

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



الموضوع

أثر ممارسات التسويق الداخلي في تنمية الاستغراق الوظيفي

دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - وكالة بسكرة-

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذة المشرفة :

إعداد الطالبة:

د. جبيرات سناء

حبوب أمينة

لجنة المناقشة

الرقم	اعضاء اللجنة	الرتبة	الصفة	الجامعة
1	خان احلام	استاذ محاضرة أ	رئيسا	بسكرة
2	جبيرات سناء	استاذ محاضراً	مقررا	بسكرة
3	يحياوي مفيدة	استاذ التعليم العالي	مناقشا	بسكرة

السنة الجامعية: 2021/2020

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



الموضوع

أثر ممارسات التسويق الداخلي في تنمية الاستغراق الوظيفي

دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - بسكرة-

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذة المشرفة :

إعداد الطالبة:

د . جبيرات سناء

حبوب أمينة

لجنة المناقشة

الرقم	اعضاء اللجنة	الرتبة	الصفة	الجامعة
1	خان احلام	استاذ محاضرة ا	رئيسا	بسكرة
2	جبيرات سناء	استاذ محاضر ا	مقررا	بسكرة
3	يحياوي مفيدة	استاذ التعليم العالي	مناقشا	بسكرة

السنة الجامعية: 2021/2020

شكر وتقدير

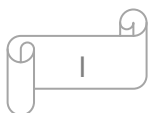
اجرنا في بحر الكلام لنقتفوا احلى كلمات واحلى الاحرف لكنما الامواج ارادت قاربنا فتحطمنا
خجلا جميع مجادفنا لو اننا انشدنا الف قصيدة لوجدناها في حقكم لا لن تفي سيروا الى العليا
واقنادو المنى وامضوا الى الابداع دون توقف شكرا لكم يرعاكم رب السماء اما بعد :

الحمد لله الهادي الى سبيل الرشاد، الموفق بكرمه لطرق السداد، الذي اعانني وامدني بالصبر والعزيمة،
ومكنني من انجاز هذا العمل، نحمده ونصلي ونسلم على سيدنا محمد بن عبد الله النبي العربي
الصادق الامين نتوجه بجزيل الشكر والامتنان لسديها الي استاذتي الفاضلة "جبيرات سناء" اطال
الله عمرها ووقفها لما تحبه وترضاه التي لم تبخل عليا بتوجيهاتها ونصائحها القيمة التي كانت عوننا لي
في اتمام هذا البحث.

كما اتوجه بالشكر الجزيل الى جميع اساتذتنا الكرام فلهم منى كل الثناء والتقدير في قسم علوم
التسيير بجامعة محمد خيضر - بسكرة - والى جميع الاصدقاء والزملاء الذين قدموا لي يد العون.

كما لا يفوتني ان نتقدم بالشكر والعرفان الى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء
- بسكرة - على حسن الاستقبال.

وختاما نسال الله العلى القدير ان يتقبل منى هذا العمل وان يكون خالص لوجهه سبحانه وتعالى.



إهداء

إلى أمي الحبيبة

جسر الحب والعطاء، رضاك وديان من نهر الرضا.

إلى أبي الحنون

الذي استمد من سنا روحه ينابيع الأمل وضوء الوفاء.

إلى أخواتي (أمال، حليلة السعدية، فاطمة الزهراء)

إلى زوج اختي " عبد الهادي "

إلى كل الأهل والأقارب

إلى اصدقائي وصدقائي

إلى استاذتي المشرفة "جبيرات سناء " وجميع أساتذة قسم التسيير

إلى كل من دعمني من قريب أو بعيد

إلى كل من وسعهم قلبي ولم يسعهم قلبي

أمنية محبوب



الملخص

هدفت الدراسة الحالية الى معرفة أثر ممارسات التسويق الداخلي في تنمية الاستغراق الوظيفي، وذلك من خلال بناء نموذج قابل للتطبيق، يتكون من ممارسات التسويق الداخلي كمتغير مستقل بأبعاده متمثلة في (التمكين، التحفيز، التدريب، الاتصال الداخلي)، والاستغراق الوظيفي كمتغير تابع بأبعاده المتمثلة في (الاستغراق الادراكي، الاستغراق العاطفي، الاستغراق السلوكي).

ولغرض تحقيق اهداف هذه الدراسة تم تصميم استبيان مكون من 28 عبارة كأداة رئيسية لجمع البيانات تم توزيعها على عينة من الموظفين الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء وكالة -بسكرة-، وقد تم الاعتماد على عدة اساليب احصائية التي يوفرها برنامج Spss (مقياس الاحصاء الوصفي، معامل الثبات، معامل الالتواء، معامل التفلطح.....).

وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج اهمها ممارسة المؤسسة محل الدراسة لكل من التسويق الداخلي والاستغراق الوظيفي بشكل مقبول، بالإضافة الى وجود أثر ذو دلالة احصائية للتسويق الداخلي ببعديه الاثنين التحفيز والتمكين على الاستغراق الوظيفي وعدم وجود أثر للتدريب والاتصال الداخلي بالمؤسسة محل الدراسة.

وبناء على النتائج المتوصل اليها تم تقديم مجموعة من التوصيات استكمالاً لمستلزمات الدراسة ولغرض الافادة منها مستقبلاً.

الكلمات الأساسية: الاستغراق الوظيفي، التسويق الداخلي.

Abstract

The current study aimed to know the impact of internal marketing practices on the development of job engagement, by building a viable model, It consists of internal marketing practices as an independent variable with its dimensions (empowerment, motivation, training, internal communication), and job absorption as a dependent variable with its dimensions (cognitive absorption, emotional absorption, behavioral absorption).

For the purpose of achieving the objectives of this study, a questionnaire consisting of 28 phrases was designed as a main tool for data collection, which was distributed to a sample of employees of the National Fund for Social Insurance for Employed Workers, Agency - Biskra -, It has been relied on several statistical methods provided by the Spss program (descriptive statistics scale, stability coefficient, skew coefficient, flatness coefficient...).

The study reached several results, the most important of which is the practice of the institution under study for both internal marketing and job engagement in an acceptable manner, In addition to the existence of a statistically significant effect of internal marketing in its two dimensions of motivation and empowerment on job engagement and the absence of an effect of training and internal communication in the institution under study.

Based on the results, a set of recommendations were presented to complement the requirements of the study and for the purpose of benefiting from them in the future.

Keywords: job engagement, internal marketing.

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
03	اهم المقاربات التسويق الداخلي	01
08	انواع التسويق الداخلي	02
09	ابعاد التسويق الداخلي التي تناولها بع الباحثين	03
11	اوجه الاختلاف بين التسويق الداخلي والتسويق الخارجي	04
28	ابعاد الاستغراق الوظيفي التي تناولها بع الباحثين	05
49	الخصائص العامة لعينة الدراسة	06
53	درجات مقياس ليكارت الخماسي	07
53	درجات القيم مقياس ليكارت الخماسي للحكم على اجابات الافراد	08
54	تحليل الصدق لكل متغيري التسويق الداخلي والاستغراق الوظيفي	09
55	صدق الذاتي لبعد التدريب	10
55	صدق الذاتي لبعد التحفيز	11
56	صدق الذاتي لبعد التمكين	12
57	صدق الذاتي لبعد الاتصال الداخلي	13
57	صدق الذاتي لبعد الاستغراق الادراكي	14
58	صدق الذاتي لبعد الاستغراق العاطفي	15
59	صدق الذاتي لبعد الاستغراق السلوكي	16
60	تحليل الثبات لكل متغيري التسويق الداخلي والاستغراق الوظيفي	17
61	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات عينة البحث عن عبارات محور التسويق الداخلي	18
63	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات عينة البحث عن عبارات محور الاستغراق الوظيفي	19
65	مصنوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة	20
66	اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح	21
66	اختبار توزيع الطبيعي بمعاملي Kurtosis و Skewness	22
67	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	23
67	نتائج تحليل اختبار الانحدار البسيط لأثر المتغير المستقل وأبعاده على الاستغراق الوظيفي	24
68	تقدير معاملات النماذج المفسرة لأثر المتغير المستقل على المتغير التابع	25

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
ج	نموذج الدراسة	01
12	التوجه التسويقي التكاملي	02
17	نموذج Berry لتسويق الداخلي	03
19	نموذج Coronos لتسويق الداخلي	04
20	نموذج احمد ورفيق لتسويق الداخلي	05
29	ابعاد الاستغراق الوظيفي	06
32	خطوات الاستغراق الوظيفي	07
33	مكونات نظرية التكامل	08
34	مكونات نظرية مدخل السبي	09
48	الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء	10
50	الدائرة النسبية لمتغير الجنس	11
51	الدائرة النسبية لمتغير العمر	12
51	الدائرة النسبية لمتغير المؤهل العلمي	13
52	الدائرة النسبية لمتغير سنوات المهنة	14
69	التمثيل البياني لاختبار تجانس الخطأ العشوائي	15
70	التمثيل البياني لاختبار التوزيع الطبيعي للأخطاء العشوائية	16

مقدمة عامة

شكلت الصدمة البترولية في سبعينيات القرن الماضي لحظة تحول حاسمة في عالم الأعمال، وذلك بانتهاء مرحلة الثلاثينات الحيدة (les trente glorieuses) ودخول مرحلة جديدة تتسم بالتقلب والاضطراب العميقين، وتستوجب توجهات ادارية جديدة كان من أبرزها انتقال مركز الثقل من المقدرات المادية والمالية الى المقدرات المعرفية والابتكارية باعتبارها مقومات استراتيجية تضمن النجاح والبقاء للمنظمة. هذا الانتقال، وضع ادارة الموارد البشرية امام تحدي كبير تمثل في كيفية التمكن من دمج وتركيب المعارف المتوفرة لدى الموجودات البشرية في المنظمة وفي شبكتها ومختلف دواليبها، واكتساب معارف وكفاءات جديدة وكذا المحافظة عليها بصفة مستمرة بغية تعبئتها بشكل يضمن حيازة مزايا هامة على المنافسين واستجابة سريعة لحاجات الزبائن ، وذلك باعتبارها المعنى الاول بالموارد البشرية .

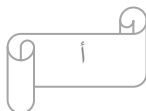
وأمام هذا الوضع، ظهرت مفاهيم ادارية معاصرة حيث وجد ان مصطلحي التسويق الداخلي والاستغراق الوظيفي يلقيان في الوقت الراهن اهتماما متزايد من قبل الباحثين باعتبارهما شرطين اساسيين لبقاء المنظمة والمحافظة على ديمومتها. فيعتبر التسويق الداخلي من أهم المقاربات التي اهتمت بالموارد البشري، عن طريق عدة ممارسات وسياسات فعالة التي تثير على سلوكيات وتصرفات هذا الأخير اتجاه عمله. ورغم غموض مفهومه في البداية ومحدودية تطبيقه في منظمات الأعمال إلا أنه مع مرور الوقت اتسع نطاق تطبيقه ليصل إلى جميع أنواع المنظمات بما فيها الصناعية، وليس فقط من أجل تحسين الجودة الخدمة وإنما من أجل رسالة المنظمة ككل، ذلك أن المنظمة الحديثة أصبحت تدرك أهمية الفرد من أجل الوصول إلى أهدافه، بالإضافة إلى أن التسويق الداخلي أصبح وسيلة من أجل فض الصراعات بين الوظائف والأقسام، وبث روح التعاون والتنسيق والتكامل.

اما الاستغراق الوظيفي فهو يعتبر من المصطلحات الحديثة نسبيا بالمقارنة مع المصطلحات الأخرى في مجال إدارة الموارد البشرية، حيث تم تقديمه بشكل أكثر وضوحا في الستينات من القرن الحالي استنادا الى أفكار قدمت في السابق عن أهمية العمل في حياة الأفراد. وكمفهوم، فهو يمثل القدرة على التأثير على الموظفين لغرس الرغبة والعاطفة الذاتية في نفوسهم من أجل تحقيق النجاح والتفوق. ويطور الموظفون الملتزمون شعور الاتحاد مع منظماتهم ويرغبون أن تحقق النجاح بكل إخلاص لأنهم يشعرون بأنهم مرتبطون عاطفيا واجتماعيا مع رؤية ورسالة وغرض المنظمة، لذا فهو يزيد من الشعور بالرضا الوظيفي للعاملين ويجعل الفرد أكثر التزاما نحو عمله، ويحسن من جودة حياة العمل، ويعزز من الكفاءة والإنتاجية، وهو ايضا عامل مؤثر لتحفيز العاملين وموجه للسلوك من خلال التقليل من معدلات الغياب والتأخير، وزيادة السلوكيات التطوعية.

❖ اشكالية الدراسة:

بناء على ما سبق، فإن الانشغال الجوهرى الذي تطرحه هذه الدراسة وتحاول الاجابة عنه يدور حول امكانية تقديم التسويق الداخلي مساهمة فكرية و عملية في تنمية الاستغراق الوظيفي للفرد . و بعبارة أخرى أكثر وضوحا :

ما هو اثر ممارسات التسويق الداخلي في تنمية الاستغراق الوظيفي؟



لمعالجة هذه الاشكالية وإعطاء صورة اوضح، تم تجزئة السؤال الرئيسي الى الأسئلة الفرعية التالية:

- ✓ ما هو اثر التدريب في تنمية الاستغراق الوظيفي؟
- ✓ ما هو اثر الاتصال الداخلي في تنمية الاستغراق الوظيفي؟
- ✓ ما هو اثر التحفيز في تنمية الاستغراق الوظيفي؟
- ✓ ما هو اثر التمكين في تنمية الاستغراق الوظيفي؟
- ✓ ما هو واقع التسويق الداخلي بالمؤسسة محل الدراسة؟
- ✓ ما هو واقع الاستغراق الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة ؟
- ✓ ما هو أثر ممارسات التسويق الداخلي على الاستغراق الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة؟

❖ الدراسات السابقة:

أولاً : الدراسات المتعلقة بالتسويق الداخلي:

1_حامدي محمود (2019) : حول اثر التسويق الداخلي في تنمية المواهب، دراسة ميدانية بالمديرية الرياضية لاتحاد

بسكرة - USB-، مذكرة ماستر في علوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

تهدف هذه الدراسة الى معرفة العلاقة بين التسويق الداخلي وتنمية المواهب، من خلال دراسة مدى تأثير ابعاد التسويق الداخلي المتمثلة في كل من : التمكين، فرق العمل، الدعم الاداري، الاتصال الداخلي ومدى مساهمتها في تنمية المواهب من خلال ابعاده والمتمثلة في : التدريب، التقييم، التحفيز.

وتوصلت الى عدة نتائج اهمها : باستثناء التمكين والاتصال الداخلي وجد بان كل من الفرق العمل، الدعم الاداري، لم تساهم في تنمية المواهب، وبشكل عام ان هناك تأثيرا واضحا للتسويق الداخلي في تنمية المواهب في نادي الرياضي محل الدراسة.

2_دراسة قاسمي عائشة (2014) : حول دور التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمات الصحية بالمؤسسات

الخاصة، دراسة حالة مصحة الضياء و مركز التشخيص الطبي المرشد بورقلة، مذكرة ماستر أكاديمي في تسويق الخدمات، جامعة ورقلة، الجزائر.

هدفت هذه الدراسة التعرف على مدى تأثير أبعاد التسويق الداخلي على الخدمات المقدمة من طرف المؤسسات الصحية . ومن أهم نتائج هذه الدراسة:

-توفر أبعاد التسويق الداخلي في المؤسسات محل الدراسة.

-ارتباط التسويق بأبعاد جودة الصحية (الاستجابة، الإعتمادية، الضمان، التعاطف، الملموسية) بعلاقة متوسطة وإيجابية.

-هناك تأثير إيجابي لأبعاد التسويق الداخلي على جودة الخدمات الصحية.

3_دراسة رائد ضيف الله شباية (2010) : حول أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد في

أمانة عمان الكبرى، مذكرة ماجستير في الإدارة كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

هدفت هذه الدراسة لبيان أثر التسويق الداخلي بأبعاده (التدريب، التمكين، فرق العمل، المعلومات التسويقية و الدعم الإداري) كمتغير مستقل في تحقيق إلتزام العاملين في أمانة عمان الكبرى من خلال أنواع الإلتزام التنظيمي. و من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- وجود أثر للتسويق الداخلي بأبعاده على الإلتزام التنظيمي في أمانة عمان الكبرى.
 - وجود إلتزام تنظيمي للعاملين بمختلف أنواعه ذي إتجاه إيجابي و ذلك حسب نتائج التحليل الإحصائي.
- ثانيا : الدراسات المتعلقة بالاستغراق الوظيفي:

1_دراسة عمار حسن عبد الله بشير (2019) : حول اثر جودة حياة العمل على الاستغراق الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية، دراسة تطبيقية بالشركات الخدمية بولاية الخرطوم لنيل شهادة ماجستير العلوم في ادارة الأعمال، جامعة السودان.

هدفت الدراسة الي معرفة اثر جودة حياة العمل على استغراق الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية. حيث توصلت الى النتائج التالية:

- وجود علاقة ايجابية بين جودة حياة العمل والاستغراق الوظيفي وسلوك المواطنة.
 - اهمية جودة العمل كسب مجموعة من الاسباب التي لها تأثيرها المباشر على اداء العاملين.
- ومن اهم توصياتها:

_ اعادة تطبيق الدراسة نفسها مع استخدام منهجية مختلفة ذات ابعاد مختلفة.

_اجراء مزيد من الدراسات تتعلق بمعرفة اثر سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط للعلاقة ما بين جودة حياة العمل والاستغراق الوظيفي في قطاعات اخرى.

2_دراسة شهرزاد غانيم (2018) : حول المناخ التنظيمي والاستغراق الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة، دراسة ميدانية بمديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء، لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع تخصص المنظمات والمناجمنت جامعة الوادي، الجزائر.

هدفت الدراسة الحالية إلى الوقوف على بيان مساهمة المناخ التنظيمي في زيادة وتدعيم الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بمديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء بولاية الوادي بالجزائر وقد توصلت إلى عدة نتائج من أهمها:

- أن القيادة الإدارية تساهم في زيادة وتدعيم الرقابة الذاتية لدى العاملين بمؤسسة مجال الدراسة.
- أن نظام الأجور والحوافز لا يساهم في زيادة وتدعيم الرضا الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة مجال الدراسة.
- أوضحت الدراسة أن نقضا في الاهتمام بالشروط المادية والفيزيقية في مؤسسة مجال الدراسة مما أدى إلى انخفاض درجة الرضا لدى العاملين داخل المؤسسة . كما أوضحت الدراسة أن نظام الخدمات الاجتماعية العمالية لا يساهم في زيادة وتدعيم الرضا الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة مجال الدراسة.

-أن نظام الأجور والحوافز لا يساهم في زيادة وتدعيم الولاء التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة مجال الدراسة.

3_ دراسة ولاء صافي (2017) : حول العلاقة بين الالتزام التنظيمي والاستغراق الوظيفي لدى العاملين دراسة حالة مديرية التربية مدينة حمص، مذكرة ماجستير، كلية تربية جامعة دمشق، سوريا.

هدفت الدراسة إلى تعرّف العلاقة بين الالتزام التنظيمي والاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مديرية التربية في مدينة حمص، وإلى الكشف عن مستوى كل منهما، وفيما إذا كانت هناك فروق بين متوسطات استجابات عينة البحث تعزى إلى متغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة، وقد اشارت نتائج البحث إلى ما يلي:

-توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عن د مستوى الدلالة 0.05 بين الالتزام التنظيمي والاستغراق الوظيفي.

__ هناك مستوى مرتفع من الالتزام التنظيمي لدى العاملين في مديرية التربية في مدينة حمص.

-هناك مستوى مرتفع من الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مديرية التربية في مدينة حمص.

-توجد فروق ذات دلالة إحصائية عن د مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات درجات افراد عينة البحث على مقياس الالتزام التنظيمي والاستغراق الوظيفي تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

-توجد فروق ذات دلالة إحصائية عن د مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات درجات افراد عينة البحث على مقياس الالتزام التنظيمي والاستغراق الوظيفي تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

❖ التعليق عن الدراسات السابقة :

بعد تطرقنا للدراسات السابقة المتعلقة بموضوع دراستنا والتي تناولت متغيري التسويق الداخلي والاستغراق الوظيفي كل على حدى، نستطيع القول ان الدراسة الحالية استفادت منها في الحصول على المراجع المناسبة لإثراء الجانب النظري، وبناء الاستبانة التي تتناسب مع النموذج الافتراضي، الا انها تتميز عنهم في :

__ كل الدراسات السابقة التي تناولت الاستغراق الوظيفي في جانب معين، لكن لا يوجد اي دراسة قامت بربطها مع التسويق الداخلي على حسب ما توفر للباحثة.

__ تطبيق النموذج الافتراضي على الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء وكالة -بسكرة-.

❖ نموذج وفرضيات الدراسة:

اشتمل نموذج الدراسة على نوعين من المتغيرات و ذلك على النحو التالي:

- المتغير المستقل: وهو ممارسات التسويق الداخلي و المتمثلة في التمكين، التدريب، التحفيز و الاتصال الداخلي
- المتغير التابع: وهو الاستغراق الوظيفي ، و تضمن عدة متغيرات مستقلة فرعية(أبعاد) وهي:

-الاستغراق الادراكي.

-الاستغراق العاطفي

-الاستغراق الجسدي

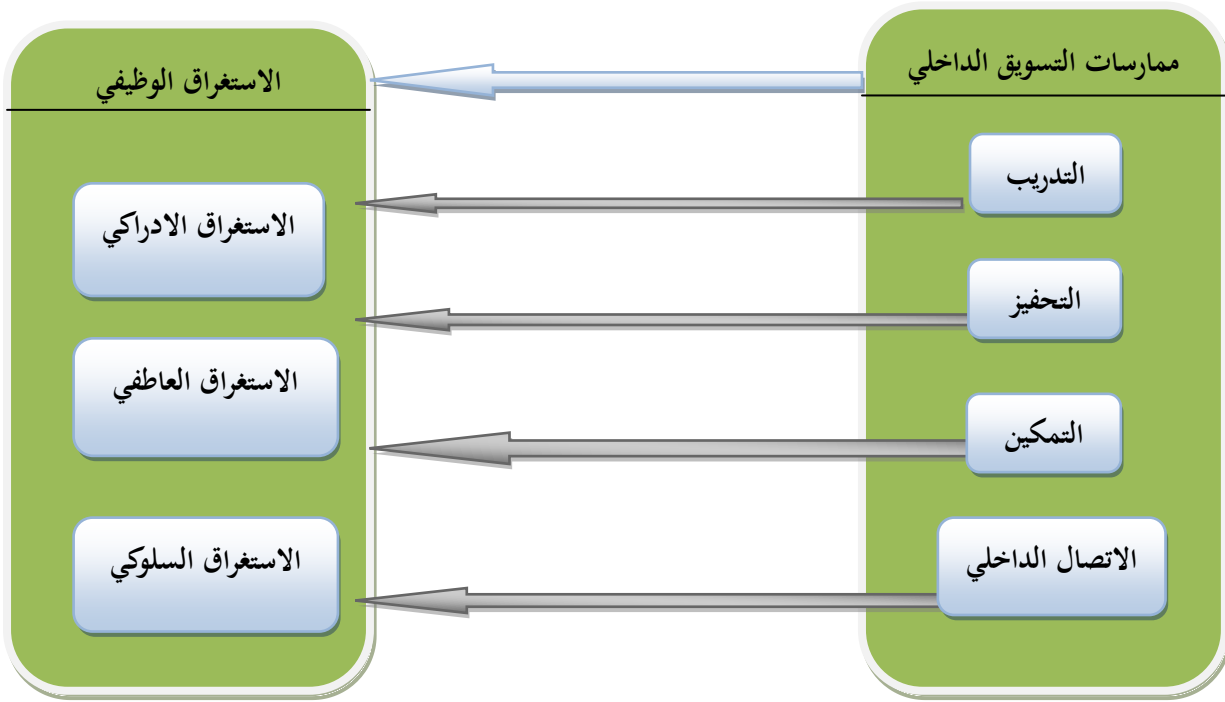
أما فرضياته ، فتمثلت في:

✓ الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتسويق الداخلي في الاستغراق الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة

يندرج ضمن هذه الفرضية عدة فرضيات فرعية:

- 1_ يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتدريب في الاستغراق الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.
- 2_ يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتمكين في الاستغراق الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.
- 3_ يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتحفيز في الاستغراق الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.
- 4_ يوجد أثر ذو دلالة احصائية للاتصال الداخلي في الاستغراق الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.

الشكل رقم (01) : نموذج الدراسة



المصدر : من اعداد الطالبة.

❖ التوضع الاستمولوجي ومنهج الدراسة :

❖ التوضع الاستمولوجي :

تماشياً مع اشكالية الدراسة التي تبحث عن أثر التسويق الداخلي في تنمية الاستغراق الوظيفي، فقد تم الاعتماد على البراديقم الايجابي (paradigme positiviste) لوصف وشرح المسار الذي يؤدي إلى حل هذه الإشكالية، من خلال ترجمته إلى نموذج يبرز العلاقات السببية فيما بين عناصر الظاهرة المدروسة، واجراء وصف وتحميل موضوعي لعناصرها بالاعتماد على الأساليب الكمية والإحصائية المناسبة واختبار فرضياتها.

❖ منهج الدراسة :

يشير المنهج إلى أسلوب التفكير والعمل الذي يعتمد عليه الباحث لتنظيم افكاره وتحليلها وعرضها، وبالتالي الوصول إلى نتائج وحقائق معقولة حول ظاهرة الموضوع الدراسة. كما تختلف المناهج المتبعة باختلاف اهداف الدراسات والمشاكل التي تحاول حلها. وبناء على التوضع الاستمولوجي للدراسة، فقد تم الاعتماد على المنهج الاختباري (test) الذي يتعلق بوضع موضوع نظري تحت التجريب الواقعي من خلال تفكيك نموذج الدراسة إلى فرضيات تصور العلاقات فيما بين المتغيرات ووضعها في إطار

الاختبار الكمي باستخدام الاستبيانات، والتي قمنا بمعالجتها بالطرق الرياضية والإحصائية لاختبار مدى صحة الفرضيات وتفسير النتائج المتحصل عليها.

❖ تصميم البحث :

- ✓ هدف الدراسة : توضيح الاثر الذي تلعبه ممارسات التسويق الداخلي في الاستغراق الوظيفي.
- ✓ نوع الدراسة : بناء علاقة سببية بين ممارسات التسويق الداخلي والاستغراق الوظيفي.
- ✓ مدى تدخل الباحث : استقلالية الباحثة عن الموضوع، حيث يتم ملاحظة الظاهرة دون تدخل أو أي تغيير.
- ✓ التخطيط للدراسة : غير مخططة (ميدانية) لصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء.
- ✓ مجتمع الدراسة : يتكون مجتمع الدراسة المستهدف من موظفي المؤسسة محل الدراسة.
- ✓ المدى الزمني : انجزت الدراسة الميدانية لهذه الدراسة خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية (2021/2020).

❖ اهمية الدراسة:

تستند الدراسة اهميتها من كونها تعالج موضوع التسويق الداخلي وأثره في تنمية الاستغراق الوظيفي، الذي اصبح يُحتل اهمية كبيرة في الاوساط الادارية لما له دور في جعل المنظمة أكثر قدرة في تحقيق اهدافها والوصول الي التميز من خلال توطيد وتحسين العلاقة بينها وبين أهم مورد لها في الوقت الحالي .

وعلى العموم، فان هذه الدراسة تكتسب اهميتها للأسباب التالية:

- تنامي الدراسات المتعلقة بالتسويق الداخلي نتيجة تغيير مكانة ادارة الموارد البشرية بالمنظمة.
- محدودية وسائل الدعم الفعالة لتنمية مستوى الاستغراق الوظيفي لدى موظفي المنظمة.
- الزامية تبني ثقافة التغيير من أجل مواكبة المحيط الخارجي ومواجهة تحدياته

❖ خطة الدراسة :

من اجل تحقيق اهداف هذه الدراسة سيتم تقسيم هذه الاخيرة الى ثلاث فصول، فصلين نظريين وفصل تطبيقي .سيكون الفصل الاول حول مدخل مفاهيمي للتسويق الداخلي والمكون من مبحثين، الاول سيخصص لماهية التسويق الداخلي والثاني سيتناول التسويق الداخلي كتوجه حديث للمنظمة.

اما الفصل الثاني فهو حول مساهمة التسويق الداخلي في تنمية الاستغراق الوظيفي، وستتناول فيه ثلاث مباحث، سيخصص المبحث الاول لماهية الاستغراق الوظيفي، والمبحث الثاني لتفعيل الاستغراق الوظيفي بالمنظمة، اما المبحث الثالث فسيتناول الاستغراق الوظيفي من خلال التسويق الداخلي، والذي من خلاله سيتم تحديد اثر المتغير الاول على الثاني. اما الفصل الثالث والاخير سيكون موجها للدراسة التطبيقية التي سيتم على مستواها تطبيق واختبار نموذج الدراسة على الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء.

الفصل الأول

مدخل مفاهيمي للتسويق الداخلي

تمهيد:

يعد التسويق من اهم الوظائف في المنظمات التي تساهم في تحقيق أهدافها، باعتبارها مفتاح للتقدم وركيزة أساسية للنشاط الاقتصادي، ومنذ نشأته مر بالعديد من المراحل التي ادت الى تطور فلسفته ليشمل كل العلاقات التبادلية التي تقدم منفعة للمنظمة بما فيها العاملين، معلنا بذلك عن ظهور منهج جديد يساهم في ارتقاء وظيفية الموارد البشرية الي شريك استراتيجي يخلق قيمة، يدعى بالتسويق الداخلي الذي من خلاله تستطيع المنظمة الحصول على افراد ذو مهارات وقدرات عالية وتقديم خدمات ذات جودة للزبائن. وعليه سنحاول في هذا الفصل التعرف عليه أكثر من خلال المبحثين التاليين:

المبحث الأول: ماهية التسويق الداخلي.

المبحث الثاني: التسويق الداخلي كتوجه حديث للمنظمة.

المبحث الأول : ماهية التسويق الداخلي.

