

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER –Biskra
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences de Gestion



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الموضوع

أثر التسويق الداخلي في تخفيف ظاهرة الاغتراب الوظيفي
دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال
الأجراء - وكالة بسكرة-

مذكرة مقدمة كجزء ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذة المشرفة:

جبيرات سناء

إعداد الطالبة:

سنوسي بوزياني سيرين

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	أستاذ التعليم العالي	أقطي جوهرة
بسكرة	مقررا	أستاذ محاضر أ	جبيرات سناء
بسكرة	مناقشا	أستاذ محاضر ب	فني فضيلة

السنة الجامعية: 2021/ 2020



الموضوع

أثر التسويق الداخلي في تخفيف ظاهرة الاغتراب الوظيفي
دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال
الأجراء –وكالة بسكرة-

مذكرة مقدمة كجزء ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذة المشرفة:

جبيرات سناء

إعداد الطالبة:

سنوسي بوزياني سيرين

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	أستاذ التعليم العالي	أقطي جوهره
بسكرة	مقررا	أستاذ محاضر أ	جبيرات سناء
بسكرة	مناقشا	أستاذ محاضر ب	فني فضيلة

السنة الجامعية: 2021/ 2020

شكر و عرفان

الحمد لله الذي زين قلوبنا بأنوار الوفاق
وسقى عقول عباده العلماء علما نافعا،
ومكنني وانا احمل اليوم قلبي وكلي فخر
بما انجزت واعلم يقينا بان العلم لا يؤتى
من الكسل، اما بحثي هذا فقد وجب علي
في بدايته ان اتقدم بأسمى معاني الشكر
والعرفان وهو اقل ما يمكن ان اتقدم به
لاساتذتي وأولياء نعمتي في قسم علوم
التسيير بجامعة محمد خيضر _ بسكرة _
وعلى راسهم "جبيرات سناء" حفظها الله
واطال في عمرها ووفقها لما ترضاه،
التي ساعدتني في اثناء هذا العمل ولم
تبخل عليا بتوجيهاتها ونصائحها القيمة
وهي اساس توفيقني في عملي هذا.
كما اتوجه بالشكر الجزيل الى جميع
الاصدقاء والزملاء الذين ساهموا من
قريب او بعيد في اكمال هذا العمل.
كما لا ننسى شكر وكالة الصندوق
الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال
الاجراء والقائمين عليها.
وفي الاخير نسال الله ان يتقبل منا هذا
العمل.

الاهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات ثم
الصلاة والسلام على اشرف المرسلين
سيدنا محمد المختار
الحمد والشكر لله على كل نعمة، وتوفيقه
لي في انجاز هذا العمل، الذي اهديه بكل
حب وامتنان اولا الى جدتي الغالية التي
لا زالت تنزف جهودها من اجل راحتي.
الى روح جدي الطاهرة اسكنه الله
فسيح جنانه .
الى ابي سندي العزيز... الى امي
الغالية...
الى كل العائلة
الى اخواني واخواتي: معاذ، هند، انس،
صفوان، رحمة، حفظهم الله جميعا.
دون ان انسى رفيقات دربي : جمانة،
امينة، دنيا، شهيناز، خلود، سلسبيل.
دون ان انسى عائلتي الثانية التي قدمت
لي الكثير خلال مشواري في الجامعة
نادي الطالبة وكل عضو فيها
الى زميلاتي وزملائي وكل ما قاسمني
الجهد لانجاز هذا العمل.
اليكم جميعا اهدي هذا الجهد المتواضع.

سيرين

الملخص

تهدف الدراسة الحالية إلى البحث عن فهم أفضل للعلاقة التي تربط بين التسويق الداخلي والاعتراب الوظيفي، حيث تم قياس ممارسات التسويق الداخلي كمتغير مستقل ومن خلال ابعاده المتمثلة في (المنتج الداخلي، السعر الداخلي، التوزيع الداخلي، الترويج الداخلي)، وقياس الاعتراب الوظيفي كمتغير تابع من خلال ابعاده المتمثلة في (العزلة الاجتماعية، الشعور بالعجز، ضعف المعنى، الاعتراب عن الذات).

واستهدفت الدراسة الحالية عينة من اطارات الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء -وكالة بسكرة-، حيث تم جمع البيانات الاولية من العينة المستهدفة باستخدام استبيان مكون من 35 عبارة حول متغيرات الدراسة، واخضاعها للتحليل الاحصائي باستخدام برنامج Spss. V20.

ومن أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة ان هناك ممارسة للتسويق الداخلي في المؤسسة محل الدراسة بشكل ضمني مقبول، وتواجد ابعاد ظاهرة الاعتراب الوظيفي بشكل أقل من المتوسط وذلك من وجهة نظر الباحثين، بالإضافة الى وجود أثر ذو دلالة احصائية للتسويق الداخلي بأبعاده الثلاث (السعر الداخلي، التوزيع الداخلي، الترويج الداخلي) على الاعتراب الوظيفي، وعدم وجود اثر لبعده المنتج الداخلي على الاعتراب الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة. وبالاعتماد على النتائج المتوصل إليها، تم تقديم مجموعة من التوصيات استكمالاً لمستلزمات الدراسة ولغرض الإفادة منها.

الكلمات الأساسية: التسويق الداخلي، الاعتراب الوظيفي، مزيج التسويق الداخلي.

Abstract

The current study aims to search for a better understanding of the relationship between internal marketing and job alienation, where internal marketing practices were measured as an independent variable and through its dimensions (internal product, internal price, internal distribution, internal promotion), and job alienation was measured as a dependent variable from Through its dimensions (social isolation, feelings of helplessness, weakness of meaning, alienation from oneself).

The current study targeted a sample of the frameworks of the National Fund for Social Insurance for Salaried Workers - Biskra Agency -, where the primary data was collected from the target sample using a questionnaire consisting of 35 phrases about the study variables, and subjected to statistical analysis using the Spss program. V20.

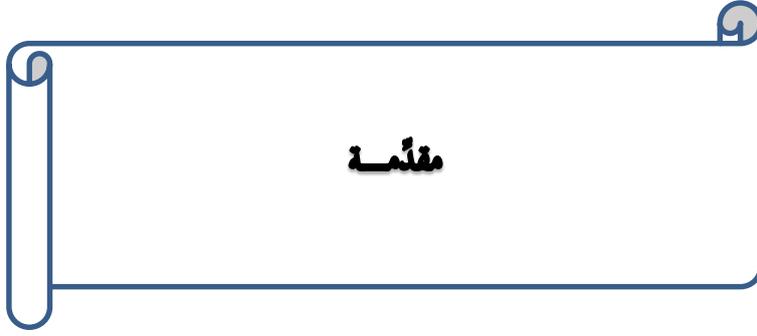
Among the most important findings of the study is that there is an acceptable practice of internal marketing in the institution under study, and the absence of dimensions of the phenomenon of job alienation in an acceptable manner from the respondents' point of view, in addition to the presence of a statistically significant effect of internal marketing in its three dimensions (internal price, distribution Internal, internal promotion) on job alienation, and there is no effect of the internal product dimension on job alienation in the institution under study.

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

Keywords: internal marketing, job alienation, internal marketing mix.

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
07	ابعاد التسويق الداخلي من وجهة نظر بعض الباحثين	01
28	مراحل الاغتراب الوظيفي	02
58	خصائص عينة الدراسة	03
62	درجات مقياس ليكارت الخماسي	04
62	درجات القيم حسب مقياس ليكارت الخماسي للحكم على إجابات الأفراد	05
63	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد المنتج الداخلي	06
63	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد السعر الداخلي	07
64	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد التوزيع الداخلي	08
64	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد الترويج الداخلي	09
65	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد العزلة الاجتماعية	10
65	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد الشعور بالعجز	11
66	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد ضعف المعنى	12
66	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد الاغتراب عن الذات	13
67	تحليل الصدق لمتغيري التسويق الداخلي والاعتراب الوظيفي	14
68	تحليل الثبات لكل متغيري التسويق الداخلي والاعتراب الوظيفي	15
70	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات متغير التسويق الداخلي	16
73	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات متغير الاعتراب الوظيفي	17
75	مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة	18
77	اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح	19
77	اختبار التوزيع الطبيعي بمعاملي Kurtosis و Asymétrie.	20
78	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	21
78	نتائج تحليل اختبار الانحدار البسيط لأثر المتغير المستقل أبعاده على الاعتراب الوظيفي	22
80	تقدير معاملات النماذج المفسرة لأثر المتغير المستقل على المتغير التابع	23

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
ز	نموذج الدراسة	01
10	انواع التسويق الداخلي	02
15	نموذج Berry للتسويق الداخلي	03
16	نموذج ادارة خدمات التسويق لـ Tansuhaj واخرون	04
17	نموذج Coronos للتسويق الداخلي	05
18	نموذج رفيق واحمد للتسويق الداخلي في المنظمات الخدمية	06
55	الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية وكالة بسكرة	07
59	المدرج التكراري لمتغير الجنس	08
59	المدرج التكراري لمتغير العمر	09
60	المدرج التكراري لمتغير المؤهل العلمي	10
60	المدرج التكراري لمتغير سنوات الخبرة	11
81	التمثيل البياني للباقي غير المعيارية مع التوقعات المعيارية	12
82	المدرج التكراري لتوزيع الأخطاء العشوائية	13



يشهد العالم تحولات و تغيرات عديدة أثرت على عالم الأعمال، و أعادت تشكيل ملامحها نتيجة للعولمة وما صاحبها من ثورة في أساليب الاتصال و التكنولوجيا، وزيادة حدة المنافسة على المستويين المحلي و الدولي، الأمر الذي أدى إلى الاهتمام المتنامي بالعنصر البشري و اعتباره مورد استراتيجيا، واستثمارا ناجحا في حالة إذا أرادت المنظمة التفوق و التميز عن نظيراتها. وقد واكب ذلك، ظهور مفاهيم إدارية معاصرة لتتماشى مع هذه التغيرات، حيث وجد أن مصطلح التسويق الداخلي يلقي في الوقت الراهن اهتماما متزايد من قبل الباحثين باعتباره شرطا أساسيا لبقاء المنظمة والمحافظة على ديمومتها في ظل اقتصاد يتميز بالتعقيد واللايقين. فهو ظهر كفكرة ومفهوم فقط على مستوى الإدارة اليابانية، لكن كتطبيق ومقاربة معترف بها الا في أواخر السبعينيات وأوائل الثمانينيات ليكون الانتقال من المفهوم الخارجي للتسويق إلى التسويق الداخلي الذي يعتبر المورد البشري عميلا داخليا لديه حاجات ورغبات يجب إشباعها بهدف بناء علاقة تميز وولاء وكذا تحصيل كل طرف على مكاسب دون أن يكون الطرف الآخر خاسرا، وذلك بخلق القيمة للفرد والسماح للمنظمة باكتساب مواهب جديدة وتعزيز علامتها. ففعاليتها تصب في فعالية التسويق الخارجي، ونجاحه يؤدي بالضرورة إلى نجاح الثاني، وهو ما أكدته varey بأنه أداة لتطوير وتسريع التوجه السوقي داخل المنظمة، لذلك ينظر له كشرط أولي لتحقيق الزبائن الخارجين.

وبالموازاة مع هذه الصورة، نجد أن الكثير من الباحثين يجمعون على سيطرة و غزو ظاهرة الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المنظمات، اذ أصبحت من أبرز مشكلات منظمات اليوم بوصفها ظاهرة مرضية أثرت من الناحية النفسية و الفيزيولوجية و السلوكية في قدرة العاملين على الإنجاز و الابداع و التميز. فالاغتراب الوظيفي ما هو إلا محصلة عدم التوازن، أو الاختلال في المجال السلوكي أو البنية السلوكية، حيث يتكون المجال السلوكي عادة من التفاعل الذي يحدث بين شخصية الفرد أو الحالة النفسية والسيولوجية الراهنة له، وبين البيئة الواقعية أو عناصر البيئة المادية والاجتماعية، وعندما يحدث الاختلال في توازن هذا المجال بسبب المتغيرات التنظيمية؛ مثل البيئية التنظيمية، وصراع الدور، وغموض الدور، وعبء الدور، فإن ذلك ينعكس بدوره على مشاعر وأحاسيس وتصرفات الأفراد. وبذلك يصبح من الضروري الاعتراف بهذه الظاهرة والتعرف على أسبابها وعدم تجاهلها وكذا إيجاد الآليات الإدارية القادرة على التعامل معها.

❖ اشكالية الدراسة:

ان العديد من المنظمات في العصر الحالي وعلى اختلاف أنواعها تشهد حاليا انتشارا لظاهرة الاغتراب الوظيفي، والتي ان استمرت ستترك أثارا سلبية على المنظمة والعاملين بها والمجتمع على حد سواء. لذا، فان دراستنا هذه قد أولت الاهتمام بالتسويق الداخلي الذي قد يعطي تفسيراً أدق وأوضح لأهمية مزيج التسويقي في الحد من هذه الظاهرة.

استنادا على ما تقدم، تتجسد اشكالية الدراسة التي يمكن صياغتها في السؤال التالي:

ما هو أثر التسويق الداخلي في تخفيف ظاهرة الاغتراب الوظيفي؟

ومن السؤال الرئيسي تنبثق مجموعة من الاسئلة الفرعية والتي تتمثل في:

❖ ما هو أثر المنتج الداخلي في تخفيف ظاهرة الاغتراب الوظيفي؟

- ❖ ما هو أثر السعر الداخلي في تخفيف ظاهرة الاغتراب الوظيفي؟
- ❖ ما هو أثر التوزيع الداخلي في تخفيف ظاهرة الاغتراب الوظيفي؟
- ❖ ما هو أثر الترويج الداخلي في تخفيف ظاهرة الاغتراب الوظيفي؟
- ❖ ما هو واقع التسويق الداخلي في المؤسسة محل الدراسة؟
- ❖ ما هو واقع الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة؟
- ❖ ما هو أثر التسويق الداخلي في تخفيف الاغتراب الوظيفي للمؤسسة محل الدراسة؟
- ❖ الدراسات السابقة:

1-دراسات متعلقة بالتسويق الداخلي:

1-دراسة أحمد غنيم أبو الخير(2018): " التسويق الداخلي وعلاقته بمستوى تحقيق الانهماك بالعمل لدى العاملين في جامعة القدس المفتوحة"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الانسانية والاجتماعية، جامعة القدس المفتوحة، العدد 46، فلسطين.

هدفت الدراسة إلى التعرف الى درجة ممارسة التسويق الداخلي بجامعة القدس المفتوحة وعلاقته بمستوى تحقيق الانهماك بالعمل لدى العاملين. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من قبل عينة الدراسة المتمثلة بجميع العاملين بفروع جامعة القدس المفتوحة بقطاع غزة.

وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة الجامعة للتسويق الداخلي ومستوى انهماك العاملين بالعمل كان عالياً. وأن هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين التسويق الداخلي الذي تمارسه إدارة الجامعة ومستوى انهماك العاملين بالعمل. وتوجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة جامعة القدس المفتوحة بقطاع غزة للتسويق الداخلي تعزى لمتغير (المسمى الوظيفي) لصالح المسؤولين الإداريين والأكاديميين. ولا توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة جامعة القدس المفتوحة للتسويق الداخلي تعزى لمتغير (الفرع التعليمي) وأوصت الدراسة بضرورة تبني إدارة الجامعة لمفهوم التسويق الداخلي وتنمية مهارات العاملين فنياً وسلوكياً ومشاركتهم في اتخاذ القرارات.

2-دراسة سوزة محمد قادر، ديلمان احمد عزيز، به ناز رؤوف محمود (2018): " التسويق الداخلي وأثره في تحقيق الالتزام المنظمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة السليمانية، مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 8، العدد 1، العراق.

يهدف هذا البحث إلى التعرف على " التسويق الداخلي وأثره في تحقيق الالتزام المنظمي للعاملين في كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة السليمانية"، وبعد تحديد مشكلة البحث التي تكمن (كثير من المنظمات لا تولي اهتماماً بالتسويق الداخلي مما ينعكس سلباً على الالتزام المنظمي)، وفرضية الرئيسية (يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لأبعاد التسويق الداخلي في الالتزام المنظمي) تم صياغة استبانة لما يعكس متغيرات البحث، إذ وزع (70) استمارة على عينة عشوائية من العاملين في الكلية المذكورة ، وبلغ عدد الاستمارات الصالحة

للتحليل ب (63) استمارة أي أن نسبة الاستجابة كانت (90%)، إذ اعتمدت البحث على مقياس ليكرت الخماسي، وتم تحليلها باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف.

وخلصت البحث إلى نتائج من أهمها: "يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لأبعاد التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام المنظمي"، وفي النهاية خلص البحث إلى عدد من التوصيات من أهمها: "تفعيل نقاط القوة في كلية وإعادة النظر بنقاط الضعف و تطبيق أبعاد التسويق الداخلي (الاختيار والتعيين، التدريب، التحفيز، والاتصال) وإيجاد طرق جديدة لكسب ولاء العميل الداخلي عن طريق إشباع حاجاتهم المادية والمعنوية بما يضمن زيادة التزامهم تجاه كلية.

3-دراسة عيسى نجيمي مراد كويحل (جوان 2020): " اثر التسويق الداخلي على اداء الموارد البشرية بالمؤسسة الصحية" (دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية طاهير)، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، جامعة جيجل، المجلد 04، العدد 01، الجزائر.

تهدف هذه الدراسة لاختبار طبيعة أثر التسويق الداخلي بأبعاده المتمثلة في (اختيار العاملين-التدريب-التحفيز-تفويض الصلاحيات - نشر المعلومات التسويقية) في أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاستشفائية الطاهير، حيث تم تصميم استبانة وتوزيعها بطريقة عشوائية على 50 طبيب وممرض وقد تم استرجاع كل الاستثمارات لغرض الدراسة والتحليل.

توصلت الدراسة إلى وجود مستوى متوسط للتسويق الداخلي بالمؤسسة الاستشفائية الطاهير مع وجود مستوى مرتفع جدا من الأداء لدى موردها البشري، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود تأثير للتسويق الداخلي بأبعاده على أداء الموارد البشرية، توصي الدراسة بضرورة اهتمام المؤسسة الاستشفائية الطاهير بمفهوم التسويق الداخلي من أجل المحافظة على المستوى المرتفع لأداء موردها البشري.

4-دراسة احمد غازي مهدي، سعدون حمود جشير(2020): "علاقة وأثر التسويق الداخلي في رضا الزبون" (دراسة استطلاعية لعينة من مديري المصارف الخاصة في بغداد)، مجلة الاقتصاد والعلوم الادارية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد 26، العدد 122، العراق.

بحثت هذه الدراسة تأثير عناصر انشطة التسويق الداخلي على رضا الزبائن من خلال دراسة استطلاعية للخدمات المصرفية في مدينة بغداد، اذ تبلورت مشكلة البحث من خلال طرح مجموعة من التساؤلات اهمها (هل توجد علاقة ارتباط وتأثير بين ابعاد التسويق الداخلي ورضا الزبون، تهدف هذه الدراسة إلى تحديد تأثير الاتصالات الداخلية والتدريب وبحوث السوق الداخلية على رضا الزبائن والمتمثل بجودة الخدمة والولاء والحصة السوقية. وحسدت هدف هذه الدراسة بالتعرف على مستوى توافر أنشطة وبرامج التسويق الداخلي في المصارف المبحوثة، تم جمع البيانات باستخدام مسح قائم على الاستبانة يتكون من (24) سؤالاً وتم توزيعه على (102) مديراً من مدراء المصارف الخاصة في مدينة بغداد. من أجل تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من الاستبانات، باستخدام الأساليب الكمية مثل الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ومعامل الارتباط البسيط ونمذجة المعادلة المهيكلية.

وتوصل الباحث الى عدد من الاستنتاجات اهمها وجود علاقات ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين التسويق الداخلي وابعاده، ورضا الزبون وابعاده وهذا يؤكد ان المصارف المبحوثة تهتم بأنشطة التسويق الداخلي الثلاثة (الاتصالات الداخلية، التدريب، بحوث السوق

الداخلية) والتي ستؤدي بالنتيجة بالوصول الى رضا الزبون. وعليه اوصى البحث بضرورة قيام المصارف المبحوثة بإيعاز على الإدارة تحسين أنشطة التسويق الداخلي من خلال تطبيق الأنشطة الملائمة لعمل المصرف للحصول على رضا الزبون، واقتصر البحث على المصارف الخاصة لذا لا يمكن تعميم النتائج على باقي المنظمات الخدمية، وان توفير أنشطة وبرامج التسويق الداخلي في المصارف المبحوثة يسهم في الوصول الى رضا الزبون، سهم البحث بدعم المسؤولية الاجتماعية للمصارف المبحوثة للزبائن، وذلك باعتبار الافراد جزء من هذا المجتمع وان اي تأثير عليه يؤثر ذلك على المجتمع ككل.

ب-دراسات متعلقة بالاغتراب الوظيفي:

1-دراسة منصور بن زاهي (2007): " الشعور بالاغتراب الوظيفي وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى الإطارات الوسطى لقطاع المحروقات" (دراسة ميدانية بشركة سوناطراك بالجنوب الجزائري)، جامعة منتوري - قسنطينة- ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم النفس العمل، الجزائر.

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد حجم معاناة الإطارات الوسطى لقطاع المحروقات من الاغتراب الوظيفي ثم محاولة التعرف على طبيعة العلاقات التي تربط الشعور بالاغتراب الوظيفي والدافعية للإنجاز، وكذا التعرف على العوامل المكونة للاغتراب الوظيفي ومعرفة علاقة بعض المتغيرات الديمغرافية والوسيطه بالاغتراب الوظيفي.

استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتوصل الى النتائج التالية:

- وجود فروق ذات دلالة احصائية بين افراد العينة في الشعور بالاغتراب الوظيفي باختلاف نظام العمل.

- وجود فروق ذات دلالة احصائية بين افراد العينة في الشعور بالانعزالية والعجز باختلاف نظام العمل.

- وجود فروق ذات دلالة احصائية بين افراد العينة في الشعور بالتشاؤم وعدم الرضا باختلاف نظام العمل.

- وجود فروق ذات دلالة احصائية بين افراد العينة في الشعور بانعدام المعيار ومعنى العمل باختلاف نظام العمل.

2-دراسة محسن علوان محمد (2018): " دور ممارسات الموارد البشرية الدولية في معالجة مشكلة الاغتراب الوظيفي" (دراسة تطبيقية في جامعة القادسية)، مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة القادسية، المجلد 08، العدد 04، العراق.

يهدف البحث الحالي الى قياس واختبار دور ممارسات الموارد البشرية الدولية التي تمتلكها العينة المبحوثة لمعالجة مشاكل الاغتراب الوظيفي الذي يعانيه العاملين المتمثل ب (ضعف القدرة على التأثير، وضيق المعنى، ونقص المعايير، وضعف العلاقات مع الاخرين، وغربة الذات) ، واعتمد البحث على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الضرورية واللازمة لتحقيق هدفها. اذ تم توزيع (60) استمارة لتحديد مستوى توافر ادارة الموارد البشرية الدولية والاغتراب الوظيفي، وتم استرجاع (53) استمارة، فضلا عن استعمال مجموعة من الاساليب

الاحصائية متمثل بالوسط الحسابي الموزون، والانحراف المعياري، ومعامل الارتباط البسيط سبيرمان، ومعامل الانحدار البسيط والمتعدد. وأظهرت نتائج البحث وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين ادارة الموارد البشرية الدولية والاعتراب الوظيفي للعينة المبحوثة. واطهر البحث وجود علاقة تأثير مباشرة بين ادارة الموارد البشرية الدولية والاعتراب الوظيفي للعينة المبحوثة. وخرج البحث بمجموعة من التوصيات من اهمها ان هنالك تأكيد واضح من قبل العينة المبحوثة على توفير فرص لتطوير مهارات الافراد من خلال توفير البرامج التدريبية والتعليمية والتنموية لهم.

3-دراسة خالدية مصطفى عطا (2018): " أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في الحد من الاعتراب الوظيفي" (دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الكهربائية والالكترونية التابعة لوزارة الصناعة والمعادن)، مجلة الدنانير، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة العراقية، المجلد 1، العدد 14، العراق.

تناول هذا البحث ممارسات القيادة الاستراتيجية كونها من الموضوعات المهمة كمتغير مستقل بأبعاده والمتمثلة في(التأكيد على الممارسات الأخلاقية، الحفاظ على ثقافة مؤثرة، تنفيذ نظم الرقابة التنظيمية المتوازنة، تطوير رأس المال البشري، بناء الكفاءات والحفاظ عليها) والاعتراب الوظيفي كمتغير تابع بأبعاده الفرعية المتمثلة في (الشعور بالعجز او انعدام القوة، ضعف المعنى "اللاهديه"، فقدان المعايير "اللامعيارية"، الاعتراب عن الذات (غربة الذات)،العزلة الاجتماعية). تكمن أهمية البحث في تقديم تأصيل فكري لطبيعة متغيرات البحث مستندة الى جهد تطبيقي من خلال تطبيق المفاهيم النظرية في الميدان العلمي . تم اختيار الشركة العامة للصناعات الكهربائية والإلكترونية التابعة لوزارة الصناعة والمعادن معمل التاجي، ليكون مجتمع للبحث. ولتحقيق أهداف البحث تم تطوير استبانة وزعت على عينة عشوائية من العاملين بلغت (80) موظفاً في الشركة من مختلف المستويات والمؤهلات العلمية. وبهدف معالجة البيانات استخدمت الاساليب الاحصائية والمتمثلة في (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط، معامل الانحدار البسيط والمتعدد) مستخدماً البرنامج الاحصائي (Spps v.23& AmosV.23) للخروج بنتائج لتبني عليها عدد من النتائج والتوصيات.

توصل البحث الى جملة من النتائج كانت أهمها وجود تأثير معنوي بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والحد من الاعتراب الوظيفي لدى العاملين في الشركة. وهذا التأثير ناشى بفعل ممارسة القيادة الاستراتيجية لعملية "تنفيذ نظم الرقابة التنظيمية المتوازنة، والحفاظ على ثقافة مؤثرة" بشكل فاعل. نتيجة ما يقوم به القادة من وضع ضوابط واجراءات صارمة للتعامل مع السلوكيات غير الصحيحة فضلاً عن متابعة الانحرافات والعمل على تصحيحها بالوقت المناسب وتعزيز ثقافة الثقة والعمل الجماعي وغرس ثقافة التعبير عن آرائهم بحرية والتعامل بصدق وشفافية. وكانت أهم التوصيات ضرورة تبني قادة الشركة المبحوثة ممارسات قيادية فاعلة وواضحة يعتمد عليها في الحد من شعور العاملين بالاعتراب الوظيفي وذلك من خلال تعزيز ثقة العاملين بهذه الممارسات والعمل على التفاعل والانسجام معها. فضلاً عن تبني ممارسات قادرة على تفجير طاقات وامكانيات العاملين غير المستغلة بصورة صحيحة وتكليفهم بأعمال تشعرهم بأهميتهم وتتوافق مع رغباتهم وطموحاتهم لتعزيز ثقتهم وانتمائهم لذاتهم.

4-دراسة نور حسين فخري، مصطفى رعد صالح (2020): "الاعتراب الوظيفي واثره في الرضا عن العمل" (بحث تطبيقي)، مجلة الاقتصاد والعلوم الادارية، معهد الادارة، الجامعة التقنية الوسطى، بغداد، المجلد 26، العدد 121، العراق.

يهدف البحث الى تحديد دور الاغتراب الوظيفي وتأثيره في الرضا عن العمل في الشركة العامة لصناعة السيارات، وتم اختيارها لتطبيق الجانب الميداني كونها من الشركات المهمة في العراق، وتمثلت مشكلة البحث بوجود صعوبة في تأقلم الموظفين وشعورهم بالاغتراب في عملهم مما ينعكس سلبا على مستوى رضاهم عن العمل في الشركة المبحوثة، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والتي تضمنت (31) فقرة، تم توزيعها على (50) موظفا في الشركة المبحوثة، وتم اختيارها بطريقة عشوائية وبالاعتماد على البرنامج الاحصائي الجاهز (SPSS).

اهم الاستنتاجات التي توصل اليها البحث هي ضعف ادارة الشركة في التقليل من حدة الاغتراب الذي يشعر به الموظفين في العمل، والسبب في ذلك الى أن امكانيات الموظفين وطاقاتهم غير مستغلة بصورة صحيحة في الشركة العامة لصناعة السيارات مما يزيد من شعورهم بالعزلة والاغتراب في العمل، واهم التوصيات التي خرج بها البحث هو اهتمام ادارة الشركة بالموظفين من حيث شعورهم بالملل في اداء اعمالهم، من خلال التقليل من الروتين في انجاز عملهم، وتشجيعهم للعمل الجماعي، وتكليفهم بأعمال تشعرهم بأهميتهم في الشركة، وهذا بدوره يحد من ظاهرة العزلة الاجتماعية التي يواجهها الموظفون في عملهم.

❖ التعليق على الدراسات السابقة:

بعد التطرق للدراسات السابقة يتبين لنا أنه كان لها دور كبير في دراستنا سواء من الناحية النظرية لتغطية مضامين متغيري النموذج الافتراضي، أو من ناحية تحديد أبعادهما وتصميم أداة الدراسة، الا انها تميزت عنهم في انها ركزت على البحث في أثر التسويق الداخلي على الاغتراب الوظيفي، حيث انه لا توجد اي دراسة قامت بربط عناصر مزيج التسويق الداخلي بمتغير الاغتراب الوظيفي حسب ما توفر للباحثة، وكذلك تميز هذه الدراسة بتطبيقها على الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء - وكالة بسكرة-.

❖ نموذج وفرضيات الدراسة:

1- نموذج الدراسة:

اشتمل نموذج الدراسة على نوعين من المتغيرات وذلك على النحو التالي:

- **المتغير المستقل:** وهو التسويق الداخلي، وتمثلت أبعاده في عناصر مزيج التسويق وهي:

- المنتج الداخلي

- السعر الداخلي

- الترويج الداخلي

- التوزيع الداخلي

- **المتغير التابع:** وهو الاغتراب الوظيفي، وتمثلت ابعاده في:

- العزلة الاجتماعية

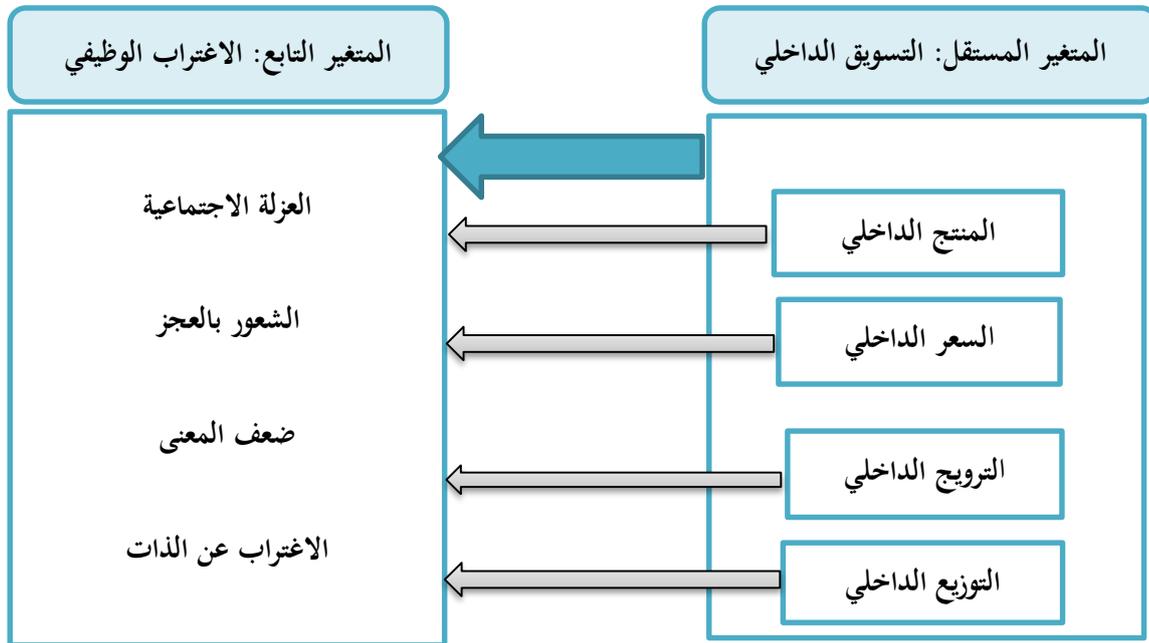
- الشعور بالعجز

- ضعف المعنى

- الاغتراب عن الذات

بيانيا، يظهر النموذج كما يلي:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبة.

ب-فرضيات الدراسة:

أما فرضياته، فتمثلت في:

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين للتسويق الداخلي وتخفيف الاغتراب الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة

وينبثق عنها فرضيات فرعية التالية:

- 1- يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين المنتج الداخلي وتخفيف الاغتراب الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.
- 2- يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين السعر الداخلي وتخفيف الاغتراب الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.
- 3- يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين الترويج الداخلي وتخفيف الاغتراب الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.
- 4- يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين التوزيع الداخلي وتخفيف الاغتراب الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.

❖ التوضع الاستمولوجي ومنهج الدراسة:

-التموضع الاستمولوجي:

وفقا لإشكالية الدراسة التي تبحث عن توضيح الأثر الذي يحدثه التسويق الداخلي في تخفيف ظاهرة الاغتراب الوظيفي، فقد تم الاعتماد على البراد يقم الايجابي (paradigme positiviste) لوصف وشرح المسار التي يؤدي إلى حل هذه الإشكالية، وذلك

من خلال ترجمته إلى نموذج يبرز العلاقات السببية بين عناصر الظاهرة المدروسة، واجراء وصف وتحليل موضوعي لعناصرها باستخدام الأساليب الكمية والإحصائية المناسبة واختبار فرضياتها.

- منهج الدراسة:

تم تصميم الدراسة الحالية اعتماداً على مجموعة خطوات باتباع الطريقة الافتراضية -الاستنتاجية، حيث تم تقديم شرح نظري لمتغيري الدراسة: التسويق الداخلي، الاغتراب الوظيفي، تم توضيح العلاقة بين هذين المتغيرين. واعتماداً على الدراسات السابقة، تم بناء مجموعة فرضيات، ومن ثم اختبارها من أجل الخروج بمجموعة نتائج يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة، كما تم الاعتماد على المنهج الكمي من خلال تحويل البيانات التي تم تجميعها إلى أرقام، وتحليلها باستخدام أساليب احصائية، وترجمتها في شكل نسب وقيم رياضية، كذلك تم الاعتماد على استراتيجية الاستطلاع باستخدام أداة الاستبيان بصفة أساسية لجمع البيانات الأولية من اطارات الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء -وكالة بسكرة-. وكل ما سبق توضيحه من تقنيات منهجية يتلاءم وتوضع الباحثة ضمن المقاربة الايجابية في بناء المعرفة.

❖ تصميم البحث:

- ✓ هدف الدراسة: بيان أثر مزيج التسويق الداخلي على الاغتراب الوظيفي.
- ✓ نوع الدراسة: بناء علاقة سببية بين مزيج التسويق الداخلي والاعتراب الوظيفي.
- ✓ مدى تدخل الباحث: حد أدنى، أي دراسة الباحثة للأحداث كما هي.
- ✓ التخطيط للدراسة: غير مخططة (ميدانية) في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء.
- ✓ مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة المستهدف من موظفي المؤسسة محل الدراسة.
- ✓ المدى الزمني: كانت دراسة مقطعية، حيث أنجزت الدراسة الميدانية في شهر ماي في سنة 2021.

❖ اهمية الدراسة:

تتضح اهمية الدراسة الحالية في معالجة موضوع التسويق الداخلي وأثره في ظاهرة الاغتراب الوظيفي، التي تعد من الظواهر ذات التأثيرات الاكثر سلبية على الافراد العاملين في تحقيقهم لأهداف المؤسسة.

وفي ضوء ذلك تتحدد اهمية الدراسة كالآتي:

- ✓ التعرف أكثر على ظاهرة الاغتراب الوظيفي باعتبارها من المواضيع المهمة في ادارة الموارد البشرية.
- ✓ ندرة الدراسات حول هذا الموضوع على حسب علم الطالبة.
- ✓ تقييم المؤسسة محل الدراسة لمدى تطبيقها للتسويق الداخلي ودرجة اغتراب عاملها.

❖ خطة مختصرة للدراسة:

لتحقيق اهداف هذه الدراسة تم تقسيمها الى ثلاث فصول، فصلين نظريين وفصل تطبيقي. سيتمحور الفصل الاول حول المدخل المفاهيمي للتسويق الداخلي وسينقسم بدوره الى مبحثين، الاول خصص لأساسيات حول التسويق الداخلي والثاني تناول تطبيق التسويق الداخلي بالمؤسسة.

أما الفصل الثاني فسيتناول الاغتراب الوظيفي وأثر التسويق الداخلي في تخفيفه، وسينقسم الى ثلاث مباحث، حيث سيخصص المبحث الاول لمدخل حول الاغتراب الوظيفي، والمبحث الثاني لأساسيات حول الاغتراب الوظيفي، اما المبحث الثالث فسيتناول التسويق الداخلي كآلية لتخفيف الاغتراب الوظيفي، والذي من خلاله سيتم تحديد أثر المتغير الاول على الثاني. اما بالنسبة للفصل الثالث والاخير فسوجه للدراسة التطبيقية التي تم على مستواها تطبيق واختبار نموذج الدراسة على الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء - وكالة بسكرة-.

الفصل الأول

مدخل مفاهيمي للتسويق الداخلي

تمهيد

كان اول ظهور لمصطلح التسويق الداخلي بصفة رسمية في نهاية السبعينات حيث اعتبر كأداة لتحسين جودة الخدمات وتحقيق رضا الزبائن الخارجيين، وذلك من خلال تحقيق رضا العاملين باعتبارهم زبائن داخليين تسعى المؤسسة لإشباع حاجاتهم وتلبية رغباتهم. لذا؛ فإن أهميته تتضح في ظل ظروف تنافسية قاسية من خلال بناء علاقات دائمة وتفاعلية بين المؤسسة والفرد، يتحصل من خلالها كل طرف على مكاسب دون أن يكون الطرف الأخر خاسرا، يخلق القيمة للفرد والسماح للمؤسسة باكتساب مواهب جديدة وكذا تعزيز علامتها التجارية.

وعليه سيخصص هذا الفصل النظري للتعرف أكثر على هذا المفهوم من خلال تقسيمه الى مبحثين:

المبحث الاول: أساسيات حول التسويق الداخلي.

المبحث الثاني: تطبيق التسويق الداخلي بالمؤسسة.

المبحث الأول: أساسيات حول التسويق الداخلي

يعد التسويق الداخلي من المصطلحات الأكثر بروزاً وأهمية في الوقت الراهن، حيث انتقل من المؤسسات الخدمية ليشمل جميع أنواع المؤسسات، وهذا لاهتمامه المباشر بالموارد البشري والعمل على تطويره وتنميته وتحفيزه وخلق بيئة عمل مناسبة له، لتقديم أفضل الخدمات وبناء علاقات مع العملاء الخارجيين مما يكسب المؤسسات ميزة تنافسية تساهم في تحقيق أهدافها. وعليه، سنحاول تناول هذا المصطلح من جوانبه الأساسية.

المطلب الأول: مفهوم ومراحل تطور التسويق الداخلي

الفرع الأول: مفهوم التسويق الداخلي

يعد التسويق الداخلي من أهم المفاهيم المعاصرة التي ترتبط بالعنصر البشري مباشرة، من حيث تركيزه على الموظفين وتلبية حاجاتهم ورغباتهم لينعكس ذلك على خدمة العملاء، إلا أنه لا يوجد تعريف متفق حوله من قبل الباحثين، فقد عرفه كل من Berry و Parasuraman بأنه " فلسفة معاملة الموظفين كعملاء، فهو بمثابة استراتيجية لتشكيل المنتجات الوظيفية لتلائم الاحتياجات البشرية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة" (قحموش، 2018-2019، صفحة 64)، ووصفه Proctor بأنه: " فكرة وضع الموظفين في المقام الأول للحصول على الأغراض التنظيمية" (غازي و جدير، 2020، صفحة 37)، كما أشار إليه Dennis بأنه: " نظرية استراتيجية إدارية تجذب، وتحفز، وتطور، وتحافظ على الموظفين من خلال جعل ظروف العمل تتفق مع حاجات الموظفين. كما كانت وجهات النظر الشائعة بين الباحثين تدعم دور التسويق الداخلي الذي يشجع الموظفين لتبني متطلبات السوق" (ابو سنينة، 2013، الصفحات 13-14)، ووضحه كل من Luvelock و Wirtz بأنه: " برامج مصممة وسياسات واستراتيجيات موجهة للعاملين في المؤسسة، لتحقيق مستويات أعلى من الرضا الوظيفي وبالتالي زيادة جودة الخدمة المقدمة للزبائن الخارجيين" (Alshura, Nusair, & Aldaihani, 2016, p. 171)، في حين يراه McGrath بأنه: " أسلوب لأنظمة الحوافز المكافآت الموجهة للموظفين بغية تحسين جودة الخدمة المقدمة للزبائن وتنمية العلاقات التفاعلية بينهم" (الملاح حسن و الجرجري، 2018، صفحة 177).

بالإضافة إلى ما سبق، فقد أشار Gumessen إلى أن: "التسويق الداخلي هو جهود هادفة لتزويد العاملين بفهم واضح للأهداف والمهام التي ترغب المنظمة في تحقيقها بالتدريب والتحفيز والمكافأة وفقاً لمستوى إنجاز الأهداف" (مطاحن، 2009-2010، صفحة 16)، أما Matinez فقد وصفه بأنه: " فلسفة لإدارة الموارد البشرية تقوم على ضرورة تحديد احتياجات ورغبات الموظفين، وإشباعها كضرورة أساسية لإرضاء وإشباع احتياجات العملاء" (بيرم، 2016، صفحة 06). ومن ناحية أخرى عرف التسويق الداخلي على أنه تطبيق استراتيجيات الترويج والإقناع على الموارد البشرية، لإقناعها بسياسات المؤسسة ووظائفها، ومن ثم العمل على تحقيق أهدافها، ويكمن دور المؤسسة في هذه الحالة العمل على خلق الظروف التي تضمن تلبية احتياجات مواردها البشرية لزيادة تحفيزهم على بذل المزيد (عبود، 2016-2017، صفحة 129).

وبناء على التعاريف السابقة، يمكن القول أن التسويق الداخلي هو فلسفة إدارية هدفها الاهتمام بالعاملين الداخليين من خلال معرفة احتياجاتهم ورغباتهم والعمل على تلبيةها، عن طريق التدريب، التحفيز، التقويم والمكافأة مما ينعكس بشكل كبير على نجاح

خدمة العملاء الخارجيين وكسب ولائهم من جهة، وتحقيق الاهداف التي تسعى اليها المؤسسة من جهة أخرى. كما يتصف بعدد من الخصائص مستمدة من تكامل تطبيقات كل من إدارة الموارد البشرية والإدارة التسويقية، يمكن تلخيصها كالآتي (شوشان و بولعواد، 2019، صفحة 199):

- ✓ يعتبر التسويق الداخلي عملية ادارية تسعى الى تحقيق التكامل والتنسيق بين الوظائف داخل المؤسسة.
- ✓ التسويق الداخلي عملية اجتماعية تتجاوز وظيفته اشباع الحاجات المادية للعاملين ويعمل على توفير الاستقرار الوظيفي، بالإضافة الى زيادة الرضا الوظيفي لديهم.
- ✓ يكون التسويق أكثر نجاحا عندما يكون الالتزام عالي عند المستويات العليا في الادارة، وكذلك يلتزم به كافة العاملين ويكون اسلوب الادارة المفتوحة هو الاسلوب السائد.
- ✓ يعد التسويق الداخلي عملية اختيارية تقود العاملين للحصول على النتائج الجيدة.

الفرع الثاني: مراحل تطور التسويق الداخلي

تشير الادييات المتخصصة في مجال التسويق وادارة الجودة الشاملة الى ان البدايات الاولى لظهور مفهوم التسويق الداخلي والحديث عنه كان في الخمسينيات، حيث مر بمراحل تطور على النحو الآتي (قحموش، 2018-2019، صفحة 69):

➤ المرحلة الاولى: تحفيز ورضا العملاء الداخليين:

تتميز هذه المرحلة بالتركيز على الموظفين باعتبارهم عملاء داخليين مما يوجب تحفيزهم وارضائهم، من اجل تقديم أفضل الخدمات والمنتجات للعملاء الخارجيين، لذلك ظهر مصطلح العميل الداخلي الذي خلق جدلا كبيرا حول من له الاسبقية بالاهتمام واشباع الحاجة (العملاء الداخليين ام العملاء الخارجيين)، وهو الشيء الذي مهد لظهور المرحلة الثانية. فالتسويق الداخلي يجب ممارسته ودعمه من قبل الادارة العليا، ويستمر من خلال الادارة الوسطى وصولا الى جودة الخدمة.

➤ المرحلة الثانية: التوجه نحو العملاء:

ظهرت هذه المرحلة من خلال الدراسة التي قام بها Gronroos والتي تدعو الى ضرورة الاهتمام بالتنسيق والتواصل والتفاعل بين الموظفين والعملاء لتقديم الخدمات بشكل أفضل، كما تشدد على نجاح الاتصالات الخارجية وتوجيه الاهتمام بها بتطوير سلوك الموظف الموجه نحو العملاء. فالتسويق الداخلي يتم تطبيقه من الادارة العليا، وينفذ من الادارة الوسطى ويقدم كأفضل منتج او خدمة للعملاء، لذلك وجب على الموظفين التواصل مع العملاء وتلبية احتياجاتهم لتحقيق رضاهم.

➤ المرحلة الثالثة: ادارة التغيير وتنفيذ الاستراتيجيات:

في هذه المرحلة توسع مفهوم التسويق الداخلي واصبح وسيلة لتنفيذ استراتيجيات المؤسسة التي تتطلب جهودا تسويقية داخلية، واساليب اتصال فعالة اساسها مشاركة جميع الاطراف بهدف تحقيق التناسق والتكامل بين الوظائف (لفتة و فاضل حسين، 2017، صفحة 35). لذا أصبح واضحا ان أنشطة التسويق الداخلي هي أكثر من التحفيز والتوجه نحو العملاء، بل توسعت 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 المؤسسات في تنفيذ عملياتها وقيمتها الاساسية لتحقيق اهدافها المحددة وصيانة اعمالها الناجحة (قحموش، 2018-2019، صفحة 70).

المطلب الثاني: أهمية واهداف التسويق الداخلي

الفرع الأول: أهمية التسويق الداخلي

للتسويق الداخلي أهمية بالغة سواء للمؤسسة او للعاملين، اذ يهدف الى اشباع حاجات ورغبات العاملين من جهة وتحقيق اهداف المؤسسة من جهة اخرى، ويمكن توضيح هذه الأهمية فيما يلي (لفتة و فاضل حسين، 2017، صفحة 36):

- الأهمية على مستوى المؤسسات: وتظهر من خلال:

- كونه يعد جزء مهم من التغيير والتطوير التنظيمي.
- يساعد في بناء الصورة العامة للمؤسسة.
- يعد سلاحاً استراتيجياً يساعد في تحقيق الجودة العالية في تقديم الخدمات.
- امكانية تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة.

- الأهمية على مستوى العاملين: حيث تظهر من خلال الآتي:

- جعل العاملين يعملون وفق رسالة المؤسسة واستراتيجيتها واهدافها.
- مصدراً لتطوير وتحسين قدرات العاملين وادراكهم للفرص التسويقية
- تحسين العلاقات بين العاملين أنفسهم وبينهم والادارة.
- المساعدة في زيادة فهم العاملين وشعورهم بمعنى الوظيفة.

بالإضافة الى ما سبق، فان أهمية التسويق الداخلي تكمن في خلق الوسط الذي يعامل فيه العاملون على أنهم زبائن داخليين تقدم لهم المنافع والخدمات من جهة وكذلك في كونه متطلب أساسي للتسويق الخارجي الناجح من جهة أخرى، إذ ان الزبائن مهتمون في تكوين العلاقات مع الأفراد والمؤسسات وليس مع السلع؛ اذ على الرغم من تزايد استعمال التقنية في قطاع الخدمات، إلا أن الزبائن لازالوا معتمدين على العلاقات المتبادلة مع افراد المؤسسة .وبذلك فإن العاملين الراضين الذين سيتم خلق الدافعية لديهم على أساس مطالبهم واحتياجاتهم هم الذين يحددون ما يرضي العميل الخارجي (سوزة، ديلمان، و به ناز، 2018، صفحة 287).

الفرع الثاني: اهداف التسويق الداخلي

إن الهدف الأساسي من ممارسة وتطبيق التسويق الداخلي يتجلى في خلق قوة عمل مستقرة ومتطورة في المؤسسة تتصف بروح معنوية عالية واحساس مهم بالمسؤولية، مما يقلل من مستوى دوران العمل وزيادة في إرضاء العاملين وبناء بيئة منظمة ومستقرة تؤثر ايجابيا في تحقيق أهداف المؤسسة (عجيلة، 2020، صفحة 373).

ويمكن ايجاز اهداف التسويق الداخلي فيما يلي (سوزة، ديلمان، و به ناز، 2018، صفحة 287):

- مساعدة العاملين على فهم واستيعاب رسالة المؤسسة وأهدافها ونظام وأساليب العمل المطبقة داخل المنظمة.
- تحفيز العاملين واثارة دافعيتهم نحو إنجاز وظائفهم بكفاءة، وتغيير مواقفهم وسلوكياتهم تجاه الزبائن ولاسيما من هم على اتصال مباشر مع الزبائن.
- اكتساب التزام الموظفين اتجاه خطط واستراتيجيات وثقافة المؤسسة.
- إدارة التغيرات للانتقال من الطريقة التي اعتدنا عمل الأشياء بها إلى العمل بالطريقة التي نرغب القيام بها حتى نحقق النجاح.
- يعمل على المساعدة في بناء ثقافة تنظيمية تركز على خدمة الزبون وجودة الخدمة وبذلك فهو يؤدي إلى الحفاظ على معايير الجودة في تسليم الخدمات.

ومن منظور آخر، فقد قسمت اهداف التسويق الداخلي الى ثلاث مستويات وهي (معروف، 2019-2020، صفحة 22):

- على المستوى الكلي: هو الحصول على عاملين لهم قدرات ومهارات عالية قادرين على تحمل المسؤولية والالتزام بتقديم خدمات عالية الجودة للزبائن.

- على المستوى الاستراتيجي: هو إيجاد بيئة داخلية يتصرف فيها العاملون بالطريقة المرغوب فيها والتي يتم تسهيلها من خلال إجراءات فاعلة وهي ثقافة الخدمة والتدريب الداخلي ونشر المعلومات التسويقية إلى العاملين والغاية من ذلك هو تطوير وعي الزبون الخارجي والداخلي وإيجاد التكامل بينهم ومحاولة إزالة العوائق الوظيفية التي تقف أمام فاعلية التسويق الداخلي.

- على المستوى التكتيكي: يتمثل في بيع الخدمات من خلال الجهود التسويقية المفردة للعاملين والذي يستند إلى أن أفراد الكادر هم السوق الأول للمؤسسة المقدمة للخدمة، ويجب أن يفهم العاملون لماذا يتوقع منهم أن يؤديوا وظائفهم بطريقة معينة، وكذلك مثلهم للخدمات والنشاطات التي تمارسها المؤسسة وأن الخدمات يجب أن تكون على مستوى عال من الجودة وأن تكون مقبولة كما يجب الاهتمام بقنوات الاتصال.

المطلب الثالث: ابعاد ومكونات التسويق الداخلي

الفرع الاول: ابعاد التسويق الداخلي:

تعتبر ابعاد التسويق الداخلي من الاسس التي تعتمد عليها المؤسسة لتحقيق اهدافها، الا ان الباحثين قد اختلفوا في تحديدها، حيث يمكن ابراز هذه الاختلافات من خلال الجدول الموالي:

جدول رقم 01: ابعاد التسويق الداخلي من وجهة نظر بعض الباحثين

الأبعاد	الباحث / السنة
الوضوح في ادوار العمل، مكافأة الموظفين، العلاقات والتفاعل بين الموظفين	(Farouk واخرون، 2010)
حوافز ومكافأة، التدريب، العلاقات العامة بين الموظفين، الجودة والرضا	(اسماعيل، 2011)
الرضا الوظيفي، التحفيز، التدريب، الفهم والتمايز، التنسيق والتكامل بين الموظفين.	(Olorunleke و akinyele، 2011)
التدريب، التحفيز، فرق العمل، الاتصال الداخلي	(ابو سنينة، 2013)
التدريب، فرق العمل، تمكين العاملين، التحفيز والاتصال الداخلي	(عبد المؤمن، 2017)

المصدر: (المطيري، 2019، صفحة 631)

وعلى العموم، فإن الابعاد التي تكررت في الدراسات، والتي تعتبر الاكثر تداولاً نذكر منها ما يلي (اطفي، 2013-2014، الصفحات 90-91):

- التناسق والتكامل الوظيفي: يعني استخدام المؤسسة كل وظائفها في خلق أعلى قيمة للزبائن المستهدفين، لأن تطبيق التسويق الداخلي يتطلب مختلف وظائف المؤسسة خاصة وظيفتي التسويق وادارة الموارد البشرية.
- التوجه نحو الزبون: يعتبر التوجه نحو الزبون قوة تقود التسويق الداخلي، فهذا الاخير يحفز الموظفين على التوجه نحو الزبون، والذي يقصد به فهم حاجات الزبون المستهدف بغرض خلق قيمة باستمرار.
- المدخل التسويقي: حيث إن التسويق الداخلي يشجع الموظفين على تقديم خدمات ذات جودة والتوجه الربحي، والاعتراف بدور التسويق في إيصال حاجات السوق إلى كل الأقسام في المؤسسة.
- الرضا الوظيفي: ويظهر الشعور الداخلي للفرد اتجاه وظيفته. فمن وجهة نظر التسويق الداخلي، فإن رضا الزبون يتحقق فقط عندما يتحقق الرضا عند الموظفين أولاً.
- التمكين: يعتبر امراً ضرورياً يساهم في جعل الموظفين ينظرون إلى الوظيفة على أنها منتج داخلي، فهو يمثل عملية إعطاء الموظفين مسؤولية التفكير، التصرف، مراقبة العمل واتخاذ القرارات بطرق مستقلة.
- التحفيز: يسعى التسويق الداخلي إلى زيادة تحفيز الموظفين من خلال التعامل مع الوظيفة على أنها منتج داخلي، وتحاول بيعه إلى الموظفين.
- جودة الخدمة: تعرف على أنها شكل من المواقف المرتبطة، لكنها لا تعادل الرضا، والتي تنتج عن مقارنة المتوقع من الخدمة مع المنجز. كما تعتبر أهم عناصر التسويق الداخلي، لأن الجودة العالية تسهل على الموظف إعطاء هوية لنفسه، ويكسب ثقة في الخدمات المقدمة.