يعد التسويق الداخلي من ابرز المفاهيم التي ترتقي بالعنصر البشري وتستخدم المنظور التسويقي لإدارة الموارد البشرية في المنظمات، بغرض تنمية مهاراتهم وقدراتهم ليكونوا قادرين على تقديم افضل الخدمات وبناء علاقات متميزة مع زبائنهم لتحقيق اهداف المنظمة، وهو الركيزة الاساسية لدفع هذه الأخيرة الى الامام وتثبيت الخطى وتوجيهها نحو سلم النجاح. وعليه، من خلال هذا المبحث سنقدم اهم العناصر المتعلقة به.

المطلب الأول : مفهوم التسويق الداخلي ومراحل تطوره

الفرع الأول : مفهوم التسويق الداخلي

ليس هناك تعريف موحد ومتفق عليه للتسويق الداخلي، ولكن هناك العديد من المحاولات والأفكار المتباينة بين الباحثين، حيث يري البعض ان اول ظهور لهذا المصطلح كان مع بداية الخمسينيات بواسطة مديري الجودة اليابانية، وهو ينظر للأنشطة التي يؤديها العاملين على انها منتجات داخلية، وان المنظمة يجب ان تركز اهتماماتها على احتياجات العاملين وتحاول اشباعها من خلال الانشطة التي يؤديها الأفراد، لكي تضمن قوى عاملة ذات كفاءة عالية تساهم في ارضاء الزبائن ، غير أن ادبيات التسويق الداخلي تؤكد ان تبلور بروز هذا المفهوم كان مع نهاية السبعينيات وبداية ثمانينيات. (وغلاي، 2020/2019، صفحة 12). ومنذ ذلك الحين، والعديد من المؤلفين والباحثين يقدمون إسهامات، يمكن تصنيفها وفق أربعة مقاربات تظهر في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): اهم مقاربات التسويق الداخلي:

مقاربات التسويق الداخلي	الباحث / السنة	التعريف
التسويق الداخلي كمترادف لإدارة الموارد البشرية.	Gronroos (1990)	فلسفة الادارة التي تقوم على الفهم والتقدير لادوار الموظفين في المنظمة.
	Money و Forman (2001)	التدريب المستمر لموظفي الخط الامامي من اجل زيادة معارفهم ومهاراتهم التسويقية في استغلال الفرص السوقية.
	Kotler(2003)	العمل على استقطاب وتدريب وتحفيز الموظفين من اجل خدمة الزبائن على احسن وجه.
التسويق الداخلي كاستعمال لتقنيات التسويقية داخليا.	Morgan وPersy (1991)	هو تطوير برامج تسويقية موجه نحو الداخل باستعمال تقنيات التسويق الداخلي.
	Carson وGimore (1995)	العمل على نشر مسؤولية النشاط التسويقي الى كل الوظائف المنظمة وبيع مسؤولية ارضاء الزبائن الى الموظفين في اطار بيئة تنظيمية مساعدة.
التسويق الداخلي كأداة لارضاء	Ballentine(2000)	هو مقارنة استراتيجية من اجل توجيه مواقف وسلوكيات الموظفين نحو تبني التوجه بالمستهلك.
	Farry (2001)	العمل على تحفيز وتمكين كل اعضاء المنظمة من اجل الوعي بالزبون وتبني

التوجه بالمستهلك لتلبية رغبات وحاجات الزبائن الخارجيين والالتزام باهداف المنظمة.		الزبائن الخارجيين.
احد اشكال التسويق داخل المنظمة والذي يركز على جذب انتباه الموظفين الى الانشطة الداخلية التي بحاجة الى تغيير من اجل تحسين أداء وصورة، وكذا سمعة المنظمة في السوق الخارجي.	Ballentine و آخرون (2000)	التسويق الداخلي كمصدر للميزة التنافسية.

المصدر: (سيد ساهل، زباني، و غنابني، 2015، صفحة 249)

يتضح من الجدول أعلاه، انه على الرغم من وجود اختلافات بين الباحثين في التعاريف، إلا أنهم يشتركون في فكرة ان التسويق الداخلي هو معاملة الموظفين على أنهم زبائن داخليين وانتهاج المنهج التسويقي في ادارة الموظفين واعتبار المنظمة سوقا داخليا، وهذا من اجل اشباع حاجات الزبائن الخارجيين من خلال اشباع حاجات الزبائن الداخليين. لذلك، يمكن القول بان التسويق الداخلي يمثل جهد مخطط ومعد مسبقا بأسلوب مشابه لمفهوم التسويق التقليدي، يقوم على النجاح العلاقة بين العاملين والمؤسسة باعتبارهم عملاء داخليين والحصول على رضاهم من خلال تدريبهم وتحفيزهم وتلبية حاجاتهم. فهو يتميز بالخصائص التالية: (ابوبكر، 2015، صفحة 15)

- التسويق الداخلي عموما هو ليس انشطة منفصلة، ولكنها مضمنة بالجودة الاولية لبرامج خدمة الزبون والاستراتيجيات والأعمال الكلية، حيث يشكل هيكل الانشطة المرافقة ويعد الهيكل التمهيدي للنشاط التسويقي الخارجي .
- يعد التسويق الداخلي عملية اختيارية تقود العاملين للحصول على نتائج جيدة.
- يعتبر التسويق الداخلي عملية اجتماعية لادارة عملية التبادل و التفاعل بين المؤسسة و العاملين ، متجاوزا اشباع الحاجات المادية للعاملين الى توفير الحاجات الاجتماعية كالأستقرار الوظيفي والأمن، والصدقة... الخ
- يعتبر التسويق الداخلي عملية ادارية تسعى لتحقيق التكامل والتنسيق بين الوظائف داخل المنظمة.

الفرع الثاني: مراحل تطور مفهوم التسويق الداخلي

تظهر أدبيات الموضوع، أن التسويق الداخلي مر بثلاث مراحل وهي كالتالي: (قسيمة، 2016/2017، صفحة 10)

اولا: مرحلة تحفيز الموظف وتحقيق الرضا الوظيفي:

تمثل بداية مرحلة النمو، وترتكز على مسألة تحفيز العامل وبلوغه مرحلة الرضا، والسبب الاهم وراء هذا الامر هو ان مفهوم جذور التسويق الداخلي تكمن في جهود تحسين نوعية الخدمة من خلال ارضاء العاملين، الذي يتم عن طريق استقطاب افضل العاملين والاحتفاظ بهم وتحفيزهم، الامر الذي سيؤدي الى تحقيق اعلى المستويات الجودة في تأدية الخدمة، وبالتالي ارضاء الزبائن.

ثانيا: مرحلة التوجه بالمستهلك:

الخطوة الثانية التي عرفها تطور مفهوم التسويق الداخلي، كانت مع اسهامات Gronroos الذي اشار الى الدور الذي يلعبه موظفو الخط الامامي (عمال الاتصال) في ادارة العلاقة مع الزبائن، لكونهم مسؤولين على اشباع حاجات ورغبات الزبائن او المستهلكين من خلال عملية التفاعل التي تتم بينهم. وبذلك، فهو يركز على مفهوم التسويق التفاعلي الذي يتيح للمنظمة فرص تسويقية هامة. ومن اجل الاستفادة من هاته الأخيرة ، يجب ان تعمل المنظمة على ان يكون لديها:

-موظفين لديهم توجه بالمستهلك والسوق.

-موظفين لديهم عقلية بيعية.

-وجود تكامل وتناسق بين مختلف الوظائف داخل المؤسسة (يقصد موظفو الخط الامامي والخط الخلفي) مع تفعيل العلاقات مع الزبائن.

-استخدام التسويق كأساليب وتقنيات داخل المؤسسة.

ثالثا: مرحلة تنفيذ الاستراتيجية وإدارة التغيير:

يعتبر Winter اول من اعطى التوجه للمرحلة الثالثة بحيث اعترف بدور التسويق الداخلي كأسلوب لإدارة الموظفين نحو تحقيق اهداف المنظمة ، كما ساهم الكثير من مفكري التسويق والإدارة في ترسيخ هذا التوجه من أمثال Taylor و Cosenza اللذين اعتبرا التسويق الداخلي استراتيجية يتم من خلالها تطبيق فلسفة ومبادئ التسويق على الافراد الذين تتمثل مهمتهم في خدمة العملاء الخارجين، مما يؤكد على اهمية التكامل بين الوظائف الادارية والوظائف التسويقية في سياق تحقيق الاهداف التنظيمية.

وخلال هذه المرحلة اصبح واضحاً ان أنشطة التسويق الداخلي هي أكثر من التحفيز والتوجه نحو العملاء، لتشمل كل الجهود التي تؤدي الى تقليل الصراعات بين مختلف الوظائف، وتفعيل الاتصالات الداخلية للمساهمة في تقديم خدمات بجودة عالية تمكن من ارضاء العميل الخارجي. كما يظل التسويق الداخلي الاستراتيجية التي تعتمد عليها المنظمات في تنفيذ عملياتها وقيمتها الاساسية لتحقيق اهدافها المحددة وصيانة اعمالها الناجحة. (قحموش، 2018/2019، صفحة 70)

المطلب الثاني: اهداف التسويق الداخلي وأهميته

الفرع الأول : اهداف التسويق الداخلي

يهدف التسويق الداخلي بشكل عام إلى خلق قوة عمل مستقرة ومتطورة في المنظمة تتصف بروح معنوية عالية وإحساس مهم بالمسؤولية، مما يقلل من مستوى دوران العمل وزيادة رضا العاملين، وكذا تقديم أفضل الخدمات وأحسنها إلى الزبائن وتجاوز توقعاتهم. لذا فقد تمثلت اهدافه في ثلاث خطوات كالأتي : (حلموس و بلخضر، 2019، الصفحات 12 - 13)

- جذب الموظفين المناسبين للعمل بالوظائف الادارية واتصال مع الزبائن.

- المحافظة على الموظفين الجيدين والمناسبين.

- التأثير في الموظفين وتحفيزهم من اجل ان يعملوا باتجاه خدمة الزبائن والسوق والمبيعات، وبالتالي يبذلون قصارى الجهدهم للنجاح في العلاقة التفاعلية مع الزبائن.

كما قسمها Gronroos الى ثلاث مستويات وهي :

- **المستوى الكلي** : هو الحصول على عاملين ذوي قدرات ومهارات عالية بإمكانهم تقديم خدمات ذات مستوى عالي من الجودة الى الزبائن.
- **المستوى الاستراتيجي** : يقصد به ايجاد بيئة داخلية يتصرف بها العاملين بالطريقة المرغوب فيها من خلال اجراءات فعالة، والمتمثلة في ترسيخ ثقافة الخدمة، التدريب الداخلي، نشر المعلومات التسويقية.
- **المستوى التكتيكي** : بيع الخدمات من خلال الجهود التسويقية داخل المنظمة، والذي يستند الى ان الافراد هم السوق الاولى للمنظمة المقدمة للخدم

الفرع الثاني: اهمية التسويق الداخلي

يكتسي التسويق الداخلي اهمية بالغة في اشباع حاجات ورغبات الافراد العاملين وتحقيق اهداف المنظمة، كونه يعمل على تحقيق رضا الوظيفي للعاملين وتوفير بيئة عمل تدعم روح المعنوية وتنمي سلوكيات الايجابية. ومن هذا المنظور يصبح التسويق الداخلي مطلباً اساسياً لنجاح كل مساعي التسويق الخارجي.

وفيما يلي نوضح فيما يلي اهمية التسويق الداخلي بالنسبة للمنظمة وأفراد العاملين: (سيد ساهل، زباني، و غنايني، 2015، صفحة 252)

1- أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للمنظمة: وتشمل:

- إدارة التغيير: قد تقوم المنظمة على إحداث تغييرات كأن تقرر رفع مستوى الأرباح بنسبة، أو إدخال أنظمة جديدة، مما يطلب الأمر التواصل مع جميع الأطراف ذوي العلاقة بما فيهم العاملين لتعزيز هذا التغيير، وذلك من خلال التسويق الداخلي الذي يجعل المنظمة أكثر مرونة واستجابة للتغيرات البيئية.

- بناء الصورة العامة: تعد صورة المنظمة بمثابة أداة اعلامية تستعملها المنظمة للتأثير على الموظفين، وسوق التوظيف، والزبائن، من أجل أهداف كثيرة كالتموقع الإستراتيجي، دخول السوق بفاعلية... الخ. وهنا يلعب التسويق الداخلي دورا مهما من خلال الاتصال الداخلي والتعريف بنقاط تمييز المنظمة .

- استراتيجية المنظمة: ان اعداد وتنفيذ اي استراتيجية يحتاج الى تعاون وتنسيق بين مختلف الافراد في مختلف الوظائف والمستويات الادارية، وهنا تعمل جهود التسويق الداخلي على تقليل حدة التداخل والصراع الوظيفي بغرض بناء الالتزام المطلوب لتنفيذ تلك الاستراتيجيات على احسن وجه.

ب- أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للعاملين: وتتمثل في:

- تحقيق الرضا لدى العاملين والشعور بالاستقرار.

- تطوير وتحسين مستوى اداء العاملين، و ذلك بتوفير كافة الظروف العمل الملائمة، اضافة الى برامج التدريب والتطوير وغيرها من الانشطة التي تدخل ضمن برامج التسويق الداخلي والتي تساهم في تحسين الاداء العامل، وبالتالي زيادة اعتمازه بالعمل الذي يقوم به.

- تحسين العلاقات بين العاملين، بحيث تتغير نظرة العامل لزميله، سواء كان نفس المستوى الاداري او اعلى او اقل بشكل جذري مما ينعكس على شعور بالانتماء للمنظمة وهو ايجابي.

- شعور الموظف بمعنى الوظيفة من خلال المهام والواجبات التي يقوم بها، والتي تساهم في تحقيق الاهداف المشتركة لمنظمة والعاملين.

المطلب الثالث: انواع التسويق الداخلي و مستوياته

الفرع الاول: انواع التسويق الداخلي

لا يمكن ان ننظر الى التسويق الداخلي على انه يكون في المنظمة ككل فقط، بل قد يكون في الاقسام، المجموعات، او الوظائف. وعليه يرى Pitt و Foreman ان هناك اربعة انواع للتسويق الداخلي: (اقطي، 2013/2014، صفحة 93)

الجدول رقم (02): انواع التسويق الداخلي

المنظمة (O)	القسم (D)	من الذي يركز عليه التسويق الداخلي
النوع(4): المنظمة هي المسوق والمنظمة هي الزبون.	النوع (2): المنظمة هي المسوق والقسم هو الزبون.	من يؤدي التسويق الداخلي؟ المنظمة (O)
النوع (3): القسم هو المسوق والمنظمة هي الزبون.	النوع (1): القسم هو المسوق والقسم هو الزبون .	القسم (D)

المصدر : (اقطي، 2013/2014، صفحة 93)

النوع (1): ينظر التسويق الداخلي لقسم معين على انه الذي يقوم بجهود التسويق، والقسم الاخر هو الزبون. مثل ان يقوم قسم نظم المعلومات بتسويق خدمة الى قسم ادارة الموارد البشرية.

النوع (2): تقوم المنظمة كلها بتسويق خدماتها الى قسم داخلها، مثل ان تعطى المنظمة اهتماما كبيرا الى قسم ادارة الموارد البشرية عن طريق زيادة الامتيازات المقدمة له.

النوع (3): يقوم قسم ما بتسويق خدماته الى المنظمة ككل، مثل ان يقوم قسم الموارد البشرية بزيادة التعاون مع الاقسام والإدارات الاخرى بالمنظمة، وذلك بتوفير العاملين المطلوبين لأداء الانشطة بالمهارة المطلوبة.

النوع (4): المنظمة ككل هي التي تقوم بالتسويق، وكذلك السوق. فالموظفون هم الزبائن، والأعمال والأنشطة هي المنتجات. ولذلك يجب التأكد من ان التسويق الداخلي يستقطب ويحافظ على افضل الموظفين الذين هم الوسيلة الفعالة لتقديم خدمة الزبائن الخارجيين.

الفرع الثاني: مستويات التسويق الداخلي

يستخدم التسويق الداخلي حاليا كأداة استراتيجية للتوافق وتجاوز توقعات الزبون، بحيث يمكن تحقيقه في كل من المستوى الاستراتيجي والمستوى التكتيكي:

- **المستوى الاستراتيجي:** يهدف إلى خلق بيئة تنظيمية داخلية يتصرف فيها العاملون بالطريقة المرغوب فيها، والتي يتم تسهيلها من خلال إجراءات فاعلة وهي ثقافة الخدمة والتدريب الداخلي ونشر المعلومات التسويقية. (اقطي، 2013/2014، صفحة 97)

■ **المستوى التكتيكي:** هو بيع الخدمات الأساسية والخدمات الداعمة وترويج الجهود التسويقية للموظفين، وتنمية وتطوير العاملين في مجال الخدمات لكي تصبح اطرا ذات مهارات ومعارف واتجاهات متطورة تستطيع المنظمة من خلالها تقديم افضل الخدمات وأحسنها الى الزبائن بحيث تلبى رغباتهم وتتجاوز توقعاتهم. (الني، 2008/2009، صفحة 19)

المطلب الرابع: ابعاد التسويق الداخلي وعلاقته بالتسويق الخارجي

الفرع الاول : ابعاد التسويق الداخلي

تعددت ابعاد التسويق واختلفت حسب الباحثين، حيث يوضح الجدول التالي أهمها حسب ما تم ذكره في ادبيات الموضوع:

الجدول رقم(03) : ابعاد التسويق الداخلي التي تناولها بعض الباحثين.

الباحث/ السنة	ابعاد التسويق الداخلي
Gronross (1990)	-وضوح الادوار. -الاتصال الداخلي. -تدريب الموظفين. -الدافعية. -الحوافز. -العلاقات بين الموظفين.
Money وForma (1995)	-تطوير الموظفين. -المكافآت. -رؤية المنظمة.
Garuana وEwing (1999)	-رؤية المنظمة. -مكافأة الموظفين. -الاتصالات الداخلية. -تطوير وتنمية الموظفين. -القيادة والدعم الاداري.
Kotler (2003)	-ترسيخ ثقافة الخدمة. -تحفيز ومكافأة العاملين. -بث المعلومات التسويقية لكل الموظفين.
رفيق و زملاءه (2003)	-تحفيز الموظفين. -الاتصال الداخلي. -التمكين. -التدريب والتطوير الاختيار والتعيين. -مناخ العمل.
علي وحداد (2008)	-رؤية المنظمة. -الاتصالات الداخلية. -مكافأة العاملين. -تنمية وتطوير الموظفين. -الدعم الاداري.
Iqbal و اخرون (2012)	-التدريب. -التحفيز. -النمو والتقدم المستقبلي. -الاتصالات الداخلية.

المصدر: (بيرم، 2016، صفحة 19)

يتضح من خلال الجدول أعلاه، أنه لا يوجد نموذج موحد و متفق عليه لابعاد التسويق الداخلي، لذا حاولت الدراسة الحالية ان تبرز أهمها استنادا على اشكالية الدراسة و أهدافها، كما يلي : (حمادي، 2019/2018، الصفحات 36 - 40)

اولا: التدريب:

هو نشاط مخطط يهدف الى احداث تغيرات ايجابية على المتدربين من ناحية اتجاهاتهم ومعلوماتهم وأداءهم ومهاراتهم وسلوكياتهم، بما يجعل مستوى الاداء لديهم افضل مما هو عليه، أي أنه نشاط معتمد تمارسه المنظمة بهدف تحسين اداء الفرد في الوظيفة التي يشغلها، وهو واحد من الوسائل التطوير لدى العاملين، بإضافة الى التعليم اي تغيير في سلوك الفرد نتيجة للخبرة. كما تشمل اهميته اجانبين هما :

الاهمية بالنسبة للمنظمة :

- معالجة نقاط ضعف الاداء سواء كان على الاداء الحالي او المستقبلي المتوقع.
- تحسين مهارات العاملين وتطويرها.
- اثناء المعلومات التي تحتاجها المنظمة لصياغة اهدافها وتنفيذ سياستها.
- يساهم في ربط اهداف العاملين بأهداف المنظمة.
- يساعد في خلق اتجاهات داخلية وخارجية والعمل على تنميتها نحو تحقيق الربح.

الاهمية بالنسبة للعاملين:

- يزود العاملين بمهارات قد لا تكون موجودة لديهم تمكنهم من اداء واجباتهم بكفاءة.
- يساعد العاملين في تطوير مهارات الاتصال والتفاعل بما يحقق الاداء الايجابي للعمل.
- يطور وينمي ويوفر فرص امام العاملين والتميز والترقية في العمل.
- يمكن ان يزيد التدريب في الالتزام العاملين للمنظمة ويعزز من ادراك العاملين بالمنظمة مكانهم المناسب للعمل.

ثانيا: التمكين:

يقصد به مشاركة العاملين في الصلاحيات والسلطة التي تمكنهم من القيام بأعمالهم على نحو افضل في كل اجزاء المنظمة، اي بمعنى ان تمكين هو مشاركة المعلومات او غيرها من الانشطة التي تساهم في الوصول الى نتائج ايجابية في العمل وتحقيق الاهداف الفردية والجماعية والتنظيمية. وهذا، لن يحصل إلا من خلال ايمان المديرين بأهميته، فهم يحتاجون الى تنمية الافراد ورفع قدراتهم لحل المشكلات ومواجهة المواقف، ومنحهم فرص للتحدي، والغاية منه هو ايجاد ولاء للمنظمة والالتزام العاملين بأهدافها، كما يهدف ايضا الى التغلب على البيروقراطية وتحقيق اندماج الوظيفي فهو يساعد على المشاركة في اتخاذ القرار وكذلك تحمل المخاطر، وقد اشار كلا من Bowen وSchneider الى ان تمكين العاملين في الخطوط الامامية يتضمن:

- منحهم السلطة لاتخاذ القرارات المتعلقة بوظيفتهم والتي تاتر على مجريات العمل.
- توفير المعلومات عن اداء المنظمة كالنتائج التشغيلية والوضع التنافسي.
- اكسابهم المعرفة .

وللتمكين فوائد عديدة نذكر منها :

- يزداد الالتزام بين العاملين لتنفيذ القرارات التي شاركوا في اتخاذها، مما يساعد على الوصول الى القرارات الرشيدة.
- يساعد على اشباع العديد من الرغبات والدوافع النفسية لدى العاملين.
- يساعد تماسك الجماعات مما يؤدي الى تحقيق اهداف المؤسسة.

ثالثا: الاتصال الداخلي:

يمثل الاتصال الداخلي تعاملات بين الافراد والجماعات في جميع المستويات والوظائف في المنظمة، حيث يعد من اهم تطبيقات التسويق الداخلي ويجب تطبيقها جنبا الى جنب مع استراتيجيات التسويق الخارجي حتى تكون فعالة، لان اهميته تظهر في بناء الثقة والاحترام والولاء وتوثيق العلاقات في المنظمة فيما بين الموظفين من جهة وبين الادارة والموظفين من جهة اخرى. ولنجاحه من الضروري ان يكون في اتجاهين، فنجاح المعلومة يعتمد على مدى اهميتها للمستلم، وسهولة وصولها ودقتها.

رابعا : التحفيز:

يمثل التحفيز مجموعة العوامل والأساليب التي تستخدمها المنظمة ما للتأثير في سلوك الافراد العاملين لديها، مما يجعلهم يبذلون المزيد من اهتماماتهم بعملهم وأدائهم كما ونوعا، ويؤدي الى زيادة الإنتاج، وبالتالي الى خفض تكاليف العمل ورفع الروح المعنوية . ويتضمن التحفيز المتميز للعاملين في المنظمات ما يلي : (ناصر، 2012 / 2013، صفحة 16)

- وجود انظمة موثقة ومطبقة لتحفيز العاملين وتشجيعهم على تقديم المزيد من الجهود وتبيين لهم ما لهم من حقوق وما عليهم من التزامات.
- اتباع سياسة مكافآت وحوافز تتسم بالعدالة والموضوعية والشفافية.
- وضع سلم رواتب وأجور ومكافآت ومزايا اخرى.
- تبني استراتيجيات مناسبة لتعزيز رضا الموظفين والاحتفاظ بهم.
- توفير ظروف عمل صحية وملائمة تساعد الموظف على اداء المتميز والمبدع.
- اشباع احتياجات العاملين بشتى انواعها كالتقدير والاحترام والشعور والمكانة.
- تنمية روح التعاون والفريق والتضامن بين العاملين.

الفرع الثاني : علاقة التسويق الداخلي بالتسويق الخارجي

رغم وجود تشابه بين التسويق الداخلي والخارجي في العناصر (المنتج، السعر، الترويج، المكان)، الا ان هناك اختلاف بينهما والذي سنظهره في الجدول التالي:

الجدول رقم (04): اوجه الاختلاف بين التسويق الداخلي والتسويق الخارجي.

العناصر	التسويق الخارجي	التسويق الداخلي
المنتج	<ul style="list-style-type: none"> • مزيج المنتج. • خط المنتج. • صفات المنتج. • العلامة التجارية. • التعبئة والتغليف. 	<ul style="list-style-type: none"> • انواع الوظائف. • مستويات التوظيف. • الموظفين/موصفات الوظيفة. • التدريب الداخلي. • المظهر، لباس الموظفين.
المكان	<ul style="list-style-type: none"> • القناة. 	<ul style="list-style-type: none"> • تخطيط وتدفق العمل.

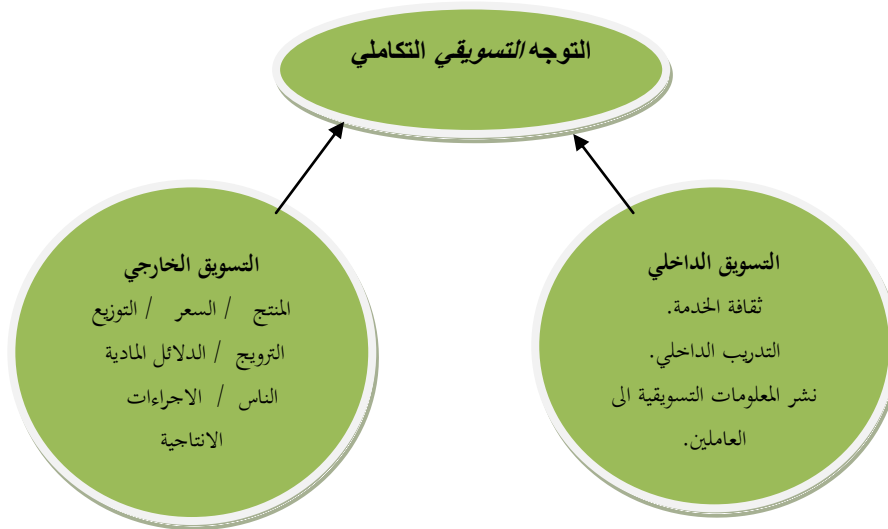
• نقاط البيع.	• مراكز التدريب.
• الاعلان.	• المجالات في الداخل (المنظمة).
• ترويج المبيعات.	• المسابقات في الداخل (المنظمة).
• الدعاية.	• لوحة الاعلانات.
• البيع الشخصي.	• دور العروض / الثقافة.
• رد فعل المنافس.	• اصحاب العمل الاخرين/معدلات الاجور.
• سياسة الخصم.	• المكافآت / سياسة العمل الاضائي.

المصدر : (سعاد، 2016/2017، الصفحات 160 - 161)

اما بخصوص العلاقة بينهما، فقد اقترح Flipo ان هناك نوع من التعاون اي بين التوجه نحو العاملين والتوجه نحو الزبائن، وعندما يحدث التفاعل بين التسويق الداخلي والتسويق الخارجي عندها فان الاهداف التسويقية سيتم تحقيقها. وهذا يعني، بان رضى الزبائن الخارجيين سيتأثر برضا الزبائن الداخليين الذين يتم خلق الدافعية عندهم على اساس مطالبهم واحتياجاتهم ، لذلك من المهم تعميم وتنفيذ فلسفة التسويق الداخلي، باعتبارها تركز على تحفيز العاملين للوصول الى سلوك متماسك منسجم، يتناسب مع الاهداف التسويقية.

كما أن الشكل الموالي يبين التوجه التكاملي التسويقي المتكون من خطة التسويق الخارجي وخطة التسويق الداخلي، بحيث الأولى معروفة تصف كيفية تعامل المنظمة مع بيئتها الخارجية من خلال ثمانية عناصر يطلق عليها عناصر المزيج التسويقي وهي المنتج، السعر، الترويج، التوزيع، الدلائل المادية، الناس، الإجراءات، الإنتاجية، اما الثانية فإنها تصف كيفية خلق بيئة داخلية تدعم التوجه نحو الزبون من خلال عدة اجراءات ، و المتمثلة في ترسيخ ثقافة الخدمة والتدريب الداخلي وأخيرا نشر المعلومات التسويقية الى العاملين. (رجب و زاهي، 2013، صفحة 22)

الشكل رقم (02): التوجه التسويقي التكاملي



المصدر : (رجب و زاهي، 2013، صفحة 23)

المبحث الثاني: التسويق الداخلي كتوجه حديث للمنظمة

ان الانقلاب الذي عرفته وظيفة الموارد البشرية، بارتقائها من وظيفة داعمة الى وظيفة اساسية خالقة للقيمة للمنظمة، جعل من المناسب الآن التكلم عن التسويق الداخلي كتوجه جديد لا يقتصر فقط على تقديم مجموعة من الخدمات للأجراء بانتهاج منهج تجاري شامل، و انما كسيرورة أكثر تعقيدا من كونها عملية اتصال، تتطلب استخدام جميع عناصر المزيج التسويقي لتطوير علاقة دائمة مع العاملين من أجل جعل المنظمة أكثر جاذبية. وهذا مادفع بالباحثين الى محاولة نمذجته وتحديد عناصر مزيج التسويقي، وكذا تطبيقاته ومحدداته لإعطائه تصورا كاملا عنه.

المطلب الاول : اجراءات التسويق الداخلي و انشطته

الفرع الأول : اجراءات التسويق الداخلي

تصف اجراءات التسويق الداخلي الكيفية التي من خلالها تستطيع المنظمة صنع بيئة عمل داخلية تلائم التسويق الداخلي، فهي بمثابة بيئة خصبة لنجاح هذا الاخير، وتشمل مايلي: (درمان و ثابت، 2007، الصفحات 52 - 54)

● ثقافة الخدمة:

ثقافة الخدمة هي كل التقاليد والقيم والأعراف والخصائص التي تشكل الاجواء العامة للخدمة، وتؤثر في العاملين الداخليين، وتشكل شخصياتهم وقيمهم واتجاهاتهم، كما توفر المناخ الملائم لتطبيق التسويق الداخلي، وتدعمه من خلال استخدام اللامركزية في العمل التي تتيح للعاملين اتخاذ مايلزم من القرارات عند تقديمهم للخدمات، وكذا تحديد القواعد والسلوكيات والمسؤوليات المطلوبة في العمل، بالاضافة الى درجة العلاقة بين الادارة والعاملين من جهة والعلاقات بين العاملين من جهة اخرى.