- **تطوير الموظفين:** يمثل استثمار استراتيجي للمؤسسة في تدريب أعضائها، اذ في فلسفة التسويق الداخلي يجب تدريب الموظفين وتطويرهم لأداء الدور الخدمي على أكمل وجه.
- **استراتيجية التعويض:** وهي ضرورية لتطبيق التسويق الداخلي وتحقيق أهدافه لأنها تمثل نظام يصمم لتحفيز السلوكيات، التصرفات والانجازات التي تساعد المؤسسات للتقدم نحو أهداف معينة.
- **الاتصال الداخلي:** يعرف على أنه نشر للمعلومات داخل المؤسسة، لتمكينها من تكوين موظفين لديهم حس انتمائي كبير ومسؤولية عالية.
- **القيادة العليا:** هي عبارة عن القدرة الفكرية والمعنوية للإدارة العليا على تحريك المؤسسة والموظفين نحو الاتجاه الصحيح.

الفرع الثاني: مكونات التسويق الداخلي

قدم David مجموعة مكونات للتسويق الداخلي والمتمثلة في (اقطي، 2013-2014، صفحة 88):

- **الموظفون:** يهتم التسويق الداخلي بجانب الموظفين من حيث توظيفهم، تدريبهم، التحفيز، الاتصال والمكافآت، من أجل اشباع حاجاتهم ورغباتهم من خلال استخدام تقنيات تسويقية لبيع المنتج (الوظيفة) داخل المؤسسة.
 - **المؤسسة:** يسمح التسويق الداخلي للمؤسسة من بناء هوية تسمح بالتركيز والاهتمام بالزبون، من خلال تطوير علاقات عن طريق تغيير المواقف والإجراءات. والهدف النهائي للمؤسسة هو زيادة الحصة السوقية وتحسين الأداء في المدى الطويل.
 - **رضا الزبون الخارجي:** تعد من مخرجات التسويق الداخلي، حيث إن التطبيق الفعال له يؤدي إلى رضا الموظفين الذي يتحول بدوره إلى رضا للزبائن، وذلك أثناء التفاعل الذي يحدث بينهما عند تقديم الخدمات.
 - **الوحدات الوظيفية:** تمثل أكبر سبب في وجود التسويق الداخلي في المؤسسة، وذلك لما لها من قدرة على إلغاء الحواجز بين الأقسام، والسماح باتصال أفضل.
- اما بالنسبة لـ Bansal وآخرون، فقد تم تقسيم مكونات التسويق الداخلي الى مكونين رئيسيين وهما: عناصر متعلقة بالزبون الداخلي، ومجموعة ممارسات لإدارة الموارد البشرية. وفيما يأتي توضيح لهذين المكونين (بولعراس، 2015-2016، الصفحات 14-16):
- **عناصر متعلقة بالزبون الداخلي:** تضم:

❖ **ولاء الزبون الداخلي:** ويصف استغراق الموظف ارتباطه وانتمائهم للمؤسسة التي يعمل بها.

❖ **الرضا الوظيفي:** وينظر له على انه تقييم لخصائص الوظيفة والخبرة العاطفية للعمل.

❖ **الثقة في الإدارة:** وتشير الى المدى الذي يكون فيه الفرد مستعدا لان ينسب نوايا حسنة للإدارة، ويملك ثقة في اقوالها واعمالها.

- ممارسات ادارة الموارد البشرية في التسويق الداخلي: تشمل:

❖ **الامن الوظيفي:** تتمثل في تقديم تأمينات واقعية للموظفين على ان المؤسسة لن تفصلهم عن العمل حتى في فترات الكساد الاقتصادي لذا، فانه يعد من الممارسات التي تجعل الموظفين أكثر التزاما بعملهم، وأكثر استعدادا لتحسين الخدمات المقدمة كأهم اهداف التسويق الداخلي.

❖ **التدريب المكثف:** ففي ظل العولمة الاقتصادية أصبح اكتساب المعرفة واحدة من اهم عوامل تحقيق الميزة التنافسية والحفاظ عليها، ومن بين الممارسات في ظل فلسفة التسويق الداخلي التدريب، خاصة للموظفين الذين يتفاعلون مباشرة مع الزبائن، اذ ان هم بحاجة الى معارف تمكنهم من تحديد المشاكل المرتبطة بهذا التفاعل وحلها ومن ثم تحقيق جودة عالية للخدمات المقدمة.

❖ **المكافآت العالية الارتباط بأداء المؤسسة:** فاذا استقطبت المؤسسة موظفين اكفاء، وقدمت لهم التدريب الكافي والاجر المناسب، فان بإمكانها تحقيق اهدافها والوصول الى اداء اعلى.

❖ **تبادل المعلومات:** يجب على المؤسسة ان تفتح المجال لموظفيها لتبادل المعلومات حول الاستراتيجية، الاداء المالي، والنفقات، حتى تتمكن من بناء ثقة في المؤسسة والالتزام بمهامهم. فهذه الممارسة تجعل الموظف قادر على اتخاذ القرارات المناسبة وتقديم اداء أفضل، ومن جهة اخرى تمثل وسيلة للتغذية الراجعة، تساعد الموظفين في الحكم على فعالية انشطتهم في تحسين الاداء.

❖ **تمكين العاملين:** يعد طريقة ضرورية للتأثير في سلوكيات الموظف ومواقفه، ودفعه لتقديم مستويات اعلى من الخدمات المقدمة للزبون الخارجي، كما يرتبط بجانبين هما: الحرية والاحترام من جهة والطموحات والمسؤوليات من جهة اخرى. وعموما، فان توفير محيط تمكين للعاملين له أثر ايجابي على مواقف الموظفين، والتي تترجم في سلوكيات الموجهة مباشرة للزبون الخارجي.

❖ **تخفيض مكانة الامتيازات:** يفرض تمكين العاملين وفتح مجال لتبادل المعلومات على المؤسسة تخفيض مجال الامتيازات، التي تخلق احساسا لدى الموظف بانه اعلى او اقل قيمة من زملائه، حيث ان التمييز بين الافراد يخفض من مستوى الابداع، الانفتاح والثقة نتيجة لارتفاع روح المنافسة بين الموظفين.

المطلب الرابع: انواع ومستويات التسويق الداخلي:

الفرع الاول: انواع التسويق الداخلي:

ان تطبيق التسويق الداخلي لا يكون في المؤسسة ككل، بل قد يكون في الاقسام، الوظائف او المجموعات، حيث يهتم بالإجابة على سؤالين (عبد الرسول و شياع، 2012، الصفحات 28-29):

الأول: من الذي يقوم بالتسويق؟ (هل المنظمة ككل ام قسم داخلها).

الثاني: الى من توجه جهود التسويق الداخلي؟ (هل للعاملين ككل، ام لقسم داخل المنظمة؟).

الشكل رقم (02): انواع التسويق الداخلي

خلية رقم (4)	خلية رقم (2)
خلية رقم (3)	خلية رقم (1)

للمنظمة ككل

من الذي يقوم بالتسويق الداخلي؟

القسم معين

المنظمة ككل

قسم معين

إلى من توجه جهود التسويق الداخلي؟

المصدر: (عبد الرسول و شياع، 2012، صفحة 28)

من الشكل رقم (02) يتضح ان هناك أربع خلايا:

الخلية رقم (1): التسويق الداخلي ينظر لقسم معين على انه الذي يقوم بجهود التسويق، والقسم الاخر هو العميل، فعلى سبيل المثال يقوم قسم نظم المعلومات الادارية بتسويق خدمة الى قسم المبيعات.

الخلية رقم (2): تقوم المنظمة ككل بتسويق خدماتها الى قسم داخلها، مثال ذلك ان تعطي المستشفى اهتماما كبيرا الى قسم التعويض بما عن طريق زيادة الحوافز المقدمة له.

الخلية رقم (3): يقوم قسم بتسويق خدماته الى المؤسسة ككل، مثال ذلك ان يقوم قسم الموارد البشرية بزيادة التعاون مع الاقسام والادارات الاخرى بالمنظمة وذلك بتوفير العاملين المطلوبين للأداء الانشطة بالمهارة المطلوبة.

الخلية رقم (4): المؤسسة ككل هي التي تقوم بالتسويق وهي كذلك السوق، فالعاملين هم عملاء، والاعمال والانشطة هي المنتجات، ولذلك يجب التأكد من ان التسويق الداخلي يستقطب ويختار ويحافظ على أفضل العاملين الذين هم الوسيلة الفعالة لتقديم الخدمة للعملاء الخارجيين.

الفرع الثاني: مستويات التسويق الداخلي

يمكن تطبيق التسويق الداخلي في كل من المستوى الاستراتيجي والمستوى التكتيكي، حيث قدم Bannon مجموعة أدوات يمكن أن تستخدم في التسويق الداخلي، وقسمها إلى أدوات استراتيجية واخرى تكتيكية (اقتصادي، 2013-2014، صفحة 97):

➤ **المستوى الاستراتيجي:** يكون هدفه خلق محيط داخلي يهتم بالزبون ويشجع تبادل أفكار الموظفين، وتستخدم فيه الأدوات الاستراتيجية التي تشمل: تبني نمط إداري مدعم لفلسفة التسويق الداخلي، ثقافة منفتحة، الصدق والنزاهة التي تشجع على تحسين الخدمات الداخلية والخارجية، وضع معايير الخدمة الداخلية وإجراءات مراقبة الأداء، خطط تدريبية للوصول إلى جودة الخدمات.

➤ **المستوى التكتيكي:** يهدف لفهم اجزاء المنظمة وتطوير مهارات الافراد والفرق، وتطويرهم وتشجيعهم على الإبداع، وتستخدم فيه الأدوات التكتيكية: وتشمل: التدريب، التشجيع غير الرسمي، التفاعل والاتصال المحترم (فلا يستخدم فقط خطابات العمل، البريد الالكتروني وصفحات الويب)، اتصال رسمي مدعم لأنشطة التسويق الداخلي، بحوث التسويق الداخلية في تحديد القضايا، الأفكار، تغيرات المحيط والتغذية الراجعة حول الموارد الداخلية، وجود فريق يعزز الاتصالات، يملك النية الحسنة، تدفق المعلومات والأفكار، تنصيب هيئة توظيف.

المبحث الثاني: تطبيق التسويق الداخلي بالمؤسسة

يعتبر التسويق الداخلي من أحدث المفاهيم التسويقية، إذ يعني بتوفير بيئة عمل مناسبة تساعد العاملين في تحقيق أداء تسويقي أفضل، ويعد مطلباً أساسياً للتسويق الخارجي، لذلك وجب على كل مؤسسة هدفها النمو والاستمرارية تطبيق التسويق الداخلي، وذلك من خلال فهم عناصره وتطبيق إجراءاته ومبادئه ونماذجه بالإضافة إلى التعرف على معيقاته وشروط نجاحه. وهذا ما سنحاول التطرق إليه على مستوى هذا المبحث

المطلب الأول: إجراءات وتطبيقات التسويق الداخلي

الفرع الأول: إجراءات التسويق الداخلي

تعتبر إجراءات التسويق الداخلي الركيزة الأساسية لنجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها المتمثلة في تحقيق رضا عامليها من جهة ورضا زبائنها من جهة أخرى، وتعد الطريقة المتبعة من قبل المنظمات الخدمية والمبنية على أسس علمية وموضوعية في كيفية اختيار العاملين وتدريبهم وتحفيزهم وترقيتهم ومكافأهم، وكل ما يتعلق ببناء علاقات جديدة بين إدارات هذه المؤسسات وعاملها (عودة، 2014، صفحة 15).

وتتمثل إجراءات التسويق الداخلي فيما يلي (قريدة، 2014-2015، صفحة 9):

-اختيار العاملين:

تمثل عملية الاختيار الامتداد الطبيعي لوظيفة البحث والاستقطاب للقوى المناسبة، وتتضمن المفاضلة بين الافراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة من حيث المؤهلات والخصائص التي يملكونها.

-التحفيز:

هو مجموعة القوى التي تحرك الافراد لان يتصرفوا بطرق واتجاهات معينة، وهذه القوى تحرك سلوك العاملين نحو تحقيق اهداف محددة.

- تفويض الصلاحيات:

من اجل نجاح المؤسسة في تحقيق اهدافها يتطلب منها الاستفادة من مهارة ومعارف العاملين، واعطائهم الصلاحيات وتشجيع مبداء العمل الجماعي والمشاركة في صنع القرارات، تمهيدا لتأهيلهم لشغل مواقع ادارية متقدمة مستقبلا.

- التدريب:

يعرف التدريب على انه الجهود الادارية والتنظيمية المرتبطة بحالة الاستمرارية، التي تستهدف اجراء تغيير مهاري ومعرفي وسلوكي في خصائص الفرد الحالية او المستقبلية، لكي يتمكن من الابقاء بمتطلبات عمله وان يطور ادائه العملي والسلوكي بشكل أفضل.

- نشر المعلومات التسويقية:

يعرف نظام المعلومات التسويقية على انه شبكة معقدة من العلاقات المهيكلية، بحيث يتم تدخل الافراد والآلات والاجراءات، والتي تهدف الى توليد تدفق منظم للمعلومات الملائمة والانوية من مصادر داخلية وخارجية عن المؤسسة والموجهة لخدمة قاعدة القرارات التسويقية، طبيعة العمل في المؤسسة تتطلب توافر للمعلومات الضرورية لمختلف العاملين مما يؤدي الى تأدية اعمالهم بكفاءة وبما يوسع افقهم وتطلعاتهم.

إن نظام المعلومات التسويقية يقوم بمعالجة البيانات وتحليلها للوصول إلى المعلومات المتعلقة بما يلي (بلبالي، 2008-2009، صفحة 30):

- معلومات عن السوق وتوقعات ورغبات والزبائن.
- معلومات عن الفجوة بين الأداء الحالي وما يتوقع الزبائن الحصول عليه من خدمات.
- معلومات عن مقاييس جودة الخدمات.
- معلومات عن مستوى أداء العاملين المتعاملين مع الزبائن بشكل مباشر.

الفرع الثاني: تطبيقات التسويق الداخلي:

لتجسيد التسويق الداخلي على ارض الواقع، يمكن تطوير إطار عملي له من خلال خطة عملية تتكون من المراحل الاتية (مباركية، 2016-2017، صفحة 23):

➤ **تحديد السوق:** وذلك من اجل التأكد من ان المقدمين والمستقبلين للخدمات الداخلية يمكن تحديدهم بمفهوم العملاء الداخليين الذين تتطلب حاجاتهم اشباعها، حيث ان كل فرد يشارك ويقدم الخدمة هو بوضوح يقع ضمن ما يعرف بالسوق، وهذا ما يعكس صورة كامل المؤسسة ويوضح العلاقات داخل القسم وبين الاقسام والانشطة والمسؤوليات. ان تركيبة السوق الداخلية تعد مهمة مع اعطاء اهمية كذلك لخطوط الاتصال الرسمية وغير الرسمية والسلطة.

➤ **بحوث السوق:** يتم جمع المعلومات من جميع المستويات الادارية في المؤسسة بشكل مستمر والقيام بتحليلها، وهذا يساهم في تحديد الفرص الداخلية والخارجية، مع وجوب ان تكون كلاهما متطابقتان مع أنشطة بحوث التسويق الخارجية وتساهم بنفس الطريقة باتخاذ القرارات، ويجب ان تبين ادوار الافراد ومسؤولياتهم وان تكشف الامور التي من المحتمل ان تعرقل نجاح تطبيق برامج التسويق الداخلي.

اما مواضيع بحوث التسويق الداخلي فتشمل الاتي:

✓ اتجاهات العاملين نحو المؤسسة ومهمتها الاساسية.

✓ مستويات الرضا الوظيفي.

✓ تقييم المهارات والحاجة للمعرفة التعلم.

✓ حاجات ورغبات العاملين.

➤ **تجزئة السوق:** يهدف هذا التطبيق لتحديد الفروق والاختلافات بين الافراد المستهدفين، وتقسيمهم الى قطاعات يتشابه فيها كل قطاع معين مع الرغبات والحاجات والدوافع، وبالتالي يمكن تصميم برنامج يلائم كل قطاع، اما قانونه فهو الاكثر طلبا والحاحا، لأنه يزيد من فاعلية ودقة وملائمة الجهود التي تستهدف كل قطاع، ولا يعني تشتيت كتل المؤسسة لان الهيكل التنظيمي في حد ذاته يقسم المنظمة الى مجموعات واقسام.

ان الحديث عن تجزئة السوق الداخلي هو حديث عن معايير وأسس التجزئة والتقسيم، التي تحتل عدة مداخل، فهناك من يرى أن تقسيم مجتمع موظفي المؤسسة والعاملين بها ينظر له من الجوانب التالية:

- التقسيم الجغرافي:

يفترض هذا المدخل أن احتياجات وخصائص الأفراد تختلف من مكان لآخر، بمعنى حاجات ودوافع الأفراد العاملين في وظيفة معينة داخل محيط جغرافي معين، قد تختلف مع نفس الوظيفة في محيط جغرافي آخر، وهذا التقسيم يفيد المؤسسات التي تمتلك فروع أو وحدات في مناطق جغرافية مختلفة.

- التقسيم الديمغرافي:

يكون هذا التقسيم مهما بالنسبة للمستهلك الخارجي، وقد يؤدي الى بعض المشاكل على مستوى السوق الداخلي رغم أنه قد تحتاجه المؤسسة إذا كانت لها خطة لتقاعد عند فئات عمرية.

- التقسيم البسيكوجغرافي (النفسي):

يعتمد هذا التقسيم على بعض الأسس النفسية مثل نمط الحياة، القيم، التوجهات... الخ، لتقسيم السوق الى قطاعات على ما يفكر فيه الفرد ويعتقد به، وكذا القيم التي يتمسك بها وتحرك سلوكه. ومن أشهرها التقسيم المعروف بمقياس (VALS) وهو يجمع بين القيم (Valus) ونمط الحياة (life styl).

- التقسيم السلوكي:

يفترض هذا التقسيم أن السلوك الذي حدث في الماضي هو أفضل مؤشر للتنبؤ بالسلوك في المستقبل، وقد يفيد هذا المدخل في التقسيم بصفة خاصة عند القيام برصد مكافآت وتحفيزات تناسب سلوك الأفراد العاملين (محموي، 2009-2010، الصفحات 29-31).

- التطبيق التسويقي:

تشتمل هذه الخطوة على اختيار وتطبيق الأنشطة التسويقية الملائمة لتحقيق الدرجة المثالية لنجاح التسويق الداخلي، حيث ان الاتصال الداخلي الجيد وفرق العمل وتفويض العاملين، هي من بعض اهداف التسويق الداخلي. فلتطبيق هذه الاهداف يتم تدريبها واسنادها الى افراد وفرق ادارية.

- الاتصال التسويقي:

تتضمن هذه الخطوة القيام بنشر المعلومات التسويقية الدقيقة والحديثة؛ الداخلية والخارجية، حيث يجب ان تستهدف تشجيع المشاركة في تحقيق اهداف الافراد والمؤسسة، فالمجلات والمنشورات الداخلية وتشجيع الاتصال بالاتجاهين هي امثلة على انواع بعض المداخل المفيدة بهذا الشأن.

- التوجه السوقي:

يجب ان يكون الهدف الاساسي هو بناء البيئة الداخلية التي تتصف بالمرونة والاستجابة والتي ترسخ القيم المشتركة والسلوك الذي يعكس اهداف المؤسسة، التي وجب ان تكون واضحة لجميع العاملين وان تحدد اهداف وادوار الافراد بوضوح لكي تمكنهم من رؤية مساهمتهم في تحقيق اهداف المؤسسة (مباركية، 2016-2017، صفحة 25).

المطلب الثاني: مركّزات ونماذج التسويق الداخلي**الفرع الأول: مركّزات التسويق الداخلي**

يسعى التسويق الداخلي للاهتمام بالعنصر البشري داخل المؤسسة لما له اهمية في انجاح المؤسسات في ظل المنافسة الشديدة، لذا فهو يرتكز على عمليتين اساسيتين وهما (هرشة، 2018-2019، صفحة 26):

❖ تسيير الاتجاهات :

أي توجيه كافة العاملين نحو المؤسسة وأهدافها ونشر الفكر الخاص بالتعامل مع الزبائن ونشر الفكر التسويقي داخل المؤسسة.

❖ تسيير الاتصالات :

وهي تعني ضمان وجود نظام جيد للاتصال بين المستويات التسييرية المختلفة، وضمان تدفق المعلومات التي تمكنهم من انجاز الأعمال المطلوبة منهم وخاصة تلك الوظائف ذات الصلة المباشرة بالزيائن.

الفرع الثاني: نماذج التسويق الداخلي

يشتمل التسويق الداخلي على أربع نماذج وهي كالآتي:

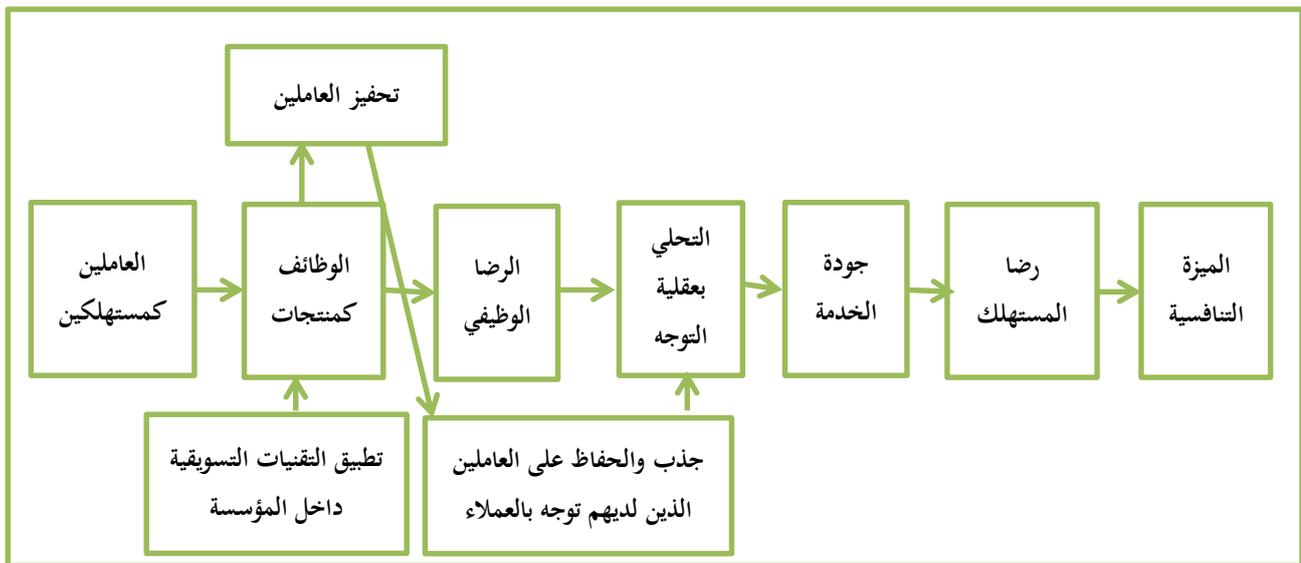
- نموذج Berry الذي يركز على اعتبار العاملين مستهلكين.
- نموذج Tansuhaj وآخرون، الذي ينظر إلى التسويق الداخلي كأحد مداخل إدارة الموارد البشرية.
- نموذج Coronos الذي يقوم على التسويق التفاعلي.
- نموذج رفيق واحمد الذي يعتمد على الجمع بين نموذج Berry و نموذج Coronos .

- نموذج Berry للتسويق الداخلي (1981):

يؤكد هذا النموذج على معاملة العاملين كزيائن والوظائف كمنتجات مقدمة لهم من قبل المؤسسة، مما يؤدي بهذه الاخيرة الى اكتشاف حاجاتهم ورغباتهم والعمل على اشباعها من خلال تبني تقنيات تسويقية داخلية، وتصميم الوظائف بما يتناسب مع احتياجاتهم، مع اعطائهم فرصة للاندماج والمشاركة في خطط وسياسات المنظمة، وهذا ما ينعكس على رضاهم الوظيفي ومن ثم تغيير ادائهم ما يجعلهم يتحلون بعقلية التوجه نحو المستهلك، وينتج عن ذلك زيادة الحصص السوقية للمؤسسة واكتسابها ميزة تنافسية (الجاروشة، 2016، الصفحات 24-25).

بيانياً، يظهر هذا النموذج كالتالي:

الشكل رقم (03): نموذج Berry للتسويق الداخلي



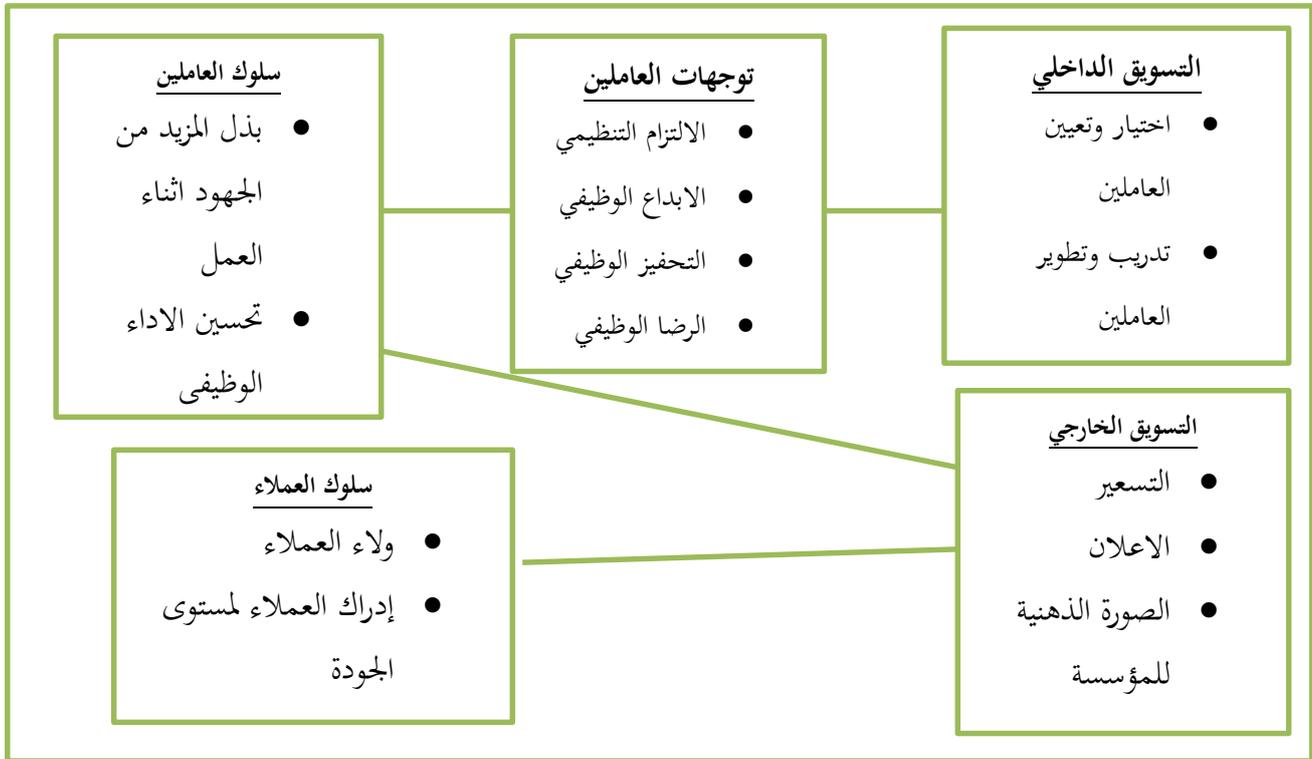
المصدر: (GORDILLO, DOMÍNGUEZ, & VEGA, 2015, p. 949)

- نموذج التسويق الداخلي لـ Tansuhaj وآخرون (1988):

يوضح هذا النموذج العلاقة بين العناصر الرئيسية لإدارة تسويق الخدمات والتي تشمل كل من (التسويق الداخلي والخارجي، سلوك العاملين، سلوك العملاء)، حيث يبين كيفية تعزيز رضا العملاء من خلال العلاقات بين أنشطة التسويق الداخلي والخارجي وصولاً لرضا العملاء من خلال تكامل الأنشطة التسويقية (الداخلي والخارجي)، مع وجود إدارة متكاملة لضبط الجودة وهذا هو هدف أي مؤسسة حسب رأي هؤلاء الباحثين. ويؤكد كذلك على أهمية توجيه برامج التسويق الداخلي على العاملين، كونهم يقومون بجذب وبناء والحفاظ على العلاقات مع العملاء (الجاروشة، 2016، صفحة 25).