لذا، فان المنظمة التي تتمتع بثقافة قوية تؤثر ايجابيا في سلوك الافراد العاملين، ومن ثم على التسويق الداخلي، ومن جهة اخرى نجد التي لها ثقافة ضعيفة، لا يوجد لديها إلا القليل من القيم وقواعد السلوك المشتركة سوف تؤثر بشكل محدود في التسويق الداخلي .

● التدريب الداخلي:

يمثل نشاط يزود الافراد العاملين بمجموعة من الاجراءات والعمليات لاكتساب معرفة وتطويرها ورفع مستوى اداءهم وذلك لتحقيق اهداف المنظمة. وتدريب العاملين في المنظمات التي تطبق التسويق الداخلي يمكن ان ينظر اليها انها تعمل في المستويين التاليين:

✓ المستوى الاول : هو المستوى التي تقوم فيه المنظمات بتزويد الافراد العاملين بالمهارات والمسؤولية المطلوبة منهم لتقديم خدمة جيدة لربائهن.

✓ المستوى الثاني: هو المستوى الذي يتم فيه اجراء التدريب على مجموعة من العاملين الذين يمتازون بقبولهم لحالات التوجه لخدمة الزبون.

● نشر المعلومات التسويقية بين العاملين :

يعد نظام المعلومات التسويقية احد الانظمة الفرعية في المنظمة، ويقصد به التركيب المكون بين العاملين والأدوات المصممة والإجراءات لتسهيل تدفق وتخزين كافة البيانات والمعلومات، عن مختلف المصادر وتحليلها وصياغتها بحيث تصبح ذات فائدة لمتخذي القرارات، بناء على ذلك يفترض ان يسهم هذا النظام في نشر المعلومات للعاملين ليكونوا قادرين على تقديم الخدمات للزبائن.

الفرع الثاني: أنشطة التسويق الداخلي

هناك أنشطة هامة يجب على المنظمة ان تنفذها على الصعيد الداخلي حتى تتمكن من تطبيق التسويق الداخلي، والمتمثلة في : (وغلاي، 2019/2020، الصفحات 23 - 25)

■ **تحديد السوق** : يجب تحديد السوق الداخلي بوضوح، وذلك من اجل التأكد من ان المستخدمين والمستفيدين للخدمات الداخلية يمكن تحديدهم بمفهوم الزبائن الداخليين الذين يتطلب اشباع حاجاتهم، فكل شخص مشارك ويقدم خدمة هو بوضوح يقع ضمن ما يعرف بالسوق. وهذا قد يتضمن كامل المنظمة ويعكس العلاقات داخل القسم وبين الاقسام والانشطة والمسؤوليات.

■ **بحوث التسويق الداخلي** : تتمثل في جمع المعلومات وتحليلها باستمرار من كافة المستويات الادارية في المنظمة ومن سوق التوظيف، بحيث تساهم في تحديد الفرص الداخلية والخارجية، وخاصة اذا اجريت بالتوازي مع بحوث التسويق الخارجي. فهي بذلك تساعد على اتخاذ القرارات المناسبة وتكشف الامور التي من المحتمل ان يكون لها تأثير على نجاح مختلف برامج المنظمة.

وتحتاج المنظمة الى تجميع معلومات حول الاشياء والقيم التي هي محل التبادل في السوق الداخلي، وهي ثلاثة انواع رئيسية تركز على:

- معرفة تصورات الموظفين اتجاه مساهماتهم في الوظيفة.

- معرفة تصورات الموظفين اتجاه ما ينتظره من الموظفين والمنظمة.

- معرفة تصورات الموظفين اتجاه التوازن عملية تبادل الداخلي.

وعلى العموم ، فان مواضيع بحوث التسويق الداخلي تشمل الاتي:

❖ اتجاهات العاملين نحو المنظمة ورسالتها الاساسية.

❖ مستويات الرضا الوظيفي.

❖ تقييم المهارات والحاجة للمعرفة والتعليم.

❖ حاجات ورغبات العاملين.

■ تجزئة (تقطيع) السوق:

ظهرت الحاجة الى تجزئة السوق بغرض تحديد الفروق والاختلافات بين الافراد المستهدفين، وتقسيمهم الى قطاعات يتشابه فيها كل قطاع معين في الرغبات والحاجات والدوافع، وبالتالي يمكن تصميم برنامج يلائم كل قطاع. والحديث عن تجزئة السوق الداخلي هو حديث عن معايير وأسس التجزئة والتقسيم، التي تحتل عدة مداخل، فهناك من يرى ان تقسيم مجتمع موظفي المنظمة والعاملين بما ينظر له من الجوانب التالية:

- **التقسيم الجغرافي:** يفترض هذا المدخل ان احتياجات وخصائص الافراد تختلف من مكان لآخر، بمعنى حاجات ودوافع الافراد العاملين في وظيفة معينة داخل المحيط جغرافي معين، قد تختلف مع نفس الوظيفة في محيط جغرافي آخر.

- **التقسيم الديموغرافي:** يقوم على اساس الخصائص الديمغرافية مثل السن، الجنس، الديانة، الدخل، الخ، وقد يكون مهم بالنسبة للمستهلك الخارجي، اما على مستوى السوق الداخلي فقد يؤدي الى بعض المشاكل.

- **التقسيم البيسكوفرافي (النفسي):** يعتمد على بعض الاسس النفسية مثل نمط الحياة، القيم، التوجهات..... الخ، و من اشهر التقسيمات المعروفة مقياس (VALS) الذي يجمع بين القيم (Valus) ونمط الحياة.

- **التقسيم السلوكي:** يفترض ان السلوك الذي حدث في الماضي هو افضل مؤشر للتوقع بالسلوك المستقبل، وقد يفيد في التقسيم بصفة خاصة عند القيام برصد مكافآت وتحفيزات تناسب سلوك الافراد العاملين.

المطلب الثاني: مبادئ التسويق الداخلي ومرتكزاته

الفرع الاول: مبادئ التسويق الداخلي

يختصر Jones مبادئ التسويق الداخلي كما يلي: (اقتطعي، 2013/2014، صفحة 85)

- الافراد هم السوق الاول لخدمات المنظمة.
- ضمان موظفين يدركون لماذا يجب ان ينجزوا المتوقع منهم.
- يجب ان يقبل الموظفون شروط اداء الخدمات في المنظمة.
- ضرورة توفر قنوات داخلية لتبادل المعلومات.
- الحاجة الى البيع الشخصي.

الفرع الثاني: مرتكزات التسويق الداخلي

يستند مفهوم التسويق الداخلي على الاهتمام بالعنصر البشري داخل المنظمة لأنه حجر الزاوية في نجاحها في ظل المنافسة القوية الراهنة، وهو يرتكز على عمليتين اساسيتين هما: (عباسي، 2009 / 2008، صفحة 89)

- تسيير الاتجاهات : اي توجيه كافة العاملين نحو المنظمة وأهدافها ونشر الفكر الخاص بالتعامل مع الزبائن ونشر الفكر التسويقي داخل المنظمة.

- تسيير الاتصالات : وهي تعني ضمان وجود نظام جيد لاتصال بين المستويات التسييرية المختلفة، وضمان تدفق المعلومات التي تمكنهم من انجاز الاعمال المطلوبة منهم وخاصة تلك الوظائف ذات الصلة مباشرة بالزبائن.

المطلب الثالث: مزيج ونماذج التسويق الداخلي

الفرع الاول : المزيج التسويقي الداخلي

يعتبر مفهوم المزيج التسويقي من احدث المفاهيم التسويقي وأكثرها استعمالا من قبل رجال التسويق، فقد عرفه Kotler على انه هو المزيج بين مختلف العوامل او العناصر التسويقية التي تتحكم في ضبطها المنظمة قصد الاستئناف في رفع مستوى المبيعات في سوق معينة. (هرشة، 2018/ 2019، صفحة 26). وبالعودة الى ادبيات التسويق الداخلي، فيما يتعلق بعناصر او مكونات هذا الاخير، نجد ان العديد من الباحثين يرون امكانية تطبيق عناصر المزيج التسويقي على السوق الداخلي كمايلي:

- **المنتج الداخلي** : يمثل المنتج في التسويق الخارجي هو اي شيء يمكن للمنظمة ان تقدمه لتلبية حاجات أسواقها، اما في التسويق الداخلي هو الوظيفة المصحوبة بالمهارات التشغيلية الاساسية لبرامج التدريب الهادف لتطوير معرفة الموظفين. (محمود و هباز، العدد 1 2020، صفحة 361)
- **السعر الداخلي** : هو الدفع او التعويض المقدم من طرف لأخر مقابل سلعة او خدمة اما، التسويق الداخلي فالسعر هو نظام مكافأة الموظفين. (الني، 2008/2009، صفحة 11)
- **الترويج الداخلي** : يعتبر الترويج في السوق الداخلية مهمة صعبة حيث يعمل على اقامة علاقة مع الموظفين، بالإضافة الى تنمية المهارات وتوفير مرافق الرفاهية المختلفة التي تقدمها المنظمات مثل المرافق السكنية والطبية المجانية والتسهيلات والمزايا التقاعدية والترقيات وغيرها. (Mishar, 2018, p. 37)
- **التوزيع الداخلي** : يتعلق بمكان العمل الذي يتلقى الموظفين المنتج المقدم لهم، والمكان الذي يؤدي فيه الموظف وظيفته، كما يمثل البيئة التي تحدث فيها المعاملات والمبادلات بين مختلف الاطراف. (قحموش، ، 2017، صفحة 147)
- **الدليل المادي** : على مستوى السوق الداخلي ليست مهمة بشكل كبير لانها تمثل بيئة العمل الطبيعية، وكحالة خاصة السياسات والمهام التي يكلف بها الموظفين، عن طريق المؤتمرات او التدريب الخارجي. (الني، 2008/2009، صفحة 14)
- **العمليات** : تشير الى طرق تسليم المنتج الداخلي، وتمثل مختلف المهام والطرق والاستراتيجيات، التي يتم تسليمها بطريقة كتابية او شفوية بواسطة ادوات الاتصال الداخلي. (الني، 2008/2009، صفحة 15)
- **(المشاركون) الافراد** : ويعبر عن نمط الاشراف والعلاقة مع المسؤول المباشر. (الني، 2008/2009، صفحة 15)

الفرع الثاني : نماذج التسويق الداخلي

نجد ان الكثير من الباحثين قدحاولو تقديم بعض الانشطة التي يقوم عليها التسويق الداخلي وحدود تطبيقها، ولكن على مستوى ادبيات التسويق الداخلي هناك غموض حول كيفية تنفيذه ، ويعود ذلك الى العديد من الاسباب اهمها: (خليفه، 2019، صفحة 18)

- عدم اتفاق حول تعريف موحد حول التسويق الداخلي وحدود انشطته.

- عدم وضوح الجهة المسؤولة عن تنفيذه او تطبيقه.

- نقص البحوث والدراسات المتعلقة بكيفية تطبيقه وتنفيذه.

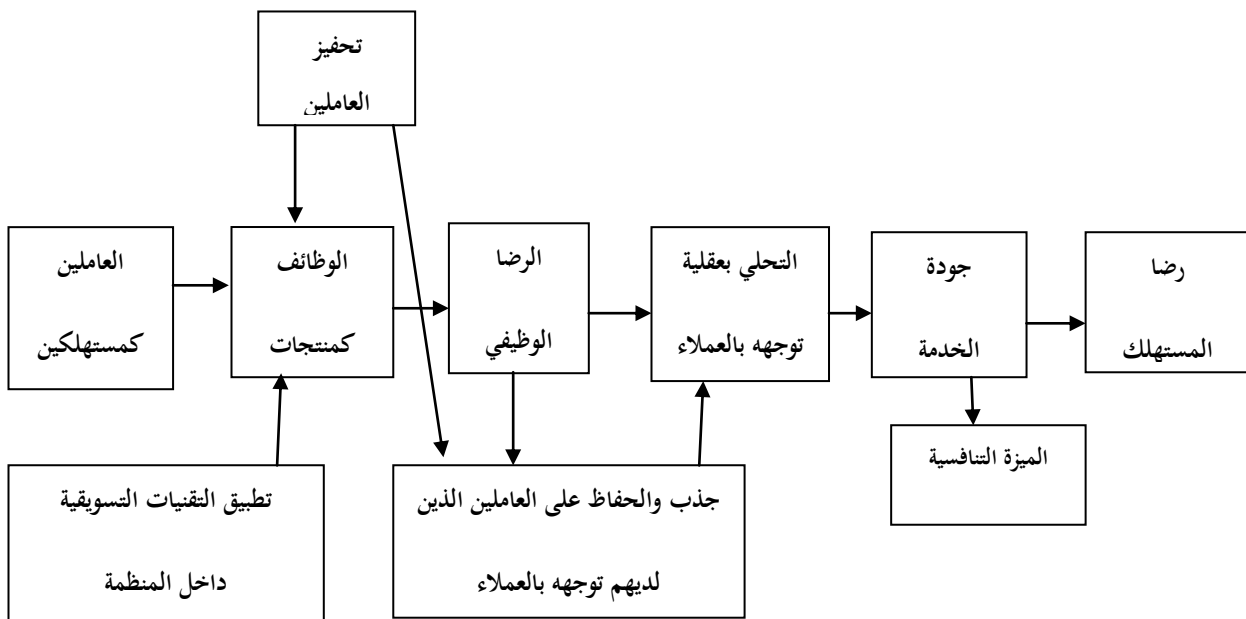
وعلى العموم ، تشير مؤلفات التسويق الداخلي الى وجود ثلاثة نماذج اساسية توضح كيفية تطبيق وتنفيذ التسويق الداخلي وهي :

اولا : نموذج **Berry** :

يقوم هذا النموذج على الفرضيات التالية:

- اعتبار الموظفين كمستهلكين.
- اعتبار الوظائف منتجات داخلية.
- تبني التقنيات التسويقية داخليا.

الشكل رقم (03) :نموذج **Berry** للتسويق الداخلي.



المصدر : (خليفه، 2019، صفحة 18)

ينص الشكل اعلاه على اعتبار العاملين عملاء داخليين لهم حاجات ورغبات تعمل المنظمة على اشباعها وفق تصميم وتشكيل وظائف، مع اعطائهم فرصة للمشاركة في خططها وسياساتها تنعكس على رضاهم الوظيفي. فإذا كانت للمنظمة ميزة تنافسية كبيرة يمكنهما ذلك من تقديم خدمات عالية الجودة ورفع حصصها السوقية في السوق.

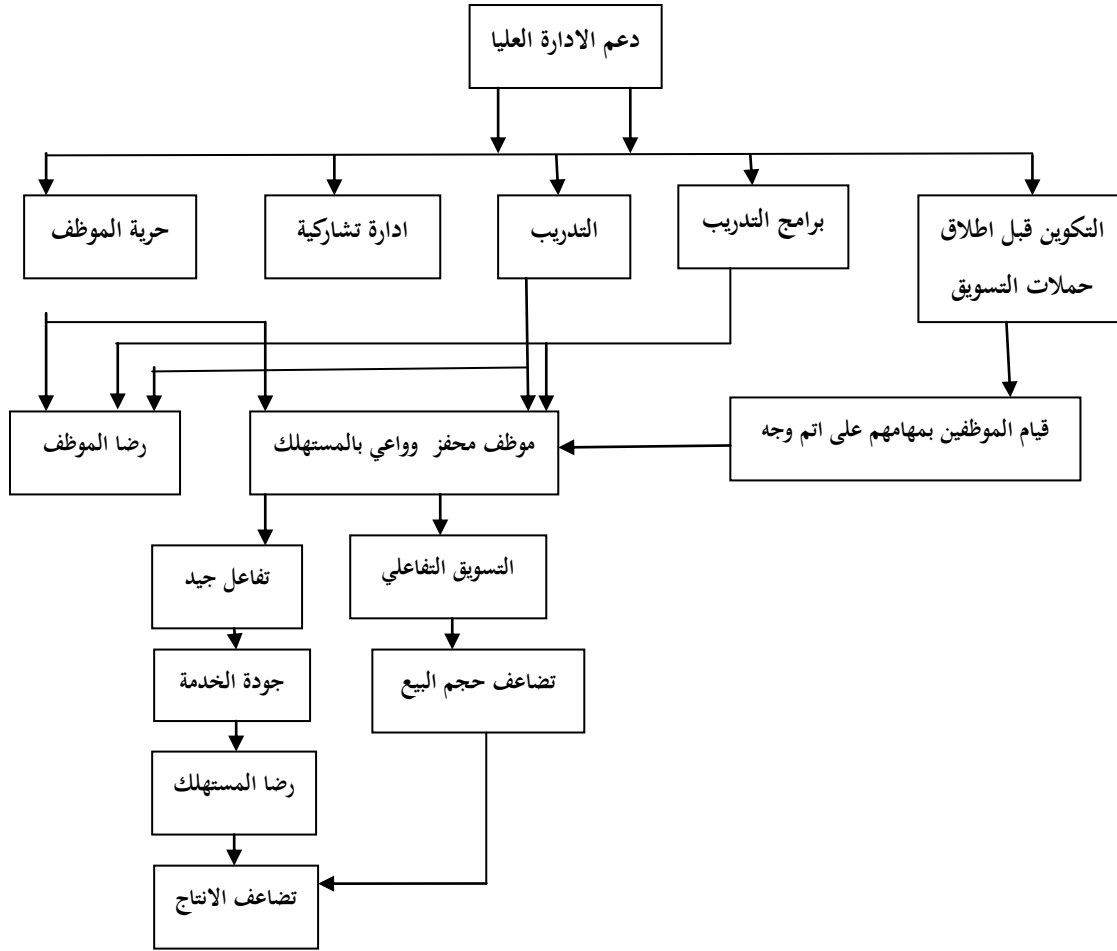
ثانيا : نموذج Coronos :

يري هذا النموذج انه لا يمكن للمنظمة الاستفادة من الفرص التسويقية المتاحة لها إلا بوجود عاملين لديهم توجه بالمستهلك ووعي او ادراك بخدمة العميل، ومتحلين بالعقلية البيعية، ومدركين أدوارهم، وهو ما ينتج منه تفاعل جيد مع العملاء، وتقديم خدمات بجودة عالية، يؤدي في نهاية الى رضا العملاء وبالتالي تحقيق اهداف المنظمة.

ويتضح من النموذج الموالي انه لتنفيذ برامج التسويق الداخلي ينبغي على الادارة العليا ان تلتزم بدعم:

- ✓ برامج التدريب خاصة التدريب على الخدمة الزبائن، لأنها مرحلة مهمة في تحقيق التوجه بالمستهلك واستيعاب الموظفين لأهمية الوعي بخدمة الزبون.
- ✓ سياسات وبرامج التوظيف، بمعنى مدى تطابق الوظائف المتوفرة مع الافراد اي ضرورة استقطاب الافراد المناسبين، وتصميم الوظائف بما يلائم الافراد الذين سيشغلونها.
- ✓ الادارة التشاركية نباح اي برامج في التسويق الداخلي يحتم على المنظمة ان تدعم مشاركة جميع الموظفين والعاملين في مختلف المستويات.
- ✓ دعم الموظفين في اتخاذ القرارات اي اعطائهم الحرية في اتخاذ القرارات والتصرف، وخاصة منهم على اتصال مباشر مع الزبائن.
- ✓ اطلاع الموظف بكل التغيرات التي تحصل في الاستراتيجيات قبل الشروع في تنفيذها من اجل ان يدرك الادوار التي يجب ان يلعبها في تأدية او تسليم خدمة، وبالتالي يستطيع ان يؤديه على احسن وجه. (الجاروشة، 2016، صفحة 26، 27)

الشكل رقم (04) : نموذج Coronooos لتسويق الداخلي.



المصدر : (الجاروشة، 2016، صفحة 39)

ثالثا : نموذج رفيق واحمد:

قام الباحثان بعد دراسة ومتابعة استمرت لأكثر من 20 عاما لموضوع التسويق الداخلي بالاعتماد على نموذجي كل من Berry و Coronooos السابقين، بتطوير نموذج يوضح كيفية تطبيق وعمل التسويق الداخلي في المنظمات انطلاقا من العلاقات المتبادلية والمتداخلة بين عناصر المزيج التسويقي مع تقديم تعريف جديد شمولي للتسويق الداخلي، الذي ينص على انه "جهود مخططة لاستخدام تقنيات التسويق لتقليل مقاومة التغيير التنظيمي، وتوجيه وتحفيز العاملين لتحقيق التعاون الفعال لتنفيذ الاستراتيجيات المختلفة وصولا لرضا العملاء من خلال خلق عاملين محفزين لديهم عقلية التوجه بالعمل" (Pervaiz K, 2002, p. 10). ويتضح من النموذج ان تنفيذ الفعال للتسويق الداخلي يكون من خلال العلاقات المتبادلة بين الانشطة التالي: (حمرة، 2017، صفحة 39)

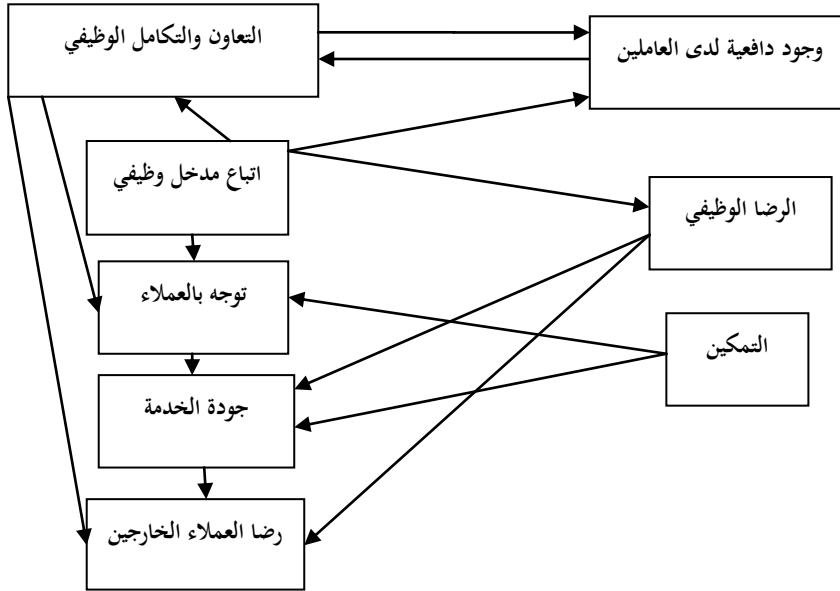
✓ تبني تقنيات تسويقية داخلية.

✓ التحفيز.

✓ التنسيق والتكامل بين الوظائف.

✓ التمكين.

الشكل رقم (05) : نموذج احمد ورفيق لتسويق الداخلي.



المصدر: (حمرة، 2017، صفحة 40)

المطلب الرابع: معيقات وعوامل نجاح التسويق الداخلي

الفرع الاول: معيقات التسويق الداخلي

ذكر Bannon ان هناك عوائق تواجه تطبيق التسويق الداخلي، ترتبط عادة بالثقافة والمواقف المعتمدة، اذ يصنفها الى ثلاث مستويات: (هرشة، 2018/ 2019، صفحة 34)

✓ العوائق المفهومية : مفهوم التسويق الداخلي قد لا يكون مقبولا من قبل الموظفين والادارة.

✓ عوائق الأفراد : الاهداف المتوقعة من تطبيق المفهوم لم تحقق.

✓ قضايا تكتيكية : مثل اليات التغيير، تحليل التكلفة/العائد، ادراك المهارات، والمحيط المحلي.

كما يرى ايضا كل من Logaj و Trnavievie انه من بين المشاكل التي كانت عائقا في تطبيق الاسويق الداخلي في المنظمات مايلي: (اقطي، 2013/2014، صفحة 101)

-عدم وجود مهارات ادارية في التعامل لدى الموظفين.

-ضعف فهم فلسفة التسويق الداخلي.

-طبيعة الهيكل التنظيمي غير مرن والممارسات البيروقراطية للقادة.

- تجاهل قدرات الموظفين والتعامل معهم على أنهم ادوات المنظمة.

الفرع الثاني: عوامل نجاح التسويق الداخلي

يسعى قسم التسويق بالتعاون مع ادارة الموارد البشرية للتطبيق الجيد للتسويق الداخلي، من خلال جملة من العوامل والمتمثلة في :
(مطاحن، 2010/ 2009، الصفحات 29 - 32)

1 - فهم حاجات العملاء :

يجب على الادارة ان تعمل باتجاه المعرفة الدقيقة بجوانب العملاء، وتمكينها من تفعيل عملياتها الوظيفية وتدعم الجهد التسويقي عبر وسائل التعيين والتدريب.

2- المتابعة والتقييم:

يجب ان تكون سياسات ادارة الموارد البشرية متوافقة مع الهدف العام اذ يمكن تقويمها مقارنة بمستويات الاداء المعيارية وإسهامها في الأهداف، حيث تقوم الادارة بقياس نظام الاتصالات الداخلية التي تتوافر لديها ومقارنتها بالمعيار المحدد لها ومدى اسهامها في تحقيق الاهداف.

3 - فرق العمل والمشاركة في اتخاذ القرار:

فرق العمل عبارة عن مجموعة الافراد الذين لديهم مهارات متكاملة وهدف مشترك، حيث تساهم في نجاح المنظمة وتشجع مبدأ العمل الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرارات المناسبة.

4 - الحوافز :

هي كل قول او فعل او افكار تدفع العاملين الى سلوك افضل او تعمل على استمراره فيه، أي أنها تمثل قوة خارجية تسلط على الافراد لحثهم على القيام بالسلوك المطلوب. وقد تكون مادية كالأجر او منح نسبة من الارباح العاملين ، أو معنوية مثل رسائل الشكر وشهادات التقدير.

خلاصة الفصل الاول:

من خلال ما سبق ذكره ، يمكن القول ان تطبيق التسويق الداخلي في المنظمات، غرضه تحقيق رضا الموظف للوصول الى تقديم خدمات ذات الجودة عالية للزبائن الخارجيين، وذلك من معاملة الفرد على انه زبون داخلي له حاجاته ورغباته واعتبار الوظيفة سوقا داخلية . لذا ، فهو احد اوجه التسويق الحديث الذي يأخذ بعين الاعتبار مسؤولية المنظمة اتجاه الموظفين من خلال توفير لهم المناخ والظروف الملائمة للعمل وتلبية متطلباتهم وتفجير القدرات المبدعة لديهم ، للوصول الى ارقى مستويات الاداء، ومسؤولياتها اتجاه الزبائن على حد سواء.

بالاضافة الى ان التسويق الداخلي اصبح وسيلة من اجل تقليص الصراعات بين الوظائف والاقسام، وبث روح التعاون والتنسيق والتكامل، لتنمية الاستغراق الوظيفي للعاملين. وهذا الاخير ما سنحاول توضيحه في الفصل الموالي.

الفصل الثاني

مساهمة التسويق الداخلي في تنمية الاستغراق الوظيفي

تمهيد:

تسعى المنظمات في الوقت الراهن الى التكيف مع التطورات المتواصلة والعميقة التي أحدثتها تحديات العولمة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مما أدى بها الى تبني مفاهيم ادارية جديدة للتأقلم مع هذه التغيرات. ومن اهم هذه المفاهيم نجد الاستغراق الوظيفي لأنه يعتبر من الامور الضرورية التي يجب على الادارة العليا بشكل عام وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص الاهتمام به، والعمل بكافة الوسائل والطرق لتجسيده، لما له من اهمية كبيرة على اداء العاملين وإنتاجيتهم وهذا سينعكس على اداء المنظمة ككل وقدرتها التنافسية. ولتنميته يحتاج لبعض المقاربات التي تهتم بالموارد البشري، والتي منها التسويق الداخلي التي اعادت النظر في علاقة الفرد بالمنظمة، والتي سنحاول اظهارها على مستوى هذا الفصل من خلال المباحث الثلاثة التالية:

المبحث الأول : ماهية الاستغراق الوظيفي.

المبحث الثاني : تفعيل الاستغراق الوظيفي بالمنظمة

المبحث الثالث : الاستغراق الوظيفي من خلال التسويق الداخلي.

المبحث الاول : ماهية الاستغراق الوظيفي.

يعتبر الاستغراق الوظيفي احد المفاهيم الحديثة والمهمة في مجال ادارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، التي تتصل بمجموعة من العناصر المتعلقة بعوامل نفسية وعاطفية وعقلية لدى الفرد، تربطه بقوة بوظيفته في المنظمة، اذ يعد مفتاحا للتطوير الشخصي والرضا عن بيئة العمل وتوجيه السلوك نحو تحقيق الهدف، وكذا قاعدة اساسية لبناء ميزة تنافسية في سوق العمل. لذا سنحاول توضيحه على مستوى هذا المبحث من خلال التطرق الى مفهومه، وأهميته وأبعاده ومستوياته.

المطلب الأول : مفهوم الاستغراق الوظيفي ونشأته

الفرع الاول : مفهوم الاستغراق الوظيفي

تم تقديم مفهوم الاستغراق الوظيفي لأول مرة من قبل Kahn كنقطة انطلاق، لشرح كيفية تفاعل العمال في العمل، وحدد بأنه تسخير اعضاء المنظمة التنظيمية لأدوارهم في العمل حيث يعبر العمال عن انفسهم من الناحية الجسدية والمعرفية والعاطفية أثناء اداء الادوار، كما عرفه على انه "مظهر لتحقيق الذات فهو حالة ذهنية خاصة من اجل الاستغراق، فيجب على الفرد ان يفكر ويشعر ويتصرف في وظيفته" (بالحمو، 2019، صفحة 12)، في حين عرفه Pollock على انه " الاندماج الداخلي للفرد في العمل، او التطابق والتجارب النفسي مع العمل بما ينعكس في صورة تحقيق لذاتية الفرد او التزامه نحو عمله" (ولاء، 2017، صفحة 150)، ويراه شيلان فاضل محمود على انه "مدى اهمية الوظيفة في حياه الفرد من جهة ومدى استعداد الفرد للحفاظ عليها وبذل اقصى الجهود للوفاء بمتطلباتها من جهة أخرى، فالاستغراق يعني ان يجب الفرد عمله وان يكون مهتما بالعمل المرتبط به" (السعيد و شحاته، 2017، صفحة 259)، بينما يصفه Robinson و زملاؤه على " انه هو موقف ايجابي من قبل العامل تجاه المنظمة وقيمها ويدرك سياق العمل، ويعمل مع الزملاء لتحسين الاداء لصالحها من جهة، ومن جهة اخرى يجب ان تعمل المنظمة على تطوير وتعزيز الاستغراق، وبالتالي تكوين علاقة ثنائية بين العامل ومدير" (بالحمو، 2019، صفحة 13)، باضافة الى Kanungo الذي عرفه على انه "تعبير عن المعتقدات الفكرية للفرد اتجاه وظيفته" (بكري، 2012، صفحة 33).