بيانياً، يظهر النموذج في الشكل التالي:

الشكل رقم (04): نموذج إدارة خدمات التسويق لـ Tansuhaj وآخرون.



المصدر: (الجاروشة، 2016، صفحة 26)

- نموذج Coronos للتسويق الداخلي (1990):

يرى Coronos انه لا يمكن للمؤسسة الاستفادة من الفرص التسويقية المتاحة لها إلا بوجود عاملين لديهم توجه بالمستهلك ووعي وإدراك بخدمة العميل، ومتحلين بالعقلية البيعية، ومدركين لأدوارهم، وهو ما ينتج عنه تفاعل جيد مع العملاء، وتقدم خدمات بجودة عالية، يؤدي في النهاية إلى تحقيق رضا العملاء وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.

يتضح من الشكل رقم (04) إن الإدارة العليا هي التي تتحكم في النجاح أو افشال برامج التسويق الداخلي، حيث ان دعمها ضروري لتنفيذ برامج التسويق الداخلي، حيث يتبلور دورها في توفير الدعم المباشر وغير المباشر للعاملين من خلال توفير:

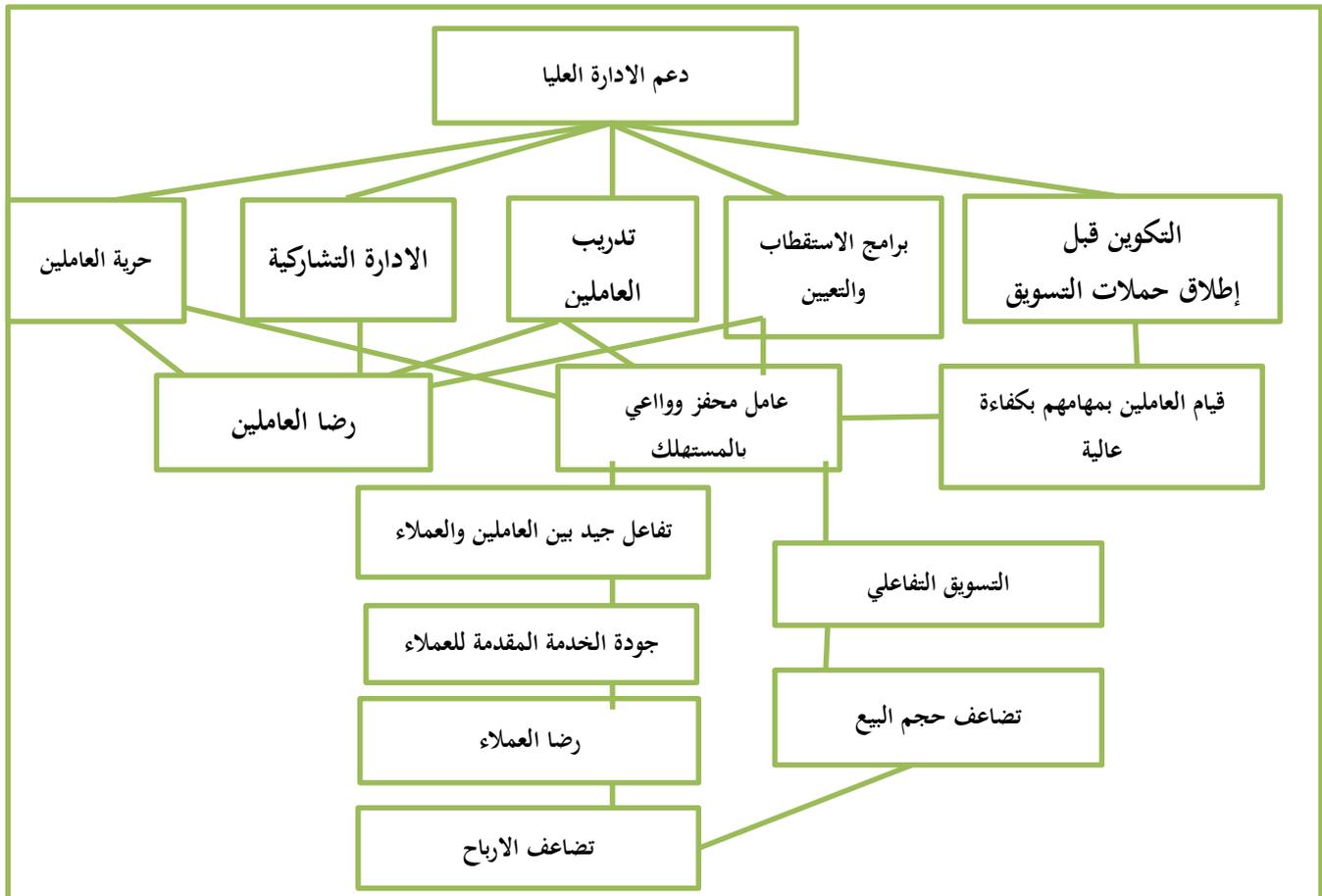
✓ برامج التدريب، خاصة على خدمة العملاء لأنها مرحلة حرجة في تحقيق التوجه بالمستهلك واستيعاب العاملين لأهمية الوعي بخدمة الزبون.

✓ برامج وسياسات التعيين مناسبة من خلال اختيار الافراد المناسبين، وتصميم الوظائف بما يلائم الافراد الذين سيشغلونها.

✓ دعم العاملين في اتخاذ القرارات واعطائهم الحرية في اتخاذها.

إطلاع العاملين بكل التغييرات التي تحصل في الاستراتيجيات قبل الشروع في تنفيذها، من أجل أن يدرك العاملين ادوارهم في تأدية الخدمة (بولعراس، 2015-2016، الصفحات 21-22).

الشكل رقم (05): نموذج Coronos للتسويق الداخلي.



المصدر: (سنوسي، 2018-2019، صفحة 14)

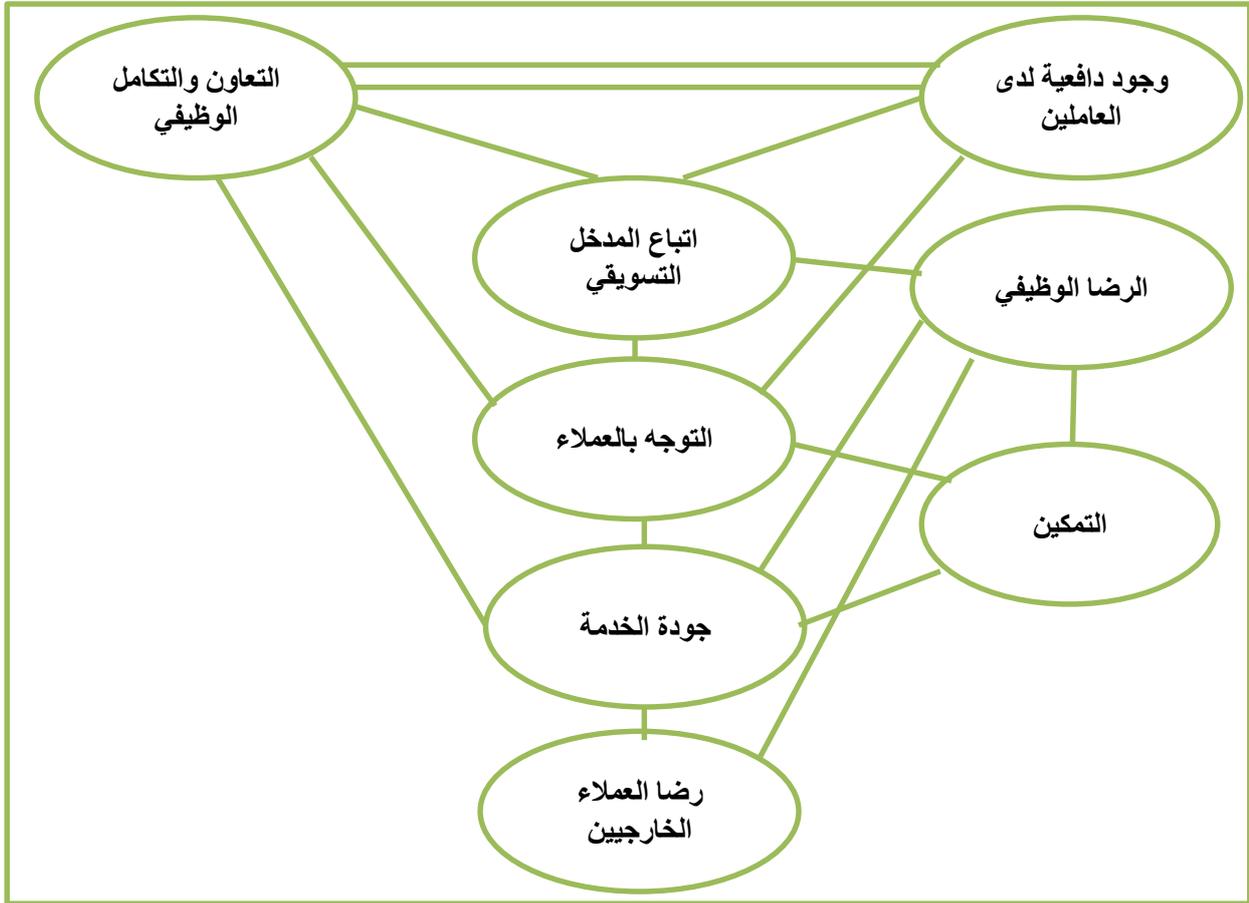
-نموذج رفيق واحمد للتسويق الداخلي (2000):

قام الباحثان رفيق واحمد بوضع هذا النموذج بالاعتماد على نموذجي كل من Berry و Coronos السابقين، حيث وضحا فيه كيفية عمل وتطبيق التسويق الداخلي في المؤسسات انطلاقا من العلاقات المتبادلة والمتداخلة بين عناصر التسويق الداخلي، وقاما

بتقلص تعريف جديد شمولي لمفهوم التسويق الداخلي، حيث عرفاه بأنه جهود مخططة لاستخدام تقنيات التسويق لتقليل مقاومة التغيير التنظيمي، وتوجيه وتحفيز العاملين لتحقيق التعاون الفعال لتنفيذ الاستراتيجيات المختلفة وصولاً لرضا العملاء من خلال خلق عاملين محفزين لديهم عقلية التوجه بالعميل، حيث يؤكد هذا النموذج ان التوجه بالعملاء مدخلا لتحقيق رضا العملاء ومن ثم تحقيق اهداف المؤسسة، ويتضح منه ان التنفيذ الفعال للتسويق الداخلي يكون من خلال العلاقات المتبادلة بين الانشطة التالية:

- تبني تقنيات تسويقية داخليا.
- التحفيز.
- التنسيق والتكامل بين الوظائف.
- التمكين الإداري (الجاروشة، 2016، صفحة 28).

الشكل رقم (06): نموذج رفيق واحمد للتسويق الداخلي في المنظمات الخدمية.



المصدر: (GORDILLO, DOMÍNGUEZ, & VEGA, 2015, p. 948)

المطلب الثالث: معوقات وشروط نجاح التسويق الداخلي

الفرع الأول: معوقات التسويق الداخلي

وضح Bannon أن هناك عوائق تواجه تطبيق التسويق الداخلي، ترتبط عادة بالثقافة و المواقف المعتمدة، إذ يصنفها إلى ثلاث مستويات هي (اقطي، 2013-2014، صفحة 101) :

- العوائق المفهومية: مفهوم التسويق الداخلي قد لا يكون مقبولا من قبل الموظفين والإدارة.
- عوائق الأفراد: الأهداف المتوقعة من تطبيق المفهوم لم تحقق.
- قضايا تكتيكية: مثل آليات التغيير، تحليل التكلفة/العائد، إدراك المهارات والمحيط المحلي.

كما يرى Logaj و Trnavievic انه من بين المشاكل التي كانت عائقا في نجاح تطبيق التسويق الداخلي، عدم وجود مهارات ادارية في التعامل لدى الموظفين، والقدرات التقنية والمفاهيمية قد تكون عائقا لتطبيق الفلسفة مثل ضعف فهم فلسفة التسويق الداخلي، التصادم بين الافراد وبين الأقسام، طبيعة الهيكل التنظيمي غير المرن والممارسات البيروقراطية للقادة، تجاهل للتابعين وعدم الاستماع لهم، تجاهل قدرات الموظفين والتعامل معهم على أنهم أدوات في المنظمة، عدم الحماية المعلوماتية للموظفين، ومقاومة التغيير.

الفرع الثاني: شروط نجاح التسويق الداخلي

يعتبر التعاون بين قسمي التسويق وإدارة الموارد البشرية شرطا من شروط نجاح التسويق الداخلي، حيث ان التكامل بينهما يساهم في التطبيق الفعال له، ويرتكز ذلك حول الجوانب التالية (مطاحن، 2009-2010، الصفحات 29-32):

✓ **فهم حاجات العملاء:** يجب على الإدارة ان تملك المعرفة الدقيقة بكافة جوانب العملاء، مما يمكنها من تفعيل عملياتها الوظيفية. فالإدارة تدعم الجهد التسويقي عبر وسائل التعيين و التدريب.

✓ **المتابعة والتقويم:** يجب ان تكون سياسات إدارة الموارد البشرية متوافقة مع الهدف العام ، اذ يمكن تقويمها مقارنة بالمستويات الأداء المعيارية و إسهامها في الأهداف . فالإدارة تقوم بقياس نظام الاتصالات الداخلية التي تتوافر لديها ومقارنتها بالمعيار المحدد مدى إسهامها في تحقيق الأهداف.

✓ **فرق العمل و المشاركة في اتخاذ القرار:** ان مشاركة العاملين في تحديد المشكلات بواسطة فرق العمل تمكنهم من إجراء التغييرات و اتخاذ القرارات المناسبة، لأن المرؤوسين أكثر قدرة من الإدارة العليا في تحديد المشكلات التي تواجههم في أداء أعمالهم و إيجاد الحلول المناسبة على الدوام. كما تعد مشاركة العاملين في العمل الجماعي من أهم الجوانب التي تساعد على زيادة الولاء للمنظمة و أهدافها.

✓ **الحوافز:** هي كل قول او فعل او افكار تدفع العاملين الى سلوك افضل او تعمل على استمراره فيه، حيث ان اشتراك العاملين في المؤسسة من دون النظر إلى الموقع الإداري يؤدي إلى تحفيز العاملين لتحقيق الأهداف وتحمل المسؤولية ، لأن هذه الأهداف تم اشتراكهم في وضعها و خلق روح الانتماء لديهم لأنهم اسهموا في عملية التطوير.

وتعد المكافآت من الوسائل الفعالة في تحفيز العاملين، اذ ان الهدف الاساسي منها هو تحسين ادائهم وتطوير الشعور لديهم بالالتزام، فهناك علاقة وثيقة بين الاعتراف بجهود العاملين ومكافاتهم من جهة، ورضا العملاء من جهة اخرى، وكذلك فان تحسين جودة الخدمات الداخلية المقدمة للعاملين يقود الى تحسين العلاقة مع العملاء.

ومن أجل ضمان إنجاح برامج التسويق الداخلي هناك قاعدتان أساسيتان يتطلب أخذهما بعين الاعتبار هما: أولاً، إن العمل الذي تسوده روح الفريق الواحد له مساهمة فعالة في دعم برامج التسويق الداخلي، فالتعاون بين أفراد المؤسسة أمر ضروري وخاصة في المؤسسات التي تتميز بمستويات عالية وتفاعل مباشر مع الزبائن. ثانياً، كل موظف يقوم بدور مزدوج في مؤسسات الخدمة، فهو مجهز الخدمة للزبون ومقدمها، ولتعزيز رضا الزبائن يتطلب من كل فرد في المؤسسة تزويد زملائه بخدمة ممتازة لضمان وصول الخدمة المقدمة للزبائن بجودة عالية (اقطي، 2013-2014، صفحة 99).

خلاصة الفصل الاول

بناءً على ما تم استعراضه في الفصل الاول، يمكن القول ان الهدف من التسويق الداخلي هو اشباع حاجات ورغبات العاملين باستعمال المنظور التسويقي من أجل تنمية قدراتهم ومهاراتهم ومساعدتهم على فهم فلسفة ورؤية المؤسسة، بالإضافة الى استيعاب الدور المنوط بهم وهذا ما يؤدي الى تقديم أفضل الخدمات، ومن ثم نيل رضا الزبائن الخارجيين. لذا، فقد أصبح التسويق الداخلي أكثر أهمية في الوقت الراهن، اذ أصبحت المؤسسات تتسابق لتطبيقه لتحقيق اهدافها وتفوقها على منافسيها، بالإضافة الى انه يؤدي الى رضا العاملين من خلال خلق بيئة مناسبة لهم تساهم في تحسين الاداء، وتقليل الصراعات التي تنجم بين الوظائف والاقسام او بين الوظيفة وشاغلها والتي تسمى بالاعتزاب الوظيفي الذي سنحاول التعرف على اهم جوانبه، وكذا أثر التسويق الداخلي عليه في الفصل الموالي.

الفصل الثاني

الاخترااب الوظيفي وأثر التسويق الداخلي في تخفيفه

تمهيد

يعدّ موضوع الاغتراب الوظيفي من بين المواضيع المهمة والتي لازالت قيد الدراسة، وذلك لانتشاره بشكل كبير في أوساط عمل المؤسسات وتسببه في ترك آثار سلبية ومدمرة لها وللأفراد العاملين بها، وانطلاقاً من ذلك حاولنا من خلال هذا الفصل تبيان مفهوم الاغتراب الوظيفي، وعرض بعض خصائصه والنظريات المفسرة له وأنواعه، وكذا أسبابه ومراحله، وذكر الآثار السلبية التي يخلفها وما يتطلب من استراتيجيات للتعامل معه، خاتمين الفصل بعرض أثر التسويق الداخلي فيه.

وعليه، سيقسم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: مدخل حول الاغتراب الوظيفي.

المبحث الثاني: أساسيات حول الاغتراب الوظيفي.

المبحث الثالث: التسويق الداخلي كآلية لتخفيف الاغتراب الوظيفي.

المبحث الأول: مدخل حول الاغتراب الوظيفي

يعد الاغتراب ظاهرة انسانية قد لا يخلو منها اي مجتمع واي مؤسسة، بحيث تبلورت على مدى سنوات عديدة واتخذت مظاهر تختلف في شدتها بين الماضي وبين ماهي عليه في الزمن الحاضر، ولكن المشاهد أنها كانت منذ ذلك التاريخ تزداد اشتدادا وحدة تبعا للتطور الحضاري والمادي في هذا القرن. وسنحاول على مستوى هذا المبحث التطرق اليها من جوانبها الاساسية.

المطلب الأول: مفهوم وأنواع الاغتراب الوظيفي

الفرع الأول: مفهوم الاغتراب الوظيفي

أولاً: مفهوم الاغتراب

يعد الاغتراب من المصطلحات الاكثر استعمالا في العديد من المجالات منها الفلسفة وعلم النفس وعلم الاجتماع والاحصاء والعلوم الادارية، حيث انه لا يوجد تعريف موحد له، لذلك سيتم تناوله من خلال تعريفات الباحثين في عدة مجالات. فقد تم تعريفه في اللغة العربية على انه: "الغربة، ونقول تغرب واغترب فهو غريب، والجمع الغرباء بمعنى الابعاد، واغرب اي جاء بشيء غريب، واغرب ايضا صار غريبا (ابو رمان، عبد الحفيظ الزيادات، و ناصر العطيبي، 2016، صفحة 478). أما في اللغات الأجنبية فكلمة اغتراب هي مقابلة لفظة *Aliénation* في اللغة الفرنسية، ولفظة *Alienation* في اللغة الإنجليزية، ولفظة *Entfremdung* في اللغة الألمانية، وقد اشتقت كل من الكلمة الإنجليزية والفرنسية من الكلمة اللاتينية *Alienatio* وهي اسم مستمد من الفعل اللاتيني *Alienare* الذي يعني نقل ملكية شيء ما إلى آخر، أو يعني الانتزاع والإزالة، وهذا الفعل مستمد بدوره من كلمة أخرى هي *Alienus* أي الانتماء إلى شخص آخر، أو التعلق به (مريمي، 2020، صفحة 54).

اما من الناحية الاصطلاحية، فمفهوم الاغتراب يشير الى الشعور بالانفصال عن الذات والمجتمع، او بين الذات والمجتمع، او بين الذات ونفسها (ذياب، 2017-2018، صفحة 34)، ويوصف كذلك بأنه توجه شخصي يتضمن معتقدات ومشاعر سلبية تجاه سياق اجتماعي معين. يحدث عندما تكون السمات الشخصية للفرد مثل الصورة الذاتية، القيم والأهداف والاحتياجات لا تتوافق مع دوره الاجتماعي (Adya, 2008, p. 2)، كما عرفه Harry و Lamb في قاموس المعارف السيكولوجية بأنه: "يدل على حالة او عملية يكون فيها شيء ما مفقودا او غريبا عن الشخص الذي يمتلكه اصلا" (قبالي و كعبيش، 2016-2017، صفحة 17).

ووصفه Wolman بأنه: "تدمير وانهايار العلاقات الوثيقة، وتمزق مشاعر الانتماء للجماعة الكبيرة، كما في تعميق الفجوة بين الأجيال، أو زيادة الهوة الفاصلة بين الجماعات الاجتماعية عن بعضها البعض" (بجر و سعيد محمد ابو سلطان، 2013، صفحة 181)، في حين يرى Hegel ان الاغتراب انفصال الذات عن الجوهر الاجتماعي، مما ينتج عنه انعدام وعي الفرد بحقيقة وجوده واستسلامه وتنازله عن حقه في السيادة على نفسه للآخرين الذين يمارسون هذا الحق في اطار المجتمع المدني (سعاده، 2019، صفحة 860)، و اشار Fromm في محاولاته لتحديد الاغتراب بأنه: "الحالة التي لا يشعر فيها الإنسان أنه المالك الحقيقي لثرواته وطاقته، بل يشعر بأنه كائن ضعيف يعتمد كيانه على وجود قوى خارجية، لا تمت لذاتيته بصلة" (معدن و العمري، 2018، صفحة 279)

ثانيا: مفهوم الاغتراب الوظيفي

اما بالنسبة للاغتراب الوظيفي فقد تم تناوله من قبل Mitchell واخرون على انه: "عبارة عن حالة معرفية معمقة للانفصال النفسي عن العمل، الناشئة من الادراك بان العمل ذاته غير قادر على الوفاء بالاحتياجات الشخصية والتوقعات الضرورية، حيث انه يعكس موقفا يهتم فيه الفرد اهتماما بسيطا بالعمل، ويؤدي العمل بطاقة بسيطة، ويعمل اساسا للحصول على المكافآت الخارجية" (معدن و العمري، 2018، صفحة 279)، ووصفه Banay واخرون على انه: "شعور الفرد بالانفصال عن عمله نفسيا طالما ان العمل يفتقر الى تلبية احتياجات الفرد وتوقعاته" (قدي، زروخي، و سلام، 2020، صفحة 4)، كما عرفه Vandenberg بانه: "ضعف العلاقة بين الفرد والوظيفة ومستوى الاندماج، وهذا الاندماج قد يكون نفسيا او فكريا او مهنيا" (ذياب، 2017-2018، صفحة 34).

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن الاغتراب الوظيفي هو حالة نفسية يعاني منها الفرد جراء تعرضه لمثيرات ذاتية او بيئية، تؤدي به للانعزال وتحقير الذات وتقلل من شعوره بالولاء والانتماء اليها، مما يؤثر على ادائه تجاه المؤسسة. كما أنه كظاهرة اجتماعية يمتاز بمجموعة من الخصائص نذكر منها ما يلي (معدن و العمري، 2018، صفحة 280):

- ينشأ الاغتراب عندما يحدث الانفصال بين ذات العامل والمؤسسة وما تتضمنه من عناصر تنظيمية، ومهما كانت درجة الاغتراب في المؤسسة لا يمكن دراستها بمعزل عن العناصر التنظيمية الأخرى، لما يمتاز به الاغتراب من تعقيد وتشابك.
- تختلف مشكلة الاغتراب وتباين من حيث الأسباب والمظاهر وحتى النتائج المترتبة عنها من تنظيم لآخر (طبيعة العلاقات السائدة، الهيكل التنظيمي، نمط الاشراف، طرق الاتصال...إلخ).
- يمتاز الاغتراب بصفة العمومية ذلك أنه يحدث في أي تنظيم بغض النظر عن حجم التنظيم، نشاطه وأهدافه.

الفرع الثاني: انواع الاغتراب الوظيفي

للاغتراب الوظيفي عدة انواع، حيث حددها Nelson L و O'Donohue في ثلاث انواع وهي كالآتي (محمد و علي بلجات، 2018، صفحة 11):

- ✓ الاغتراب تجاه المنتجات، ونتائج اليد العاملة والعمل الذهني.
- ✓ الاغتراب الذاتي الذي يحصل مع الافراد المنعزلين عن الإطار العام للعمل.
- ✓ الاغتراب تجاه الاخرين الذي يكون بين الافراد، حيث يولد عدم الانسجام وعدم التوافق بينهم.

كما تم اضافة نوع رابع من انواع الاغتراب الوظيفي من قبل Farahbod وزملاؤه والمتمثل في:

- ✓ الاغتراب تجاه الطبيعة والذي يمثل اغتراب الفرد العامل في المؤسسة تجاه طبيعة الاعمال التي يتم ادائها.

بالإضافة الى ما سبق، فهناك أنواع أخرى له والمتمثلة في:

- **الاغتراب النفسي**: اختلف الباحثين في تحديد تعريف موحد له، حيث يراه White بأنه: "اغتراب عن الذات ايضا حيث يرتبط ارتباطا موجبا بالاغتراب عن المجتمع، ومنهم من يذهب إلى أن الاغتراب غريبة عن الذات"، ويرى Erikson ان الاغتراب النفسي: "هو عدم الشعور بتحقيق الهوية وما ينتج عن ذلك من اعراض"، حيث ان الفرد الذي لم يحقق هويته بعد، يعد مغترا لأنه

يفتقد للإحساس بالأمن الناتج عن عدم تحديد الهدف المركزي لحياته. ومنهم من يرى بأنه: " حالة نفسية يشعر الإنسان من خلالها بانفصاله عن الآخرين وعدم الانسجام معهم، وعدم القدرة على التكيف الاجتماعي مما يضطره إلى الانعزال"، بمعنى ان الاغتراب النفسي يؤدي الى حالات عدم التوافق وفقدان الثقة بالنفس، وغياب الاحساس بالتكامل الداخلي في الشخصية مما يولد عدم الشعور بالقيمة والانتماء للمؤسسة ومجتمعها (جديدي، 2012، صفحة 351).

● **الاغتراب الاجتماعي:** ويقصد به شعور الفرد بالانعزال عن الآخرين، سواء كانوا زملاء في العمل، أو رؤساء، أو أصدقاء أو أسرة... إلخ؛ ويرجع الاغتراب الاجتماعي إلى غياب الإجماع على الأهداف العامة فيما بين العاملين، وبين الإدارة؛ وقد يرجع ذلك لعدم توافر المعطيات التي تمكن العاملين من مباشرة أعمالهم، ويرجع ظهور الاغتراب الاجتماعي أيضا، إلى منهجية التفكير المواكبة للتطور الاقتصادي، والتي انعكست في أننا أصبحنا نفكر بالكميات و الأرقام، فأصبح الأفراد مع هذا التطور ليسوا سوى أرقام، في ظل غياب العدالة، وميل كفة الميزان لصالح رأس المال على حساب قوة العمل، وانخفاض مستوى ومعدلات الأجور بما يتوازن مع الغلاء المتصاعد، والتضخم وتدهور بيئة العمل (كرباع، 2019-2020، صفحة 25).

ويعد الاغتراب الاجتماعي من المصطلحات التي استخدمت في أكثر من مجال أو حقل معرفي، ويتضمن الاغتراب في العمل فقدان العامل للتواصل مع الآخرين وميله للعزلة عنهم وانعدام التفاعل بينهم لضعف الرابط الاجتماعية، كما يتضمن أيضا الرفض للقيم والعادات والتقاليد أو الثقافة التنظيمية عموما (معدن و العمري، 2018، صفحة 289).

● **الاغتراب الثقافي:** يشار به الى ابتعاد الفرد عن الثقافة الخاصة بمجتمعهم، وثقافة المجتمع تتألف من العادات والتقاليد والقيم السائدة في ذلك المجتمع ومخالفة المعايير التي تضبط سلوك افراده؛ حيث تجد الفرد يرفض هذه العناصر وينفر منها ولا يلتزم بها؛ بل ويفضل كل ما هو غريب أجنبي عنه. كما يشعر الفرد في الاغتراب الثقافي بعدم انتمائه لثقافة المؤسسة وافرادها، بسبب عدم تليبيتها لمطالبه وشعوره بعدم مشاركته الفعالة في الموروث الثقافي السائد، فيؤدي ذلك للجوئه لتبني ثقافة اخرى بديلة يعتقد بانها الامثل لمعالجة التطورات والاحداث، ومن مظاهر الاغتراب الثقافي فقدان الهوية الثقافية والتي تسبب الانسحاب والعزلة والتمركز حول الذات ورفض المعايير الاجتماعية والثقافية السائدة في المؤسسة (بن زاهي، 2006-2007، صفحة 35).

● **الاغتراب الاقتصادي:** هو مفهوم درج على يد كارل ماركس، و يشير الى شعور العامل بانفصاله عن عمله، على الرغم من وجوده كفرد كجسم في مقر عمله (المؤسسة)، وذلك الاحساس بالانفصال يولد لديه شعورا بالعجز والملل والخوف من المستقبل؛ حيث يقول محمد خضر ان الاغتراب الاقتصادي: " شعور العامل بانفصاله عن عمله بالرغم من وجوده الجسدي داخل المنظمة، والشعور بالعجز والملل والرتابة في اداء عمله... وكذلك شعوره بالإحباط والخوف من المستقبل وان المادة هي الغاية في الحياة وليست الوسيلة"، ويضيف الى ذلك "ان الانسان قد اصبح مغتربا عن عمله اليومي فهو بالضرورة يكون قد اغترب ايضا عن نفسه وعن امكانياته الخلاقه والاواصر الاجتماعية التي تحدد من خلالها انسانيته "؛ أي ان الانسان اذا ما عاش مشاعر الاغتراب في الوسط الذي يعمل فيه سيعم ذلك على حياته النفسية والاجتماعية، فيفقد امكانياته الفاعلة كما يفقد علاقاته الاجتماعية، الشيء الذي يبعده عن الآخرين ويجعل منه كائنا بعيدا عن انسانيته (جديدي، 2012، صفحة 349).

● **الاغتراب السياسي:** يقصد به شعور الفرد بالعجز ازاء المشاركة في اتخاذ القرارات السياسية، فهو شعور المرء بعدم الرضا وعدم الارتياح للقيادة السياسية والرغبة في الابتعاد عنها وعن التوجهات السياسية الحكومية والنظام السياسي برمت. فشعور الفرد

بانه ليس جزء من العملية السياسية وان صانعي القرارات السياسية لا يضعون له اعتبارا؛ يعنى ان الفرد يشعر بعدم القدرة على التأثير في المجال السياسي ويكون عاجزا عن " اصدار قرارات سياسية فاقدا لمعايير تشكيل نظام سياسي ، وفي المقابل غير مرتاح ولا يشعر بالانتماء لما هو عليه الوضع القائم. كما يشعر الفرد بالعجز ازاء المشاركة الايجابية في الانتخابات السياسية المعبرة بصدق عن راي الجماهير، وكذلك الشعور بالعزلة عن المشاركة الفعالة في صنع القرارات المصيرية المرتبطة بمصالحه، ويولد ذلك الياس من المستقبل باعتبار ان رايه غير مسموع ولا يؤخذ بعين الاعتبار (بن زاهي، 2006-2007، صفحة 36).

● **الاغتراب الديني:** تكلمت كل الاديان عن الاغتراب الديني فيما معناه الانفصال والابتعاد عن الذات الالهية، وفي الاسلام يأخذ الاغتراب المفهوم ذاته؛ حيث يعنى به الابتعاد عن الله. وقد اشار فتح الله خليف 1979 ان الاغتراب في الاسلام جاء في ثلاث درجات: اغتراب المسلم بين الناس، اغتراب المؤمن بين المؤمنين واغتراب العالم بين المؤمنين، والاغتراب الديني هو ما يسميه علماء النفس بالحاجات الروحية ؛ حيث ان هذه الحاجات " تدفع الانسان عن البحث عن اله يعظمه ويقدهسه ، ويرتبط به ويلجا اليه ، ويعمل ما يرضيه من العبادات " ، لذلك نجد الانسان في القبائل غير ذات العقائد السماوية اوجدت لنفسها قوى خفية غيبية تعتقد بقدرتها على الحماية والنصر والغفران والمعاقبة ، ورمزت لها بأصنام وأشجار وأيام وأزمان وأقامت لها المعابد (جديدي، 2012، صفحة 350).

وفي هذا الشأن وضع الفيلسوف الفرنسي هنري برغسون أن: " مشكلة العصر الحاضر متمثلة في الصراع بين طغيان الالية وتضاؤل نصيب الروح، قد ترتب عليها ذلك الفراغ بين الجسم والنفس وظهور العديد من المشكلات النفسية والاجتماعية والسياسية والدولية" (بن زاهي، 2006-2007، صفحة 41).

المطلب الثاني: مراحل وابعاد الاغتراب الوظيفي

الفرع الاول: مراحل الاغتراب الوظيفي

يمر الاغتراب الوظيفي بثلاث مراحل، حيث ان كل مرحلة تكون أكثر خطورة من سابقتها، والعلاقة بين كل مرحلة والمرحلة التي تليها تصبح تراكمية تؤدي في النهاية الى زيادة حدتها ومحصلة سلباتها، وتمثل هاته المراحل في:

المرحلة الاولى (الاغتراب النفسي):

تتميز هذه المرحلة بشعور الموظف بأن العلاقة بينه وبين المؤسسة التي يعمل بها لم تعد طبيعية، وانه أصبح يسودها شيء من التوتر، ويعزو العامل ذلك الى المؤسسة، او من يقومون بتمثيلها أصبح لديها موقف سلبي تجاهه، وانه لم يعد له نفس القدر من الأهمية الوظيفية والمنزلة الاجتماعية لديها، الى ان يدخل في دائرة النسيان، والإهمال في المؤسسة ويستمر الفرد في تكوين المشاعر السلبية تجاه المنظمة، وقد يتراءى له ان كل ما يعاني منه من مشاكل، وصعوبات سببها المؤسسة، ويصبح الفرد نتيجة لذلك مهموما، ومشغولا بالمشاكل، والصعوبات التي يعزوها، لعدم اهتمام المؤسسة به، ويزداد هذا الشعور سوءا إذا لم يجد أحدا من المسؤولين بالمؤسسة يتحدث اليه عن مشاعره، والمشكلات التي يعاني منها، حيث تزداد خطورة هذا الامر اذا ساد مثل هذا الشعور بين الموظفين وتزداد البلبلة والشائعات مما يولد بيئة عمل غير منتجة (بن زاهي، 2006-2007، صفحة 43).

المرحلة الثانية (الاغتراب الذهني):

هي في الحقيقة امتداد لمرحلة الاغتراب النفسي، ولكنها أكثر خطورة على المؤسسة والعاملين، اذ تتميز هذه المرحلة بالشروط الذهني، وعدم القدرة على التركيز لدى الموظفين، وتبدو على بعضهم مظاهر الحزن والاكتئاب، وتكثر أخطاء الأداء الوظيفي الى حد ملحوظ، وتتدنى لدي الموظفين القدرة على التعلم ويفقدون الرغبة في التدريب على أي مهارات جديدة، ويكثر الطلب على الاجازات، والبحث عن أي سبب يمكن ان يعطي للموظف مبررا للابتعاد عن جو المؤسسات (عليان هـ، 2012، صفحة 22).

المرحلة الثالثة (الاغتراب الجسدي):

حيث يصبح فيها الاغتراب الوظيفي اغترابا كلياً، حيث يكثر الغياب الغير مبرر، وعدم الالتزام بالحضور، والتأخر عن الدوام والخروج قبل انتهائه، وكثرة الاستقالات، ويستدل على ذلك عدة مؤشرات منها: البطء في إنجاز العمل وسوء التقدير، والتوتر العصبي الذي يؤدي بشكل كبير الى التشاجر مع الزملاء والرؤساء، مما يفقد الرؤساء القدرة على التحكم في الوضع (عرفة، 2019، صفحة 22).

وتلخيصاً لما سبق، نعرض الجدول التالي لمراحل الاغتراب الوظيفي:

الجدول رقم (02): مراحل الاغتراب الوظيفي

المرحله	المميزات	الاعراض	النتائج
الاغتراب النفسي	التوتر	- مشاعر سلبية - كثرة المشاكل	- اللامبالاة - تدني الانتاجية - انعدام روح المبادرة والابداع
الاغتراب الذهني	الشروط الذهني	- اكتئاب - حزن - عدم القدرة على التركيز	- فقدان الرغبة في التدريب - تدني قدرة التعلم - اخطاء في الاداء
الاغتراب الجسدي	الاغتراب الكلي	- شجار - مشاحنات	- الغياب - التأخر - دوران العمل

المصدر: (بحري، 2008-2009، صفحة 98).

الفرع الثاني: ابعاد الاغتراب الوظيفي

رغم اختلاف الباحثين في تقديم مفهوم موحد للاغتراب الا انهم اتفقوا على معظم ابعاده، وكان من أبرزهم محاولة Seeman إذ وضع ان هناك خمس ابعاد للاغتراب والمتمثلة في (العجز، اللامعنى، اللامعيارية، العزلة الاجتماعية والغربة عن الذات)، حيث اتفق عليها اغلب الباحثين والتي يمكن شرحها كالآتي:

❖ **العجز:** ويعني عدم قدرة الفرد على السيطرة على الأحداث والمجريات مع عدم قدرته على التأثير في المواقف الاجتماعية التي يتعرض لها، وكذا عجزه عن السيطرة على تصرفاته وأفعاله ورغباته، وهذا بالتالي يجعله غير قادراً على تقرير مصيره الذي يتحدد من قبل عوامل وقوى خارجية عن إرادته الذاتية (صبر، 2013، صفحة 252). كما يراه Nuisser بأنه النتيجة السلبية للتجارب المتكررة للفشل والمؤدية إلى التخلي عن بذل أي جهد، فتكرار الفشل يؤدي إلى تعلمه، بالإضافة إلى عدم الفعالية مستقبلاً، إذن فالعجز هو شعور الفرد باللا حول واللاقوة اتجاه النتائج السلبية للتجارب المتكررة للفشل، والتي تؤدي إلى الاعتقاد بعدم فاعلية الاستجابة التي يولدها الفرد أمام المواقف، فيعجز عن السيطرة على تصرفاته وأفكاره ورغباته وبالتالي لا يتمكن من تقرير مصيره (زاهي و تاويريت، 2010، صفحة 136).

❖ **اللامعنى:** يشير هذا البُعد إلى شعور الفرد بأنه يفتقر إلى وجود مرشد أو موجه للسلوك والاعتقاد، والفرد المغترب هنا يشعر بالفراغ الهائل نتيجة لعدم توافر أهداف أساسية تعطي معنى لحياته وتحدد اتجاهاته وتستقطب نشاطاته وتنسق مع اهتماماته وطموحاته (صبر، 2013، صفحة 252). وتعني كذلك شعور الفرد بفقدانه معنى الحياة، وأن وجوده لا معنى له، وحياته أصبحت مملّة ورتيبة، وتسير من دون معنى أو هدف محدد. ويحدث هذا الشعور بالعمل عندما يفقد الشخص الإحساس بارتباطه بالأدوار الوظيفية التي يؤديها، ولا يعرف الهدف الذي يسعى إليه (التزه، 2018، صفحة 60)، وقد يحدث عندما لا يكون العمال قادرين على فهم النظام المعقد للأهداف في المؤسسة وعلاقته بعملهم (Tummers & den Dulk, 2011, p. 5).

❖ **اللامعيارية:** تعني عدم تمسك الفرد بالمعايير والضوابط والاعراف الاجتماعية وشعوره بأن الوسائل أو السبل الغير شرعية مطلوبة وضرورية لإنجاز الأهداف وان تعاكست مع القيم والعادات السائدة. وهذا يعني اهتزاز القيم والمعايير داخل المجتمع للاختيار الذي يلحق بالبناء الاجتماعي واتساع الهوة بين أهداف المجتمع وقدرة الفرد للوصول إليها، مما يؤدي إلى أستحسان المعاني والمقاصد الغير مرغوب فيها اجتماعياً لتحقيق الأهداف (صبر، 2013، صفحة 252). كما يوصف بأنه خلل يحدث نتيجة لغياب الأهداف واختيار القيم والعلاقات داخل المؤسسة، وان احساس الفرد بالفشل في إدراك وفهم القيم التي يؤمن بها، وعدم قدرته على الاندماج معها في عمله تؤدي الى ضعف ثقته في المجتمع بصورة عامة، و بمؤسسته بصورة خاصة وبالتالي يؤثر على ادائه في العمل (فخري و رعد صالح، 2020، صفحة 288).

❖ **العزلة الاجتماعية:** يشير هذا البُعد إلى شعور الفرد بالغرابة والعزلة عن المحيطين به سواء داخل المؤسسة أو خارجها، ولذلك تضعف لديه روح الانتماء للجماعة التي يعمل معها وكذلك تنخفض فعاليته في تحقيق الأهداف التنظيمية (صبر، 2013، صفحة 252). كما يقصد بالعزلة الاجتماعية افتقاد الفرد او الموظف للعلاقات ذات المغزى، او الدلالة مع الاخرين ذوي الاهمية، سواء مع الادارة او مع زملائه في العمل. كما تؤدي العزلة الاجتماعية الى انفصال الفرد العامل بأفكاره وقيمه عن الافكار والقيم السائدة في المؤسسة التي يعمل بها، مما يؤدي به الى العزلة التنظيمية التي يفتقد فيها العلاقة الايجابية بينه وبين المؤسسة (ابو غبن و هملو، 2020، صفحة 5).

❖ **الغرابة عن الذات:** هذا النوع من الاغتراب يتمثل في انفصال الفرد عن ذاته وعدم التطابق معها، أي أنه يخلق ذاتاً غير حقيقية نتيجة لتأثيرات الضغوط الاجتماعية وبما تحمله من نظم واعراف وتقاليده وبكل تناقضاته مما قد يؤدي إلى طمس الذات الحقيقية للفرد، بحيث يكون غير قادر على إيجاد الأنشطة والفعاليات التي تكافئ قدراته وإمكاناته وهذا قد يؤدي إلى الشعور بعدم

الرضا عن ذاته ويفقد صلته الحقيقية بذاته وقد يرفض كل ما يحيط به وكذلك قد يصاحبه الشعور بالضيق لكل ما هو قائم حوله (صبر، 2013، صفحة 252).

المطلب الثالث: أسباب وأعراض الاغتراب الوظيفي

الفرع الأول: اسباب الاغتراب الوظيفي

تتنوع اسباب الاغتراب الوظيفي بين الموظفين في المؤسسة، حيث انما تعود الى عاملين رئيسيين هما:

✓ اسباب تعود للمؤسسة.

✓ اسباب تعود للعاملين في المؤسسة.

اولا: الاسباب التي تعود للمؤسسة: تضم:

- **المكننة والأتمتة:** ساهمت ثورة التكنولوجيا في انتشار ظاهرة الاغتراب بين الافراد العاملين في المؤسسات الانتاجية والخدمية على حد سواء، وذلك بسبب هيمنة الأتمتة واجهزة الحاسوب والاجهزة الالكترونية على العمل اليومي، فأصبحت تهدد العلاقات الانسانية وتثير الأمراض والمشاكل النفسية (زاهي و تاويريت، 2010، صفحة 138).

- **الخلل في تقارير كفاية الاداء:** تفتقر تقارير الاداء السنوية للموظفين إلى الأسس الموضوعية، لاعتمادها في الغالب على تقارير فردية من جانب المشرفين مما يجعلها تتأثر بالاعتبارات والأهواء الشخصية ويؤثر في النهاية على حسن العلاقات الوظيفية التي ينبغي أن تقوم بين الموظفين والإدارة (بحري، 2008-2009، صفحة 103).

- **ضعف الفعالية الادارية:** إن عدم فعالية الإدارة تؤدي إلى عدم قدرتها على أداء المطلوب منها، وبالتالي التفكير في إعادة بنائها على مبادئ الإدارة السلوكية بأن تأخذ بعين الاعتبار العمل الواجب أدائه والمهارات التي تحتاجها لأداء العمل لتصبح قادرة على مجاراة الخطى السريعة للتطور التقني ولتتحمل كافة مسؤولياتها، ولن يتحقق لها ذلك إلا إذا كانت شروحات ووصف العمل تسمح لكل بالمشاركة في صنع القرارات التي تؤثر وتتعلق بعمله.

إن ضعف الفعالية الإدارية داخل المؤسسة من أهم العوامل المؤدية للاغتراب الوظيفي، فالإدارة الجيدة يجب أن تتبع عدة خطوات للارتقاء بالعمل الإداري للتغلب على الأداء، ومن هذه الخطوات:

■ التخطيط الجيد.

■ متابعة خطوات التنفيذ.

■ إتباع نظام توثيق فعال.

■ فعالية إدارة الوقت (ناصر، 2017-2018، صفحة 30).

- **ضعف نظام الحوافز:** إن عدم وضوح نظام الحوافز أو خضوعه للمجاملات، والعلاقات الشخصية بين الموظفين والقيادة العليا والمباشرة، يعتبر أحد العوامل المؤدية للاغتراب الوظيفي لأن الموضوعية في تطبيق نظام الحوافز شرط لنجاحها ومستوى الاغتراب الوظيفي بشكل عام يتأثر بغياب الحوافز (قبابي وكعيبيش، 2016-2017، صفحة 42).

- **الاحتفاظ بالمعلومات:** إن من أخطر الآثار السلبية في مواقع العمل، الاحتفاظ بالمعلومات، والخبرات، وعدم نقلها للعاملين الصف الثاني من القيادات، وكذلك وجود القيادات، المشرفين والعاملين، وأصحاب الخبرات الطويلة في العمل ممن يحتفظون بمعلوماتهم ولا يقومون بدورهم التدريبي لمن يعملون معهم. وقد يكون السبب وراء الاحتفاظ بالمعلومات وخبرات، خوف صاحب الخبرة من الاستغناء عن خدماته أو نقله إلى مكان آخر، إذا وجد من يقوم بعمله، وقد أثبتت جميع التجارب الميدانية، أن كل النظم، القوانين، والفلسفات، لم تنجح في علاج هذه المشكلة، وتغيير هذا السلوك (زاهي و تاويريت، 2010، صفحة 140).

- **سعة حجم المؤسسة:** حيث تؤدي سعة حجم المؤسسة الى اثار سلبية على العاملين بها، و من أهم هذه الآثار تشتت جهود المدراء بين العمل الإداري، والاشراف على الشؤون الفنية في المنظمة، و من ثم يشعر العامل أن المتابعة (الاشراف) عليه من قبل الرئيس المباشر أو من ينوب عنه ضعيف، مما يؤدي إلى تساوي الجهد بغيره من العاملين، و يسهم هذا في أن يسود شعور بعدم العدالة بين العاملين المجتهدين في العمل وبالتالي تنتشر حالات الإهمال و اللامبالاة وعدم الرضا عن العمل (ناصر، 2017-2018، صفحة 31).

- **العمل في مواقع منفصلة:** إن العمل في أماكن منفصلة لمؤسسة واحدة من شأنه أن يؤدي إلى شعور العاملين بعدم المساواة نتيجة إلى ما يلي:

- ✓ وجود مميزات لبعض المواقع لا تتوفر للبعض مثل الحوافز والبدلات وأوقات وساعات العمل... الخ
- ✓ وجود بعض الجوانب السلبية في الأماكن التي تبعد عن الإدارة المركزية مثل عدم ملائمة ظروف العمل (التهوية والإضاءة والحرارة... الخ)
- ✓ عدم متابعة مشكلات العاملين في المواقع البعيدة بنفس درجة اقرانهم الموجودين في الموقع الرئيسي أو الفروع القريبة منه (بحري، 2008-2009، صفحة 101).

- **عدم ظهور دور الفرد:** يتعرض العامل للعديد من المواقف داخل المؤسسة التي يعمل بها، هذه المواقف قد تدفعه إلى اتخاذ موقف ما إذا ما تضمنت تهديدا حقيقيا بالنسبة لوجوده أو لسعادته المادية والمعنوية، فإذا ما شعر العامل أن دوره في المؤسسة التي يعمل بها يتعرض للتعتيم من طرف بعض العاملين بقصد أو بدون قصد فان ذلك من شأنه أن يعرض العامل لمجموعة من مثيرات الانفعال التي تتباه مثل الخوف، والغضب، والضيق. هذه العمليات الفيزيولوجية من شأنها أن تعرقل وظائف الجسم ومن ثم تساعد على انتشار الاغتراب (زاهي و تاويريت، 2010، صفحة 142).

- **المنافسة الشديدة:** إن المنافسة بين العاملين في المؤسسة الواحدة، تأتي غالبا في صالح العامل، طالما لم تتجاوز القواعد السليمة والتي تتمثل في بذل الجهود في العمل للحصول على أكبر قدر ممكن من الاستفادة المادية والمعنوية من المؤسسة. فإذا ما خرجت

المنافسة عن أطرها الصحيحة كاتباع العاملون بعض الأساليب غير المشروعة للوصول إلى مكاسب غير مستحقة، فإن ذلك من شأنه أن يدفع من يجدون العمل فقط إلى اليأس من الوصول للمكاسب التي يريدونها ومن ثم تنخفض معدلات أدائهم كما أن الاستسلام لليأس، ومشاعر الإحباط من شأنها أن تؤدي إلى الاغتراب الوظيفي عن المؤسسة (بحري، 2008-2009، صفحة 107).

- ضعف مستوى التدريب: إن ضعف مستوى تدريب الموظفين بوجه عام و رفع مستوى كفاءتهم ، وإنتاجيتهم من أهم العوامل المؤدية الى الاغتراب الوظيفي ، فالفرد يقوم بالتعلم إذا اشتدت لديه حاجة يريد إشباعها، فمعنى الرغبة في إشباع الحاجة وجود مشكلة أو أكثر تستلزم حولا، و يعتبر كسب العيش مشكلة، و كثيرا ما يجابه القادة في مستويات الإدارة الثلاث مشاكل يستعصي عليهم حلها ، و بالمحاولة و الخطأ يصلون إلى الحل ، و العلاقة بين المحاولة و الخطأ وذكاء المتعلم علاقة طردية فإذا ازد ذكاء المتعلم زادت قدرته على التعلم بالبصيرة ، و كذلك تزيد قدرته بزيادة خبراته، وزيادة عمره. لذا يتوجب التركيز على موضوع التعليم ، و التدريب، لأننا في أمس الحاجة إلى تفجير طاقات البشر للعمل ، و التفكير، و الانجاز، و بث روح التقدم، إن الذين ينتجون هم البشر وإنتاجهم محكوم بمدى ما يدركونه من معارف، و ما يتقنون من مهارات، و من أجل ذلك أصبح التعليم والتدريب جزءا من العملية الإنتاجية في المجتمع المعاصر لتحقيق التقدم و الرخاء (قباني و كعبيش، 2016-2017، صفحة 47).

ثانيا: الاسباب التي تعود للعاملين في المؤسسة: وتتضمن العديد من الاسباب، نذكر منها:

- الخوف وعدم الامن الوظيفي: إن شعور العاملين بالخوف، وعدم الأمن الوظيفي يؤدي حتما إلى محاولتهم للهروب من تلك المشاعر والانفعالات، كما أن تشتيت الجهود المبذولة أثناء وقت الدوام الرسمي من شأنه أن يؤدي إلى انتشار الاغتراب الوظيفي بين العاملين بالمؤسسة (ذياب، 2017-2018، صفحة 50).

- نقص الكفاءة: إن نقص كفاءة العاملين في المؤسسة من شأنه أن يؤدي إلى انخفاض الأداء الوظيفي بين العاملين، حيث يسعى كل منهم إلى محاولة إرجاع أسباب ذلك إلى ظروف خاصة بالمؤسسة التي يعمل بها. ونتيجة لنقص الكفاءة، فإن بعض العاملين يلجئون إلى الغياب عن العمل، أو ينصرف البعض منهم قبل نهاية الدوام، وأيضا يكثر الصراع بين العاملين، وهذا يمثل وجها من أوجه الاغتراب الوظيفي (عرفة، 2019، صفحة 18).

- قيم واتجاهات العاملين: قد ينجم الاغتراب الوظيفي من عدم ملائمة قيم العمل وضوابطه وأهدافه مع قيم الفرد واتجاهاته وأهدافه أي أن الهدف الذي يسعى اليه الفرد نحوه غير مرغوب فيه، وأن محيط العمل في أحواله لا يعطيه ما يستحقه من اهتمام وأن حاجات الفرد ورغباته لا تحظى بالرعاية بل يتم تجاهلها من قبل الآخرين (زاهي و تاويريت، 2010، صفحة 144).

- عدم التخصص في العمل: إن تنمية الموارد البشرية يتم عن طريق التوسع في التعليم والتدريب، ومن ثم يتوفر عدد من المختصين في مجالات العمل المختلفة، وتكمن المشكلة في عدم الاستخدام الأمثل لهذه التخصصات، وذلك بوضعها في مجالات عمل مختلفة تماما مما يقلل من أداء المختص في العمل الذي أسند إليه في غير مجال تخصصه (ذياب، 2017-2018، صفحة 52).

- **سوء التوافق والتكيف:** إن سوء توافق وعدم تكيف العامل بالمؤسسة التي يعمل بها، من شأنه أن يؤدي إلى شعوره بأنه في دائرة الإهمال، ويتراءى له أن المشكلات التي يعاني منها سببها المؤسسة. ونتيجة لذلك يبحث العامل عن بدائل يقوم بتفريغ مشاكله النفسية فيها، وإذا انتشرت هذه الحالة بين قطاع كبير من العاملين فإن ذلك من شأنه أن يؤدي إلى انتشار الاغتراب النفسي بينهم (عرفة، 2019، صفحة 18).

- **الانطوائية والانعزالية:** إن العامل الانطوائي والانعزالي هو الذي يتنابه شعور بالغرابة، والانعزال عن التيارات السائدة في المؤسسة التي يعمل بها، ومن ثم فهو لا يشعر بالانتماء إلى هذه المؤسسة، أو إلى المجتمع الذي يعيش فيه، وهذا النوع من العاملين يعاني من الاغتراب النفسي الذي يؤثر على سلوكه داخل المؤسسة (ذياب، 2017-2018، صفحة 54).

الفرع الثاني: اعراض الاغتراب الوظيفي:

تم تحديد اعراض الاغتراب من قبل عالم الاجتماع الامريكى سيمان، وذلك في اربعة عناصر تتمثل في (ناصرى، 2017-2018، الصفحات 40-41):

أ- **عدم مناسبة القدرات للمهنة:** التوافق المهني هو تقبل العامل لمهنته، وشعوره بالأمن والاستقرار الوظيفي. ولن يتقبل العامل مهنته إلا إذا اختار ما يناسب قدراته، ويتفق مع ميوله واستعداداته. ولكن إذا لم تتناسب القدرات مع العمل الذي يكلف به العامل ترتب على ذلك بعض المظاهر السلبية، كالغياب المتكرر، غياب الرضا الوظيفي، تدني مستوى الاداء، كثرة الشكاوي.