ورغم اختلاف تعاريف الاستغراق الوظيفي، إلا انها تجمع على انه علاقة خاصة بين الفرد ووظيفته، فيعيش الاندماج بها عاطفيا وسلوكيا، ويشمل مجموعة من العناصر المتمثلة فيمايلي: (الشنطي و ابو عمرة، 2019، صفحة 6)

- ✓ العمل يمثل الاهتمام الاساسي في الحياة.
- ✓ المشاركة الفعالة في العمل.
- ✓ الاداء يمثل الاساس لتحقيق الذات.
- ✓ الاداء مرتبط بالمفهوم الذاتي.
- ✓ اهمية الرقابة الذاتية في رفع مستوى الاداء.

و كنتيجة لتكيز التعاريف على الارتباط النفسي والعاطفي بين العامل وعمله، يمكننا القول بأن الاستغراق الوظيفي يمثل الدرجة التي يندمج فيها العامل بعمله حيث يعتبره عنصرا اساسيا ومحوريا في حياته، وفي تقدير ذاته مع الرضا والولاء والحماس تجاه وظيفته بشكل مستمر .

الفرع الثاني : نشأة مفهوم الاستغراق الوظيفي

يعود اصل المصطلح الى وقت مبكر في بداية عام 1921 في الدراسات التي اجريت على المعنويات او لاستعداد مجموعة من الموظفين على تحقيق الاهداف التنظيمية، وقد ساهم الجيش الامريكى في نضوج فكرة القيمة المعنوية للمنظمات خلال الحرب العالمية الثانية للتنبؤ بوحدة الجهد واستعداد قوات الجيش للذهاب الى اي مدى من اجل رفاهية المنظمة. (ماضي، 2014، صفحة 24)

يعتبر العالم **William A. Kahn** اول من تطرق الى مصطلح استغراق موظف بدراسته التي بدأت بفرضية ان العمال يمكنهم استخدام درجات متفاوتة من انفسهم جسديا، معرفيا وعاطفيا في اداء دور العمل التي لها اثار على كل من عملهم وحياتهم. اجريت الدراسات المولدة للنظرية لمستشاري المعسكر الصيفي وأعضاء منظمة الهندسة المعمارية لاستكشاف ظروف العمل التي ينخرط فيها الاشخاص شخصا او التعبير عن توظيف شخصية أنفسهم، وفك الارتباط او الانسحاب والدفاع عن انفسهم. يصف هذه المقالة ويوضح ثلاث حالات نفسية "مغزى، سلامة وتوافر ومصادرهم الفردية والسياقية،" حيث ترتبط هذه الحالات النفسية بالمفاهيم النظرية الموجودة ووصفت اتجاهات البحوث المستقبلية.

وكانت هناك حاجة ماسة لإيجاد مصطلح يصف شعور ارتباط العمال بعملهم ومنظمتهم، كما اعطت هذه الحاجة ولادة مصطلح "الاستغراق الوظيفي"، حيث يكون الموظفون يهتمون بمستقبل المنظمة مستعدين لاستثمار جهودهم مائة بالمائة لصالحها. وكذلك يمكن ذكر تأثير تجارب Hawthorne كمثال على استغراق الموظف، وتأثيرها هو شكل من اشكال التفاعل حيث يتم قياس تحسين الاشخاص او تعديل جوانب سلوكهم بشكل تجريبي استجابة لحقيقة الدراسة التي اجريت عليهم وليس بسبب اي مناورة تجريبية.

وقد اجريت الدراسة في مصنع اعمال Hawthorne ، وهو مصنع الكهرياء الغربي في ضواحي شيكاغو ما بين (1924 - 1932) لمعرفة فيما اذ اصبح الموظفين اكثر انتاجية في مستويات الاضاءة العالية او المنخفضة، وبعد اجراء الدراسة اقترحت ان الزيادة في الانتاجية كان سبب التأثير التحفيزي للفائدة التي يتم عرضها للعمال، وأصبح مفهوم الاستغراق الوظيفي موضوعا للمناقشة في دوائر المنظمات لعدة سنوات، فقد سيطر على اهتمام جميع الموظفين والمدراءهم، وكل منهم لديه طريقة مختلفة للنظر اليه وأدرك كلاهما اهمية المفهوم. (بالحمو، 2019، صفحة 10)

المطلب الثاني: اهمية الاستغراق الوظيفي والمفاهيم ذات الصلة

الفرع الاول: اهمية الاستغراق الوظيفي

اصبح الاستغراق الوظيفي مصطلحا بالغ الاهمية لارتباطه بالمخرجات الناتجة عن مواقف، سلوكيات، ونوايا الافراد، وهو مسألة يتزايد الاهتمام بها يوما بعد يوم، فبعد ان كان مركزا للاهتمام خلال التسعينات واولائل عام (2000)، اصبح يطلق عليه اليوم المنطقة الجديدة من القرن الحادي والعشرون باعتباره العامل المهيمن لنجاح المنظمات. (بوبلي و محروق، 2020، صفحة 44)

وتكمن اهمية الاستغراق الوظيفي في انه يدخل في صميم العلاقة الوظيفية لأنه يتناول ما يفعله الافراد وكيف يتصرفون في ادوارهم، وما الذي يجعلهم يتتبعون سلوكا من اجل تحقيق اهداف المنظمة وأهدافهم الشخصية على حد سواء (يس، بدوي، و بابكر، 2019، صفحة 77)، فيزيد من الشعور بالرضا الوظيفي ويجعل الفرد أكثر التزاما نحو عمله ويحسن من جودة حياة العمل ويعزز من الانتاجية والكفاءة. (طعيمة، يوسف سعد، و عبد العزيز، 2019، صفحة 354)

كما تعد تنمية وتحسين مستوى الاستغراق الوظيفي للعاملين من الموضوعات والأمر المهمة التي يجب على ادارة الموارد البشرية الاهتمام بها، لما له من اهمية كبيرة في المنظمة، يمكن ذكرها في النقاط التالية: (بوبلي و محروق، 2020، صفحة 45)

- زيادة الاداء الفردي والجماعي.
- انخفاض معدلات الغياب ودوران العمل.
- زيادة الالتزام بقيم وأهداف المنظمة.
- التحسين المستمر في الانتاج.

الفرع الثاني : المفاهيم ذات الصلة

يخلط البعض بين الاستغراق الوظيفي، والمفاهيم الادارية الاخرى مثل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للموظف والإدمان في العمل، وسيتم التوضيح الفرق بينهما كما يلي : (شنب، 2016، صفحة 62)

● الاستغراق الوظيفي والرضا الوظيفي :

يمثل الرضا الوظيفي المدى الذي يستمتع فيه الموظف بعمله اي انه توجه عاطفي ايجابي نحو الوظيفة، في حين ان الاستغراق يعكس درجة أهمية ودور العمل في حياة الموظف.

● الاستغراق الوظيفي و الالتزام التنظيمي :

يبحث كل من الاستغراق الوظيفي و الالتزام التنظيمي في اهتمام الموظفين بأعمالهم، ولكن الفرق بينهما يكمن في أن الأول يركز على اهتمام الموظف بوظيفته الحالية او الاخرية بالنسبة له، اما الثاني فيهتم برغبته بالبقاء كجزء من المنظمة في المستقبل.

• الاستغراق الوظيفي و الادمان في العمل :

يعتبر الاستغراق الوظيفي موقف او اعتقاد الفرد عن وظيفته على عكس الادمان في العمل، لان مدمن عمل يظهر نفس انماط السلوك في اماكن العمل المختلفة فهو لا يتوفر لديه مشاعر حول وظيفته معينة، على عكس مستغرق وظيفيا الذي يرتبط بوظيفة معينة في موقع معين.

المطلب الثالث : ابعاد الاستغراق الوظيفي ومستوياته

الفرع الاول : ابعاد الاستغراق الوظيفي

تعددت ابعاد الاستغراق الوظيفي واختلفت حسب الباحثين، حيث يوضح الجدول التالي أهمها حسب ما تم ذكره في ادبيات الموضوع:

الجدول رقم(05) : ابعاد الاستغراق الوظيفي التي تناولها بعض الباحثين.

الباحث / السنة	ابعاد الاستغراق الوظيفي
Kahn(1990)	المعنى، السلامة، التوافر.
Bruce, Louis rich (2010)	الاستغراق الادراكي المعرفي، الاستغراق الشعوري، الاستغراق الجسدي.
Hickman (2010)	الانتماء، الإلهام الفهم، الدعم، التقدير.
Bakker(2013)	الحماس، التفاني، الاستيعاب.
شيلان فاضل محمود (2013)	المشاركة في اتخاذ القرار، توسيع العمل، الاستقلال في العمل، العلاقة مع الزملاء، الرضا في العمل، التغذية العكسية.
شهناز فاضل احمد (2016)	الحماس، التفاني او الاخلاص، الانغماس.
شيماء عصمت محمد امين واخرون،(2018)	العمل نفسه، القيادة، فرص النمو الشخصي.

المصدر : (بالحمو، 2019، صفحة 15)

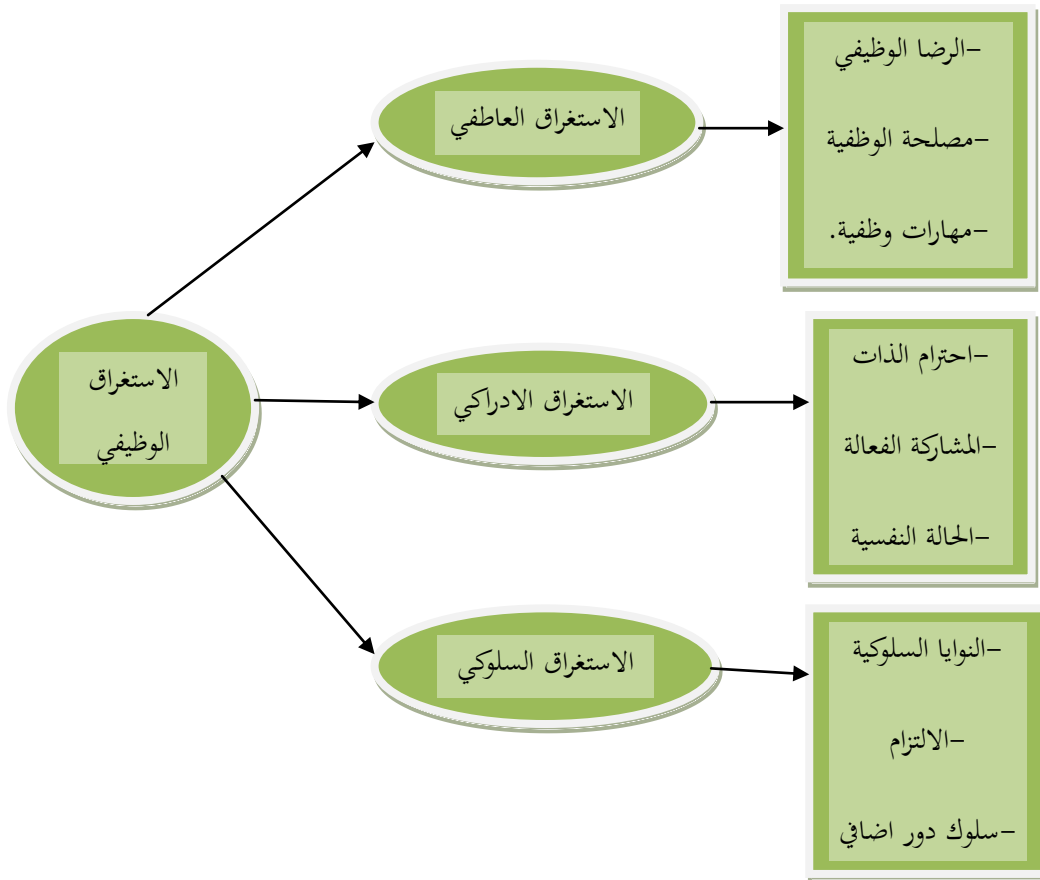
يتضح من خلال الجدول أعلاه، أنه لا يوجد نموذج موحد و متفق عليه لأبعاد الاستغراق الوظيفي، لذا حاولت الدراسة الحالية ان تبرز أهمها استنادا على اشكالية الدراسة و أهدافها، كما يلي : (ابن، 2019، صفحة 5)

- ✓ **الاستغراق الادراكي**: هو استغراق الافراد العاملين بشكل كامل في ممارسة عملهم، وبمعنى اخر هو درجة اهمية الوظيفة في حياة العامل، حيث من خصائصه : الحالة النفسية، احترام الذات والارتباط.
- ✓ **الاستغراق السلوكي** : يشير الى اتخاذ العامل دورا اضافيا ، كأن يأخذ الفترة المسائية لتعزيز مهاراته المتعلقة بالوظيفة. من خصائصه : النوايا السلوكية، التعلم والتطوير والسلوك خارج الدوام.

✓ **الاستغراق العاطفي** : يعبر عن وجود علاقة قوية بين عواطف وأفكار ومشاعر الفرد ووظيفته، ويتميز بالتعلق، الاستمتاع، و الارتباط. كما يمثل مزيج من التوظيف والتعبير الذاتي للفرد للقيام بمهام العمل الذي يتطلب مستوى معين من السلوكيات والانفعالات الايجابية لأداء الدور الوظيفي مع الافراد العاملين في المنظمة . (سالم، حسين، و عباس عبود، 2019، صفحة 17)

بيانيا تظهر تلك الابعاد كما يلي:

الشكل رقم (06) : ابعاد الاستغراق الوظيفي.



المصدر : (aleinein, 2016, p. 28)

الفرع الثاني : مستويات الاستغراق الوظيفي

تتفق اغلب الدراسات على ان الاستغراق الوظيفي يظهر في المنظمة على ثلاث مستويات أساسية، وهي كالآتي:
(اغريب، 2017، صفحة 22)

- **الاستغراق في الاقتراح :** يمثل تغييرا طفيفا مقارنة مع التوجه نحو الرقابة، اذ يشجع الافراد على تقديم الافكار الهادفة لتطوير الطريقة التي تؤدي بموجها الوظيفة، كما يكافون على ذلك.
- **الاستغراق الوظيفي :** يمثل تغييرا اكثر أهمية، حيث يستطيع الافراد تطوير المهارات واستعمالها، كما يمتلكون استقلالية كبيرة في عملهم ويحصلون على التغذية العكسية المناسبة عن العمل الذين يقومون به. وهنا يقتصر دور المشرفين على التركيز على دعم بدلا من التوجيه.
- **الاستغراق المرتفع :** يحدث الاستغراق المرتفع عندما تمنح المنظمة الافراد العاملين فيها احساسا بالمشاركة في الاداء الاجمالي لها .

المطلب الرابع: محددات الاستغراق الوظيفي

من اجل معرفة اهم محددات الاستغراق الوظيفي يجب دراسته من منظورين اثنين هما : (بوساق و حرارية، 2018، الصفحات 205 - 206)

- **المنظور الأول :** يفترض انه يمكن دراسة الاستغراق الوظيفي كمتغير ناتج بسبب الاختلافات الشخصية بين الافراد كما يتوقع هذا المنظور ان يحدث الاستغراق لطالما توافرت بعض الحاجات والقيم او خصائص فردية تهيئ الافراد ليصبحوا اكثر او اقل استغراقا في وظائفهم. وقد اسفرت نتائج العديد من الدراسات السابقة والتي تناولت اثر المتغيرات الشخصية للفرد الى ان العمر من المتغيرات المهمة والمؤثرة في مستوى الاستغراق الوظيفي لدى الفرد، وأكدت الدراسات الحديثة على وجود علاقة بين المتغيرات الشخصية المتمثلة في السن، سنوات الخدمة والاستغراق الوظيفي.
 - **المنظور الثاني :** يمكن دراسة الاستغراق الوظيفي باعتباره محصلة لخصائص بيئة العمل، حيث تم اجراء بحث حول علاقته بالعديد من المتغيرات الخاصة ببيئة العمل، وتوصلت هذه الدراسات الى وجود بيئة تنظيمية تسمح بمشاركة الافراد باتخاذ القرارات وتشجيع الابتكار والتوظيف الصحيح للمهارات مما يؤدي جميعها الى زيادة الاستغراق العاملين.
- المبحث الثاني : تفعيل الاستغراق الوظيفي بالمنظمة.**

ان تقديم تصور يربط فيه صاحبه بين البعدين النظري و العملي لمفهوم أقل ما يقال عنه أنه معقد، عملية صعبة حتى على أعرق الباحثين في مجال السلوك التنظيمي، ولكن ضرورة إيجاد حلول و سبل جديدة للتعامل مع المعرفة التنظيمية الجديدة دفع بالباحثين الى محاولة نمذجة مصطلح الاستغراق الوظيفي و تحديد خطواته، و مؤشرات و كذا متطلباته لإعطائه تصورا كاملا عنه، والتي سنحاول التفصيل فيها على مستوى هذا المبحث .

المطلب الاول :متطلبات الاستغراق الوظيفي وخطواته

الفرع الاول : متطلبات الاستغراق الوظيفي

تسعى الكثير من منظمات الاعمال لتحقيق الاستغراق للعاملين لديها، ولكي يتم ذلك فهناك متطلبات وشروط اساسية يجب توافرها لدى العاملين هي: (شنب، 2016، صفحة 61)

- ✓ تطابق العامل مع عمله.
- ✓ تحفيز العاملين تحفيزا قويا.
- ✓ شعور العاملين بالتضامن مع المنظمة، وبالولاء والانتماء.
- ✓ جعل العاملين ينظرون نظرة شاملة الى الاداء لتحقيق القيمة الذاتية.
- ✓ تشجيع الادارة على المشاركة العاملين في الابداع وتطبيق افكار جديدة بالعمل.
- ✓ توفر اطار مفاهيمي يحث على استغراق بالعمل.
- ✓ توفر رغبة والقدرة للعامل على انهماك بالعمل.

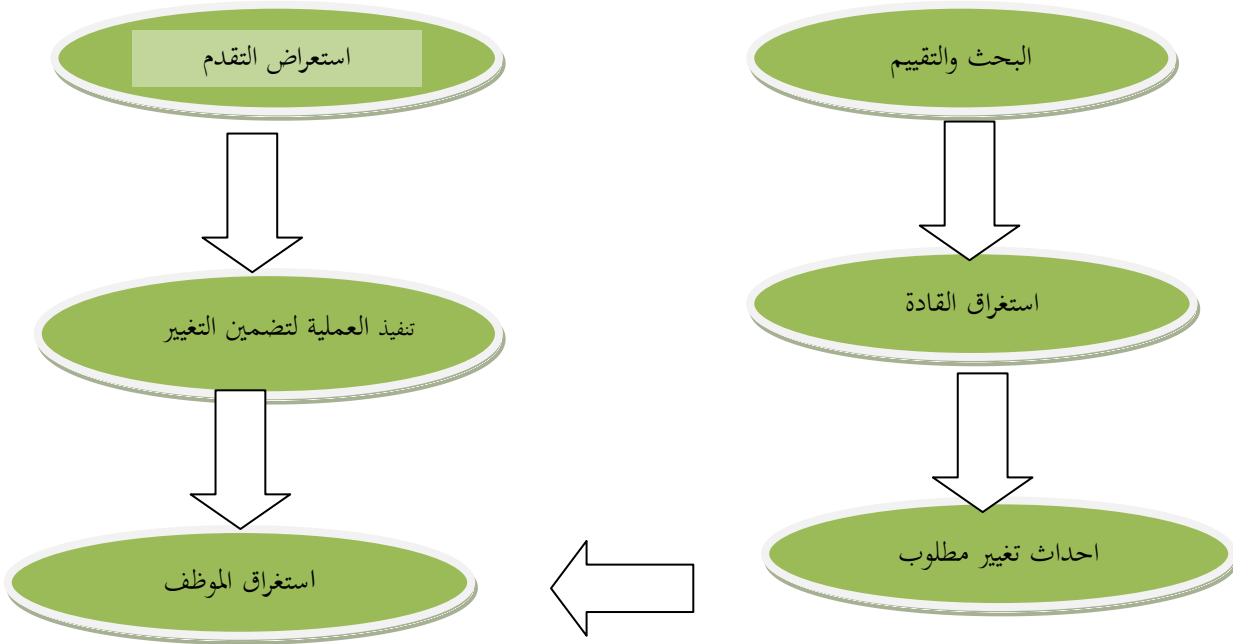
الفرع الثاني : خطوات الاستغراق الوظيفي

حتى تتمكن المنظمة من ترسيخ فلسفة الاستغراق الوظيفي وتتضمن نجاح ممارستها على ارضية سليمة، لا بد من تسلسل خطواتها على النحو التالي: (سلامة، 2018، صفحة 121)

- **اولا : البحث والتقييم :** يتم من خلالها طرح مجموعة من الاسئلة على العاملين، بهدف التعرف على الوظائف التي يجدون العمل بها والأخرى التي لا يجيدون بها، وآراءهم عن المنظمة بجدية وإيجابية للوقوف على حجم المشاركة ودرجات الاستغراق الوظيفي داخل بيئة العمل.
- **ثانيا : استغراق القادة (التدريب والتطوير) :** يتم تطبيق استراتيجيات الاستغراق الوظيفي على العاملين، إلا بعد تطبيقها على مدرء انفسهم.
- **ثالثا : احداث التغيير المطلوب :** قبل احداث التغيير يجب معرفة اراء العاملين، وإبراز اهمية وأسباب الحاجة اليه في مستويات التعامل، وبث سلوكيات جديدة داخل بيئة العمل.
- **رابعا : استغراق الموظفين :** من خلال احداث التغيير تم تعرف على اراء العاملين حول السلوك المتوقع من المدرء اتجاه العاملين، وذلك بهدف الوصول الى اقصى تطلعات العلاقة بينهم من ناحية المعاملة والتشجيع والتطوير بالتالي يزيد من درجات استغراقهم في العمل .
- **خامسا : تنفيذ العملية لتضمين التغيير:** ويتم من خلال هذه الخطوة التأكد من وجود فعلى للاستغراق الوظيفي ومعايير سلوكية جديدة، تم تعليمها للمدرء اولا ثم وصولا للعاملين وقياس نتائج تطبيقها .

- سادسا : استعراض التقدم : ويتم في هذه الخطوة اجراء مقابلة مع العاملين بعد ستة اشهر لقياس مدى تأثير سلوكيات الاستغراق الجديدة عليهم داخل بيئة العمل، وللوقوف على مدى تفهمهم لهذه السلوكيات، واطلاق النتائج المحرزة على مستوى المنظمة. بيانيا ، تظهر هذه الخطوات كما يلي:

الشكل رقم (07) : خطوات استغراق الموظف



المصدر : (سلامة، 2018، صفحة 122)

المطلب الثاني: نظريات الاستغراق الوظيفي

ان الاطلاع على ادبيات الموضوع يكشف على وجود نظريات متعددة للاستغراق الوظيفي، نذكر منها ما يلي: (شنب، 2016، الصفحات 63-64)

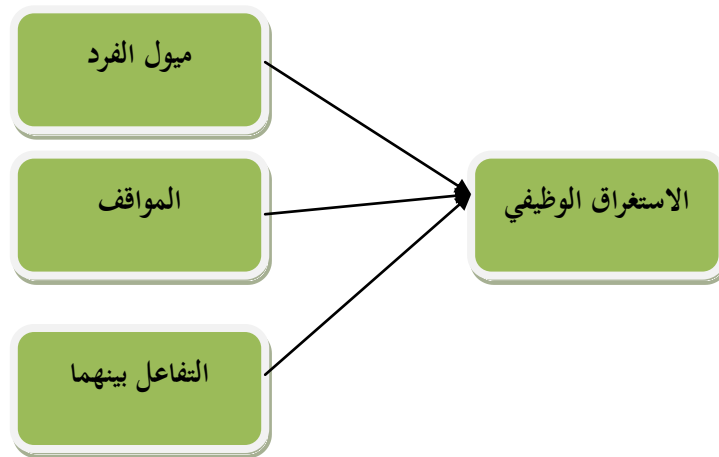
❖ نظرية التوقع :

تفترض هذه النظرية التي قدمت من قبل العالم Vroom سنة 1964 ان على المدراء استثمار قبولهم الشخص لدى الموظفين والعمل على الهامهم وزيادة حماسهم، وهذا يعتمد بدرجة اساسية على ميل ورغبة الموظف في التصرف وفقا لمستوى توقعاته، ويبرز ذلك من خلال دافعية للعمل، حيث اذ كانت توقعات الفرد اكبر من الحوافز المنظمة فان استغراق الوظيفي لديه سينخفض، والعكس صحيح اذ كانت توقعات الموظف اقل من حوافز المنظمة سيزداد الاستغراق الوظيفي لديه.

❖ نظرية التكامل :

قدم كل من Rabinowitz و Hall نموذج يوضح ان الاستغراق الوظيفي يتكون من ثلاثة عناصر، وهي موقف الفرد وميوله والتفاعل بينهما، حيث ان تلك العناصر الثلاثة متساوية من حيث الاهمية في شرح وتفسير الاستغراق الوظيفي، والشكل التالي يوضح ذلك:.

الشكل رقم (08) : مكونات نظرية التكامل.



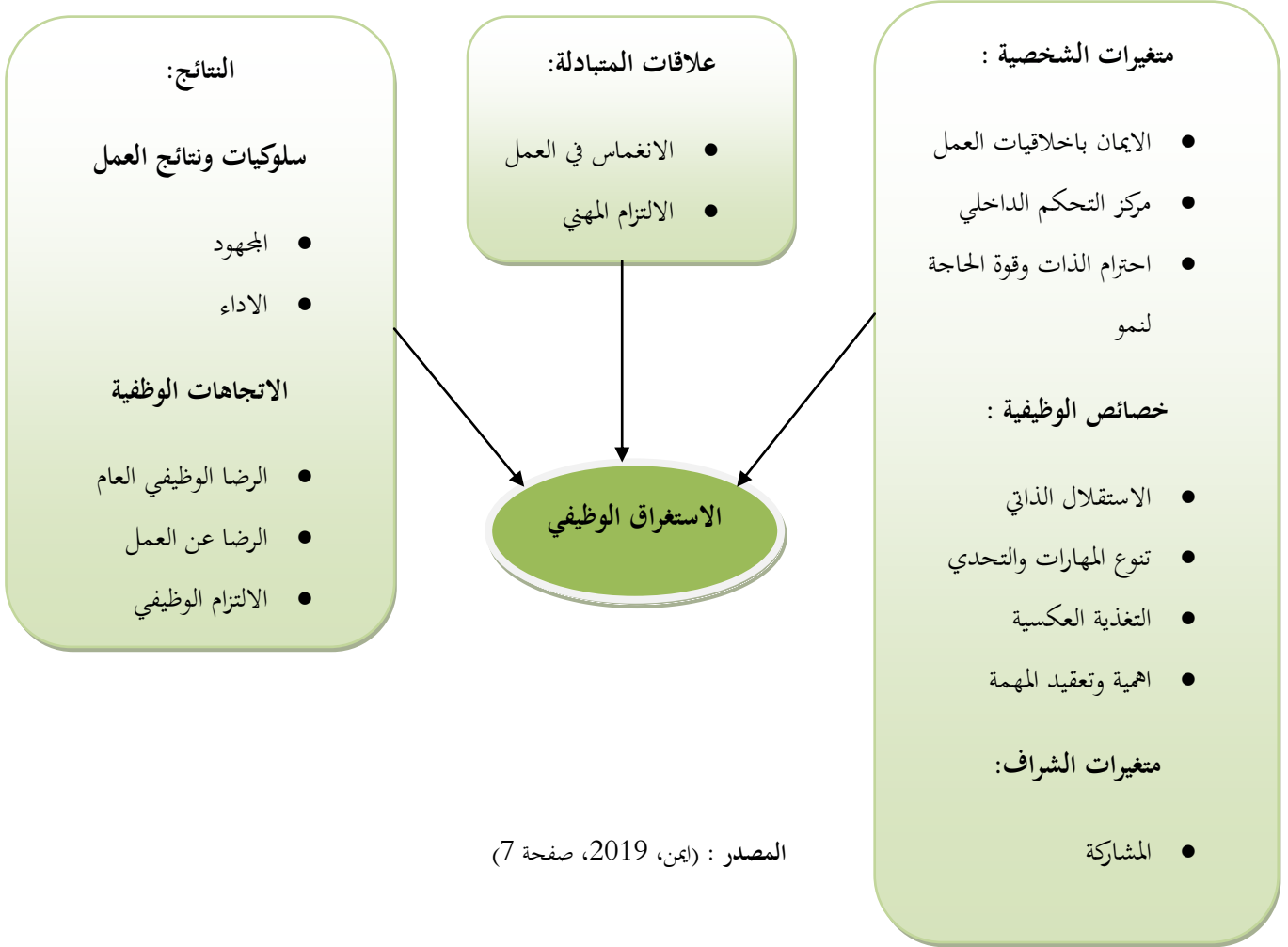
المصدر : (شذب، 2016، صفحة 64)

يعتمد موقف الفرد على الاتجاهات الشخصية نحو الخصائص الوظيفية، ويتأثر بنمط القيادة وفرص العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات وقيم المنظمة، وتؤثر تلك الامور على موقف الفرد، وبالتالي على مستوى الاستغراق الوظيفي. أما عنصر ميول الفرد فيقوم على الصفات الشخصية للفرد مثل العمر والجنس والحالة الاجتماعية والخبرة الوظيفية وموقع السكن، ومتطلبات العمل العالية من حيث العناصر والوقت والمسؤولية، و تلك الامور مؤثرة على ميول الفرد، وبالتالي تؤثر على مدى الاستغراق الوظيفي. في حين أن التفاعل بين موقف الفرد وميوله يوضح الخصائص الشخصية والبيئة اتجاه العمل والسلوكيات، ومدى انسجام والتطابق بين الخصائص الشخصية للفرد مع موقفه يتحدد مستوى استغراق الوظيفي، فكلما كان انسجام وتطابق كلما كان الاستغراق الوظيفي عاليا .