ب- **عدم التقدم في العمل:** عندما يعيش العامل تحت ضغوط العمل المتعددة، ولا سيما إذا كانت تلك الضغوط مرتبطة بفشل عملية التوجيه المهني أو سوء الاختيار، وعدم مواءمة التدريب لمتطلبات العمل، يمكن أن تؤدي إلى إحفاق العامل في عمله، وعدم احراز أي تقدم في مجاله، وعدم انتمائه له، ومن ثم السعي لتركه.

ج- **عدم التمتع بالعمل:** لقد أدى التطور الصناعي إلى تغيير الحياة واساليب العمل، فإنتاج المستخدم يتم داخل المؤسسة، وهذا يعني أن كل مستخدم متخصص في جزئية صغيرة، وأن أداءه ينحصر في ذلك التخصص، وتكرار بعض الأعمال التي لا يستغرق كل منها سوى ثوان قليلة، ما يؤدي إلى شعور بالملل والتعب، وعدم المتعة في ممارسة العمل.

د- الشعور بانعدام قيمة العمل:

إن شعور العامل بالتهميش وعدم التقدير للعمل الذي يقوم به وبمجهوداته، واحساسه بأن العمل الذي يقوم به بدون قيمة ولا يلقى أي تشجيع، يولد لديه الاحساس بالنفور والعزلة والاغتراب.

ويمكن ذكر البدائل التي يمكن أن يقوم بها الشخص الذي يشعر بالاغتراب، سواء في المجتمع أو في المؤسسة التي يعمل بها (ناصرى، 2017-2018، الصفحات 42-43):

❖ الانسحاب أو عدم المواجهة:

قد لا يتمكن الإنسان من الاستمرار في معاشته اغترابه في علاقاته بالمجتمع أو بالمؤسسات التي ينتمي إليها أو يعمل ضمنها، ويدرك أنه لا يقوى على تغيير الواقع، فيحاول الانسحاب منه، أو الهرب، باحثاً عن فرصة أخرى للخلاص من الوضع الحالي الذي يعاينيه.

❖ الخضوع أو الاستسلام للأمر الواقع:

محاولة التكيف مع العمل ظاهرياً، والنفور منه ضمناً، عندما يستحيل الهرب، ويرافقه تطلع إلى قدوم حالة من الفرج من نوع ما وهذا الخيار كثيراً ما يلجأ إليه المغتربون بفعل اليأس والضعف والتمسك بالصبر.

❖ المواجهة أو العمل على تغيير الواقع:

قد يتمرد المغترب بدلاً من أن ينسحب أو يرضخ، فيواجه المجتمع أو المؤسسات والأنظمة لتغيير الأوضاع السائدة، ويتجه لابتكار الطرق والوسائل لإنقاذ نفسه والآخرين من اليأس والتذمر.

المبحث الثاني: أساسيات حول الاغتراب الوظيفي

يمثل الاغتراب الوظيفي حالة نفسية مهنية تتطلب مزيداً من الجهد والتفكير من قبل الباحثين، من اجل معرفة هذه الظاهرة وكشف كل ما يحيط بها، وكيفية تفادي آثارها السلبية المتوقع حدوثها نتيجة لظروف الحياة المهنية الصعبة التي يمر بها الفرد العامل وما يرتبط بها من عقبات قد تقف عائقاً امام مجرى حياته المهنية. وسنعمل في هذا المبحث على ابراز نظرياته، وكيفية قياسه، الآثار السلبية له، واستراتيجيات التعامل معه.

المطلب الأول: النظريات المفسرة للاغتراب الوظيفي وقياسه

الفرع الاول: النظريات المفسرة للاغتراب الوظيفي

قدمت العديد من النظريات المفسرة للاغتراب الوظيفي من قبل عدة باحثين من بينهم (Freud، Fromm، Horney، Sartre) ... نذكر منها ما يلي:

✓ **نظرية سمات الشخصية:** تقول هذه النظرية أن الشخصية عبارة عن مجموعة من النظم التي تعمل بآلية وتوافقية للجهاز البيولوجي والنفسي في الانا ذاته وتنتج سمات متفردة ونادرة التطابق، أو أن تتكرر في افراد حتى ولو كانوا من نفس الاسرة وحاملين تقريباً لنفس الجينومات. وتلك النظم الداخلية تظهر جلوية على سلوك الفرد وتؤثر على فكره ودوافعه الموجهة لأي سلوك منفصل أو بالمشاركة مع الاخرين حال وجود مقاربات متسقة مع سماتهم الشخصية. ولقد ساهمت تلك النظرية في الارشاد النفسي ومرحلة التوجيه، عبر دراسة السلوك الفردي على حدى، مع التركيز على الطرق والمتغيرات التي تلائم شخصية كل فرد. وبناء عليه؛ فإن الاغتراب ينشأ كمظهر من مظاهر الخلل الذي ينتج عن عدم فهم الفرد لماهية شخصيته ومكوناتها (براجي، 2019، صفحة 667).

✓ **النظرية السلوكية:** يرى أصحاب هذه النظرية بأن المشكلات السلوكية هي عبارة عن أنماط من الاستجابات الخاطئة أو الغير سوية المتعلقة ارتباطاتها بمؤشرات منفردة يحتفظ بها الفرد لفعاليتها في تجنب مواقف أو خبرات غير مرغوبة، وأن الفرد وفقا لهذه النظرية يشعر بالاغتراب عن ذاته عندما يندمج مع الآخرين في رأي أو فكر محدد حتى لا يفقد التواصل معهم بدلا من ذلك يفقد تواصله مع ذاته (مصباح، 2019، صفحة 31).

✓ **نظرية المجال :** فحوى هذه النظرية يمكن أن ينصب في أنه عند التصدي للاضطرابات والمشكلات النفسية فإنها تواجه الاهتمام بشكل مركز على شخصية العميل وخصائص هذه الشخصية المرتبطة الاضطراب والمسببة له، وكذلك على خصائص الحيز الجبائي الخاص للعميل في زمن حدوث الاضطراب، بالإضافة إلى أسباب اضطرابه شخصيا وبيئيا مثل الاحباطات والعوائق المادية ، حيث ان الحواجز النفسية التي تحول دون تحقيق أهداف الفرد والصراعات وما قد يصحبها من إقدام وهجوم غاضبا أو إحجام وتقهر خائف. وعلى هذا فإن الاغتراب هنا ليس ناتجا من عوامل داخلية فقط بل من عوامل خارجية تتضمن سرعة التغييرات البيئية والاتجاه نحو هذه التغييرات والعوامل (جديدي، 2012، صفحة 359).

✓ **نظرية الذات:** إن مفهوم الذات يتكون من مفهوم الذات المدرك ومفهوم الذات الاجتماعي ومفهوم الذات المثالي وبالتالي فإنه يتكون من كل ما ندركه من أنفسنا ويتم تنظيم مكوناته من المشاعر والمعتقدات التي تشكل في مجموعها إجابة عن تساؤلات من نوع: من تكون؟ وكيف تبدو أمام الآخرين؟ وكيف ينبغي أن تتصرف؟ والى من تنتمي؟ إن العنصر المهم في تشكيل مفهوم الذات كما يرى المختصين هو الطريقة التي تحقق بها عملية تنظيم المشاعر والمعتقدات المتناثرة في إطار وحدة متكاملة . فالاغتراب وفقا لهذه النظرية ينشأ من الإدراك السلبي للذات وعدم فهمها بشكل سليم وكذلك نتيجة للهوة الكبيرة بين تصور الفرد لذاته المثالية وذاته الواقعية (جديدي، 2012، صفحة 359).

الفرع الثاني: قياس الاغتراب الوظيفي

ان عملية اخضاع الاغتراب الوظيفي للقياس الكمي، تسهل على الباحث معرفة ما إذا كان الفرد مغتربا ام لا، وقد جاءت مختلف الاختبارات والمقاييس نتيجة التراكمات النظرية والتطبيقية حول الاغتراب، نذكر منها:

1-مقياس Chibard:

قام Chibard لقياس اغتراب العمال بطرح مجموعة من الاسئلة على مجموعة من العمال، بلغ عددهم 305 عاملا امريكيا يعملون بمصفاة للبتروول ومصنع للسيارات، و294 عاملا كوريا جنوبيا يعملون كذلك بمصفاة البترول في قسم التجميع ومصنع السيارات قرب العاصمة الكورية، حيث اشتمل هذا المقياس 34 سؤالا يقيس عدة خصائص للاغتراب وهي:

- ✓ اسئلة قياس اللامعنى.
- ✓ اسئلة قياس اللاقوة.
- ✓ اسئلة قياس اللامعيار.
- ✓ اسئلة قياس التوجيه الادائي للعمل.
- ✓ أسئلة قياس الارتباط التقييمي للذات.

✓ أسئلة قياس الابتعاد عن أهداف المؤسسة.

✓ أسئلة قياس الرضا في العمل (بحري، 2008-2009، صفحة 115).

ب-المقياس العام للاغتراب:

حيث قام به السيد علي شتا لقياس الاغتراب العام لدى العمال في منشأة صناعية، وتضمن هذا المقياس 8 ابعاد اشتملت على ما يلي:

- بعد القيم الموجهة: للتعرف على البناء الدافعي للعمل وتعيين القيم والدوافع التي تكون خلف سلوك المغترب.
- بعد سلب المعرفة: للتعرف على مدى سلب المعرفة الشخصية بالأهداف القومية والتنظيمية للنسق الاجتماعي.
- بعد سلب الحرية: للتعرف على مدى سلب حرية المبادأة وحرية التنفيذ لدى كل من العمال والمسؤولين.
- بعد اللامعيارية: وذلك للتعرف على الترقية وصرف المكافآت.
- بعد اللامعنى: والذي يتمثل في العقلانية الوظيفية ومظاهر اللامعنى.
- أنماط التكيف المغترب: تحديد بعض المواقف المتعلقة بالعمل والإدارة وقراراتها وجماعة العمل من الزملاء.
- بعد الاغتراب النفسي: ويتمثل في صراع الأهداف الخاصة مع أهداف الإدارة.
- البعد العام للاغتراب (ذياب، 2017-2018، صفحة 59).

ج-مقياس G. nettlar للاغتراب 1957:

اعد هذا المقياس من طرف G.nettlar ، حيث تضمن أربعة أبعاد هي:

-الاغتراب عن الثقافة (4 فقرات).

-الاغتراب عن الحياة الأسرية (4 فقرات).

-الاغتراب الديني (3 فقرات).

-الاغتراب السياسي (4 فقرات).

وقد اجريت الدراسة على عينة عددها 515 فردا من مختلف العينات (كالعاملين في الجيش، نزلاء الفنادق، ضباط الحربية، ضباط البحرية، الطلاب المتطوعين، المتزوجين حديثا)، وأجريت معاملات الثبات والصدق بواسطة معادلة ارتباط بيرسون (بحري، 2008-2009، صفحة 116).

د-مقياس سيد عبد العال 1992 :

جاء به سيد عبد العال لقياس الاغتراب، سمي بعامل الاغتراب، ويتكوّن من 216 سؤالاً موزعة على ستة عوامل للاغتراب هي:

- الاغتراب السياسي.
- الاغتراب الاجتماعي.
- الاغتراب الاقتصادي.
- الاغتراب الديني.
- الاغتراب الفلسفي.
- الاغتراب النفسي.

ويتضمن كل عامل 36 بنداً، وتمثل الاستجابة ب (نعم، لا) وقد طبق على عينة قوامها 200 طالب وطالبة من طلاب الجامعة، كما أجري على العمال للكشف عن صدق المقياس (ذياب، 2017-2018، صفحة 60).

المطلب الثاني: الاثار السلبية للاغتراب الوظيفي واستراتيجيات التعامل معه.

الفرع الاول: الاثار السلبية للاغتراب الوظيفي

يؤدي الاغتراب الوظيفي الى نتائج سلبية، تنعكس على اداء الافراد ومن ثم أداء المؤسسة، يمكن ذكر بعضها كالآتي (بن زاهي، 2006-2007، الصفحات 55-56):

أ- التراجع والهامشية: فهناك الكثير من الناس ممن يعجزون عن التكيف لحركة المجتمع باتجاه مواكبة الاندفاع وراء المغامم المالية وتحقيق المكانة الاجتماعية الأرفع، ومن أسباب ذلك استمرارهم في التمسك بالقيم التقليدية، مما يعرقل مواءمة سلوكه مع التغيرات الاجتماعية الجارية، وهم كثيراً ما يغالون في تصورهم للأثر الايجابي لما يفعلون ووقعه الاجتماعي والنفسي في نظر الآخرين. وفي إطار هذه التطورات الكيفية تخف وطأة الإحباط ويتحول الإخفاق المادي إلى نجاح أخلاقي، ويتصدر الشرف مختلف الاعتبارات التي ينطلق منها هؤلاء في تبرير مواقفهم الراضية لبهاج الحياة.

ب- اضمحلال الهوية: يلاحظ في ضوء الأبحاث الحديثة أن أقصى ما تصله حالة الاغتراب في سياقات التغيير الاجتماعي والاقتصادي والتصنيع، هو انفصال الإنسان عن ذاته، وهي التي سماها "ملقن سيمان" بالاغتراب عن الذات.

ج- العزلة وتأكل الانتماء: تكون بارزة غالباً في المجتمعات الحديثة الغربية والتي تكون قائمة على الفردية دون الاهتمام بروح الجماعة، وكذلك ضمور التواصل بين سكان المدن الحضرية، وبروز الحواجز النفسية والاجتماعية التي تسبق المسافات التفاعلية بينهم.

بالإضافة الى ما سبق، فهناك اثار سلبية اخرى يمكن ترجمتها في العناصر التالية (العمرى، 2018-2019، صفحة 161):

- ضعف الانتماء التنظيمي لدى العمال.
- شعور العامل بالوحدة وعدم الرضا في العمل
- الشعور بالانعزال الاجتماعي
- الشعور بعقم المعايير الاجتماعية.
- زيادة الصراعات التنظيمية داخل بيئة العمل.
- انخفاض الدافعية نحو العمل.
- السلبية في العمل، الاتكالية.
- غياب روح الابداع والابتكار.
- ارتفاع معدل دوران العمل وما يحمله من تبعات (التكاليف الخفية التي تخسرها المنظمة)
- الرضوخ والانسحاب.
- التمرد والثورة.

الفرع الثاني: استراتيجيات التعامل مع الاغتراب الوظيفي

تضع المؤسسات عدة استراتيجيات تسهل عليها التعامل مع الاغتراب الوظيفي، في محاولة للتخلص منه لأنه يؤثر بشكل سلبي عليها ويعرقل تحقيق اهدافها. ومن بين هذه الاستراتيجيات نذكر (بحري، 2008-2009، الصفحات 113-114):

- مساهمة مجلس العمال والنقابات: يرى James O'Toole أنّ مجلس العمال هو القاعدة العمالية التي تملك الصلاحيات في أداء دورهم في تفهم قضايا العمال، وتشجيعهم على الممارسة الفعالة واستمرار العمل المنتج بكل الوسائل مهما كانت الصعوبات، وبذلك يخلص إلى أن المجالس العمالية هي العلاج الأساسي للاغتراب.
- توفير الظروف والوسائل الملائمة للعمال: حتى يتسنى لهم رؤية العمليات الإنتاجية، أين يذهب هذا الإنتاج، فالعمال بذلك يشعرون بالرضا عن العمل وارتفاع الروح المعنوية وحب المؤسسة.
- المشاركة في اتخاذ القرارات: إن إحلال تنظيم جيد يدل على مساهمة العمال في تكوينه وإبعاد التنظيم البيروقراطي والتسلط الذي يؤدي في غالب الأحيان إلى كساد الإنتاج وظهور روح اللامبالاة من قبل العمال، حيث تكشف دراسة سيمان ونيل أنّ

مشاركة الأفراد داخل المنظمة تقلل الشعور بفقد القوة، فالأعضاء المشاركين في المنظمة أقل شعورا بفقد القوة بالمقارنة بالأعضاء غير المشاركين.

- **التكوين المهني:** إن وجود فترات تكوينية من حين لآخر، ونقل العمال إلى المؤسسات الصناعية في الدول الصناعية الكبرى، يساعد على التكيف التكنولوجي واستفادة العمال من تسيير المؤسسات العمالية المحلية، فقد قدمت نتائج بعض الدراسات أن هناك فرق جوهري بين ذوي المؤهل الجامعي الأقل شعورا بالاغتراب المهني من ذوي المؤهل المتوسط (مصباح، 2019، صفحة 33).

- **تحسين بنية العمل:** إنّ تحسين بنية العمل من توفير فترات للراحة وتحسين وتكييف الجو والتخفيف من حدة الظروف السيئة من شأنه إزالة الاغتراب المهني، كما أن إحداث بعض التغييرات في بيئة العمل من حين لآخر، يجعل العامل لا يمل من بيئة العمل.

- **المساعدات المالية:** إن تقديم بعض القروض للعمال من أجل حل المشاكل الأسرية ومساعدتهم على حل مختلف المشاكل وهذا لإعادة الاعتبار للعامل بأنه يتمتع بثقة الإدارة، واهتمام المشرفين وهذا يدل على تحسين جو العمل.

- **توفير روح المبادرة:** حيث أن ذلك زيادة على رفع القدرات المبذولة لخدمة مصالح العامل والمؤسسة، من شأنه الإسهام في التنمية الوطنية ويستفيد العامل بالالتزام الإنتاجي والتنظيمي.

- **تقوية علاقات العامل:** وتتضمن النقاط التالية:

✓ تقوية علاقة العامل بالمؤسسة وذلك من خلال إنشاء وحدة للبحوث النفسية والاجتماعية والتي من بين أهدافها دراسة مشكلات العاملين والوقوف على المصادر الخاصة بها، ودراسة هذه المتغيرات يمكن أن يساعد على وضع الحلول الوقائية والعلاجية لمشكلات العاملين والعمل على تقوية عوامل الرضا والإرضاء لديهم.

✓ خلق الانسجام بين العامل وعمله، ويتم ذلك من خلال عدة اعتبارات منها أن تكون العلاقة بين الرئيس والمرؤوس قائمة على الاحترام المتبادل وأن يكون قوامها الود والدفء وأن يكون للعمال حضور وتمثيل قوي في مجلس الإدارة والنقابة حتى يشعرون بدوائهم وبقوى انتمائهم للعمل.

✓ تقوية علاقة العامل بزملائه، وتعتمد علاقة العامل بزملائه على اعتبارين رئيسيين هما التعاون والمنافسة فضلا عن إثراء الحياة الاجتماعية داخل المؤسسة الإنتاجية ولن يتم ذلك إلا من خلال تعددية الأنشطة وإثرائها بالقيام بالرحلات والحفلات والمسابقات (ذياب، 2017-2018، صفحة 63).

- **تقبل العامل لمهنته:** لن يتقبل العامل المهنة إلا إذا اختار العمل الذي يناسب قدراته ويتوافق وميولاته واستعداداته وكذلك سماته الشخصية، وهذا ما يؤدي بشعوره بالرضا عن عمله.

المطلب الثالث: مبادئ التغلب على الاغتراب الوظيفي:

يمكن تطبيق هذه المبادئ للحد من تفشي هذه الظاهرة الخطيرة سواء للفرد او المؤسسة، وهي كالآتي:

❖ **الوعي بالاغتراب و القدرة على تحمل العزلة:** يمثل الوعي عملية الإيقاظ و رؤية ما يكون أمام الإنسان، ولكي ينمو لابد أن تحتفي التناقضات الاجتماعية، وكل النزاعات اللاعقلية التي فرضت على الإنسان عبر تاريخه (زاهي و تاويريت، 2010، صفحة 148).

❖ **بزوغ الأمل:** الإنسان حسب Fromm مغترب عن كل شيء، ويمكن القول أنّ المغترب في رأيه هو الإنسان الذي تحول إلى آله، وهو رغم انتصاره على الطبيعة إلا أنه أصبح سجيناً لابتكاره البشري. ويوضح "Fromm" أن قشرة التفاؤل الزائفة التي يتحلى بها الإنسان، تخفي وراءها بأساً لا شعورياً، ومن هنا فالإنسان بحاجة إلى قدر من الأمل، كي يتمكن من العودة إلى ذاته وطبيعة الأمل غالباً ما ساء فهمها، إذ تختلط مع بعض المفاهيم الأخرى، لذا يرفض "فروم" الاعتقاد بأن الأمل هو امتلاك الرغبات والأمنيات، وكذلك ليس هو الانتظار السلبي أو الرجاء من الزمن، وهو أيضاً ليس ادعاءً العمل والمخاطرة واحتقار الواقع، إن الأمل كما يقول يعني أن تكون مستعداً في كل لحظة، لذلك الذي لم يولد بعد، وبعبارة أخرى إن الأمل هو الميلاد المستمر للحياة والفرد، والتعبير عن الإمكانيات الحقيقية للإنسان والواقع (كرباع، 2019-2020، صفحة 29).

❖ **الارتباط التلقائي بالعالم:** قهر الاغتراب بشكل عام لا يتم الا بتحقيق الحرية الايجابية، التي يستطيع الفرد معها الاتحاد بالعالم دون ان يفقد ذاته (عرفة، 2019، صفحة 24). وهناك ثلاث جوانب لتحقيق الارتباط التلقائي أولها التحرر من الأوجه السطحية والعارضة للظاهرة، والثانية أن الموضوع غير منفصل عن الذات المفكرة، وبزيادة علاقة الارتباط بين الإنسان والموضوع يكون التفكير مثمراً، أما الجانب الثالث لتحقيق الارتباط التلقائي فهو الحب، وهو أهم جوانب الارتباط التلقائي. (كرباع، 2019-2020، صفحة 30).

❖ **بعث الإيمان:** مع أن الإنسان يحتاج من حيث هو حيوان لإشباع حاجاته المادية أولاً إلا أنه يتجاوز تلك الحاجات لما هو أسمى، كالسعادة والإيمان، والحب ولقد كان الدين هو النظام الوحيد الذي يضمن إشباع تلك الحاجات. ومع حلول العلم الجديد مكان الدين، وأوشكت القيم الروحية على الانهيار، والاعتراب في جزء منه يعود إلى نقص الجانب الروحي، ومن ثم فإن الإنسان الحديث بحاجة إلى بعث الإيمان، ولكنه يجب أن يكون إيماناً عقلياً، قائم على الثقة بالنفس (زاهي و تاويريت، 2010، صفحة 149).

❖ **تحقيق المجتمع السوي:** إن تحقيق الحرية الإيجابية وقهر الاغتراب مرهون بتحقيق التغيرات الاجتماعية والاقتصادية التي تسمح للإنسان أن يعبر عن نفسه بشكل تلقائي حر، ومع وجود المجتمع الإنساني المناسب سينمو الفرد بطريقة سوية (عرفة، 2019، صفحة 25).

المبحث الثالث: التسويق الداخلي كآلية لتخفيف الاغتراب الوظيفي:

يعتبر التسويق الداخلي والاعتراب الوظيفي من المفاهيم التسييرية الحديثة المرتبطة بالموارد البشري، حيث تسعى المؤسسة من جهة بالأخذ بفلسفة التسويق الداخلي وتطبيقاته لمواكبة التغيرات الحاصلة والحفاظ على بقائها ونموها في ظل المنافسة الشديدة وسرعة الابتكارات، ومن جهة أخرى الحد من ظاهرة الاغتراب الوظيفي التي أثرت من الناحية النفسية والفيزيولوجية والسلوكية في قدرة العاملين على الإنجاز والابداع. ومن خلال ما تم عرضه من قبل يتضح لنا وجود علاقة متلازمة بينهما، التي سنحاول توضيحها من خلال هذا المبحث من خلال تبين أثر كل بعد من ابعاد مزيج التسويق الداخلي على ظاهرة الاغتراب الوظيفي.

المطلب الأول: المنتج الداخلي (الوظيفة) والاغتراب الوظيفي.

الفرع الاول: ماهية المنتج الداخلي

يمثل المنتج في التسويق الخارجي أي شيء يمكن للمؤسسة أن تقدمه لتلبية الحاجات لأسواقها، أما في التسويق الداخلي فالمنتج هو الوظيفة المصحوبة بالمهارات التشغيلية الأساسية لبرامج التدريب الهادف لتطوير معرفة الموظفين (قحموش، 2018-2019، صفحة 78). وحسب Berry فان الموظفون هم مستهلكون والوظائف عبارة عن منتجات، والاستجابة للسوق الداخلي تتطلب تصميم وظائف بمثابة منتجات داخلية تلي حاجات الموظفين، بحيث تتمثل مواصفات المنتج هنا في المهمات والواجبات والمسؤوليات (مباركية، 2016-2017، صفحة 19)، بالإضافة الى المزايا المالية والمعنوية التي تضيف قيمة وفائدة للزبون الداخلي، ومن بين ذلك الراتب والمكافآت المالية، والحاجة إلى التدريب، والمشاركة في اتخاذ القرارات وفرص تطوير المسار المهني (اقطي، 2013-2014، صفحة 94).

ووفقا لرفيق واحمد فإن التسويق الداخلي ينظر إلى المنتج من خلال ثلاث مستويات، فعلى المستوى الاستراتيجي يعتبر المنتج بمثابة الاستراتيجيات التسويقية التي تتبعها المؤسسة، حيث ما يتم إنتاجه هو القيم والاتجاهات اللازمة لتنفيذ تلك الاستراتيجيات، أما على المستوى التكتيكي فإن المنتج يجب أن يشمل طرق جديدة للقياس وتقييم الأداء وطرق جديدة للتعامل مع عملاء، أو التدريب الذي تقدمه إدارة الموارد البشرية في المؤسسة للعاملين فيها، وعلى المستوى الأساسي فإن المنتج هو بمثابة الوظائف التي تقدمها المنظمة للعاملين (الجاروشة، 2016، صفحة 19).

الفرع الثاني: أثر المنتج الداخلي في ظاهرة الاغتراب الوظيفي

لا يأخذ المنتج الداخلي بعين الاعتبار الوظيفة من وجهة نظر الادارة فقط، وإنما يراعي أيضا احتياجات الموارد البشرية والمنافع التي يتطلعون إليها من خلال أدائهم للوظيفة، لان اهتمام المؤسسة بهذا الجانب يمكنها من معرفة مدى تجانس مواردها البشرية مع الوظائف ومتطلبات اجتهادهم في أدائها، وبالتالي القدرة على التغيير والتأثير على مواقف وسلوكيات مواردها البشرية، وتوجيهها بما يخدم أهدافها. هذا ما يجعل من الوظيفة مصدر لتلبية حاجيات ورغبات الافراد وهذا ما يزيد شعورهم بالانتماء بدلا من العزلة.

وعلاوة على ذلك، ينبغي على المؤسسة إن أرادت كسب ولاء عملائها الخارجيين والحفاظة عليهم، أن تكسب ولاء عملائها الداخليين من خلال تحديد احتياجاتهم ورغباتهم من الوظيفة، ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وتصميم أو إعادة تصميم الوظيفة أو إجراءات أدائها بما يحقق رضاهم ويلبي تطلعاتهم باستمرار. هذا الرضا يتجسد من خلال الموازنة بين المهام والواجبات من جهة والمنافع التي ينتظرونها ويتوقعونها من الوظيفة من جهة أخرى وهو ما يمكن أن يحفزهم على البقاء والاستقرار الوظيفي، مما يعني بان المنتج الداخلي يمكن أن يساهم في تخفيف ظاهرة الاغتراب الوظيفي داخل المؤسسة (بن ساهل و عبود، 2015، صفحة 76).

المطلب الثاني: السعر الداخلي والاعتراب الوظيفي.