❖ نظرية المدخل السببي :

قدم Brown سنة 1996 نموذج للاستغراق الوظيفي، يعتمد على مجموعة من الخصائص الشخصية والوظيفية وسلوكيات الاشراف والاتجاهات الوظيفية، التي يوضحها الشكل التالي:

شكل رقم (09) : مكونات نظرية المدخل السببي.



من خلال الشكل اعلاه نوضح اهم الخصائص المؤثرة في الاستغراق الوظيفي:

من حيث الخصائص الشخصية يتميز الشخص المستغرق وظيفيا انه لديه ايمان شديد باختلافات العمل، وحافز داخلي مرتفع وشعور عال باحترام الذات إلا ان الخصائص الديموغرافية لا يمكنها تمييز الاشخاص المستغرقين وظيفيا. وأما بالنسبة للخصائص الوظيفية وسلوكيات الاشراف ، فان الشخص الذي لديه استغراق وظيفي يتميز بحبه للأعمال ذات النتائج المهمة والتي بها درجة عالية من التحدي ، والأعمال ذات المهمة المركبة والتي تحتاج لمهارات مختلفة، كما انه يكون لديه القدرة على المشاركة في وضع معايير الأداء، ويرتبط هذا الشخص بعلاقات ايجابية بالمشرف الذي يوفر له تغذية عكسية كافية عن ادائه.

اما من حيث الاتجاهات الوظيفية، فيتميز الشخص الذي يكون عند استغراق وظيفي بدرجة عالية من الرضا الوظيفي والالتزام العاطفي القوي بالمنظمة التي يعمل بها. (إيمن، 2019، صفحة 7)

❖ نظرية المدخل التحفيزي:

قدم العالم Kanungo سنة 1982 نظرية المدخل التحفيزي، التي تقوم على ان الاستغراق الوظيفي يتأثر بخبرة الفرد الاجتماعية المحتملة وبيئة العمل التي من الممكن ان تلبي وتحقق طلبه الشخصي وتصورات الموظف المتعلقة باحتمالات ان وظيفته تحقق له احتياجاته الشخصية و التي تعتبر من العوامل الاكثر تأثيرا على استغراقه الوظيفي . (شنب، 2016، صفحة 65)

المطلب الثالث : استراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي

تمثل استراتيجية الاستغراق مجموعة الوسائل التي تستخدمها المنظمة لتعزيز جهود الفرد، من خلال قياس مستوى استغراقه وانغماسه في مهام وظيفته، وتحديد الفجوة بين المستوى الحالي والمستوى المرغوب للاستغراق الوظيفي بما يخدم اهداف المنظمة (بوبي و محروق، 2020، صفحة 52). وفي ضوء العوامل التي تؤثر على الاستغراق الوظيفي توجد العديد من الاستراتيجيات التي تعززه والتي نذكر أهمها كما يلي: (بوساق و حرارية، 2018، صفحة 206)

■ العمل نفسه :

تعتمد على الطريقة التي يتم بها تصميم العمل او الوظائف، والتي تحفز الدوافع الذاتية نحو العمل، وقد نميز ثلاث خصائص تعد مطلوبة في الوظائف اذ ما ارادت ان تكون حافزا جوهريا :

- تعليقات الافراد يجب ان تتلقى ملاحظات ذات مغزى حول ادائهم، ويفضل من خلال تقييم ادائهم وتحديد هذه التعليقات، وهذا يعني انهم يجب ان يعملوا بشكل مثالي في عملية انتاج متكامل، كعملية او كخدمة، او كجزء كبير منها يمكن مشاهدته بشكل كلي.

- استخدام القدرات.

- التحكم الذاتي (الاستقلالية) يجب ان يشعر الافراد ان لديهم درجة عالية من ضبط النفس حول تحديد الاهداف الخاصة بهم وتحديد المسارات لتحقيقها.

■ بيئة العمل:

تتم هذه الاستراتيجية بزيادة الاستغراق من خلال بيئة العمل بشكل عام وذلك بتطوير الثقافة التي تشجع المواقف الايجابية للوظيفة، وتعزيز الاهتمام وإثارة في الوظائف التي يقوم بها الافراد والحد من الاجهاد. وبالتالي الموظفين الذين يتمتعون أنفسهم، وتم دعمهم وتطويرهم، ويشعرون بالوفاء واحترام في العمل سوف يقدمون افضل الخدمات للعملاء. وتحتاج الاستراتيجية ايضا الى جوانب معينة من بيئة العمل، وخصوصا الاتصالات، والانخراط، والموازنة بين العمل والحياة وظروف العمل، كما يمكن ان تشمل

ايضا صياغة وتطبيق سياسات ادارة علاقة الموهبة التي تهتم ببناء علاقات فعالة مع الافراد في ادوارهم ومعاملتهم على نحو لائق وملائم، والاعتراف بقيمتهم، ومنحهم صوتا وتوفير فرص للنمو.

■ القيادة :

ينبغي لاستراتيجية القيادة ان تركز على ما يجب على المديرين التنفيذيين القيام به كقيادة من اجل اداء دورهم الحيوي والمباشر في زيادة مستويات الاستغراق. ويشمل هذا تنفيذ برمجيات التعلم التي تساعد على فهم توقعات عملهم والمهارات التي يحتاجون استخدامها، وكذا برمجيات التدريب الرسمي (وخاصة بالنسبة للمديرين المحتملين او المديرين في دورهم القيادي الاول)، ولكن التأثير الاكبر سيكون من قبل مزج اساليب متنوعة من التعلم مثل اعادة التعلم، والتدريب والتوجيه.

ويجب الاعتراف ايضا بان عملية ادارة الاداء يمكن ان تقدم للمديرين التنفيذيين اطارا مفيدا يمكن من خلاله نشر معارفهم في تحسين الاداء على الرغم من زيادة الاستغراق، وهذا ينطبق بشكل خاص على أنشطة ادارة الاداء لتعريف الدور وتخطيط تنمية الاداء، والانخراط المشترك في مراقبته، والتغذية العكسية. ولذلك يجب ان تشمل هذه الاستراتيجية الخطوات المطلوبة لجعل ادارة الاداء اكثر فعالية من خلال زيادة التزام المدراء بها. (الجاف و العبادي، 2012، الصفحات 81 - 82)

■ فرص النمو الشخصي :

ينبغي ان يستند وضع استراتيجية توفير فرص التطوير والنمو الى خلق ثقافة التعلم، الامر الذي يشجع التعلم لأنه معترف به من الادارة العليا ومدراء التنفيذيين، والموظفين عموما كعملية تنظيمية اساسية يلتزمون بها وينهمكون بها باستمرار. ووصفت ثقافة التعلم بأنها " وسيلة النمو " التي من شأنها ان تشجع الموظفين على الالتزام بمجموعة من السلوكيات التقديرية الإيجابية، وتحتوي على الخصائص التالية: التحويل وليس الإشراف، ادارة التعلم الذاتي وليس الأوامر، وبناء قدرات طويلة الاجل وليست تصحيحات على المدى القصير.

ويجب ان تحدد الاستراتيجية الخطوات اللازمة لضمان حصول الافراد على الفرصة وإعطائهم التشجيع على النمو في ادوارهم، وتشمل ايضا فرص التطوير الوظيفي، وكيف يمكن اعطاء الموظفين التوجيه والدعم الذي يحتاجون اليه وتحقيق مستقبل مهني ناجح في المنظمة مع تناغم مواهبهم وتطلعاتهم. (الجاف و العبادي، 2012، صفحة 83)

■ فرص المساهمة :

ان تزويد الافراد بفرصة للمساهمة ليست مجرد مسألة وضع العمليات التشاورية الرسمية، على الرغم من انها تكون مهمة، بل انها تتعلق بإنشاء بيئة العمل التي تمنح الافراد صوتا من خلال تشجيعهم على ان يقولوا كلمتهم، وتأكيد القيمة الاساسية في المنظمة التي يجب ان تكون الادارة على استعداد وفي جميع المستويات للاستماع والاستجابة لأية مساهمات يقدمها افرادها. (بوساق و حرارية، 2018، صفحة 208)

المطلب الرابع : مؤشرات الاستغراق الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه

الفرع الاول : مؤشرات وجود الاستغراق الوظيفي

توصلت بعض الدراسات الى وجود بعض المؤشرات التي تدل على مستوى الاستغراق الوظيفي عند العاملين، من اهمها مايلي: (شنب، 2016، صفحة 62)

- ✓ التفكير بالوظيفة حتى بعد انتهاء وقت العمل.
 - ✓ معظم الاهداف الشخصية في حياتهم مرتبطة، وموجهة نحو وظيفتهم.
 - ✓ معظم وقت واهتمام الموظف مركز حول وظيفته.
 - ✓ امتلاك روابط قوية بالوظيفة حيث من الصعب كسرها.
- ويتميز الافراد ذوي الاستغراق المرتفع بمجموعة من الصفات هي : (مشري، 2021، صفحة 45)

- ✓ أكثر تعقيدا، مواهبهم مستغلة استغلالا جيدا.
- ✓ يواجهون مستوى منخفض من الاحتراق النفسي.
- ✓ أكثر رغبة وقدرة على التفاعل مع الاخرين.
- ✓ من المتوقع ان يكونوا اقل رغبة في ترك الوظيفة.

الفرع الثاني : العوامل المؤثرة في الاستغراق الوظيفي

توجد العديد من العوامل التي تؤثر على فعالية الاستغراق الوظيفي منها: (ابن، 2019، صفحة 8)

- المشاركة في السلطة : تشير الى استخدام تطبيقات متنوعة مثل المشاركة في صنع القرارات التي تؤثر على العمل.
- المشاركة في المعلومات : ابلاغ العاملين باهداف المنظمة والمجموعات.
- المكافآت: تشير الى المساعدة والدعم وتطوير المهارات من خلال تدريبات رسمية.
- تعزيز فرص النمو الشخصي: من خلال خلق ثقافة التعلم، حيث تعتبر وسيلة النمو التي من شأنها تشجع الموظفين على الالتزام بمجموعة من السلوكيات التقديرية الايجابية.
- الاجور والرواتب : حيث ان حصول الموظف على كافة حقوقه المادية يجعله مبدعا ومستغرقا في عمله. (سلامة، 2018، صفحة 121)
- العدالة والمساواة : حيث يعتبر تطبيق مبادا العدالة والمساواة وعدم وجود تمييزا بين الافراد العمل الواحد، دافعا لاستغراق الموظف.

المبحث الثالث : الاستغراق الوظيفي من خلال التسويق الداخلي.

يعتبر التسويق الداخلي والاستغراق الوظيفي من المفاهيم الحديثة التي لها دورا مهما في المحافظة على المنظمة وديمومتها ومواجهة التغيرات التي تطرا على محيطها الداخلي والخارجي، ومن خلال ماتم طرحه حول المفهومين يتضح لنا ان هناك علاقة بينهما رغم ندرة الدراسات التي تناولتها، لذا سنحاول توضيحها في هذا المبحث من خلال معرفة اثر ممارسات التسويق الداخلي في تنمية الاستغراق الوظيفي.

المطلب الاول : الاستغراق الوظيفي من خلال التدريب

يهدف التدريب ضمن التسويق الداخلي لتطوير العاملين، وتنمية مهاراتهم في التعامل مع العملاء وكيفية خدمتهم بشكل يريحهم، وكذا تنمية قيمهم وتوجهاتهم نحو ضرورة خدمة هؤلاء العملاء وتحقيق الجودة داخليا وخارجيا، لان تحقيقها سيعود بالفائدة على المنظمة وعليهم. بحصولهم على كل ذلك تزداد ثقة العاملين بأنفسهم وهذا ما يؤدي الى زيادة روح المعنوية لديهم، واهتمامهم بعملهم، وكذلك يعتبر التدريب من العوامل التي ترفع من فرصة الترقية في المستقبل وزيادة الحوافز المالية، مما يزيد من الاتجاه الايجابي للعاملين نحو وظائفهم، وتنمية الاستغراق الوظيفي لديهم.

بالاضافة، فان العملية التدريبية تزود الافراد بمختلف المعارف والمعلومات التي تمكنهم من القيام بعملهم وفهم العلاقات والظواهر المحيطة بهم، مما يؤدي الى زيادة دورهم واهميتهم في المنظمة، وتحفيزهم على العمل ويجعلهم عنصر فعال يزيد من من درجة ولائهم لها ، و يقلل من احتمال تخليهم عنها، وبالتالي التقليل من معدل دوران العمل الذي يعتبر من مؤشرات استغراق الفرد من عدمه.

كما يمكن ان تعتمد المنظمة على معدل الغياب من اجل تقييم فعالية البرامج التدريبية الموجهة بالاخص الى الافراد الذين يسجلون معدلات الغياب مرتفعة، ويرجع سبب تغييرهم بدرجة اولى الى قلة مهاراتهم، ويعبر عن درجة تكيف وتاقلم الافراد مع عملهم، ودرجة استغراقهم وظيفيا. (عمرابي، 2019/ 2020، الصفحات 77 - 78)

ولكي ينجح التدريب ويكون محفزا للعاملين ويساهم في تنمية الاستغراق الوظيفي للعاملين، لا بد ان يتسم بهذه المبادئ:
(بوبلي و محروق، 2020، صفحة 60)

- أالاستمرارية : يجب ان يتصف البرنامج التدريبي بالاستمرارية، ونلاحظ هذا من زاوية تكرار حدوثه على مدار الحياة الوظيفية للفرد ، ما يجعله يشعر بان المنظمة تهتم فعلا بتدريبه وتكوينه وتزيد رغبته في العمل، وبذل مزيد من الجهد والعطاء.
- اختيار المتدربين : على الرغم من ان برامج التدريب تكون ضرورية لجميع العاملين، الا انه يمكن ان تخصص للذين يظهرون اهتماما وميولا نحو هذه البرامج، ويمكن زيادة رغبتهم في خضوع لها من خلال ربط التدريب بعملية الترقية او النقل والتي يترتب عنها زيادة الاجر ما يدفع الفرد الى بذل الجهد للدراسة والتعلم.

المطلب الثاني: الاستغراق الوظيفي من خلال التحفيز

تشير الحوافز الى مجموعة العوامل التي من شأنها التأثير على سلوك الفرد وعلى ادائه داخل المنظمة، حيث تثير الحماس وتلهب مشاعر الانجاز وحب العمل لديه، وبالتالي شعور الفرد بالارتياح والطمأنينة، وادراكه ان اعماله ذات اهمية وفاعلية داخل المنظمة، مما يزيد من مستوى استغراقه الوظيفي . (سويسي، 2018، صفحة 164)

كما أن التنوع في الحوافز يساهم في تنمية الاستغراق الوظيفي، اي بمعنى اخر للحوافز المعنوية دورا مهما في استغراق الفرد من خلال الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لأداء عمله وشكره على ما يبذله من مجهود، اما الحوافز المادية فهي تزيد من شدته من خلال الزيادة في الاجور والترقية وذلك لتلبية حاجاتهم ورغباتهم. (قربي، 2016، صفحة 58).

وتؤدي الحوافز الى استغراق الموظف نتيجة ادراكه للعوامل التالي: (ماضوي، 2018، صفحة 37)

ـ ارتباط الاداء بمكافآت العمل وحوافزه، وشعور الفرد بان قدراته تساعد على تحقيق الاداء المطلوب.

ـ ادراك الفرد بان حوافز ومكافآت العمل ذات اهمية وقيمة بالنسبة له، وإدراكه بالعدالة التنظيمية، ومبادئ الانصاف والمكافآت العادلة بمعنى ان هناك تناسب ما قدمه من عمل في المنظمة.

ـ ان للفرد حاجات يتم اشباعها من خلال العمل وهي تختلف من شخص لأخر وتبعاً لنوع الحاجة التي تتوفر من خلال العمل، فكلما كان هناك اشباع كلما ارتفعت نسبة استغراق الموظف في العمل.

لذا يجب الاخذ بعين الاعتبار عند وضع خطط الحوافز ان تكون تساهم في تنمية الاستغراق، الذي يدفع لتحقيق مستويات اداء وإنتاجية عالية.

المطلب الثالث : الاستغراق الوظيفي من خلال التمكين

يتعلق التمكين بمشاركة العاملين في الصلاحيات وحصولهم على السلطة التي تمكنهم من القيام بأعمالهم على نحو افضل في كل اجزاء المنظمة، وأضاف اخرون ان تمكين العاملين يعني المشاركة في المعلومات وغيرها من الانشطة التي تساهم في الوصول الى نتائج ايجابية في العمل وتحقيق الاهداف التنظيمية والفردية، حيث ان من اسباب اللجوء للتمكين توفر القدرات والمهارات اللازمة للعاملين ورغبتهم في تطويرها لتحقيق اهدافهم المهنية واثبات ذاتهم للحصول على فرص افضل. (بن خنائة، 2020، صفحة 48).

حيث يتم تشجيع العاملين على تقديم الاقتراحات لتطوير العمل وإشراكهم في عملية اتخاذ القرار، وهذا ما يزيد من اندماجهم في المنظمة التي يعملون بها ويحركهم الى العمل على تحقيق مستوى عالي من الإنجاز، فعندما تقوم الادارة بتشجيع الفرد على تقديم ارائه وأفكاره بشأن كيفية تنفيذ العمل فأنها تشعره بأنه جزء من المنظمة وتزيد من احساسه بذاته. (بوبلي و محروق، 2020، صفحة 59)

لذا على المديرين في المنظمات الاخذ بعين الاعتبار الصفوف الامامية التي تتمكن من وضع اولويات يومية والتي بدورها تحقق الأهداف، حيث يتضمن التمكين في الخطوط الامامية ما يلي :

- توفير المعلومات عن أداء المنظمة كالتائج التشغيلية والوضع التنافسي.
- إكسابهم المعرفة التي تعنى بالعاملين وتدفعهم الى فهم والمساهمة في أداء المنظمة.

ومن بين فوائد التمكين انه يساعد على اشباع العديد من الرغبات والدوافع النفسية لدى العاملين، كما يساعدهم على تفهمهم لظروف وأهداف وإمكانيات واستراتيجيات المنظمة ومن ثم الالتزام بتحقيقها، وهذا من خلال القرارات التي اتخذها العاملون بأنفسهم مما تساعدهم في الوصول الى قرارات رشيدة. لذا فان التمكين يساهم في تنمية الاستغراق الوظيفي من خلال اتاحة فرصة للعاملين في المشاركة في اتخاذ القرار والمعلومات والأنشطة والسياسات للوصول الى نتائج إيجابية وتحقيق اهداف الفردية وتنظيمية في العمل. (شنب، 2016، صفحة 68)

المطلب الرابع : الاستغراق الوظيفي من خلال الاتصال الداخلي

تعتبر الاتصالات وسيلة حضارية لنقل معلومات لها اثر نفسي على الأفراد، كما أنها تمثل قلب المنظمات الذي ينبغي ان يكون دائما فعالا لتسهيل سير ونقل المعلومات والإجراءات الخاصة بأداة وتسير المنظمة وفقا لشبكة من الاتصالات الداخلية. (فاضل و بوقلول، 2018، صفحة 64)

ففي السابق كان عدد قليل من المنظمات التي تستثمر في الوقت والمال للتواصل مع العملاء الداخليين لكن في الوقت الحاضر نجد بان المنظمة اصبحت بحاجة لإعطاء الجمهور الداخلي اهتماما ماثلا لجمهورها الخارجي. وان تدرك اهمية دمج رسالتها الداخلية مع رسائلها الخارجية من خلال الاتصالات الداخلية، لان مستقبل العلاقة بين المنظمة وموظفيها يعتمد على طريقة التواصل مع بعضهم البعض كعملاء داخليين لمعرفة حاجاتهم ورغباتهم وقدراتهم ونقائصهم للاستثمار فيها، من خلال تدريبهم بناء على ذلك، وهو ما يجعلها تفكر الان اكثر مما كانت عليه في الماضي حول كيفية التواصل مع موظفيها. كما يمكن ان تستخدم الاتصالات الداخلية للاستثمار في تعليم وتدريب الموظفين على الممارسات جديدة في العمل، للحصول على المعرفة المطلوبة والقدرة على التعرف على المشاكلهم وحلها.

ويبرز الاثر العام الى ان الاتصال الداخلي يسعى الى تنمية الاستغراق الوظيفي للعاملين من خلال الاتصالات الداخلية التي تعمل كوسيلة لتدريبهم وتعليمهم وإكسابهم لمعارف ومهارات جديدة التي تكون قادرة على حل المشاكل الاستثنائية واتخاذ القرارات المهمة في الوقت والمكان والكيفية المناسبة. (حمادي، 2019/ 2018، صفحة 49)

خلاصة الفصل الثاني :

من خلال ما تقدم، فان التطورات والتغيرات التي طرأت على المنظمات في الاونة الاخيرة قد أحدثت قناعة شاملة بأهمية الاستغراق الوظيفي، كأبجح وسيلة للتكيف مع المستجدات ومواجهة التحديات، باعتباره من اهم المتغيرات التسييرية الحديثة التي تؤثر في حياة الفرد والمهمة في مجال ادارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي.

لذا فقد كان لزاما على المنظمات استخدام بعض الاساليب الادارية الحديثة التي تعمل على تعزيز وتنمية الاستغراق الوظيفي كالتسويق الداخلي، حيث وضحنا على مستوى هذا الفصل كيف بإمكانه تسهيل ذلك. وللتأكد من صحة العرض النظري، سنقوم في الفصل الموالي على اختباره على عينة من موظفي صندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء بسكرة.

الفصل الثالث

تطبيق واختبار نموذج الدراسة

تمهيد:

بعد ان تطرقنا الى اهم المفاهيم النظرية الخاصة بمتغيري الدراسة " التسويق الداخلي والاستغراق الوظيفي، ومعرفة الاثر الذي يؤديه المتغير الاول على المتغير الثاني، سنقوم في هذا الفصل بإسقاط تلك المضامين النظرية على الواقع الميداني، من خلال الدراسة التي قمنا بها في صندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء وكالة - بسكرة -، حيث تم جمع المعلومات بواسطة اداة استمارة التي تم اعدادها وتوزيعها على عينة البحث قصد تشخيص مستوى كل من التسويق الداخلي والاستغراق الوظيفي ومعرفة اثر ممارسات التسويق الداخلي في تنمية هذا الاخير.

وعليه سيكون الفصل مقسما الى ثلاث مباحث، وهي :

المبحث الاول : لمحة عن المؤسسة محل الدراسة.

المبحث الثاني : اداة الدراسة والأساليب الاحصائية.

المبحث الثالث : عرض ومناقشة النتائج.

المبحث الاول : لمحة عن المؤسسة محل الدراسة

سيتم التطرق في هذا المبحث الى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة من خلال تحديد مهامها، المستفيدين منها، و هيكلها التنظيمي. بالإضافة الى مجتمع وعينة الدراسة.

المطلب الاول :التعريف بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء وكالة - بسكرة-

يعتبر الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء مؤسسة عمومية ذات تسيير خاص طبقا للمادة 49 من القانون رقم 01/88 المؤرخ في 12 جانفي 1988 المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية، يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية ويقع مقره في وسط المدينة، وبالضبط بشارع الزعاطشة بسكرة، ويشغل 120 عاملا يعتمد على خبراتهم ومؤهلاتهم.

■ **المستفيدون من الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء وكالة - بسكرة- :**

-العمال الاجراء مهما كان قطاع النشاط.

-المتربصين والطلبة.

-فئة المعاقين.

-المجاهدين.

-المستفيدين من امتيازات الضمان الاجتماعي (المنح والريوع).

-المستفيدين من المنح الجزافية للتضامن (المرضى، المسنين وغير النشطين).

-ذوي الحقوق (الاطفال القصر، الزوج والزوجة، الفتيات الغير متزوجات غير العاملات).

■ **مهام الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء وكالة - بسكرة - :**

__ تسيير اداءات التأمينات الاجتماعية (المرض، الأمومة، العجز والوفاة) كذا حوادث العمل والأمراض المهنية.

__ تسيير المنح العائلية لحساب الدول.

__ تحصيل الاشتراكات.

__ الرقابة والمنازعات المتعلقة بتحصيل الاشتراكات الموجهة لتمويل الاداءات .

__ منح رقم تسجيل وطني للمؤمن لهم اجتماعيا كذا اصحاب العمل.

__ المساهمة في ترقية السياسة الرامية الى الوقاية من حوادث العمل والأمراض المهنية .

__ تسيير الاداءات المتعلقة بالأشخاص المستفيدين من الاتفاقيات الثنائية للضمان الاجتماعي.

__ اجراء الرقابة الطبية لفائدة المستفيدين .

__ القيام بالنشاطات الرامية الى تمكين العمال وذوي حقوقهم من الاداءات الجماعية، على شكل انجازات ذات طابع صحي

واجتماعي.

__ تسيير صندوق المساعدة والنجدة.

__ ابرام اتفاقيات مع مقدمي العلاج.

__ اعلام المستفيدين وأصحاب العمل بحقوقهم والتزامهم.

■ **اهداف الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء وكالة -بسكرة - :**

__ تأمين الحاجات الأساسية للمؤمن عليه ولأفراد أسرته من خلال توفير دخل منتظم ومستمر له

__ الاسهام في تحقيق الاستقرار الوظيفي للإنسان العامل كحافز للعمل.

__ الاسهام في تقليص جيوب الفقر في المجتمع.

__ توطيد علاقة العامل بصاحب العمل.

__ تعميق قيم التكافل الاجتماعي بين أبناء المجتمع الواحد وتوزيع الدخل بين الأجيال.

__ معالجة قلة الأمن الخاص بالدخل الفردي عن طريق محاولة تقليل الفقر، وتوفير جميع الخدمات الاجتماعية الصحية لكافة

الأفراد، والحرص على توفير ظروف عيش وعمل مناسبة.

__ الحد من ظاهرة عدم المساواة بين الأفراد.

__ توفير مساعدات للأفراد الذين يحتاجون لها باعتباره حقاً من حقوقهم القانوني.

__ ضمان عدم وجود أي تمييز في المجتمع على أساس الجنس أو الانتماء أو الجنسية.

■ **الاداءات التي يغطيها الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء وكالة -بسكرة - :**

__ يتم التكفل بمصاريف العلاج الطبي والأدوية بنسبة 80% وبنسبة 100 % في بعض الحالات (لاسيما المرضى المصابين

بأمراض مزمنة).

__ يتم تعويض فترات التوقف عن العمل بسبب المرض بنسبة 50% من الأجر خلال الخمسة عشرة يوماً الأولى وترفع إلى نسبة

100% من الأجر بعدها .

__ التكفل بالتأمين عن الأمومة بنسبة 100%، حيث تستفيد المرأة العاملة من عطلة أمومة تصل إلى 98 يوماً.

__ يساوي المبلغ الأدنى لمنحة العجز إلى نسبة 75% من الأجر الوطني الأدنى المضمون.

__ عند وفاة المؤمن له اجتماعياً يستفيد ذوي حقوقه من منحة الوفاة.

__ منح الأخطار المهنية الحق التغطية بنسبة 100 % في مجال العلاج والتوقف عن العمل بسبب المرض.

__ يتم تسديد الربوع في حالة الآثار الجسدية الناجمة عن الحوادث، وتسدد ايضاً لفائدة ذوي الحقوق في حالة وقوع حادث العمل

المفضي إلى الوفاة.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء

يضم الهيكل التنظيمي للصندوق مايلي :

اولا : المديرية الفرعية للاداءات :

● قسم الاداءات : يقوم هذا القسم بربط العلاقات بين المراكز ومديريات، كما يقوم ايضا بمتابعة الامور المادية.

ثانيا: المديرية الفرعية للتحصيل والمالية :

● مصلحة التقييم :

تعد مصلحة التقييم اولى المصالح بمديرية الفرعية للمالية والوجهة الاولى لرب العمل وذلك بفتح ملف خاص به والذي يميزه عن بقية الملفات، باضافة الى فتح ملف اخر لكل عامل ينتمي الى رب العمل المعني.

ويقوم العون المكلف بمصلحة التقييم بادخال المعلومات المتحصل عليها من طرف رب العمل ضمن جهاز الاعلام الالي، ومنح رقم التسجيل رب العمل والعامل على حدى وذلك بعد مائ الوثائق التالية:

__ وثيقة التصريح بالنشاط.

__ وثيقة التصريح بالعمال.

__ تحرير صاحب العمل تصريح شرطي.

__ قيام صاحب العمل بملء وثيقة تتضمن قائمة العمال المراد تشغيلهم.

● مصلحة التحصيل :

تصب داخل هذه المصلحة كامل الاشتراكات التي تم تحصيلها من المؤمن المنخرطين في الوكالة بناء على تحديد كل من:

__ التصريح بالاجور من طرف رب العمل .

__ فترة الاشتراكات.

__ نسبة الاشتراكات.

● مصلحة مراقبة ارباب العمل :

تتكفل هذه المصلحة بمراقبة مهام اصحاب العمل في حال وجود خلل اة مشكل او شك في تصريحات كل من العامل

او رب العمل، ويتم ذلك (المراقبة) تلقائيا من المصلحة نفسها، او بطلب من مصالح مديرية الفرعية للمالية

والتحصيل(مصلحة التقييم، مصلحة الاشتراكات، مصلحة المنازعات اصحاب العمل)بالاضافة الى مصلحة الاداءات.

ثالثا: مديرية الفرعية للمراقبة الطبية :

تقوم بدراسات متعلقة بما يلي:

-درجات العجز عن العمل.

-مدونة الاعمال المهنية وقائمة المنتجات الصيدلانية القابلة للتعويض.

-جداول اجهزة الاعضاء الاصطناعية للمعاقين ولوائحها .

– جداول الامراض المهنية.

– تنظيم المراقبة الطبية وتوحيد طرق سيرها.

– تشارك في اطار القوانين والتنظيمات المعمول بها في اللجنة التقنية ذات طابع تقني.

رابعا: مديرية الفرعية للانظمة الاعلامية:

– تعد مخطط الاعلام الخاص بالصندوق وتنفيذ المخطط المعقد وتكيفه.

– تجرى الدراسات المعلوماتية وتتولى التطبيقات المعلوماتية.

– تسيير مراكز الحساب وكذا مجموعة الوسائل المعلوماتية.

– تضمن صيانة تجهيزات الاعلام الالي والمساعدة التقنية لاستعمالها.

– تشارك في نشاطات التكوين وتحسين المستوى في مجال الاعلام الالي التي يبادر بها الصندوق.

خلية الاصغاء والاتصال :

– استقبال وتوجيه ومرافقة مستعملي الضمان الاجتماعي.