الفرع الاول: ماهية السعر الداخلي (الالتزام)

يمكن أن نتصور أن السعر الذي يمتلكه الموظف على أنه التزام، أي الالتزام ببذل الجهد والعمل والتمسك بقيم وأهداف المؤسسة والشعور القوي بالانتماء إليها والدفاع عنها والرغبة في الاستمرار فيها، ولا يمكن القول بأن السعر أو القيمة التي يقدمها الفرد أو الموظف هو الجهد البدني والذهني فقط، لأن أداء المهام والواجبات هو جزء من الوظيفة في حد ذاتها، فضلا على أنه يمكن أن تجد موظف يقوم بأداء مهامه وواجباته ويبذل الجهد المطلوب منه، لكنه يفكر في المغادرة مع اول فرصة تتاح له. لذلك، فأساس التبادل بين المؤسسة والموظف، هو أن يدرك كل طرف بأنه قدم القيمة التي يمتلكها فعلا وحصل على القيمة التي يرغبها من الطرف الآخر. ومن هذا المنطلق فهناك من يعتقد أن السعر الذي يقدمه الموظف هو الالتزام كسلوك ينبغي أن يتحلى به نتيجة انتمائه للمؤسسة، وكقيمة ينبغي أن يقدمها مقابل المنافع التي يحصل عليها (هرشة، 2018-2019، صفحة 71).

ويفرق الخبراء بين ثلاث انواع من الالتزام التنظيمي وهي (حلس، 2012، صفحة 41):

- **الالتزام الاستمراري:** ويشير الى قوة ورغبة الفرد ليبقى في العمل بمؤسسة معينة لاعتقاده بأن ترك العمل فيها يكلفه الكثير، فكلما طال مدة الخدمة في المؤسسة فان تركه لها سيفقده الكثير مما استثمره فيها على مدار الوقت.

- **الالتزام العاطفي:** ويعبر عن قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في مؤسسة معينة، لأنه موافق على اهدافها وقيمها ويريد المشاركة في تحقيق تلك الاهداف.

- **الالتزام المعياري:** ويشير الى شعور الفرد بانه ملتزم بالبقاء في المؤسسة بسبب ضغوط الاخرين، فالأشخاص الذين يقوى لديهم هذا النوع من الالتزام يأخذون في حسابهم الى حد كبير ماذا يمكن ان يقوله الاخرون لو ترك العمل بالمؤسسة، اذن فهو لا يريد ان يسبب قلقا لها او يترك انطبعا سيئا لدى زملائه بسبب تركه العمل.

وتلجأ الادارة في المؤسسات المختلفة الى تعزيز الالتزام لدى موظفيها عن طريق ممارسات وبرامج التسويق الداخلي، وذلك من خلال الاهتمام بالجوانب التالية (الشوابكة، 2010، صفحة 36):

- **الاثراء الوظيفي:** وهو زيادة مستوى اندماج العامل بعمله من خلال زيادة مسؤوليته في العمل واعطائه المزيد من حرية التصرف والاستقلالية ومزيدا من المشاركة في اتخاذ القرارات وهذا ما يقوي الالتزام لديه.

- **ايجاد التوافق بين مصلحة المؤسسة ومصالح العاملين:** بحيث يشعر العاملون بان ما تحققه المؤسسة سيعود عليهم بالنفع، وهذا الشعور من شأنه ان يقوي التزامهم نحو المؤسسة، وتحاول بعض المؤسسات تحقيق ذلك من خلال خطط الحوافز.

- **استقطاب العاملين الذين تتوافق رغباتهم مع قيم المؤسسة:** حيث إذا كانت رغبات العمال متوافقة مع قيم وأهداف المؤسسة يؤدي ذلك الى زيادة درجة الالتزام.

الفرع الثاني: أثر السعر الداخلي في ظاهرة الاغتراب الوظيفي

يعبر الالتزام عن مدى اعتزاز الفرد بالمؤسسة التي يعمل فيها ورغبته في الاستمرار بالعمل فيها، ويمثل العملية التي يحدث فيها التقارب بين اهداف الفرد واهداف المؤسسة، حيث انه يزيد من ارتباط الفرد بعمله ويجعله يبذل جهودا عالية لإنجاحه وييدي رغبة قوية بالبقاء فيه والاستمرار لفترة اطول، كما يقلل من السلوك السلبي والاهمال والتقصير في العمل او الشعور بالإحباط والاغتراب وهو ايضا يحقق للمؤسسات اهدافها بكفاءة وفعالية. وقد اتفق الباحثين ومنهم Allen و Meyer أنّ الالتزام يمثل جودة العلاقة بين العاملين والمؤسسة من خلال ايجاد شعور ايجابي وارتباط وثيق بينهما، حيث أنه يمكن أن يساهم في تخفيف ظاهرة الاغتراب الوظيفي لما له من آثار ايجابية والمتمثلة في (الشوابكة، 2010، الصفحات 32-33):

-شعور العاملين بالروح المعنوية: حيث إنّ للالتزام دورا مهما في رفع الروح المعنوية للعاملين فيجعلهم يحبون عملهم، والمؤسسة التي يتمتعون اليها ويدفعهم للعمل بتعاون وحماس كبير لتحقيق الأهداف التنظيمية.

- عدم تسرب العاملين: إذ يقلل شعور العاملين بالالتزام بعمليات التسرب في المؤسسات او ترك العمل، والتي تعتبر من الظواهر السلبية التي تهدد حياة المؤسسات وتمنع تقدمها.

-تخفيض ضغوط العمل: يسهم الالتزام في خلق تصورات وبناء التقييمات الذاتية والانسانية ازاء مكانة الفرد في المؤسسة، والتعرف على مدى رضاه عن المؤسسة بمختلف ابعادها، مما يخفف من آثار مصادر ضغوط العمل والتي لها التأثير الكبير على كفاءة المؤسسة وفعاليتها في سعيها لتحقيق اهدافها.

المطلب الثالث: الترويج الداخلي والاغتراب الوظيفي.

الفرع الأول: ماهية الترويج الداخلي

يرى احمد ورفيق ان الاعلانات والدعاية والعلاقات العامة والبيع الشخصي من وسائل التسويق الخارجي التي تؤثر على توجه العملاء نحو منتجات المؤسسة، لذلك تحفيز العاملين والتأثير على توجهاتهم هو عامل مهم واساسي للتسويق الداخلي والذي يحتاج لوجود نظام اتصالات فعال داخل المؤسسة، حيث تستخدم الاتصالات التسويقية في المؤسسات في إخبار واقناع وتحفيز العاملين بما والتعرف على اتجاهاتهم ومعرفة أي من العاملين أنسب لكي يعتمد عليه في ترويج الخدمات التي تقدمها للعملاء. ومحصلة هذه الاتصالات أن يكون العاملون على علم تام بالخطط التي تتبناها المؤسسة لتقديم خدماتها المختلفة والمشاكل التي تعترض تقديم هذه الخدمات وتأثيرها على عملهم (الجاروشة، 2016، صفحة 20).

وهناك ثلاثة أبعاد رئيسية لأي عملية ترويجية وهي (بلبالي، 2008-2009، صفحة 12):

✓ إنّ نشاط الترويج يمثل عمليات اتصال تنطوي على محاولات إقناع الزبائن من أجل إحداث استجابات سلوكية معينة؛

✓ إنّ النشاط الترويجي عملية مصممة وهادفة لتحقيق غايات محددة يرغب فيها المروج؛

✓ إنّ الترويج لا يعتمد على أساليب الإقناع القصيرة وإنما يعتمد على أساليب التأثير الذهني.

لذلك، يتطلب من المؤسسة القيام بالأنشطة التالية: الاتصال، التحفيز، التمكين، والتي تعتبر من عناصر مزيج الترويج الداخلي، التي يمكن توضيحها كالآتي:

-الاتصال الداخلي:

يعرف الاتصال بأنه تعاملات بين الافراد والجماعات في جميع المستويات والوظائف وعلى مختلف الاصعدة، حيث يعد من أهم عناصر مزيج الترويج الداخلي ويجب تطبيقها جنباً إلى جنب مع استراتيجيات التسويق الخارجي حتى تكون فعالة (ابو سنيينة، 2013، صفحة 26). كما أنه يتميز بأنه مكون مهم باعتباره يربط العلاقة بين الزبائن الداخليين والموردين الداخليين، ويتحكم في طريقة تسليم الخدمات للزبائن، فقتوات الاتصال الداخلية والتفاعلات الاجتماعية بين الاطراف السابقة يجب تصميمها والتعامل معها بحذر كما ان التغذية الراجعة التي يتلقاها الموظفون من طرف الزبون الخارجي يتم تحويلها الى الموردين الداخليين لاستخدامها في تطوير المنتجات، اضافة الى ذلك فان توقع حاجات الزبائن يحتاج الى مناقشة وحوار واتصال بين الموظفين (الزبائن الداخليين/ الموردين الداخليين) (بولعراس، 2015-2016، صفحة 18).

-التحفيز:

تمثل الحوافز مجموع العوامل الخارجية التي تشبع الحاجة او الرغبة المتولدة لدى الفرد من ادائه لعمل معين، وهي وسيلة تعتمد على المؤسسة للتأثير على سلوك العمال من اجل حثهم على تسخير كل طاقاتهم لتحقيق اهدافها، كما انها الطريقة التي من خلالها تعبر المؤسسة للعامل عن مدى تقديرها لأدائه المتميز وعمله المتقن. (بليخاري، 2017، صفحة 98).

ولكي يعطي التحفيز نتائجه الايجابية يجب ان يكون ملائماً لطبيعة الانجاز، على ان تمنح هذه المكافآت وفق اسس موضوعية في إطار منظومة من المعايير والمقاييس لتحديد مستويات الاداء الفردية والجماعية، والعمل على وضع نظام فعال وعادل للمكافآت. إذ يجب عند تطبيقه الاخذ بالنقاط التالية بعين الاعتبار (مطاحن، 2009-2010، صفحة 32):

✓ أن ينظر الى الجوانب الايجابية وابرازها بدلا من التركيز على الجوانب السلبية.

✓ منح المكافآت بشكل علني امام الجميع لتعظيم الاثر.

✓ ضرورة اختيار الوقت المناسب لمنح المكافآت.

-التمكين:

يعرف التمكين على أنه: " اسلوب ادارة يشترك من خلاله المدراء واعضاء التنظيم الاخرون للتأثير في عملية اتخاذ القرار التي لا تتحدد بمواقع القوة الرسمية بقدر ما تحدد بنظم منظمة التدريب والمكافأة والمشاركة في اسلوب السلطة واسلوب القيادة والثقافة التنظيمية"

(بليخاري، 2017، صفحة 98)، ويراه Brymer على انه: "عملية لامركزية صنع القرار في المؤسسة، حيث يقوم فيه المدراء بإعطاء المزيد من حرية التصرف والاستقلالية للموظفين". (mustafa & bon, 2012, p. 80).

ويرتبط نجاح التسويق الداخلي في المؤسسات بترسيخ وتمكين ثقافة الخدمة لدى العاملين داخل المؤسسة، وإذا ما اختارت أي

مؤسسة تمكين العاملين فيها يمكنها أن تحقق النتائج التالية (بابكر، 2018، صفحة 86):

➤ سرعة استجابة العامل لاحتياجات العملاء، والعمل على حل مشاكل العملاء باعتبار ان العاملين لديهم المعرفة والصلاحيه للتصرف في الوقت المناسب.

➤ زيادة تفاعل العاملين مع العملاء الخارجيين.

➤ اتساع نظرة العامل وذلك فيما يخص عمليات الخدمة وبهذا يكون مصدرا للأفكار الجيدة لتطوير الخدمة.

الفرع الثاني: أثر الترويج الداخلي في ظاهرة الاغتراب الوظيفي

يعد الاتصال الداخلي مفتاح نجاح المؤسسة، فبدونه لا يحصل الأفراد على المعلومات الكافية لإتمام العمل، ولا تستطيع الإدارة أن تتسلم المعلومات عن المدخلات التي تحتاجها، ولا يستطيع المشرفون إصدار التوجيهات والتعليمات والإرشادات اللازمة، ولا يمكن تحقيق التعاون فيما بين الوحدات التنظيمية. لذا، فإن توافر أنظمة اتصال واضحة ومفتوحة بين الرؤساء والمرؤوسين يؤثر بشكل فعال على السلوك الوظيفي للمرؤوسين ويساعد على توجيه جهودهم، ويرفع من روحهم المعنوية، وينمي الشعور بروح الفريق، ويزيد من درجة الثقة بين الطرفين ويشجعهم ويزيد من استعدادهم للتعاون، مما ينعكس إيجاباً على ممارساتهم وعلاقاتهم ويقوي شعورهم بالانتماء والولاء بدل الشعور بالاغتراب وعدم الالتزام. ويحقق الاتصال الفعال كذلك تقارباً في وجهات النظر المختلفة، مما يساهم في تحديد الرؤية الشاملة لكل جوانب العملية الإدارية، ويقلل من سوء التفاهم ومن الاختلافات التي تطرأ في محيط العمل، وهذا سيؤدي إلى تمسك الفرد بالمؤسسة أكثر وأكثر ويساعد على زيادة اندماجه فيها، كما يساهم الاتصال في خلق وحدة المفهوم والهدف، ما يؤدي إلى زيادة التفاعل الاجتماعي وتنمية العلاقات الإنسانية وتحقيق نتائج ايجابية للمؤسسة والأفراد، أين يشعر الفرد بأنه جزء من المؤسسة التي يعمل بها (خان، حيمر، و بياضي، 2018، صفحة 10). إذ لا يمكن تصور قيام الادارة بواجباتها بدون وسائل الاتصالات التي تضمن اتصال تفاعلي متبادل للمعلومات بينها وبين العاملين، فبواسطتها يمكن توفير معلومات كافية ودقيقة تساعد على خلق المزيد من الوعي والفهم بين العاملين وتقليص الصراع بينهم بحيث تصبح عملية اقناع الزبائن وايصال المعلومات إليهم بسهولة (لفتة و فاضل حسين، 2017، صفحة 38).

ويعتبر نظام التحفيز والمكافآت من أبرز الاستراتيجيات التي تسعى الكثير من المؤسسات الى اتباعها بهدف ضمان ولاء العاملين للمؤسسة والبقاء فيها واكتساب الخبرات بمرور الفترات الزمنية مما يساهم في تقليل مستوى الاحباط والاغتراب الوظيفي، ويعود على تحسين مستويات الجودة للمنتجات المقدمة، وبذلك تحقيق اهداف المؤسسة على فترات طويلة الاجل. وبصفة عامة، فإنه من المؤكد بأن الافراد داخل المؤسسة يسعون دائماً الى انجاز الاعمال والمهام التي تكافئهم المؤسسة عليها، وخاصة إذا كان نظام التحفيز

والمكافآت عادل فينعكس على ثقتهم بأنفسهم، ويساعدهم على إخراج ما لديهم من مهارات وإبداع، ولذلك فمن الممكن أن تكون المكافآت حافز قوي لإثارة السلوك الوظيفي بشكل إيجابي وزيادة الولاء والانتماء للمؤسسة، وأن يكون السبب الرئيسي الذي يدفع العاملين إلى اختيارها بعينها للعمل فيها. كما أن الحوافز تشكل أهمية كبيرة بالنسبة للموظفين لكونها تسد بعض الحاجات التي تتعلق بالعمل والتي قد تعمل على قيام العاملين بتغيير اتجاهاتهم أو اكتسابهم أنماط سلوكية جديدة جزئياً من باب رضاهم عن الوظائف التي يشغلونها وعن مؤسساتهم (المجالي، البشاشة، و المجالي، 2016، صفحة 601).

كما أن الغاية من تمكين العاملين هو خلق الولاء للمؤسسة والتزام العاملين بأهدافها، حيث أن تطبيقه يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي وخفض تكلفة الغياب ودوران العمل مما يزيد من التزام وانتماء العاملين وتقليل الشعور بالاغتراب الوظيفي (الشوابكة، 2010، صفحة 24). كما تجدر الإشارة هنا، إلى تأثير أبعاد التمكين في التغلب على ظاهرة الاغتراب الوظيفي، كما يلي (كرباع، 2019-2020، صفحة 31):

- **تفويض السلطة:** فهو يقتصر على الشعور الذاتي بالمسؤولية والثقة بالنفس، وقيمة الواجب المناط بالموظف، ومستوى تأثير الموظف، وتأثير العمل في تحقيق نتائج للمؤسسة وللآخرين، إضافة إلى الشعور بالاستقلالية، وحرية التصرف، وهذا ما يعزز ثقة العامل بنفسه وقدراته ويمنعه من الاغتراب الوظيفي.
 - **فرق العمل:** إنشاء فرق عمل داخل المؤسسة، يقوي العلاقات الاجتماعية بين الزملاء، ويسهل تبادل الخبرات فيما بينهم، وهذا ما يقلل العزلة الاجتماعية لدى العامل ويمنعه عن الاغتراب الوظيفي.
 - **تدريب العاملين:** تهتم الإدارات المختلفة في المؤسسة بتحسين مهارات العاملين الخاصة بالعمل في كل المستويات الإدارية، وذلك من أجل زيادة قدراتهم، وتنمية الأداء الجيد، الذي يساعد العاملين في التغلب على الصراع، والتوتر والاغتراب داخل المؤسسة.
- وبشكل عام، يمكن اعتبار تطبيق الترويج الداخلي بكافة انشطته عاملاً في تخفيف الاغتراب والشعور بالعزلة، وذلك لما له أهمية في التأثير الإيجابي على سلوك الموظفين وتخفيفهم وتشجيعهم لتحسين أدائهم، مما يؤدي إلى تحقيق رضاهم الوظيفي وشعورهم بالمسؤولية والانتماء تجاه المؤسسة.

المطلب الرابع: التوزيع الداخلي والاغتراب الوظيفي.

الفرع الأول: ماهية التوزيع الداخلي (مكان العمل)

يشير التوزيع في التسويق الخارجي إلى كيفية اختيار نقاط البيع، بينما يشير في مزيج التسويق الداخلي إلى ظروف عمل الموظفين، وهذا يتطلب أخذ المحيط المادي ونظام تقديم الخدمات بعين الاعتبار (بولعراس، 2015-2016، صفحة 17). ويتعلق كذلك بمكان العمل الذي يتلقى فيه الموظف المنتج المقدم لهم، والمكان الذي يؤدي فيه الموظف وظيفته، كما يمثل البيئة التي تحدث فيها المعاملات بين مختلف الأطراف (المؤسسة والعملاء الداخليين). بمعنى آخر فهو المكان الذي يتم فيه تقديم المنتجات وتجري به الاتصالات

الرسمية والتي تتمثل في الاجتماعات واللجان والدورات التدريبية، والايام الدراسية والتقارير المكتوبة، بالإضافة للاتصالات غير الرسمية. ويشمل التوزيع الداخلي ما يلي:

- ❖ موقع الوظيفة في الهيكل التنظيمي، أي القسم الذي يعمل به الموظف؛
- ❖ البيئة المادية وتشمل بناية المؤسسة، أي يتم عرض السياسات والاستراتيجيات والاجراءات والمهام الواجب تنفيذها؛
- ❖ البيئة الغير مادية وتشمل التنسيق الداخلي بين مختلف الاطارات والموظفين، والتكامل بين مختلف الاقسام والادارات والتفاعل بين موظفي الخط الامامي والخط الخلفي.

باختصار فالتوزيع الداخلي يهتم بالبيئة الداخلية للمؤسسة والتي تضم اداء الموظفين والتفاعل بينهم من اجل تقديم المنتجات الفعالة للعملاء (فحموش، 2018-2019، الصفحات 81-82).

الفرع الثاني: أثر التوزيع الداخلي في ظاهرة الاغتراب الوظيفي

ان لمكان العمل علاقة بانسياب الحركة بين العميل الداخلي والمورد الداخلي، وهو ما يتجسد في مفهوم التوزيع الداخلي، الذي يقصد به درجة سهولة أو صعوبة تنقل الموارد البشرية من وإلى مكان عملهم، وان حق الموارد البشرية في تخصيص المكان المناسب أمر بالغ الأهمية، وهذا يدل على أن حركة الموارد البشرية يجب أن تكون مرنة في مكان ومحيط العمل، لتسهيل الحركة بما يتناسب مع وظائفهم وأنشطتهم، بحيث تكون تجهيزات ومعدات العمل متواجدة بالشكل الذي يضمن تلك الحركة المرنة في أداء المهام. فكلما كان مكان ومحيط العمل معد بالشكل الذي يضمن التنقل المريح للموارد البشرية كلما كان أداءهم أفضل من حيث الوقت والجهد والتكلفة، من خلال تقاسم المعارف بين الموارد البشرية بالمؤسسة، وتشارك الخبرات، لان حركتهم المرنة في مكان العمل تؤدي إلى سهولة تنقل المعلومات فيما بينهم وبين المؤسسة، مما يسمح بحل المشكلات بطرق جديدة. وهو ما يؤدي الى تنمية سلوكيات العمل الجماعي التعاوني والتخلص من الشعور بالاغتراب بين الزملاء داخل المؤسسة (بن ساهل و عبود، 2015، صفحة 78).

خلاصة الفصل الثاني

لقد شغل موضوع الاغتراب الوظيفي اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين، وذلك لما له من تأثيرات سلبية على حياة المؤسسات والافراد بحد ذاتهم، فاصبح من الضروري البحث عن استراتيجيات للتعامل معه كتعبير واضح عن معاناة العامل في بيئة عمله، ومحاولة اكتشافه من البداية قبل ان يتراكم ويصبح أكثر خطورة، مما يهدد كيان المؤسسات ويؤثر على نموها واستقرارها، لذلك وجب علينا البحث في طرق واساليب تحد من هذه الظاهرة او تخفف من حدته، لذلك ختمنا الفصل بعرض موجز حول قدرة التسويق الداخلي على الحد من الاغتراب الوظيفي، والذي سنقوم في الفصل الموالي بالتأكد منها على ارض الواقع، باختبار على عينة من اطارات الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء-وكالة بسكرة-.

الفصل الثالث
تطبيق واختبار نموذج التراسمة

تمهيد

سنحاول من خلال هذا الفصل إسقاط الجانب النظري الذي تناولناه في الفصلين السابقين والمتعلقين بمتغيري الدراسة (التسويق الداخلي والاعتراب الوظيفي) على أرض الواقع، وذلك من خلال دراسة حالة التي قمنا بها في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء وكالة -بسكرة-، حيث تم جمع المعلومات بواسطة أداة الاستمارة التي تم إعدادها وتوزيعها على عينة البحث قصد تشخيص مستوى كل من التسويق الداخلي والاعتراب الوظيفي في المؤسسة وتحديد أثر التسويق الداخلي في تخفيف ظاهرة الاعتراب الوظيفي.

لذا، سيتم التطرق في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث أساسية وهي كالآتي:

المبحث الأول: تقديم الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء وكالة -بسكرة-.

المبحث الثاني: أداة الدراسة والأساليب الإحصائية.

المبحث الثالث: عرض ومناقشة النتائج.

المبحث الأول: تقديم الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء وكالة -بسكرة-:

سنتناول في هذا المبحث التعريف بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة -بسكرة-، نشأتها وهيكلها التنظيمي بالإضافة إلى المهام المكلفة للقيام بها وأهدافها، إلى جانب مجتمع وعينة الدراسة وكذا خصائصها.

المطلب الأول: التعريف بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة -بسكرة-:

أولاً: انطلق الضمان الاجتماعي في ولاية بسكرة سنة 1977 وكان عبارة عن مركز دفع يضم 21 عاملا تابعا لوكالة باتنة، بمقر يقع بالقرب من مديرية البريد بسكرة.

وفي سنة 1978 انطلق مشروع وكالة بسكرة للضمان الاجتماعي وكان بمقر "فندق المنصور" ببسكرة، الى ان تم افتتاح مقر المديرية بوكالة بسكرة بمقرها الحالي بطريق الزعاطشة اين كان يضم 249 عاملا وحاليا يضم حوالي 450 عملا موزعين عبر ارجاء الولاية. يعد 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، ويشغل 120 عاملا في الوكالة التي في شكلها الحالي اضافة الى المديرية تضم 4 نيابات للمديرية وتتمثل في:

- نيابة المديرية للإدارة العامة.
- نيابة المديرية للمراقبة الطبية.
- نيابة المديرية للأداءات.
- نيابة المديرية للمالية والتحصيل.

ثانيا: مهام الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء وكالة -بسكرة-:

- ✓ تسيير أداءات التأمينات الاجتماعية (المرض، الامومة، العجز والوفاة) وكذا حوادث العمل والأمراض المهنية.
- ✓ تسيير المنح العائلية لحساب الدّول.
- ✓ تحصيل الاشتراكات.
- ✓ الرقابة والمنازعات المتعلقة بتحصيل الاشتراكات الموجهة لتمويل الأداءات.
- ✓ منح رقم تسجيل وطني للمؤمن لهم اجتماعيا وكذا أصحاب العمل.
- ✓ المساهمة في ترقية سياسة الزامية الى الوقاية من حوادث العمل والأمراض المهنية.
- ✓ تسيير الأداءات المتعلقة بالأشخاص المستفيدين من الاتفاقيات الثنائية للضمان الاجتماعي.

- ✓ إجراء الرقابة الطبية لفائدة المستفيدين.
- ✓ القيام بنشاطات إلزامية إلى تمكين العمال وذوي حقوقهم من الأداءات الجماعية، على شكل إنجازات ذات طابع صحي واجتماعي.
- ✓ تسيير صندوق المساعدة والنجدة.
- ✓ إبرام اتفاقيات مع مقدمي العلاج.
- ✓ إعلام المستفيدين واصحاب العمل بحقوقهم والتزاماتهم.

ثالثا: أهداف الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة -بسكرة-:

- ✓ تأمين الحاجات الأساسية للمؤمن عليه ولأفراد أسرته من خلال توفير دخل منتظم ومستمر له.
- ✓ الإسهام في تحقيق الاستقرار الوظيفي للإنسان العامل كحافز للعمل.
- ✓ الإسهام 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 الافراد.
- ✓ توفير مساعدات الافراد الذين يحتاجون لها باعتباره حقا من حقوقهم القانونية.
- ✓ ضمان عدم وجود اي تمييز في المجتمع على اساس الجنس أو الانتماء أو الجنسية.
- ✓ تعزيز الاستدامة، والكفاءة وتحمل الواجبات الضريبية المترتبة على الأفراد.

رابعاً: الأداءات التي يغطيها الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء:

- التأمين على المرض:

ويتمثل في التكفل بمصاريف العناية الطبية والوقاية لصالح المؤمن لهم اجتماعياً وذوي حقوقهم بنسبة 100% أو 80% حسب الحالة. وهناك أداءات تتمثل في تعويضات نقدية ومنح يومية للعامل الذي يضطره العمل إلى الانقطاع عن العمل على ألا تتجاوز المدة ثلاث سنوات.

- التأمين على الأمومة:

وتشمل التأمين على الأمومة أداءات عينية تتمثل في كافة مصاريف الحمل والوضع وتابعاته، وأداءات نقدية تتمثل في تعويضات يومية للمرأة العاملة التي يضطرها الحمل إلى الإقطاع عن العمل.

- التأمين على حوادث العمل والأمراض المهنية:

وهو التأمين على الحوادث والطوارئ التي يمكن أن يتعرض لها العامل أثناء العمل، ويعتبر كحادث عمل كل حادث انجرت عنه إصابة ناتجة عن سبب مفاجئ وطارئ في إطار العمل. أما الأمراض المهنية فهي على العموم تلك الأمراض الناجمة عن تفاعلات والمتسببة في أمراض التسمم والتعفن والتي يكون سبب مصدرها مهني خاص.

حيث يترتب على الإصابة الناجمة عن حوادث العمل والأمراض المهنية تكفل الصندوق بالمصاريف التي تتطلبها العلاجات ونفقات التنقل والإقامة.