– التقليل بما امكن من التنقل غير المجدي للمؤمن له اجتماعيا وذلك بتبسيط طرق الحصول على حقوقه.

– تحسين نوعية العلاقات فيما بين الصندوق ومستعمليه وذلك بالمشاركة في ايجاد حلول لأسباب الخلافات المحتملة او حالات

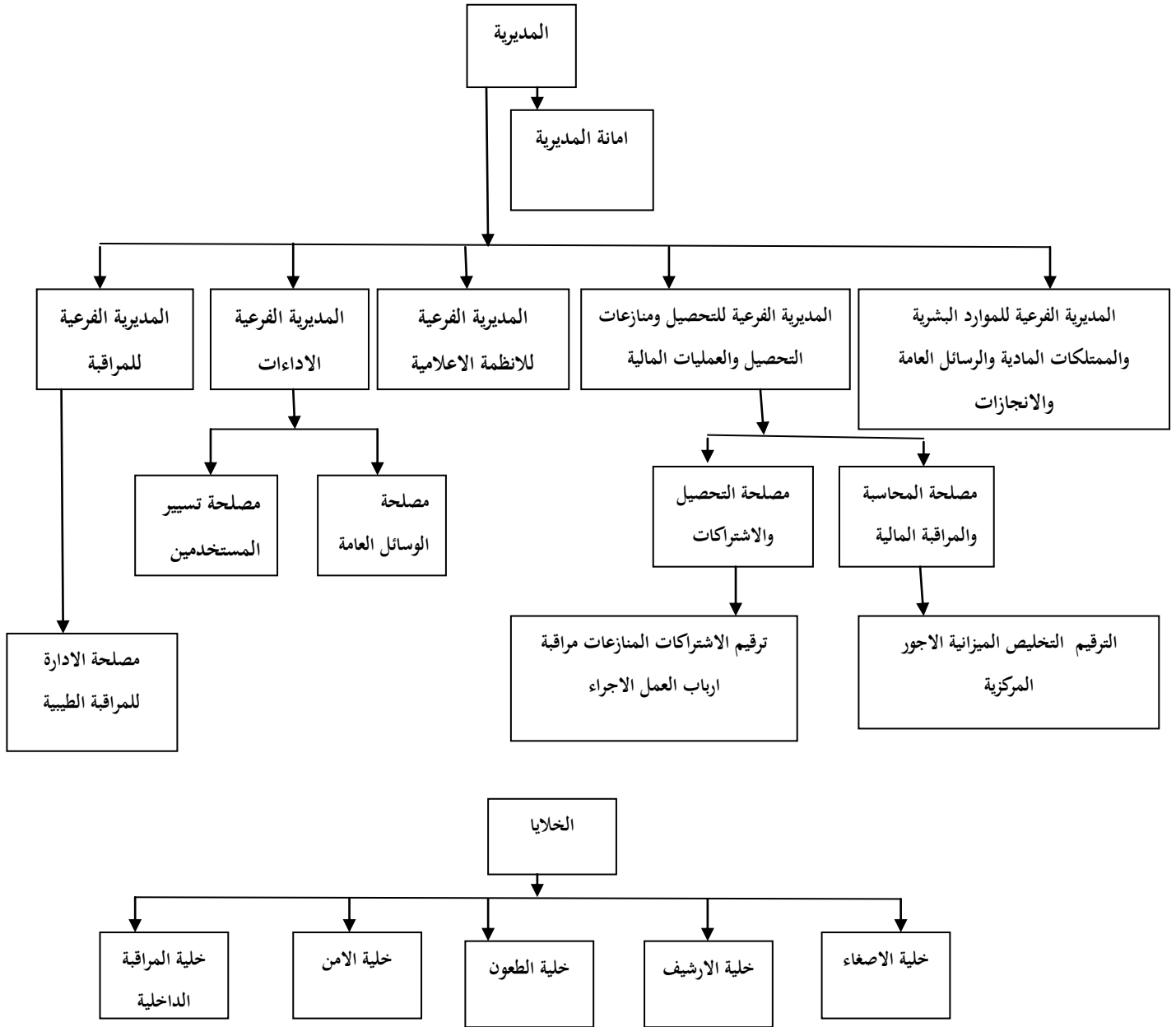
النزاع المعقدة.

– القيام بنشاطات اعلامية وتحسيسية لفائدة مستعملي الصندوق.

– المساهمة في اعداد المخطط الاتصالي الهادف الخاص بالصندوق.

بيانيا يظهر الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة كما يلي :

الشكل رقم (10): الهيكل التنظيمي لوكالة بسكرة للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء



المصدر : وثائق المؤسسة.

المطلب الثالث : مجتمع وعينة الدراسة

الفرع الاول : مجتمع الدراسة

يعرف مجتمع الدراسة " بأنه كامل أفراد، او وحدات او مشاهدات موضوع البحث او الدراسة." (عليان و غنيم، 2000، صفحة 138) ، وبناءا على مشكلة الدراسة وأهدافها، فان مجتمع الدراسة يتمثل في كافة موظفي صندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء وكالة - بسكرة- البالغ عددهم 120 موظفا باعتبارهم فئة قادرة على التجاوب مع اداة الدراسة

الفرع الثاني : عينة الدراسة

تعرف العينة على انها " عبارة عن مجموعة جزئية من الافراد او المشاهدات او الظواهر التي تشكل مجتمع الدراسة الأصلي،" (عبيدات، ابو نصار، و مبيض، 1999، صفحة 84) ، فبدلا من اجراء البحث او الدراسة على كامل مفردات المجتمع يتم اختيار جزء من تلك المفردات بطرق علمية، وعن طريق دراسة ذلك الجزء يمكن تعميم نتائج التي تم حصول عليها على مجتمع الدراسة بأكمله.

من أجل تجنب التحيز في اختيار العينة، فقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة وزعت استمارة الاستبانة على مفرداتها بواقع 52 مفردة ، وبعد فحصها وتحليلها تبين ان جميعها صالحة للتحليل نظرا لتحقيقها شروط الاجابة الصحيحة.وفيما يلي سنعرض خصائص افراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية و الوظيفية :

الجدول رقم (6): الخصائص العامة لعينة الدراسة

المتغير	الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	25	%48.1
	انثى	27	%51.9
	المجموع	52	%100.0
العمر	اقل من 30 سنة	9	%17.3
	من 30 الى 39 سنة	11	%21.2
	من 40 ال 49 سنة	27	%51.9
	من 50 سنة فأكثر	5	%5
	المجموع	52	%100.0
المؤهل العلمي	ثانوي فاقل	13	%25
	ليسانس	10	%19.6
	ماستر (ماجستير)	6	%11.5
	تقني سامي	23	%44.2
	اخر	0	%00.0

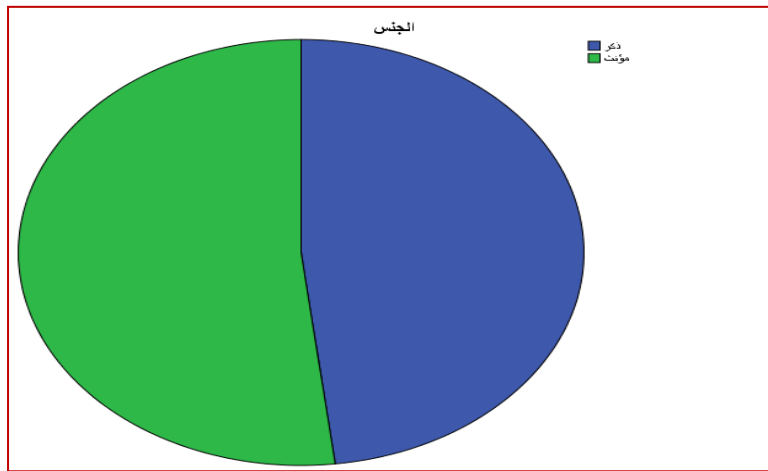
المجموع	52	100.0%
الخبرة المهنية		
اقل من 5 سنوات	9	17.3%
من 5 الى 9 سنوات	5	9.6%
من 10 الى 14 سنة	27	51.9%
من 15 الى 19 سنة	5	9.6%
من 20 فأكثر	6	11.5%
المجموع	52	100.0%

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج Spss.v20.

من خلال الجدول اعلاه يتضح لنا مايلي:

- متغير الجنس: من خلال الجدول يتضح ان عدد المبحوثين متقارب حيث بلغ عدد اناث 27 بنسبة 51.9%، وعدد الذكور 25 بنسبة 48.1% من افراد عينة البحث. و التمثيل البياني التالي يوضح توزيع مفردات العينة بين الجنسين:

الشكل رقم (11) : الدائرة النسبية لمتغير الجنس

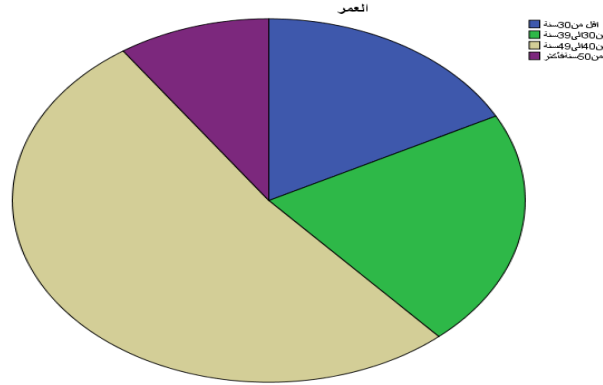


المصدر : من اعداد الطلبة باعتماد على برنامج Spss.v20

- متغير العمر : نلاحظ من الجدول ان الفئة من 40 الى 49 سنة بلغت اعلى نسبة بـ 51.9% من افراد عينة البحث، تليها الفئة العمرية من 30 الى 39 سنة بنسبة 21.2%، ثم الفئة الواقعة في مجال اقل من 30 سنة بنسبة 17.3%، في حين تراوحت الفئة العمرية من 50 فأكثر بنسبة 9.6%، وهذا يعكس بأن غالبية المبحوثين من فئة الكهول .

ويمكن تمثيل توزيع مفردات العينة في الشكل التالي:

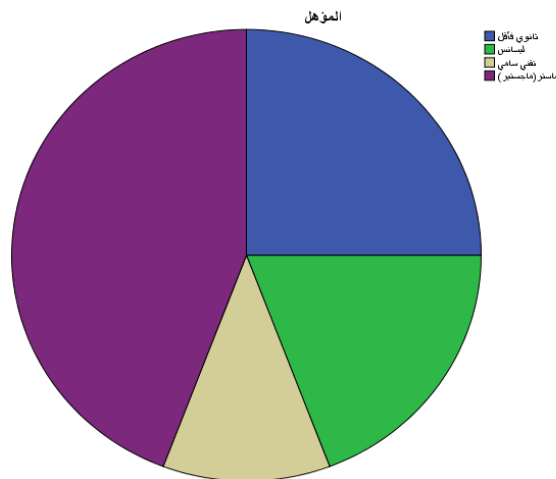
الشكل رقم (12) : الدائرة النسبية لمتغير العمر.



المصدر : من اعداد الطالبة باعتماد على برنامج Spss.v20

- متغير المؤهل العلمي: من خلال الجدول نجد ان معظم الباحثين حاملي شهادة ماستر (ماجستير) بنسبة 44.2%، ثم يليها مستوى ثانوي فاقل بنسبة 25 %، في حين يليها حاملي شهادة ليسانس بنسبة 19.2%، واخيرا تقني سامي بنسبة 11.5%، وهذا راجع لتكيفية مجتمع الدراسة المتكون من الموظفين . والشكل التالي يبين ذلك:

الشكل رقم (13) : الدائرة النسبية لمتغير المؤهل العلمي.

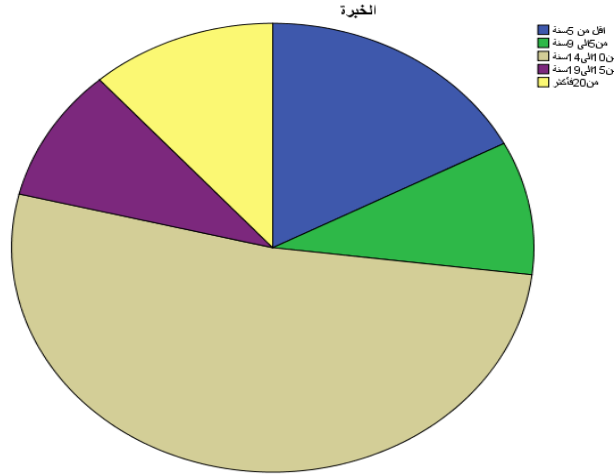


المصدر : من اعداد الطالبة باعتماد على برنامج Spss.v20

- متغير سنوات الخبرة: يوضح الجدول اعلاه ان اغلبية الباحثين يمتلكون خبرة من 10 الى 14 سنة بنسبة 51.9%، في حين تليها ذوي خبرة اقل من 5 سنوات بنسبة 17.3%، ثم ذوي خبرة من 20 فأكثر بنسبة 11.5%، ثم يليها ذوي خبرة من 5 الى 9 سنوات ومن 15 الى 19 سنة بنسبة 9.6%.

والتمثيل التالي يوضح توزيع عينة الدراسة بحسب سنوات الخبرة :

الشكل رقم (14) : الدائرة النسبية لمتغير سنوات الخبرة.



المصدر : من اعداد الطالبة باعتماد على برنامج Spss.v20

المبحث الثاني : اداة الدراسة والأساليب الاحصائية

سيتم التطرق في هذا المبحث الى التعريف بأداة الدراسة من خلال تحديد مكوناتها، تصميمها، و قياس درجة ثباتها و صدقها. بالاضافة الى الاساليب الاحصائية المستخدمة في جمع و عرض نتائج الدراسة التطبيقية .

مطلب الاول : مكونات وتصميم اداة الدراسة

الفرع الاول : مكونات اداة الدراسة

وفقا لطبيعة الدراسة فقد تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات اللازمة، اذ تعرف على انها " وسيلة او اداة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق استمارة معينة تحتوى على عدد من الاسئلة المرتبة باسلوب منطقي مناسب، يجرى توزيعها علو اشخاص معينين لتعبيئتها " (عودة، 1992، صفحة 184) ، وقد تم تقسيمها الى:

✓ **القسم الاول** : يتعلق بالبيانات الشخصية والوظيفية وهي الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية.

✓ **القسم الثاني** : شمل عبارات متغيري الدراسة من خلال تقسيمه الى محورين:

- **المحور الاول** : تعلق بالمتغير المستقل المتمثل في التسويق الداخلي حيث تمثلت ابعاده في التدريب، التمكين، التحفيز، الاتصال الداخلي. واشتمل على 16 عبارة موزعة كالتالي:

_ من 1 الى 4 : تتعلق بالتدريب.

_ من 5 الى 8 : تتعلق بالتحفيز.

_ من 9 الى 12 تتعلق بالتمكين.

_ من 12 الى 16 تتعلق بالاتصال الداخلي.

● **المحور الثاني :** تعلق بالمتغير التابع المتمثل في الاستغراق الوظيفي حيث تمثلت ابعاده في الاستغراق الادراكي، الاستغراق

العاطفي، الاستغراق السلوكي. واشتمل على 12 عبارة موزعة كالتالي:

_ من 17 الى 20 تتعلق بالاستغراق الادراكي.

_ من 21 الى 24 تتعلق بالاستغراق العاطفي.

_ من 25 الى 28 تتعلق بالاستغراق السلوكي.

الفرع الثاني : تصميم اداة الدراسة

لقد تم تصميم الاستمارة باستخدام سلم ليكارت الخماسي، بحيث تم توزيع الاوزان على البدائل الخمسة كما يلي :

الجدول رقم (7): درجات مقياس ليكارت الخماسي

لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما
1	2	3	4	5

المصدر : من اعداد الطالبة.

كما تم اعطاء لكل من الخيارات اوزان متباينة تعكس التدرج في مستوياتها بحسب طبيعة عبارات القياس، واستخدمت الاوساط

الموزونة كما يلي :

الجدول رقم (8): درجات القيم حسب مقياس ليكارت الخماسي للحكم على اجابات الافراد

درجات الموافقة	فئات المتوسط الحسابي
لا اتفق تماما	(1_ 1.79)
لا اتفق	(1.80_ 1.59)
محايد	(2.60_ 3.39)
اتفق	(3.40_ 4.19)
اتفق تماما	(4.20_ 5)

المصدر : من اعداد الطالبة.

المطلب الثاني : صدق الاداة

يقصد بصدق اداة الدراسة صلاحية الاداء بحيث يتم التأكد من مضمون فقراتها حتى تكون مفهومة، ومن اجل التأكد من مدى صدقها فقد تم الاعتماد على الصدق المحك والظاهري والذاتي.

الفرع الاول: الصدق الظاهري والمحك

- ✓ **الصدق الظاهري:** وهو التأكد من صدق الاستبيان ظاهريا حيث قمنا بعرضه على مجموعة من المحكمين (انظر الملحق رقم 01)، وبناء على ملاحظاتهم قمنا بتعديله اما بالإضافة او الحذف.
- ✓ **الصدق المحك:** تم حسابه من خلال اخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات " الفاكرونباخ".
والجدول الموالي يوضح نتائج تحليل الصدق لكل من متغيري الدراسة :

الجدول رقم (9): تحليل الصدق لكل متغيري التسويق الداخلي والاستغراق الوظيفي.

معايير الصدق	عدد العبارات	معايير الاستبانة
0.952	16	التسويق الداخلي
0.793	12	الاستغراق الوظيفي
0.921	28	الاستمارة

المصدر : من اعداد الطالبة باعتماد على برنامج Spss.v20

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث قد بلغ 0.921، وهو معامل صدق جيد ومناسب لأغراض الدراسة، كما يعتبر معامل الصدق لمحوري الدراسة مرتفع ومناسب لأغراض الدراسة. وبهذا نكون قد تأكدنا من صدق اداة الدراسة مما يجعلنا على ثقة كاملة بصحتها وصلاحيتها.

الفرع الثاني: الصدق الذاتي

تم حساب معامل الارتباط Pearson بين كل فقرة من فقرات الاستبيان والبعد الذي تنتمي اليه، والجدول الموالي تبين معاملات الارتباط عند مستوى الدلالة 0.01، حيث يقترح الاحصائيين انه اذا كانت للارتباط دلالة احصائية فالفقرة تحقق الصدق الذاتي، بينما يرى اخرون ان تحقق الدلالة لا يكفي بل يجب ان يفوق معامل الارتباط نسبة 50% وآخرون يقدرون النسبة ب 70%. وأي شرط تحقق بالنسبة لمؤشرات الاستبيان في هذه الدراسة سيتم قبوله. وسيتم توضيح النتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم (10) الصدق الذاتي لبعده التدريب :

رقم	الفقرات	الاحصائيات
1	تقوم المؤسسة بتدريب موظفيها بصفة مستمرة.	معامل بيرسون 0.980** مستوى الدلالة 0,000 حجم العينة 52
2	تحرص المؤسسة على مواكبة برامج التدريب وفقا للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية	معامل بيرسون 0.933** مستوى الدلالة 0,000 حجم العينة 52
3	تعمل المؤسسة على تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين قبل وضع برامج التدريب .	معامل بيرسون 0.955** مستوى الدلالة 0,000 حجم العينة 52
4	تقوم الادارة بتقييم البرامج التدريبية المقدمة للعاملين.	معامل بيرسون 0.935** مستوى الدلالة 0,000 حجم العينة 52

**مستوى الدلالة 1% المصدر : من اعداد الطالبة باعتماد على برنامج Spss.v20

*مستوى الدلالة 5%

يتضح من الجدول اعلاه ان معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعده تراوحت بين 93% و 98% وهي اكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي اقل من 0.01، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لفقرات بعده التدريب .

الجدول رقم (11) الصدق الذاتي لبعده التحفيز .

رقم	الفقرات	الاحصائيات
1	أجور الموظفين مرتفعة في المؤسسة مقارنة بمؤسسات اخرى في نفس القطاع.	معامل بيرسون 0.264** مستوى الدلالة 0,000 حجم العينة 52
2	الحوافز و المكافآت في المؤسسة متنوعة بين المادية و المعنوية.	معامل بيرسون 0.716** مستوى الدلالة 0,000 حجم العينة 52
3	تقدم المؤسسة للموظفين مكافآت تتناسب مع حاجاتهم و رغباتهم.	معامل بيرسون 0.861** مستوى الدلالة 0,000

حجم العينة 52		
معامل بيرسون 0.837**	تقوم المؤسسة بربط نظام الترقيات للموظف بمستوى الاداء الذي يقدمه.	4
مستوى الدلالة 0,000		
حجم العينة 52		

*مستوى الدلالة 1% المصدر : من اعداد الطالبة باعتماد على برنامج Spss.v20

*مستوى الدلالة 5%

يتضح من الجدول اعلاه ان معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 26.4% و 86.1% وهي اكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي اقل من 0.01، رغم ان معامل الارتباط بين الفقرة 1 والبعد بلغ 26.4% إلا انه دال احصائيا عند مستوى دلالة 5% وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي ل فقرات بعد التحفيز

الجدول رقم (12) الصدق الذاتي لبعد التمكين .

الاحصائيات	بعد الفقرات	رقم
معامل بيرسون 0.817** مستوى الدلالة 0,000 حجم العينة 52	توفر المؤسسة المعلومات اللازمة للعاملين لتطوير أداء الموظفين.	1
معامل بيرسون 0.937** مستوى الدلالة 0,000 حجم العينة 52	تتيح المؤسسة للموظفين صلاحيات اتخاذ القرار التي تسرع وتيرة العمل.	2
معامل بيرسون 0.937** مستوى الدلالة 0,000 حجم العينة 52	تشجع المؤسسة إبداء الرأي في حل المشكلات وطرح الافكار.	3
معامل بيرسون 0.885** مستوى الدلالة 0,000 حجم العينة 52	تحرص ادارة المؤسسة على توفير التسهيلات اللازمة لأداء العمل.	4

*مستوى الدلالة 1% المصدر : من اعداد الطالبة باعتماد على برنامج Spss.v20

*مستوى الدلالة 5%

يتضح من الجدول اعلاه ان معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 93.7% و 81.7% وهي اكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي اقل من 0.01، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لفقرات بعد التمكين.

الجدول رقم (13) الصدق الذاتي لبعء الاتصال الداخلي.

الاحصائيات	بعء الفقرات	رقم
معامل بيرسون 0.852^{**} مستوى الدلالة 0,000 حجم العينة 52	تشجع المؤسسة على التواصل بين زملاء العمل وتبادل المعلومات والخبرات فيما بينهم.	1
معامل بيرسون 0.600^{**} مستوى الدلالة 0,000 حجم العينة 52	تمثل الاتصالات الداخلية في المؤسسة مفتاح لتزويد العاملين.	2
معامل بيرسون 0.854^{**} مستوى الدلالة 0,000 حجم العينة 52	تتوافق الاتصالات الداخلية للمؤسسة مع ما تعلنه العلاقات العامة الخارجية.	3
معامل بيرسون 0.879^{**} مستوى الدلالة 0,000 حجم العينة 52	تتبنى المؤسسة وسائل الاتصال الحديثة.	4

*مستوى الدلالة 1% المصدر : من اعداد الطالبة باعتماد على برنامج Spss.v20

*مستوى الدلالة 5%

يتضح من الجدول اعلاه ان معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعء تراوحت بين 87.9% و 60% وهي اكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي اقل من 0.01، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لفقرات بعء الاتصال الداخلي

الجدول رقم (14) الصدق الذاتي لبعء الاستغراق الادراكي .

الاحصائيات	بعء الفقرات	رقم
معامل بيرسون 0.679^{**} مستوى الدلالة ,000 حجم العينة 52	اعرف بوضوح ما يتوقع مني فيما يخص ادائي لعملي.	1
معامل بيرسون 0.795^{**} مستوى ادلالة ,000 حجم العينة 52	ادرك ضرورة اهمية انجاز العمل على نحو لائق وملائم واعتراف بقيمته.	2
معامل بيرسون 0.707^{**} مستوى الدلالة ,000	اربط اهدافي الشخصية بوظيفتي.	3

حجم العينة 52		
معامل بيرسون **0.692	اعطي في العمل الكثير من الانتباه لوظيفتي.	4
مستوى الدلالة ,000		
حجم العينة 52		

*مستوى الدلالة 1% المصدر : من اعداد الطالبة باعتماد على برنامج Spss.v20

*مستوى الدلالة 5%

يتضح من الجدول اعلاه ان معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 79.5% و 67.9% وهي اكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي اقل من 0.01، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لفقرات بعد الاستغراق الادراكي.

الجدول رقم (15) الصدق الذاتي لبعد الاستغراق العاطفي .

الاحصائيات	بعد الفقرات	رقم
معامل بيرسون **0.647 مستوى الدلالة ,000 حجم العينة 52	اجد الرغبة في تلبية متطلبات وظيفتي.	1
معامل بيرسون **0.670 مستوى ادلالة ,000 حجم العينة 52	اشعر بسعادة اثناء عملي في مؤسستنا.	2
معامل بيرسون **0.825 مستوى الدلالة ,000 حجم العينة 52	انا فخور انني اعمل في هذه الوظيفة.	3
معامل بيرسون **0.532 مستوى الدلالة ,000 حجم العينة 52	اشعر بالإحباط لعدم حصولي على دعم كافي من قبل رئيسي بالعمل.	4

*مستوى الدلالة 1% المصدر : من اعداد الطالبة باعتماد على برنامج Spss.v20

*مستوى الدلالة 5%

يتضح من الجدول اعلاه ان معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 82.5% و 53.2% وهي اكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي اقل من 0.01، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لفقرات بعد الاستغراق العاطفي.

الجدول رقم (16) الصدق الذاتي لبعء الاستغراق السلوكي .

رقم	بعء الفقرات	الاحصائيات
1	اصل الى عملي مبكرا قبل الوقت المحدد.	معامل بيرسون **0.570 مستوى الدلالة 0,000 حجم العينة 52
2	اغادر بعء ساعات من انتهاء الدوام.	معامل بيرسون **0.581 مستوى ادلالة 0,000 حجم العينة 52
3	التحق بوظيفتي عند الاتصال بي حتى في ايام عطلتي.	معامل بيرسون *0.309 مستوى الدلالة 0,026 حجم العينة 52
4	اقضي معظم اوقاتي في وظيفتي.	معامل بيرسون *0.319 مستوى الدلالة 0,021 حجم العينة 52

**مستوى الدلالة 1% المصدر : من اعداد الطالبة باعتماد على برنامج Spss.v20

*مستوى الدلالة 5%

يتضح من الجدول اعلاه ان معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعء تراوحت بين 30.9% و 58.1% وهي اكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي اقل من 0.01، رغم ان معامل الارتباط بين الفقرة 3 و 4 والبعء بلغ 30.9%، 31.9% على التوالي إلا انه دال احصائيا عند مستوى دلالة 5% وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لفقرات بعء الاستغراق السلوكي.

المطلب الثالث: ثبات الاداة

يعنى الثبات مدى الوثوق من النتائج التي يحصل عليها من تطبيق الاختبار، حيث تم الاعتماد على معامل الفاكرونباخ بوصفه الاكثر شيوعا لتقدير التناسق الداخلي للمقياس، كما حدد مستوى قبول اداة القياس بمستوى 0.6 فما فوق.

والجدول الموالي يوضح نتائج تحليل الثبات لكل من متغيري الدراسة :

الجدول رقم (17): تحليل الثبات لكل متغيري التسويق الداخلي والاستغراق الوظيفي.

معايير الثبات	عدد العبارات	محاور الاستبانة
0.907	16	التسويق الداخلي
0.630	12	الاستغراق الوظيفي
0.850	28	الاستمارة

المصدر : من اعداد الطالبة باعتماد على برنامج Spss.v20

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ أن معامل الثبات الكلي لأداة البحث قد بلغ 0.850، وهو معامل ثبات جيد ومناسب لأغراض الدراسة، كما يعتبر معامل الثبات لمحوري الدراسة مرتفع ومناسب لأغراض الدراسة. وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة الدراسة مما يجعلنا على ثقة كاملة بصحتها وصلاحيتها.

المطلب الرابع : الاساليب الاحصائية

تم استخدام البرنامج الاحصائي (Spss.V20) لأغراض انجاز التحليل الاحصائي في هذا البحث لغرض الوصول الى نتائج العلاقات بين المتغيرات، والتحقق من صحة الفرضيات البحثية، وذلك باستخدام اساليب الاحصاء الوصفي والاستدلالي التي يوفرها البرنامج، والمتمثلة فيما يلي :

- جدول التوزيعات التكرارية مع النسب المئوية لكل فئة لتمثيل الخصائص الشخصية والوظيفية لمبحوثي الدراسة والتي تبين لنا تكرار كل فئة ونسبتها الى مجموع الكلي لأفراد عينة البحث.
- المتوسط الحسابي حيث تم تحديد قيمته لكل عبارة من عبارات المحاور بإضافة الى المتوسط الحسابي لكل محور الذي تم على اساسه تحديد اتجاهات ودرجة اهمية المبحوثين اتجاه العبارات والمحاور حسب سلم ليكارت.
- الانحراف المعياري وذلك بغية التعرف على مدى انحراف وتشتت الاجابات افراد العينة نحو كل فقرة او بعد، فكلما اقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركيز الاجابات وعدم تشتتها، كما انه يفيد في ترتيب العبارات او الفقرات لصالح الاقل تشتتاً عند التساوي المتوسط الحسابي المرجح بينهما.
- معامل الثبات الفا كرونباخ (Alpha Gronbach) لقياس عبارات الاستمارة.
- الجذر التربيعي لالفا كرونباخ (Alpha Gronbach) لقياس مدى صدق العبارة.
- معامل بيرسون لمعرفة طبيعة الارتباط بين متغيرات الدراسة وابعادها.
- اختبار معامل تضخيم التباين (Variance Inflation Factor) (VIF) واختبار التباين المسموح (Tolerance) لاختبار مدى الارتباط بين المتغير المستقل.
- اختبار المعامل الالتواء (Skewness) معامل التفلطح (Kurtosis) لاجل التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات

- تحليل التباين الانحدار (Analysis of variance) وذلك لاختبار مدى صلاحية النموذج واختبار الفرضيات.
- تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر المتغير المستقل و أبعاده على المتغير التابع
- تحليل الانحدار المتدرج لتحديد أفضل معادلة انحدار

المبحث الثالث: عرض و مناقشة النتائج

سيتم التطرق في هذا المبحث الى الاحصاءات الوصفية لمتغيري الدراسة واختبار الفرضيات من خلال الاختبارات القبلية التي تسمح باختبار اثر المتغير المستقل على المتغير التابع لنصل في الاخير الى مناقشة النتائج.

المطلب الاول : الاحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة

سيتم على مستوى هذا المطلب تشخيص متغيري الدراسة من خلال عرض المؤشرات الاولية لإجابات افراد العينة بالاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الفرع الاول: متغير التسويق الداخلي

يوضح الجدول التالي اجابات الباحثين في صندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء - بسكرة- على ابعاد التسويق الداخلي ، بالاضافة الى تبيين مستوى أهمية الفقرات و الابعاد من وجهة نظر الباحثين

الجدول رقم (18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات عينة البحث عن عبارات

محور التسويق الداخلي.

الرقم	ابعاد التسويق الداخلي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاهات الاراء
التدريب					
1	تقوم المؤسسة بتدريب موظفيها بصفة مستمرة.	3,9615	0,92803	2	اتفق
2	تحرص المؤسسة على مواكبة برامج التدريب وفقا للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية .	4,0000	0,94972	1	اتفق
3	تعمل المؤسسة على تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين قبل وضع برامج التدريب .	3,9231	0,98710	3	اتفق
4	تقوم الادارة بتقييم البرامج التدريبية المقدمة للعاملين.	3,7692	1,02164	4	اتفق
التحفيز					
5	أجور الموظفين مرتفعة في المؤسسة مقارنة بمؤسسات اخرى في نفس القطاع.	3,2692	0,95210	1	محايد
6	الخوافز و المكافآت في المؤسسة متنوعة بين المادية و المعنوية.	2,9423	0,89472	2	محايد
7	تقدم المؤسسة للموظفين مكافآت تتناسب مع حاجاتهم و رغباتهم.	2,8077	0,88647	3	محايد
8	تقوم المؤسسة بربط نظام الترقيات للموظف بمستوى الاداء الذي يقدمه.	2,7692	1,18181	4	محايد
التمكين					
9	توفر المؤسسة المعلومات اللازمة للعاملين لتطوير أداء الموظفين.	3,5769	0,82477	1	اتفق

محايد	3	1,06713	3,1923	تتيح المؤسسة للموظفين صلاحيات اتخاذ القرار التي تسرع وتيرة العمل.	10
محايد	4	1,00301	3,1154	تشجع المؤسسة إبداء الرأي في حل المشكلات وطرح الافكار.	11
محايد	2	1,08743	3,3846	تحرص ادارة المؤسسة على توفير التسهيلات اللازمة لأداء العمل.	12
اتفق	2	0,92340	3,8462	الاتصال الداخلي	
اتفق	2	0,89303	3,7885	تشجع المؤسسة على التواصل بين زملاء العمل وتبادل المعلومات والخبرات فيما بينهم.	13
اتفق	4	0,70336	3,7692	تمثل الاتصالات الداخلية في المؤسسة مفتاح لتزويد العاملين.	14
اتفق	2	0,77552	3,7885	تتوافق الاتصالات الداخلية للمؤسسة مع ما تعلنه العلاقات العامة الخارجية.	15
اتفق تماما	1	0,83927	4,0385	تبنى المؤسسة وسائل الاتصال الحديثة.	16
اتفق		0,61002	3,5060	التسويق الداخلي	

المصدر : من اعداد الطالبة باعتماد على برنامج Spss.v20

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان المتوسط الحسابي لإجابات الافراد اتجاه تطبيق ابعاد التسويق الداخلي بلغ 3,5060 بانحراف معياري بلغ 0,61002. وفقا لمقياس الدراسة فان اتجاهات الاراء تشير الى "اتفق"، ما يدل على ان هناك نسبة اتفاق ايجابية ازاء متغير التسويق الداخلي. كما جاءت ابعاد التسويق الداخلي مرتبة كما يلي:

- **التدريب** : يظهر الجدول ان المتوسط الحسابي لإجابات هذا البعد بلغ 3,9135، بانحراف معياري قدره 0,92340، وفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير الى ان اتجاهات اجابات المستجيبين كانت ايجابية، كما ان اتجاه عباراته اتسمت كلها بالموافقة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين 3,7692 و 3,9615. وتحليل عبارات هذا البعد يتضح لنا :
 - سعي الصندوق الى تدريب موظفيه بصفة مستمرة .
 - حرص المؤسسة على مواكبة برامج التدريب وفقا للتغيرات.
 - قيام الادارة على تحديد احتياجات التدريب للموظفين قبل وضع برامج التدريب .
- **الاتصال الداخلي** : يظهر الجدول ان المتوسط الحسابي لإجابات هذا البعد بلغ 3,8462، بانحراف معياري قدره 0,64579، ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير الى ان اتجاهات اجابات المستجيبين كانت ايجابية، كما ان اتجاه عباراته اتسمت كلها بالموافقة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين 3,7885 و 4,0385. وتحليل عبارات هذا البعد يتضح لنا:
 - وجود نظام اتصال فعال مما يسهل في عملية توصيل المعلومات للموظفين لأداء مهامهم.
 - سعي المؤسسة محل الدراسة الى تبني وسائل اتصال حديثة .
- **التمكين** : يظهر الجدول ان المتوسط الحسابي لإجابات هذا البعد بلغ 3,4173، بانحراف معياري قدره 0,89404، وفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير الى ان اتجاهات اجابات المستجيبين كانت ايجابية، أما على مستوى عباراته، فنجد أنها

اتسمت أغلبها بالمحايدة بحيث تميل جملها الى الموافقة بسبب أن متوسطاتها الحسابية أكبر من الوسط الفرضي (3)، ماعدى العبارة الاولى "توفر المؤسسة المعلومات اللازمة للعاملين لتطوير أداء الموظفين" التي اتسمت بالموافقة.

- **التحفيز** : يظهر الجدول ان المتوسط الحسابي لإجابات هذا البعد بلغ 2.9471 ، بانحراف معياري قدره 0.66113، وفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير الى ان الاتجاهات اجابات المستجيبين كانت محايدة، كما أنه أقل من الوسط الفرضي (3)، مايفيد أن تصورات المبحوثين في المؤسسة ذات نسب سلبية ازاء بعد التحفيز .أما على مستوى عباراته، فنجد أنها اتسمت كلها بالمحايدة بحيث تميل جملها الى عدم الموافقة بسبب أن متوسطاتها الحسابية أقل من الوسط الفرضي ، ماعدى العبارة الاولى " أجور الموظفين مرتفعة في المؤسسة مقارنة بمؤسسات اخرى في نفس القطاع " التي كانت متوسطها الحسابي أكبر من القيمة(3) .

الفرع الثاني : متغير الاستغراق الوظيفي

يوضح الجدول التالي اجابات المبحوثين في صندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء - بسكرة- على ابعاد الاستغراق الوظيفي، بالاضافة الى الى تبين مستوى أهمية الفقرات و الابعاد من وجهة نظر المبحوثين

الجدول رقم (19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات عينة البحث عن عبارات محور الاستغراق الوظيفي.

الرقم	الاستغراق الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاهات الاراء
الاستغراق الادراكي					
		4,1346	0,60727	1	اتفق
17	اعرف بوضوح ما يتوقع مني فيما يخص ادائي للعمل.	4,2885	0,60509	1	اتفق تماما
18	ادرك ضرورة اهمية انجاز العمل على نحو لائق وملائم واعتراف بقيمته.	4,2500	0,71056	2	اتفق تماما
19	اربط اهدافي الشخصية بوظيفتي.	3,8077	1,32899	4	اتفق
20	اعطي في العمل الكثير من الانتباه لوظيفتي.	4,1923	0,74198	3	اتفق
الاستغراق العاطفي					
		3,6875	0,45610	2	اتفق
21	اجد الرغبة في تلبية متطلبات وظيفتي.	3,8654	0,76770	2	اتفق
22	اشعر بسعادة اثناء عملي في مؤسستنا.	3,8654	0,74172	2	اتفق
23	انا فخور اني اعلم في هذه الوظيفة.	4,0000	0,44281	1	اتفق
24	اشعر بالإحباط لعدم حصولي على دعم كافي من قبل رئيسي بالعمل.	3,0192	0,44281	4	محايد
الاستغراق السلوكي					
		3,6183	0,43925	3	اتفق
25	اصل الى عملي مبكرا قبل الوقت المحدد.	3,0577	0,95821	3	محايد
26	اغادر بعد ساعات من انتهاء الدوام.	2,0577	0,99830	4	محايد
27	التحق بوظيفتي عند الاتصال بي حتى في ايام عطتي.	4,1154	0,75806	1	اتفق
28	اقضي معظم اوقاتي في وظيفتي.	3,4423	1,24323	2	أتفق
الاستغراق الوظيفي					
		3,6635	0,33373	-	اتفق

المصدر : من اعداد الطالبة باعتماد على برنامج Spss.v20

نلاحظ من الجدول اعلاه ان المتوسط الحسابي لإجابات الافراد اتجاه الاستغراق الوظيفي قد بلغ 3.6635، بانحراف معياري قدره 0.33373، ووفقا لمقياس الدراسة فان اتجاهات اراء عينة تشير الى " اتفق " ، ما يعنى ان عملية الاستغراق الوظيفي تمارس بشكل مقبول بالصندوق. كما جاءت ابعاده مرتبة كالتالي :

● **الاستغراق الإدراكي** : نلاحظ من الجدول اعلاه ان المتوسط الحسابي لإجابات هذا البعد بلغ 4.1346، بانحراف معياري قدره 0.60727، ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير الى ان اتجاهات اجابات المستجيبين كانت ايجابية، كما ان اتجاه عباراته اتسمت كلها بالموافقة بمتوسطات حسابية تراوحت ما بين 4,2885 و 3,8077 ، ما يدل على توافر هذا البعد في المؤسسة محل الدراسة .

● **الاستغراق العاطفي** : نلاحظ من جدول اعلاه ان المتوسط الحسابي لهذا البعد بلغ 3.6875، بانحراف معياري قدره 0.45610، ووفقا لمقياس الدراسة فان اتجاهات المبحوثين تشير الى " اتفق " ما يدل على توافر هذا البعد في المؤسسة محل الدراسة . اما على مستوى عباراته فجعلها اتجهت ايضا نحو الموافقة بمتوسطات حسابية تراوحت ما بين 4.0000 و 3.0192 ما عدى عبارة واحدة و المتعلقة " بشعور الافراد بالإحباط لعدم حصولهم على دعم كافي من قبل رئيسهم في العمل"، حيث كان اتجاهها نحو " محايد"، بتشتت يقدر ب 0,44281 ومع ذلك، فانها تميل الى الموافقة لان متوسطها الحسابي اكبر من الوسط الفرضي (3).

● **الاستغراق السلوكي** : نلاحظ من الجدول اعلاه ان المتوسط الحسابي لهذا البعد بلغ 3.6183، بانحراف معياري قدره 0.43925، ووفقا لمقياس الدراسة فان اتجاهات المبحوثين تشير الى " اتفق " ، ما يفيد أن تصورات المبحوثين في المؤسسة ذات نسب ايجابية ازاء بعد الاستغراق السلوكي . أما على مستوى عبارته، فنجد أن كلها حققت تقدما واضحا باتجاه شيوع هذا البعد نتيجة تجاوز أوساطها الحسابية للوسط الفرضي (3) ، ما عدى عبارة واحدة والمتعلقة " اغادر بعد ساعات من انتهاء الدوام " بمتوسط حسابي قدره 2,0577 وتشتت قيمته 0,99830

المطلب الثاني : اختبار فرضيات الاثر

الفرع الاول : افتراضات تحليل الانحدار (الاختبارات القبليّة)

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار، نقوم بإجراء بعض الاختبارات له وذلك من اجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل ، وذلك على النحو التالي :

■ طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة :

قبل دراسة الاثر بين متغيري الدراسة حاولنا معرفة طبيعة الارتباط بينهم من خلال الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون، وذلك لغرض تقديم دعم اولي لفرضيات الدراسة.

والجدول التالي يبين نتائج التحليل الاحصائي لهذه العلاقات:

الجدول رقم (20): مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة.

		الاستغراق الادراكي	الاستغراق العاطفي	الاستغراق السلوكي	الاستغراق الوظيفي
التدريب	معامل الارتباط	0.261	0.278	0.284	0.487
	مستوى الدلالة	0,159	0,046	0,042	0.099
التحفيز	معامل الارتباط	0.183**	0.403**	0.915**	0.292**
	مستوى الدلالة	0.080	0.03	0.15	0.036
التمكين	معامل الارتباط	0.918**	0.491**	0.574**	0.268*
	مستوى الدلالة	0.150	0.000	0.080	0.050
الاتصال الداخلي	معامل الارتباط	0.213**	0.383**	0.369**	0.225
	مستوى الدلالة	0.176	0.005	0.127	0.109
التسويق الداخلي	معامل الارتباط	0.248**	0.496**	0.274	0.430
	مستوى الدلالة	0.163	0.000	0.000	0.049

المصدر : من اعداد الطالبة باعتماد على برنامج Sps.v20

*ذات دلالة احصائية على مستوى الدلالة (0.05)، **ذات دلالة احصائية على مستوى الدلالة (0.01)

يظهر من خلال الجدول اعلاه ان هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين متغيري الدراسة وكذا بعد من ابعادها، حيث :

- ✓ بلغ معامل الارتباط بين التسويق الداخلي والاستغراق الوظيفي 0.430^{**} عند مستوى دلالة 0,000، وهذا يشير الى ارتباط موجب و مقبول بينهما.
- ✓ بلغ معامل الارتباط بين التدريب والاستغراق الوظيفي 0.487^{**} عند مستوى دلالة 0,099، وهذا يشير الى عدم وجود ارتباط بينهما.
- ✓ بلغ معامل الارتباط بين التحفيز والاستغراق الوظيفي 0.292^{**} عند مستوى دلالة 0,036، وهذا يشير الى وجود ارتباط موجب ومنخفض بينهما.
- ✓ بلغ معامل الارتباط بين الاتصال الداخلي والاستغراق الوظيفي $0,225^{**}$ عند مستوى دلالة 0,109، وهذا يشير الى عدم وجود ارتباط بينهما.
- ✓ بلغ معامل الارتباط بين التمكين والاستغراق الوظيفي $0,268^*$ عند مستوى دلالة 0,050، وهذا يشير الى وجود ارتباط موجب بينهما.

■ اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح :

للتأكد من عدم وجود ارتباط بين المتغيرات المستقلة قمنا باستخدام اختبار التضخم التباين (VIF) واختبار التباين المسموح (Tolerance)، مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين للقيمة (10)، وقيمة اختبار التباين المسموح أكبر من (0,05)، والجدول الموالي يوضح نتائج هذه الاختبارات.

الجدول رقم (21) : اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح.

المتغيرات	VIF	Tolerance
التدريب	1,751	0,571
التحفيز	1,893	0,528
التمكين	1,781	0,561
الاتصال الداخلي	1.819	0.550

المصدر : من اعداد الطالبة باعتماد على برنامج Spss.v20

نلاحظ من خلال الجدول ان قيم اختبار معامل التضخم التباين (VIF) لجميع المتغيرات تقل عن 10 بحيث تتراوح بين (1,751 و 1,893)، وان اختبار التباين المسموح (Tolerance) تراوحت بين (0,528 و 0,571) وهي أكبر من 0,05، ويعد مؤشرا على عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة.

■ اختبار التوزيع الطبيعي :

يستخدم اختبار التوزيع الطبيعي للتأكد من تمثيل العينة للمجتمع الاصلي بإتباع طريقة التوزيع الطبيعي. ومن اجل ذلك يجب ان تكون قيمة Kurtosis محصورة بين (10، -10) ، بينما قيمة Skewners تكون محصورة بين (3، -3) . وفيما يلي حساب قيمة الالتواء والتفلطح للإجابات حول الفقرات المكونة لكل متغير من متغيرات الدراسة.

جدول رقم (22) : اختبار توزيع الطبيعي بمعامل Kurtosis و Skewners

Skewners		Kurtosis		الحد الاعلى	الحد الادنى	المتغيرات والأبعاد
الخطأ المعياري	احصائيا	الخطأ المعياري	احصائيا	الاحصائيات	الاحصائيات	
0.330	-1.321	0.650	2.287	5.00	1.00	التدريب
0.330	-0.668	0.650	1.102	4.00	1.00	التحفيز
0.330	-0.208	0.650	-0.381	5.00	1.00	التمكين
0.330	-1.616	0.650	3.615	5.00	1.75	الاتصال الداخلي

المصدر : من اعداد الطالبة باعتماد على برنامج Spss.v20

من خلال الجدول نلاحظ ان معاملات الالتواء Skewners كانت محصورة بين (-1.616، -0.668) ومعاملات التفلطح Kurtosis التي كانت محصورة بين (-0.381، 3.615). وبالتالي فان بياناتنا تخضع لتوزيع طبيعي.

■ اختبار صلاحية النموذج :

تم استخدام تحليل تباين الانحدار Analysis of variance للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات، ونتائجها تظهر في الجدول التالي :

جدول رقم (23) : نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F محسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	0,426	1	0.426	4.058	0,049
الخطأ	5,254	50	0,105		
المجموع	5,680	51			

المصدر : من اعداد الطالبة باعتماد على برنامج Spss.v20

من خلال نتائج الواردة في الجدول يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الاولى حيث بلغت قيمة F المحسوبة

4.058 وقيمة احتمالية 0.049 وهي اقل من مستوى الدلالة $\alpha=0,05$

الفرع الثاني : اختبار الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية

بناء على الاختبارات القبلية، يمكننا اختبار الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية الاربعة من خلال معرفة اثر كل بعد من ابعاد المتغير المستقل على نحو مستقل في مستوى المتغير التابع وهو الاستغراق الوظيفي ثم اثر المتغير المستقل (كمتغير كلي) على المتغير التابع، لنصل بعد ذلك الى بناء افضل نموذج باستخدام طريقة الانحدار المتدرج.

جدول رقم (24) : نتائج تحليل اختبار الانحدار البسيط لأثر المتغير المستقل وأبعاده على الاستغراق الوظيفي

المتغير المستقل وأبعاده	R	R-DEUX	F	مستوى الدلالة	الثابت α	B	T	مستوى الدلالة
التدريب	0.099	0.010	0.490	0.487	3.524	0.036	0.700	0.487
التحفيز	0.292	0.085	4.652	0.036	3.229	0.147	2.157	0.036
التمكين	0.268	0.072	3.860	0,05	3.332	0.100	1.965	0,05
الاتصال الداخلي	0.225	0.051	2.669	0.109	3.216	0.116	1.634	0.109
التسويق الداخلي	0.274	0.075	4.058	0.049	3.138	0.150	2.015	0.049

المصدر : من اعداد الطالبة باعتماد على برنامج Spss.v20

تعبير النتائج الاحصائية الظاهرة في الجدول اعلاه على مايلي :

- يرتبط بعد التدريب بالاستغراق الوظيفي بمقدار 0,099 كما انه يفسر % 1 من التغيير في الاستغراق الوظيفي، ويعد ذلك مرفوضا بالاعتماد على قيمة T البالغة 0,700 بمستوى دلالة 0,487 وهو اكبر من مستوى الدلالة 0,05، وهذا يشهد عدم وجود اثر ذو دلالة احصائية بين التدريب والاستغراق الوظيفي، وبالتالي نرفض الفرضية الاولى .

- يرتبط بعد التحفيز بالاستغراق الوظيفي بمقدار 0.292 كما انه يفسر % 8,5 من التغيير في الاستغراق الوظيفي، ويعد ذلك مقبولاً بالاعتماد على قيمة T البالغة 2,157 بمستوى دلالة 0,036 وهو اقل من مستوى الدلالة 0,05، وهذا يثبت وجود اثر ذو دلالة احصائية بين التحفيز والاستغراق الوظيفي، وبالتالي نقبل الفرضية الثانية .
ويمكن القول ان النموذج الممثل للظاهرة المعنوية بقيمة الاختبار F البالغة 4.652 بمستوى دلالة اقل من المستوى المعتمد، لذا يمكن عرض معالم النموذج في المعادلة التالية :

$$\text{الاستغراق الوظيفي} = 0,147 + 3,229 \text{ التحفيز}$$

- يرتبط بعد التمكين بالاستغراق الوظيفي بمقدار 0,268 كما انه يفسر % 7,2 من التغيير في الاستغراق الوظيفي، ويعد ذلك مقبولاً بالاعتماد على قيمة T البالغة 1,965 بمستوى دلالة 0,05 وهو مساوي من مستوى الدلالة المعتمد. وهذا يثبت وجود اثر ذو دلالة احصائية بين التمكين والاستغراق الوظيفي، وبالتالي نقبل الفرضية الثالثة .
ويمكن القول ان النموذج الممثل للظاهرة المعنوية بقيمة الاختبار F البالغة 3,860 بمستوى دلالة اقل من المستوى المعتمد، لذا يمكن عرض معالم النموذج في المعادلة التالية :

$$\text{الاستغراق الوظيفي} = 0,100 + 3,332 \text{ التمكين}$$

- يرتبط بعد الاتصال الداخلي بالاستغراق الوظيفي بمقدار 0,225 كما انه يفسر % 5,1 من التغيير في الاستغراق الوظيفي، ويعد ذلك مرفوضاً بالاعتماد على قيمة T البالغة 1,634 بمستوى دلالة 0,109 وهو اكبر من مستوى الدلالة 0,05 وهذا يثبت عدم وجود اثر ذو دلالة احصائية بين التدريب والاستغراق الوظيفي، وبالتالي نرفض الفرضية الرابعة .
- يرتبط التسويق الداخلي بالاستغراق الوظيفي بمقدار 0,274 كما انه يفسر % 7,5 من التغيير الذي يحدث في الاستغراق الوظيفي، ما يؤكد ذلك قيمة T البالغة 2,015 بمستوى دلالة 0,049 وهو اقل من مستوى الدلالة 0,05 وهذا يثبت وجود اثر ذو دلالة احصائية بين التسويق الداخلي والاستغراق الوظيفي، وبالتالي نقبل الفرضية الرئيسية .
وما يؤكد ذلك ان النموذج الممثل للظاهرة المعنوية بقيمة الاختبار F البالغة 4,058 بمستوى دلالة اقل من المستوى المعتمد، لذا يمكن عرض معالم النموذج في المعادلة التالية :

$$\text{الاستغراق الوظيفي} = 0,150 + 3,138 \text{ التسويق الداخلي}$$

■ بناء وتقييم افضل نموذج ممثل لأثر المتغير المستقل على المتغير التابع:

يظهر الجدول التالي معالم النماذج المفسرة لأثر التسويق الداخلي على الاستغراق الوظيفي بالاعتماد على تحليل الانحدار المتدرج كمايلي :

جدول رقم (25) تقدير معاملات النماذج المفسرة لأثر المتغير المستقل على المتغير التابع.

Modèle	Coefficients non Standardises	T	Sig	F	Sig	R	R_deux
--------	-------------------------------	---	-----	---	-----	---	--------

	A	Erreur Standard						
(Constante)	3,229	0,206	15,666	0,000				
التحفيز	0,147	0,068	2,157	0,036	4.652	0,036	0,292	0.085

المصدر : من اعداد الطالبة باعتماد على برنامج Spss.v20

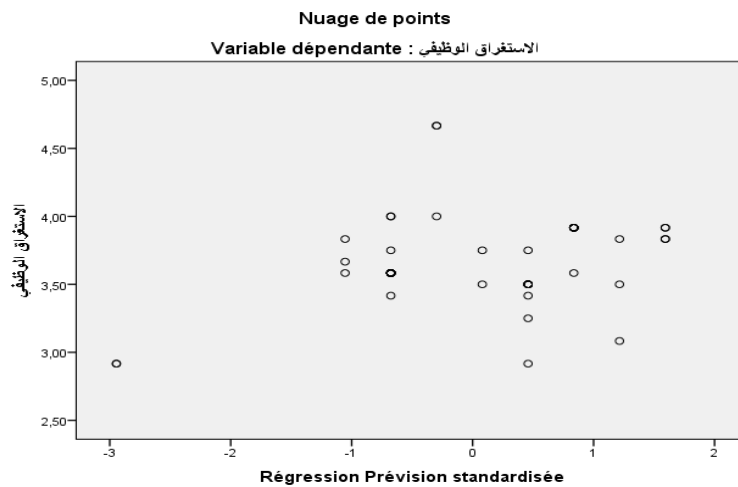
تشير معطيات الجدول اعلاه، انه بتطبيق تحليل الانحدار المتدرج ادى الى خروج كل التدريب والتمكين والاتصال الداخلي والاحتفاظ بالتحفيز، لأنه يتضمن ارتباط خطي بنسبة 8,5% مع المتغير التابع حيث ان زيادة واحدة في مستوى الاهتمام بالتحفيز تؤثر بمقدار 0,147 على الاستغراق الوظيفي، اما باقي المتغيرات التي لم يؤخذ بها بالنموذج ستؤدي الى وجود الاستغراق الوظيفي بمقدار 3,229، اي وجود حد ادنى من هذا الاخير في غياب المتغيرات المستقلة الأخرى، ويكون نموذج الانحدار المتعدد بالصيغة التالية :

$$\text{الاستغراق الوظيفي} = 3,229 + 0,147 \text{ التحفيز}$$

والاختبارات التي تقودنا الى قبول النموذج كأفضل ممثل لأثر المتغير المستقل على بعد الاستغراق الوظيفي تتمثل في التالي:

- مستوى معنوية النموذج: نلاحظ من خلال الجدول السابق ان F بلغت 4,652 بمستوى معنوية 0.036 وهو اقل من 0,05، كما ان القدرة التفسيرية لهذا النموذج جاءت ضعيفة وفقا للقيمة R البالغة 0,292 وهذا يشير الى ان 8,5% من التباينات الكلية يفسرها نموذج الانحدار الخطي المتعدد.
- اختبار تجانس الخطي العشوائي : نلاحظ من خلال الشكل الموالي ان النقاط تتوزع بشكل منتظم، اي ان شكل الانتشار له نمط معين مما يعني ان التوزيعات منظمة .

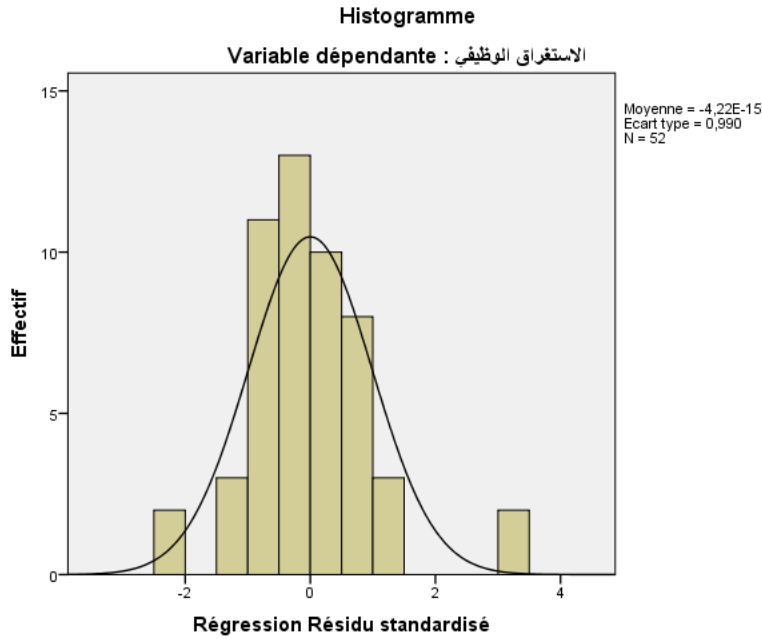
الشكل رقم (15): التمثيل البياني لاختبار تجانس الخطأ العشوائي



المصدر : من اعداد الطالبة باعتماد على برنامج Spss.v20

- اختبار التوزيع الطبيعي للأخطاء العشوائية : يبين المدرج التكراري التالي ان اغلب النقاط تتوزع داخل مجال (2- ، (2) مما يبين ان الاخطاء موزعة حسب التوزيع الطبيعي .

الشكل رقم (16): التمثيل البياني لاختبار التوزيع الطبيعي للأخطاء العشوائية:



المصدر : من اعداد الطالبة باعتماد على برنامج Spss.v20

المطلب الثالث : مناقشة النتائج

الفرع الاول : مناقشة نتائج التحليل الوصفي

- اشارت النتائج الى ان المتوسط الحسابي للتسويق الداخلي مقبول حيث بلغ 3.5060 وهذا ما يدل على ان الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء محل الدراسة يمارسه بشكل مقبول، ويرجع ذلك الى ان مفهوم التسويق الداخلي يكمن في جهود تحسين نوعية الخدمة المقدمة من خلال ارضاء الموظفين ومنه تحقيق رضا الزبائن، وبالتالي ضرورة اهتمام الصندوق بموظفيها والتركيز على تحفيزهم وتحقيق رضاهم والمحافظة عليهم . كما نلاحظ ان اكثر الابعاد تحقيقا هو البعد التدريب، ما يعكس اجتهاد ادارة الصندوق في توفير برامج تدريبية وفقا لاحتياجات الموظفين، اما اقلها فنجد التحفيز.
- اشارت نتائج متغير الاستغراق الوظيفي عن توفر ابعاده في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء بمتوسط حسابي قدره 3,6635 وهو اكبر من الوسط الفرضي (3)، وهذا ما يؤكد ان الصندوق محل الدراسة يهتم بموظفيه ويعتبرهم

عملاء داخليين من خلال تحديد احتياجاتهم ورغباتهم وتبليتها وهذا ما يؤدي العاملين الى اندماج في عملهم، وبذل جهد أكبر لتحقيق مستوى عال من الاداء. كما نلاحظ ان أكثر الابعاد تحقيقا هو بعد الاستغراق الإدراكي اي ان كل موظف يدرك جيدا ويعرف بوضوح وما يتوقع منه فيما يخص ادائه لعمله، اما اقلها فهو البعد السلوكي.

الفرع الثاني : مناقشة اختبار الفرضيات

➤ من خلال تحليل نتائج الفرضيات تبين وجود اثر ذو دلالة احصائية بين التسويق الداخلي والاستغراق الوظيفي، وهذه النتيجة تتوافق مع ما جاء في الجانب النظري، باعتبار ان التسويق الداخلي يهدف الى تطوير الوعي بالعملاء الداخليين والقضاء على العقبات الوظيفية نحو الفعالية التنظيمية ، الا ان معامل التفسير ضعيف حيث قدر ب 7.5%، وقد يرجع ذلك الى الممارسة الضمنية للتسويق الداخلي غير المخطط لها و ليست مقصودة وموجهة لتحقيق أهداف التسويق الداخلي بسبب حداثة هذا المفهوم في المؤسسة الجزائرية، و لكن الأمر غير مستحيل لتفعيله إذا ماتوفرت إدارة حتميته في الإهتمام بالعنصر البشري واعتباره مصدر التميز و التفوق أكثر من مجرد عامل من عوامل الإنتاج

➤ اشارت نتائج الفرضية الفرعية الاولى على عدم وجود اثر ذو دلالة احصائية بين التدريب والاستغراق الوظيفي، وهي نتيجة لا تتوافق مع المدركات المرتفعة نحو بعد التدريب الذي احتل المرتبة الاولى لأبعاد التسويق الداخلي، واتجاهات الاراء المبحوثين اتسمت كلها بالموافقة. و يمكن تفسير هذه النتيجة إلى كون المبحوثين لم يأخذوا التدريب بمنظار جدي، إذ نلاحظ أن أغلب عباراته كانت متفاوتة ومشتتة بالاستناد على قيمة الانحراف المعياري بحيث فاقت القيمة 0.9.

➤ أشارت الفرضية الفرعية الثانية على وجود اثر ذو دلالة احصائية بين التحفيز والاستغراق الوظيفي، بمعامل تفسير ضعيف قدره 8.5%، وهذه نتيجة تتوافق مع المدركات الايجابية للمبحوثين ازاء هذا البعد. ما يعنى ذلك، ان بعد التحفيز موجود في المؤسسة محل الدراسة الا أنه يحتاج الى مزيد من الاهتمام من قبل مؤسسة محل الدراسة لما له من تأثير على انغماس الفرد بشكل كامل في ممارسة عمله و توجيه طاقاته نحو استكمال مهماته.

➤ نصت الفرضية الفرعية الثالثة على وجود اثر ذو دلالة احصائية بين التمكين والاستغراق الوظيفي، بمعامل تفسير ضعيف قدره 7,2%، وهي نتيجة تتوافق مع مدركات المبحوثين ازاء بعد التمكين، اذ احتل المرتبة الثالثة حسب المتوسط الحسابي للمتغير. ما يعني ذلك، أنه على الرغم من ممارسة المؤسسة محل الدراسة لبعده التمكين من خلال تفويض مختلف الصلاحيات وحرية التصرف واتخاذ القرارات للموظفين حسب اجابات المبحوثين، الا انه يحتاج الى إعادة النظر هذه النقطة، خاصة في ظل الاعتقاد الكبير لأفراد العينة بأهمية العمل الذي يقومون به وكذا توفر عنصر الإنتماء، ما يجعل قيمة التفسير للتمكين تكون أعلى بكثير ما هو موجود حاليا بالمؤسسة.

➤ دلت نتائج الفرضية الفرعية الرابعة على عدم وجود اثر ذو دلالة احصائية بين الاتصال الداخلي والاستغراق الوظيفي، وهي نتيجة لا تتوافق مع المدركات المرتفعة نحو بعد الاتصال الداخلي الذي احتل المرتبة الثانية لأبعاد التسويق الداخلي، ما يعني ذلك أن بعد الاتصال موجود بالمؤسسة الا أنه يحتاج الى مزيدا من التفعيل و الاثراء ل ليكون مصدرا لخلق شعور الفرد بالاندماج في وظيفته و مؤسسته

خلاصة الفصل الثالث:

مما تقدم في هذا الفصل التطبيقي الذي حاولنا فيه تطبيق و اختبار النموذج النظري للدراسة على الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء وكالة - بسكرة - ، بالاعتماد على الاستمارة كأداة اساسية لجمع المعلومات تم التوصل الى النتائج التالية :

— وجود اثر للتسويق الداخلي ببعديه الاثنين التحفيز والتمكين على الاستغراق الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0,05.

— عدم وجود اثر للتدريب والاتصال الداخلي على الاستغراق الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة عند المستوى دلالة 0,05.

— اتفاق المبحوثين على ان ابعاد الاستغراق الوظيفي تمارس بشكل مقبول بالصندوق محل الدراسة.

— اتفاق مبحوثين على وجود نسبة مقبولة لتطبيق ممارسات التسويق الداخلي في الصندوق محل الدراسة..

الخاتمة العامة

يعد موضوع اثر ممارسات التسويق الداخلي في تنمية الاستغراق الوظيفي من المواضيع الحديثة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية التي لم تلق النصيب الكافي من الدراسات الأكاديمية، ولا باهتمام المنظمات بأثرها بالخصوص على المستوى العربي، على الرغم من انها تعتبر دعامة اساسية للارتقاء وضمان المكانة في ظل التحولات الجديدة والتحديات التي تواجهها. وبناء على ذلك تم وضع نموذج افتراضي يوضح الاثر الذي يحدثه التسويق الداخلي على الاستغراق الوظيفي وتطبيقه على الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء وكالة -بسكرة-، وقد تم التأكد من صحة الافتراض بوجود اثر للتسويق الداخلي في الاستغراق الوظيفي، ومن ثم الخروج بمجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية ، وكذا تقديم توصيات واقتراح بحوث مستقبلية.

اولا : النتائج النظرية :

- يعد التسويق الداخلي من احد المفاهيم الحديثة والمتطلبات الضرورية لنجاح المنظمة.
- تحاول فلسفة التسويق الداخلي ربط ادارة الموارد البشرية بإدارة التسويق من خلال وصف العاملين على انهم زبائن داخليين.
- يساهم التسويق الداخلي في توفير بيئة عمل تؤدي الى تحقيق رضا العاملين .
- يعتبر استغراق الموظفين من اهم عوامل تميز المنظمة، ومصدرا للنجاح والتفوق الذي يؤدي الى خلق قيمة لها.
- تبني المنظمة للاستغراق الوظيفي ليس بالأمر الهين بل يتطلب دراسة دقيقة وعميقة.

ثانيا : النتائج التطبيقية :

توصلت الدراسة الى ما يلي:

- المؤسسة محل الدراسة تمارس التسويق الداخلي بشكل ضمني مقبول وليس صريح، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين 3,5060، وفقا لمقياس الدراسة.
- تحتم المؤسسة محل الدراسة بالاستغراق الوظيفي وأبعاده، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين 3,6635.
- التسويق الداخلي قادر على تفسير التباين الاستغراق الوظيفي.
- يمتلك التحفيز في النموذج الافضل قدرة تفسيرية اكبر للاستغراق الوظيفي.
- لم تثبت المعنوية كل من التدريب، الاتصال الداخلي، التمكين في النموذج الأفضل، على الرغم من حصولهم على ادراكات مرتفعة من قبل المبحوثين.

ثالثا : التوصيات :

- تفعيل الاتصال بين المنظمة واعضاءها باعتباره عنصر مهم في برنامج التسويق الداخلي.
- اعطاء صلاحيات اتخاذ القرارات وحرية التصرف لحل مشاكل منظمة بشكل اوسع .
- ضرورة توفير بيئة عمل محفزة وملائمة للموظفين.
- توفير كافة الوسائل والاجراءات لبقاء الفرد العامل في المنظمة وعدم المغادرة للجهة اخرى.
- توفير نظام حوافز يتناسب مع حاجات ورغبات الموظفين.

رابعاً : افاق الدراسة :

انطلاقاً من اهداف دراستنا وعلى ضوء النتائج المتوصل اليها، واستكمالاً لها يمكن ان نقترح البحوث المستقبلية التالية:

__ متطلبات تنمية الاستغراق الوظيفي في المؤسسات الجزائرية.

__ راس المال النفسي وأثره في الاستغراق الوظيفي .

__ الكفاءات الذاتية والاستغراق الوظيفي.

__ اثر ممارسات التسويق الداخلي في ادارة المواهب.

__ اثر السلوك الجماعي على الاستغراق الوظيفي للعاملين

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
I	شكر وعرفان
II	الاهداء
IV	الملخص
V	Abstract
VI	قائمة الجداول
VII	قائمة الاشكال
ا	مقدمة عامة
ب	الاشكالية العامة
ب	الدراسات السابقة
ت	التعليق على الدراسات السابقة
ث	نموذج وفرضيات الدراسة
ج	التموضع الاستمولوجي ومنهجية الدراسة
ح	تصميم البحث
ح	اهمية الدراسة
خ	خطة الدراسة
22-01	الفصل الأول: مدخل مفاهيمي للتسويق الداخلي
02	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية التسويق الداخلي
03	المطلب الاول: مفهوم التسويق الداخلي ومراحل تطوره
03	الفرع الاول: مفهوم التسويق الداخلي
04	الفرع الثاني: مراحل تطور مفهوم التسويق الداخلي
06	المطلب الثاني: اهداف التسويق الداخلي وأهميته
06	الفرع الأول : اهداف التسويق الداخلي
06	الفرع الثاني: اهمية التسويق الداخلي
07	المطلب الثالث : انواع التسويق الداخلي و مستوياته
07	الفرع الاول : انواع التسويق الداخلي
08	الفرع الثاني :مستويات التسويق الداخلي
09	المطلب الرابع: ابعاد التسويق الداخلي وعلاقته بالتسويق الخارجي
09	الفرع الاول : ابعاد التسويق الداخلي
11	الفرع الثاني : علاقة التسويق الداخلي بالتسويق الخارجي
13	المبحث الثاني:التسويق الداخلي كتوجه حديث للمنظمة.
13	المطلب الاول : اجراءات التسويق الداخلي و انشطته
13	الفرع الأول : اجراءات التسويق الداخلي
14	الفرع الثاني : أنشطة التسويق الداخلي

15	المطلب الثاني :مبادئ التسويق الداخلي ومرتكزا ته
15	الفرع الاول : مبادئ التسويق الداخلي
15	الفرع الثاني : مرتكزات التسويق الداخلي
16	المطلب الثالث : مزيج ونماذج التسويق الداخلي
16	الفرع الاول : المزيج التسويقي الداخلي
17	الفرع الثاني : نماذج التسويق الداخلي
20	المطلب الرابع : معيقات وعوامل نجاح التسويق الداخلي
20	الفرع الاول : معيقات التسويق الداخلي
21	الفرع الثاني : عوامل نجاح التسويق الداخلي
22	خلاصة الفصل الاول
41-24	الفصل الثاني: مساهمة التسويق الداخلي في تنمية الاستغراق الوظيفي
25	تمهيد
25	المبحث الاول : ماهية الاستغراق الوظيفي
25	المطلب الأول : مفهوم الاستغراق الوظيفي ونشأته
26	الفرع الاول : مفهوم الاستغراق الوظيفي
26	الفرع الثاني : نشأة مفهوم الاستغراق الوظيفي
27	المطلب الثاني: اهمية الاستغراق الوظيفي والمفاهيم ذات الصلة
27	الفرع الاول: اهمية الاستغراق الوظيفي
27	الفرع الثاني : المفاهيم ذات الصلة
28	المطلب الثالث : ابعاد الاستغراق الوظيفي ومستوياته
28	الفرع الاول :ابعاد الاستغراق الوظيفي
28	الفرع الثاني : مستويات الاستغراق الوظيفي
30	المطلب الرابع: محددات الاستغراق الوظيفي
30	المبحث الثاني : تفعيل الاستغراق الوظيفي بالمنظمة
30	المطلب الاول :متطلبات الاستغراق الوظيفي وخطواته
31	الفرع الاول : متطلبات الاستغراق الوظيفي
31	الفرع الثاني : خطوات الاستغراق الوظيفي
32	المطلب الثاني: نظريات الاستغراق الوظيفي
35	المطلب الثالث : استراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي
37	المطلب الرابع : مؤشرات الاستغراق الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه
35	الفرع الاول : مؤشرات وجود الاستغراق الوظيفي
35	الفرع الثاني : العوامل المؤثرة في الاستغراق الوظيفي
37	المبحث الثالث : الاستغراق الوظيفي من خلال التسويق الداخلي
38	المطلب الاول : الاستغراق الوظيفي من خلال التدريب
39	المطلب الاول : الاستغراق الوظيفي من خلال التحفيز
40	المطلب الاول : الاستغراق الوظيفي من خلال التمكين
57	المطلب الاول : الاستغراق الوظيفي من خلال الاتصال الداخلي
41	خلاصة الفصل الثاني

72-42	الفصل الثالث: تطبيق واختبار نموذج الدراسة
43	تمهيد
44	المبحث الاول : لمحة عن المؤسسة محل الدراسة
44	المطلب الاول: التعريف بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء وكالة - بسكرة-
46	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء
49	المطلب الثالث : مجتمع وعينة الدراسة
49	الفرع الاول : مجتمع الدراسة
49	الفرع الثاني : عينة الدراسة
52	المبحث الثاني : اداة الدراسة والأساليب الاحصائية
52	مطلب الاول : مكونات وتصميم اداة الدراسة
52	الفرع الاول :مكونات اداة الدراسة
53	الفرع الثاني : تصميم اداة الدراسة
54	المطلب الثاني : صدق الاداة
59	الفرع الاول:الصدق الظاهري والمحك
59	الفرع الثاني:الصدق الذاتي
59	المطلب الثالث :ثبات الاداة
60	المطلب الرابع : الاساليب الاحصائية
61	المبحث الثالث: عرض و مناقشة النتائج
61	المطلب الاول : الاحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة
61	الفرع الاول: متغير التسويق الداخلي
63	الفرع الثاني : متغير الاستغراق الوظيفي
64	المطلب الثاني : اختبار فرضيات الاثر
64	الفرع الاول : افتراضات تحليل الانحدار (الاختبارات القبلية)
67	الفرع الثاني : اختبار الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية
70	المطلب الثالث : مناقشة النتائج
70	الفرع الاول : مناقشة نتائج التحليل الوصفي
71	الفرع الثاني : مناقشة اختبار الفرضيات
72	خلاصة الفصل الثالث
74	الخاتمة العامة
78	فهرس المحتويات
79	قائمة المراجع
85	قائمة الملاحق

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

اولا: مراجع باللغة العربية:

• الكتب :

1_ ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، مناهج واساليب البحث العلمي: النظرية والتطبيق، ط1، دار الصفاء للنشر، الاردن، 2000.

2_ عودة احمد سليمان، اساسيات البحث العلمي في التربية والعلوم الانسانية، ط 2، مكتبة الكتابي للنشر والتوزيع، الاردن، 1992.

3_ محمد عبيدات، محمد ابو نصار، مبيض عقلة، منهجية البحث العلمي، القواعد والمراحل والتطبيقات، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، 1999.

• الرسائل والاطروحات :

1_ اقطي جوهره (2014)، اثر القيادة الاستراتيجية على تشارك المعرفة، دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية، اطروحة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر.

2_ ايمن امال(2019)، اثر الثقة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي للعاملين، دراسة حالة مديرية املاك الدولية لولاية ورقلة، رسالة ماستر في ادارة الموارد البشرية، ورقلة، الجزائر.

3_ بالحمو مارياب(2019)، نموذج مقترح حول العلاقة بين التماثل التنظيمي والاستغراق الوظيفي، دراسة لشركة الروائح لصناعة العطور الوادي، رسالة شهادة الماستر في ادارة الاعمال ، جامعة قاصدي مرباح/ ورقلة ، الجزائر .

3_ بلبالي عبد النبي(2009)، دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية ثم كسب رضا الزبائن، دراسة عينة من البنوك التجارية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.

4_ بوقلول احلام، فاضل حنان رميسة(2018)، دور الاتصال في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة الاستشفائية العمومية، دراسة حالة على عينة من موظفي مستشفى صالح زرداني عين البيضاء، رسالة ماستر في العلوم الانسانية، جامعة العربي بن مهيدي ام البواقي ، الجزائر.

5_ بوبكر عباسي (2009) دور التسويق الداخلي في تطوير الخدمة الفندقية، لرسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرتبح ورقلة، الجزائر.

- 6_ بن خنائة صبرينة (2021)، اثر التسويق الداخلي في الولاة التنظيمي، دراسة حالة مديرية توزيع الكهرياء والغاز -بسكرة، رسالة ماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- 7_ حسني هرشة حفيظة (2019)، اثر التسويق الداخلي في تعزيز التعلم التنظيمي، دراسة مديرية الصيانة لشركة سوناطراك، لرسالة ماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- 8_ حمادي محمود (2019)، اثر التسويق الداخلي في تنمية المواهب، دراسة ميدانية بالمديرية الرياضية لاتحاد بسكرة، مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر.
- 9_ زاهي ابراهيم ابراهيم لبد، عمر احمد رجب ريان (2013)، اثر التسويق الداخلي على اداء العاملين في منظمات المجتمع المدني، للحصول على دبلوم مهني متخصص في ادارة منظمات، الجامعة الاسلامية ، غزة.
- 10_ سلوى محمود محمود مطاحن (2010) تطبيق التسويق الداخلي في الشركات الصناعية في الاردن، رسالة لنيل ماجستير في ادارة الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، الاردن.
- 11_ سها سمير ابو حمرة (2017)، التسويق الداخلي في الجامعات الفلسطينية وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية لديها، رسالة لنيل الماجستير في اصول التربية جامعة الاسلامية غزة.
- 12_ سويسى احمد (2018)، تاثير الثقافة التنظيمية على الولاة التنظيمي للعاملين بالمؤسسة، دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية احميدة بن علجية الاغواط، اطروحة دكتوراه في علم الاحتماع - تنظيم وعمل-، جامعة زيان عاشور الجلفة ، الجزائر.
- 13_ عبود سعاد (2016)، مساهمة التسويق الداخلي في تنمية راس المال البشري، دراسة مجموعة مؤسسات، اطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- 14_ عمراوي صليحة (2020) ، دور التسويق الداخلي في تحسين الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوية - طولقة-، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- 15_ فانت عزات عيسى اغري (2017)، الاستغراق الوظيفي وعلافته بالابداع الوظيفي، لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل، رسالة ماجستير في بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية، جامعة القدس، فلسطين.
- 16_ قحموش ايمان (2019)، مساهمة التسويق الداخلي في تعزيز ادارة المعرفة، دراسة حالة مجموعة من المؤسسات، اطروحة دكتوراه تخصص اقتصاد وادارة المعرفة والم عارف، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

- 17_قسيمة نور الهدى (2017)، دور التسويق الداخلي في تحسين اداء المورد البشري، دراسة حالة مؤسسة حليب الحضنة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص استراتيجية وتسويق، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.
- 18_قرني ابراهيم(2016)، اثر ممارسات الموارد البشرية على الرضا الوظيفي، دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية_طولقة_، رسالة ماستر في علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- 19_ماضي احمد ديب محمد (2014)، اثر الدعم التنظيمي على تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة الاقليمي التابع للانونوا، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، الجامعة الاسلامية غزة.
- 20_ماضوي صالح (2019)، دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي، دراسة حالة بالمدرية العملية لاتصالات الجزائر _ بسكرة_، رسالة ماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بكرة، الجزائر.
- 21_محمد احمد ابو شنب (2016)، علاقة الوظائف ادارة الموارد البشرية بالاستغراق الوظيفي، دراسة تطبيقية على مكاتب البريد، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، جامعة الازهر، غزة.
- 22_محمد عبد المعطي الجاروشة (2016)، العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي للعاملين في البنوك الفلسطينية العاملة بقطاع غزة، رسالة لنيل شهادة الماجستير في ادارة الأعمال، جامعة الازهر غزة.
- 23_محروق سمر، بولي حليمة(2020) ، اثر جودة الحياة الوظيفية في الاستغراق الوظيفي لدى الاساتذة الجامعيين، دراسة ميدانية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، رسالة الماستر في علوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، الجزائر.
- 24_ناصر نوال (2013)، دور التسويق الداخلي في تحسين جودة المنتج، دراسة حالة مؤسسة مطاحن الزيان الفنطرة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- 25_نسيم بيرم (2016)، اثر ابعاد التسويق الداخلي في اداء المنظمة، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، جامعة حلب، سوريا.
- 26_وغلاني راضية (2020) ، اثر التسويق الداخلي على التوجه السوقي، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، رسالة لنيل شهادة ماستر في تسويق مصري،جامعة بسكرة، الجزائر.

• المجالات :

- 1_ ابو بكر ايمن عبد الله محمد (2015)، اثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا العاملين، مجلة العلوم و في العلوم الاقتصادية، العدد الاول.
- 2_ بكري محمد عبد العليم (2012)، محددات وابعاد العدالة التنظيمية واثرها على الاستغراق الوظيفي دراسة تطبيقية، مجلة افاق جديدة ،العدد الثاني.
- 3_ درمان سليمان صادق، حسان ثابت جاسم(2006)، اثر اجراءات التسويق الداخلي في اداء العاملين، مجلة تنمية الرفادين.
- 4_ عصام الدين محمد ابو العنين خليفة (2019)، اثر تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسات التعليمية على جودة الخدمة التعليمية للتطبيق على معاهد العليا المصرية، المجلة الالكترونية الشاملة متعددة التخصصات، العدد الثاني.
- 5_ عفاف احمد طعيمة (2019)، نهي يوسف سعد، ايمان فاروق عبد العزيز، الاستغراق الوظيفي وعلاقته بتنمية الكفايات المهنية لدى معملى التعليم الصناعي، المجلة العلمية لعلوم التربية النوعية، العدد التاسع.
- 6_ فرح يس فرح، مامون يسن بدوي، صفاء ياسر بابكر(2019)، اثر الرشاقة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي، المجلة العربية للعلوم ونشر الابحاث، العدد الاول.
- 7_ فوزية ضو، سلاف مشري(2021)، الاستغراق الوظيفي وتطبيقاته الارشادية للوقاية والظغوط المهنية، مجلة التمكين الاجتماعي، العدد الاول.
- 8_ قحמוש ايمان (2017)، اثر ابعاد التسويق الداخلي على ادارة المعرفة، مجلة ابحاث اقتصادية وإدارية.
- 9_ عتيقة حرارية، زويبة بوساق(2018)، جودة الحياة الوظيفية ودورها في تنمية الاستغراق الوظيفي، مجلة هيروودوت، العدد الثامن .
- 10_ محمد احمد محمد السعيد(2018)، يحي شحاتة حسن الرق، دور تمكين في تعزيز الاستغراق الوظيفي، بالمؤسسات السياحية والفندقية في مصر، مجلة كلية السياحة والفنادق جامعة المنصورة، العدد الاول.
- 11_ محمود عبد الرحمان الشنطي، صابرين سعيد ابو عمرة(2019)، دور الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط بين القيادة التحويلية والسلوك الابداعي، لدى العاملين بوزارة التنمية الاجتماعية،مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية، العدد الثاني.

- 12_ مسعود حلموس، عبد القادر بلخضر (2019)، اثر ممارسات التسويق الداخلي في ترسيخ الاخلاقيات الاعمال، مجلة افاق للعلوم، العدد الثالث.
- 13_ نجية زباني، فريدة غنابني، سيدي ساهل محمد (2015)، التسويق الداخلي كمدخل لادارة الموارد البشرية ،في المنظمات الخدمية،مجلة ادارة الاعمال والدراسات الاقتصادية، العدد الثاني .
- 14_ هباز ناهد، جمام محمود (2020)، ادارة مزيج التسويق الداخلي لبناء المزايا التنافسية في المؤسسات، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، العدد الاول.
- 15_ هبة عبد السلام عبد الرحمان على (2021)، دور القيادة الاخلاقية في تنمية الاستغراق الوظيفي، دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية والخاصة بمحافظة القاهرة، المجلة العلمية للبحوث التجارية.
- 16_ هشام فوزي العبادي(2012)، ولاء جودت الجاف، استراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي ودورها في تحقيق الاداء العالي لمنظمات الاعمال، مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الادارة والاقتصاد، العدد التاسع.
- 17_ وجيه محمد السيد سلامة(2017)، دور ادارة المواهب البشرية في تنمية سلوكيات الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في الفنادق المصرية، مجلة كلية السياحة والفنادق ، العدد الاول.
- 18_ ولاء صابني (2017)، العلاقة بين الالتزام التنظيمي والاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مديرية التربية في مدينة حمص، مجلة جامعة البعث، العدد الثاني.
- 19_ زين سالم محمد، رشا عباس عبود، احمد حسين احمد(2019)، دور الفخر التنظيمي في الاستغراق الوظيفي، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد 30.

• مراجع الاجنبية:

- 1_Ahmed perv aiz K, Mohammed rafiq, **Internal marketing: Tools and concepts for customer _ focused mangement**, Butterworkth _Heinmann, (NY), 2002.
- 2_Alaa abu aleinein. **the impact of job involvement on job performance** at u nrwa Gaza field , the requirements for the degree of master of business administration, the islamic university , 2016.
- 3_Mishar, T, **internal marketing mix is reality or myth?**, international journal of lates technology in engineering, 2018.

الملاحق

ملحق رقم (01):

الوظيفة	الاستاذ	الرقم
استاذ محاضر 1 بقسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.	خان احلام	1
استاذ محاضر 1 بقسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.	جبيرات سناء	2
استاذ محاضر 1 بقسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.	غضبان حسام الدين	3



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم علوم التسيير

- تخصص إدارة موارد بشرية -

استبيان حول: اثر ممارسات التسويق الداخلي في تنمية الاستغراق الوظيفي.

اخى الكريم...اختي الكريمة...

اضع بين ايديكم هذا الاستبيان، املي ان تمنحوني جزوا من وقتكم الثمين، وكلنا ثقة بدقة الاجابة و موضوعيتها حول الفقرات الواردة فيها : الهدف من وضع الاستبيان هو استكمال لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في تسيير الموارد البشرية بعنوان : اثر ممارسات التسويق الداخلي في تنمية الاستغراق الوظيفي في صندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء وكالة - بسكرة -.

وأحيطكم علما بان المعلومات الواردة ستحاط بالسرية التامة وهي لغايات البحث العلمي فقط وسوف يتم تحويل الاجابات الى مؤشرات رقمية تستخدم في التحليل. كلنا امل باهتمامكم بهذه الدراسة مما يسهم في نجاحها .

تقبلوا منا فائق الاحترام و التقدير.

تحت اشراف:

من اعداد الطالبة:

د/ جبيرات سناء

جحبوب امينة.

السنة الجامعية: 2022/2021

القسم الأول : البيانات الشخصية والوظيفية:

يهدف هذا القسم الى التعرف على البيانات الشخصية والوظيفية لموظفين الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء وكالة -بسكرة-، بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة على التساؤلات التالية وذلك بوضع اشارة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

■ الجنس: ذكر انثى

■ العمر: اقل من 30 سنة من 30 ال 39 سنة

من 40 الى 49 سنة من 50 سنة فأكثر

■ المؤهل العلمي: ثانوي فاقل ليسانس

تقني سامي ماستر (ماجستير) اخر

■ الخبرة المهنية: اقل من 5 سنوات من 5 الى 9 سنوات

من 10 الى 14 سنة من 15 الى 19 سنوات من 20 سنة فأكثر

القسم الثاني :

المحور الاول التسويق الداخلي:

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس ممارسات التسويق الداخلي في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء وكالة -بسكرة-، والمرجو منكم تحديد درجة موافقتك او عدم موافقتكم عنها وذلك بوضع اشارة (x) في الاجابة المناسبة.

الرقم	التسويق الداخلي	لا اتفق تماما	لا اتفق	لا	محايد	اتفق	اتفق تماما
التدريب							
1	تقوم المؤسسة بتدريب موظفيها بصفة مستمرة.						
2	تحرص المؤسسة على مواكبة برامج التدريب وفقا للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية .						
3	تعمل المؤسسة على تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين قبل وضع برامج التدريب .						
4	تقوم الادارة بتقييم البرامج التدريبية المقدمة للعاملين.						
التحفيز							
5	أجور الموظفين مرتفعة في المؤسسة مقارنة بمؤسسات اخرى في نفس القطاع.						
6	الحوافز و المكافآت في المؤسسة متنوعة بين المادية و المعنوية.						
7	تقدم المؤسسة للموظفين مكافآت تتناسب مع حاجاتهم و رغباتهم.						
8	تقوم المؤسسة بربط نظام الترقيات للموظف بمستوى الاداء الذي يقدمه.						
التمكين							
9	توفر المؤسسة المعلومات اللازمة للعاملين لتطوير أداء الموظفين.						
10	تتيح المؤسسة للموظفين صلاحيات اتخاذ القرار التي تسرع وتيرة العمل.						
11	تشجع المؤسسة إبداء الرأي في حل المشكلات وطرح الافكار.						
12	تحرص ادارة المؤسسة على توفير التسهيلات اللازمة لأداء العمل.						
الاتصال الداخلي							
13	تشجع المؤسسة على التواصل بين زملاء العمل وتبادل المعلومات والخبرات فيما بينهم.						
14	تمثل الاتصالات الداخلية في المؤسسة مفتاح لتزويد العاملين.						
15	تتوافق الاتصالات الداخلية للمؤسسة مع ما تعلنه العلاقات العامة الخارجية.						
16	تتبنى المؤسسة وسائل الاتصال الحديثة.						

المحور الثاني الاستغراق الوظيفي :

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى الاستغراق الوظيفي في صندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة - بسكرة -، والمرجو منكم تحديد درجة موافقتك او عدم موافقتكم عنها وذلك بوضع اشارة (x) في الاجابة المناسبة.

الرقم	الاستغراق الوظيفي	لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما
الاستغراق الادراكي						
17	اعرف بوضوح ما يتوقع مني فيما يخص ادائي للعملي.					
18	ادرك ضرورة اهمية انجاز العمل على نحو لائق وملائم واعتراف بقيمته.					
19	اربط اهدافي الشخصية بوظيفتي.					
20	اعطي في العمل الكثير من الانتباه لوظيفتي.					
الاستغراق العاطفي						
21	احد الرغبة في تلبية متطلبات وظيفتي.					
22	اشعر بسعادة اثناء عملي في مؤسستنا.					
23	انا فخور اني اعمل في هذه الوظيفة.					
24	اشعر بالاحباط لعدم حصولي على دعم كافي من قبل رئيسي بالعمل.					
الاستغراق السلوكي						
25	اصل الى عملي مبكرا قبل الوقت المحدد.					
26	اغادر بعد ساعات من انتهاء الدوام.					
27	التحق بوظيفتي عند الاتصال بي حتى في ايام عطلي.					
28	اقضي معظم اوقاتي في وظيفتي.					