- التأمين على العجز:

يتمثل التأمين على العجز تغطية اجتماعية موجهة لحماية الأشخاص الغير قادرين على ممارسة أي نشاط بسبب حادث عمل أو مرض، ويحقّ للمؤمن له اجتماعياً الاستفادة من منحة العجز عندما تخفض حالته الصحية قدرته على العمل أو الكسب على الأقل إلى النصف، ويتمّ تقدير حالة العجز عند انقضاء فترة التعويض في مجال التأمين على المرض مع الأخذ بعين الاعتبار كل الأمراض التي يعاني منها المؤمن له اجتماعياً أو الحوادث التي كان ضحيتها.

- التأمين على الوفاة:

عند وفاة المؤمن له اجتماعياً وتسدد مصالح الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء رأس مال الوفاة لفائدة ذوي الحقوق المتمثلين في:

➤ الزوج (ة).

➤ الأطفال المتكفل بهم.

➤ الأصول المتكفل بهم.

ويجب على المؤمن له اجتماعيا الناشط أن يكون قد عمل 15 يوما في الثلاثة أشهر السابقة لتاريخ الوفاة.

• المنح العائلية:

وتتمثل في المنح العائلية ومنحة التمدرس التي تمثل دخلا تكميليا من شأنه أن يساعد العمال الأجراء الذين يتكفلون بالعائلات على إرضاء الاحتياجات الخاصة بالطفل، حيث يستفيد من المنح العائلية للأطفال، كما يمكن للأطفال الاستفادة من حقوقهم عن طريق شخص يستوفي الشروط التي تمنحه الحق في منح العائلية وهو المستفيد المباشر كقاعدة عامة وفي بعض الحالات الكفيل مثلا: منحة التمدرس.

خامسا: المستفيدون الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء: حيث يستفيد من التغطية:

- ✓ كل العمال الأجراء، مهما كان قطاع النشاط، وكذلك ذوي حقوقهم.
- ✓ الطلبة.
- ✓ المتربصين في مجال التكوين المهني.
- ✓ فئة المعاقين.
- ✓ المجاهدين.
- ✓ المستفيدون من المنح والريوع التي يمنحها الضمان الاجتماعي.
- ✓ المستفيدون من المنح الجزافية للتضامن (الأشخاص المرضى أو المسنين وغير الناشطين).

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء

يتكوّن الهيكل التنظيمي للوكالة من:

1-أمانة المديرية.

2-المديريات الفرعية للوكالة وتتكون من 05 مديريات فرعية وهي:

- ✓ المديرية الفرعية للموارد البشرية والممتلكات المادية والوسائل العامة والانجازات.
- ✓ المديرية الفرعية للتحصيل ومنازعات التحصيل والعمليات المالية.
- ✓ المديرية الفرعية للأنظمة الاعلامية.

✓ المديرية الفرعية للأداءات.

✓ المديرية الفرعية للمراقبة الطبية.

3-الخلايا التابعة للمديرية والتي تتكون من 05 خلايا وهي:

✓ خلية الاصغاء.

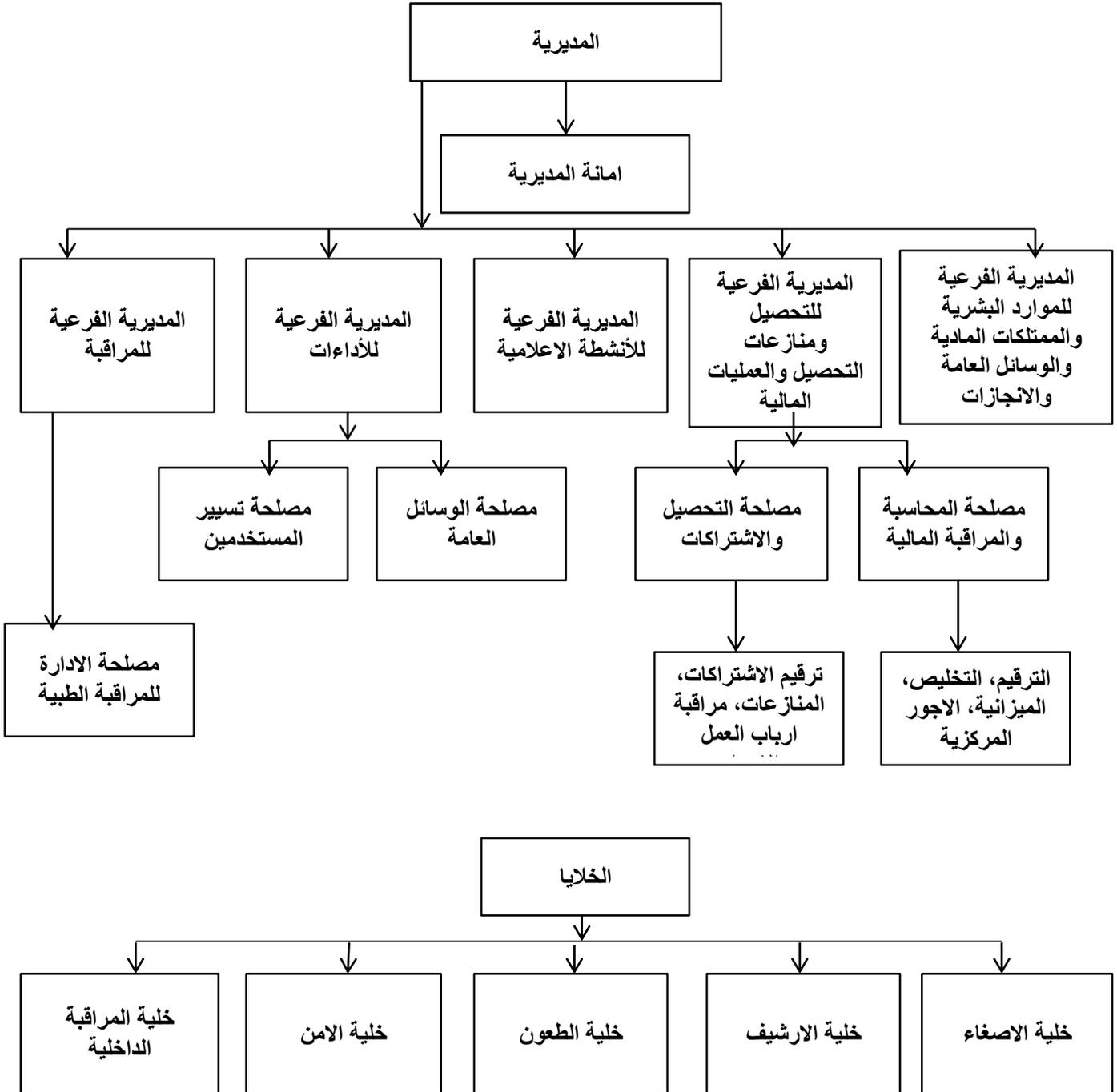
✓ خلية الامن.

✓ خلية الارشيف.

✓ خلية المراقبة الداخلية.

✓ خلية الطعون.

الشكل رقم (07): الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية وكالة بسكرة.



المصدر: تقارير وكالة بسكرة للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء.

أولاً: المديرية الفرعية للأداءات:

قسم الأداءات :

يقوم هذا القسم بربط العلاقات بين المراكز والمديريات، كما يقوم أيضاً بمتابعة الأمور الإدارية. وينتمي إلى هذا القسم فرع التعاضديات الذي يقوم باسترجاع 20% من التعاضديات التي لها اتفاقية مع الضمان الاجتماعي لتسديد أداءات المؤمنین بنسبة 100% (التعويض الأساسي للضمان الاجتماعي 80%) إلا أصحاب التعاضديات والأمراض المهنية.

ثانياً: المديرية الفرعية للتحصیل والمالية:

1-مصلحة الترقیم :

تعدّ مصلحة الترقیم أولى المصالح بالمديرية الفرعية للمالية والتحصیل والوجهة الأولى لرب العمل وذلك بفتح ملف خاص به والذي يميزه عن بقية الملفات، بالإضافة إلى فتح ملف آخر لكل عامل ينتمي إلى رب العمل المعني. ويقوم العون المكلف بمصلحة الترقیم بإدخال المعلومات المتحصّل عليها من طرف رب العمل ضمن جهاز الاعلام الآلي أو النظام، ومنح رقم تسجيل رب العمل والعامل كل على حدى وذلك بعد ملئ الوثائق التالية:

- وثيقة التصريح بالنشاط.
- وثيقة التصريح بالعمال.
- تحرير صاحب العمل تصريح شرقي.
- قيام صاحب العمل بملء وثيقة تتضمن قائمة العمال المراد تشغيلهم.

2-مصلحة التحصيل :

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

- التصريح بالأجور من طرف رب العمل
- فترة الاشتراكات.
- نسبة الاشتراكات.

3-مصلحه مراقبه ارباب العمل:

تكفل هذه المصلحة بمراقبه مهام اصحاب العمل في حال وجود خلل أو مشكل أو شكل في تصريحات كل من العامل أو رب العمل.

-مصلحة المنازعات أصحاب العمل:

تعمل هذه المصلحة على فض المنازعات التي قد تحدث جراء تخالف أصحاب العمل عن أداء التزاماتهم سواء أمام مصلحة التقييم او مصلحة الاشتراكات.

ثالثا: المديرية الفرعية للمراقبة الطبية:

يمثل هذا القسم اخر مديرية بهيكل صندوق الضمان الاجتماعي cnas بسكرة، والذي تلجا إليه المديرية السابقة الذكر في حال وجود لبس أو شك حول قيمة التعويضات الواجب دفعها للمؤمن عليهم أرباب العمل، العمال.

خلية الإصغاء:

تتكون شبكة خلايا الإصغاء من خلية مركزية، منصبة بمقر المديرية العامة للصندوق ملحقة مباشرة بالمدير العام، وكذا خلايا ولائية ملحقة مباشرة بمدير الوكالة، من مهامها استقبال وتوجيه ومرافقة مستعملي الضمان الاجتماعي، بغرض التسوية السريعة والنهائية لعرائضهم وتظلماتهم، والتقليص بما أمكن من التنقل غير المجدي للمؤمن له اجتماعيا وذلك بتبسيط طرق الحصول على حقوقه وكذا تقليص آجال معالجة عرائض المؤمن لهم اجتماعيا.

المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة:**الفرع الأول: مجتمع الدراسة**

يعرف مجتمع الدراسة بأنه: " كامل أفراد، أو وحدات أو مشاهدات موضوع البحث أو الدراسة" (عبيدات و أبو نصار، 1999، صفحة 84). وبناء على مشكلة الدراسة وأهدافها، فان مجتمع الدراسة تمثل في موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية وكالة بسكرة، والبالغ عددهم 120 موظف باعتبارهم فئة قادرة على التجاوب مع أداة الدراسة.

الفرع الثاني: عينة الدراسة

تعرف العينة على انها: " عبارة عن مجموعة جزئية من الأفراد أو المشاهدات أو الظواهر التي تشكل مجتمع الدراسة الأصلي، حيث يتم اختيارها بأسلوب معين من جميع عناصر المفردات ومجتمع الدراسة بما يخدم ويعمل على تحقيق هدف الدراسة" (عليان و غنيم، 2000، صفحة 138)، حيث يتم اختيار جزء من كامل مفردات المجتمع واجراء البحث عليها، ثم يتم تعميم النتائج المتحصل عليها على مجتمع الدراسة الاصلي. ومن أجل تجنب التحيز في اختيار العينة، فقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة وزعت استمارة الاستبانة على مفرداتها بواقع 45 مفردة، استرجع منها 42 استمارة أي بنسبة 93%، وبعد فحصها وتحليلها تبين انها صالحة للتحليل الإحصائي.

ويمكن عرض خصائص أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية كالآتي:

الجدول رقم (03): خصائص عينة الدراسة:

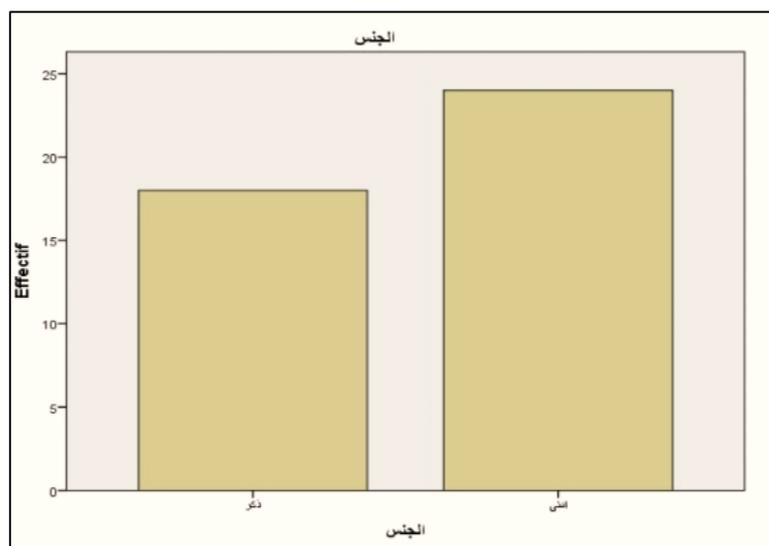
المتغير	الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	18	42,9%
	انثى	24	57,1%
	المجموع	42	100%
العمر	اقل من 30 سنة	5	11,9%
	من 30 الى 39 سنة	15	35,7%
	من 40 الى 49 سنة	19	45,2%
	من 50 سنة فأكثر	3	7,1%
	المجموع	42	100%
المؤهل العلمي	ثانوي فاقل	4	9,5%
	ليسانس	14	33,3%
	تقني سامي	6	14,3%
	ماستر او ماجستير	15	35,7%
	اخرى	3	7,1%
	المجموع	42	100%
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	6	14,3%
	من 5 إلى 9 سنوات	10	23,8%
	من 10 إلى 14 سنة	8	19,0%
	من 15 إلى 19 سنة	7	16,7%
	من 20 سنة فأكثر	11	26,2%
	المجموع	42	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Spss. V20

من خلال الجدول يتضح لنا:

- **متغير الجنس:** يظهر الجدول أن غالبية المبحوثين اناث حيث بلغ عددهن 24 بنسبة 57,1% في حين بلغ عدد الذكور 18 بنسبة 42,9% من مجموع أفراد عينة البحث. والتمثيل البياني التالي يوضح توزيع مفردات العينة بين الجنسين:

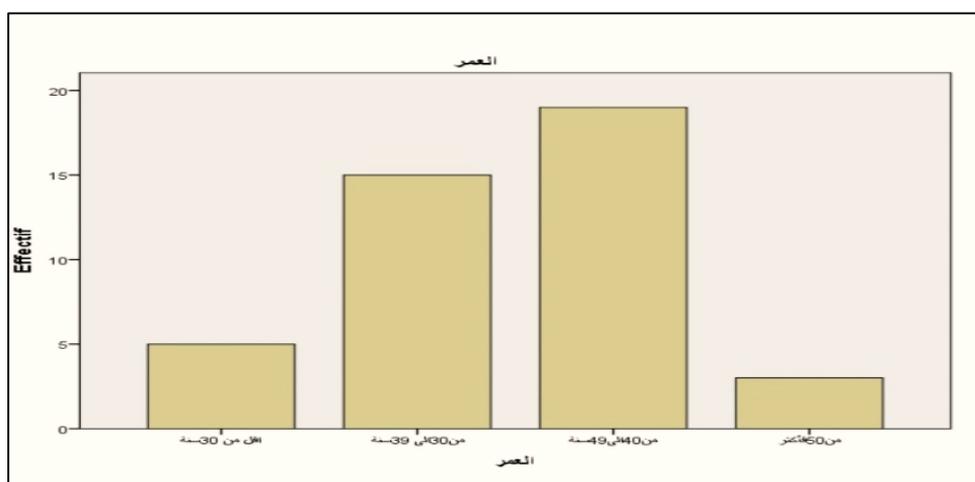
الشكل رقم (08): المدرج التكراري لمتغير الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Spss.v20.

- **متغير العمر:** يبين لنا الجدول أن فئة من 40 الى 49 سنة بلغت أعلى نسبة 45,2% من أفراد عينة البحث، وتأتي بعدها الفئة العمرية من 30 الى 39 سنة بنسبة 35,7%، تليها الفئة الواقعة في مجال اقل من 30 سنة بنسبة 11,9% في حين تراوحت الفئة العمرية من 50 سنة فأكثر بنسبة 7,1%. وهذا يعني أن أغلبية الإطارات من الفئة العمرية المتوسطة. ويمكن تمثيل توزيع مفردات العينة في الشكل التالي:

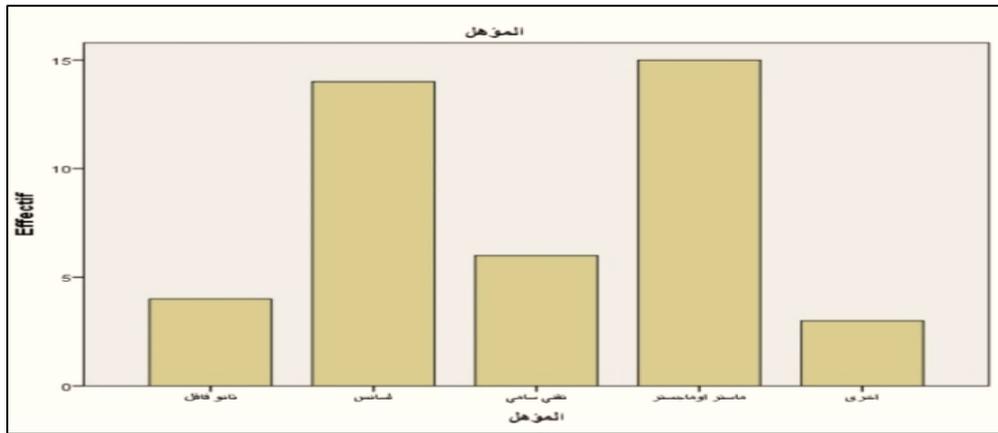
الشكل رقم (09): المدرج التكراري لمتغير العمر.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Spss.v20.

- متغير المؤهل العلمي: يظهر من خلال الجدول نجد أنّ معظم الباحثين حاصلين شهادة ماجستير (ماجستير) بنسبة 35,7% يليها حاصلين شهادة ليسانس بنسبة 33,3% ثم تأتي بعدها تقني سامي بنسبة 14,3%، في حين يليها المستوى الثانوي فاقل بنسبة 9,5%، وأخيراً شهادة أخرى بنسبة 7,1%، وهذا يدل على حرص المؤسسة على جذب واكتساب أكفأ الأفراد وذوي مؤهلات وقدرات عالية بما يكسبها ميزة تنافسية. والشكل التالي يبين ذلك:

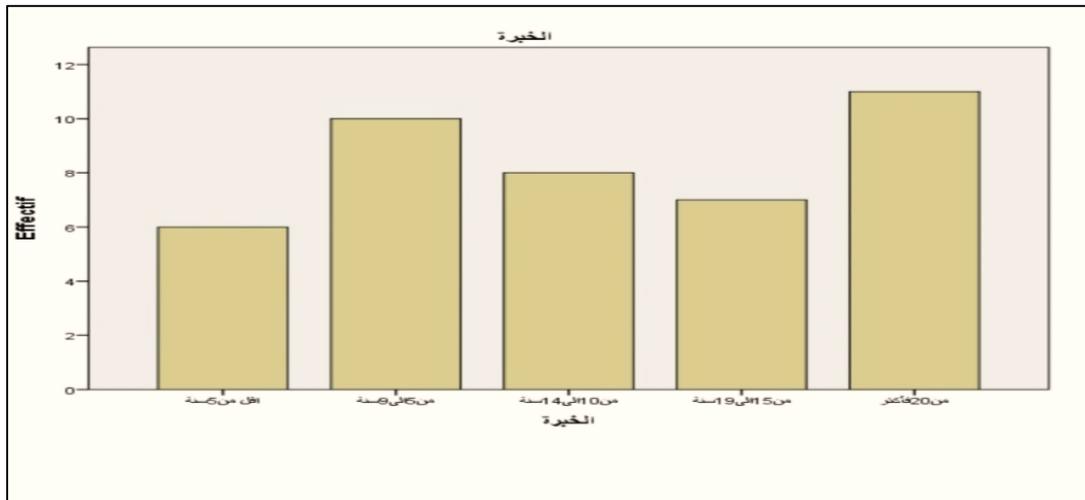
الشكل رقم (10): المدرج التكراري لمتغير المؤهل العلمي.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Spss.v20.

- متغير سنوات الخبرة: يوضح الجدول أن أغلبية الباحثين يمتلكون خبرة 20 سنة فأكثر بنسبة 26,2%، في حين تليها ذوي خبرة من 5 إلى 9 سنوات بنسبة 23,8%، ثم بعدها يأتي ذوي خبرة من 10 إلى 14 سنة بنسبة 19%، ثم يليها ذوي خبرة من 15 إلى 19 سنة بنسبة 16,7% وأخيراً أقل من 5 سنوات خبرة بنسبة 14,3%، وهذا يدل على أن أفراد المؤسسة ذوي خبرة ومهارة عالية. والتّمثيل التالي يوضح توزيع عينة الدراسة بحسب سنوات الخبرة.

الشكل رقم (11): المدرج التكراري لمتغير سنوات الخبرة.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Spss.v20.

المبحث الثاني: أداة الدراسة والأساليب الإحصائية

سيتم التعرف في هذا المبحث على مكونات وتصميم أداة الدراسة، وكذا ثباتها وصدقها. بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية التي تم الاعتماد عليها في هذه الدراسة باستخدام برنامج Spss.v20.

المطلب الأول: مكونات وتصميم أداة الدراسة

الفرع الأول: مكونات أداة الدراسة

تمثلت الأداة في الاستبانة والتي تعتبر المصدر الرئيسي لجمع البيانات والمعلومات لهذه الدراسة، والتي صممت في صورتها الأولية بعد الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، وقد تم إعداد الاستبانة على النحو التالي:

- القسم الأول: يشمل البيانات الشخصية المتمثلة في: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة.
- القسم الثاني: ويشمل عبارات متغيري الدراسة من خلال تقسيمه إلى محورين:

المحور الأول: تعلق بالمتغير المستقل المتمثل في التسويق الداخلي حيث حددت أبعاده في المزيج التسويقي، والمتمثل في المنتج الداخلي، السعر الداخلي، التوزيع الداخلي، الترويج الداخلي. واشتمل على 17 عبارة موزعة كالتالي:

- من 1 إلى 4: تتعلق بالمنتج الداخلي.
- من 5 إلى 8: تتعلق بالسعر الداخلي.
- من 9 إلى 12: تتعلق بالتوزيع الداخلي.
- من 13 إلى 17: تتعلق بالترويج الداخلي.

المحور الثاني: شمل المتغير التابع والمتمثل في الاغتراب الوظيفي، وخضع للقياس من خلال أبعاده المتمثلة في (العزلة الاجتماعية الشعور بالعجز، ضعف المعنى، الاغتراب عن الذات). كما اشتمل هذا المحور على 18 عبارة موزعة كالتالي:

- من 18 إلى 22: تشمل العزلة الاجتماعية.
- من 23 إلى 26: تشمل الشعور بالعجز.
- من 27 إلى 30: تشمل ضعف المعنى.
- من 31 إلى 35: تشمل الاغتراب عن الذات.

الفرع الثاني: تصميم أداة الدراسة

لقد تم استخدام سلم ليكارت الخماسي بحيث تم توزيع الأوزان على البدائل الخمسة كما يلي:

جدول رقم(04): درجات مقياس ليكارت الخماسي

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

المصدر: من اعداد الطالبة.

كما تم إعطاء لكل خيار من الخيارات أوزان متباينة تعكس التدرج في مستويات بحسب طبيعة عبارات القياس، واستخدمت الأوساط الموزونة كما يلي:

جدول رقم (05): درجات القيم حسب مقياس ليكارت الخماسي للحكم على إجابات الأفراد

درجات الموافقة	فئات المتوسط الحسابي
لا اتفق تماما	1,79 – 1
لا اتفق	2,59 – 1,80
محايد	3,39 – 2,60
اتفق	4,19 – 3,40
اتفق تماما	5 – 4,20

المصدر: من اعداد الطالبة

المطلب الثاني: صدق الأداة

يقصد بالصدق مدى صلاحية الاستبيان في قياس السلوك الذي صمم من أجله، أي التأكد من مدى وضوح فقراتها، ومن أجل التأكد من مدى صدق أداة الدراسة فقد تم الاعتماد على:

الفرع الأول: الصدق الذاتي

تم حساب معامل الارتباط pearson بين كل فقرة من فقرات الاستبيان والبعد الذي تنتمي إليه، والجداول الموالية تبين معاملات الارتباط عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل. ويمكن توضيح نتائج هذا الاختبار في الجداول الموالية:

الجدول رقم (06): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد المنتج الداخلي

الاحصائيات			عبارات بعد المنتج الداخلي
حجم العينة	مستوى الدلالة	معامل بيرسون	
42	0,000	0,787**	الوظيفة التي اشغلها في المؤسسة تلي احتياجاتي المادية والمعنوية
42	0,000	0,612**	المهام التي اقوم بها تساهم في تحقيق اهداف المؤسسة
42	0,001	0,500**	يمكن ان اقوم بأداء مهامي بالطريقة التي اريدها
42	0,000	0,799**	تقدم الادارة العليا الدعم الكافي لي للقيام بوظيفتي

** مستوى الدلالة 1%. المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Spss.v20.

* مستوى الدلالة 5%.

يتضح من الجدول اعلاه ان معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 79,9% و 50,0% وهي أكبر من 50% عند مستوى الدلالة 1% حيث كان مستويات الدلالة 0,000 وهي أقل من 0,01، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لعبارات بعد المنتج الداخلي.

جدول رقم (07): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد السعر الداخلي

الاحصائيات			عبارات بعد السعر الداخلي
حجم العينة	مستوى الدلالة	معامل بيرسون	
42	0,000	0,752**	هناك توافق بين اهدافي واهداف المؤسسة
42	0,000	0,729**	لدي الرغبة بالبقاء في عملي الحالي في المؤسسة ولا ابحث عن فرص عمل اخرى
42	0,000	0,603**	التزم بأداء مهامي بغية الحصول على المنافع الضرورية
42	0,000	0,767**	تحرص الإدارة على الاحتفاظ بي وبقائي في المؤسسة

** مستوى الدلالة 1%. المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Spss.v20.

* مستوى الدلالة 5%.

يتضح من الجدول اعلاه ان معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 76,7% و 60,3% وهي أكبر من 50% عند مستوى الدلالة 1% حيث كان مستويات الدلالة 0,000 وهي أقل من 0,01، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لعبارات بعد السعر الداخلي.

جدول رقم (08): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد التوزيع الداخلي

الاحصائيات			عبارات بعد التوزيع الداخلي
حجم العينة	مستوى الدلالة	معامل بيرسون	
42	0,000	0,724**	الوظيفة التي اشغلها في المؤسسة تتوافق مع قدراتي ومؤهلاتي العلمية
42	0,000	0,759**	أحرص على تقديم معلومات لزملائي في اعمالهم
42	0,000	0,777**	تحرص الادارة على توفير التسهيلات والجو الملائم لأداء عملي
42	0,000	0,732**	تهتم الادارة بإخضاعني لدورات تدريبية خارج المؤسسة او بإشراف مكونين من الخارج

**مستوى الدلالة 1%. المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Spss.v20.

*مستوى الدلالة 5%.

يتضح من الجدول اعلاه ان معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 77,7% و 72,4% وهي أكبر من 50% عند مستوى الدلالة 1% حيث كان مستويات الدلالة 0,000 وهي أقل من 0,01، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لعبارات بعد التوزيع الداخلي.

جدول رقم (09): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد التوزيع الداخلي

الاحصائيات			عبارات بعد التوزيع الداخلي
حجم العينة	مستوى الدلالة	معامل بيرسون	
42	0,000	0,709**	تمنحني الإدارة حوافز تشجيعية عند تقديمي أداء متميزا
42	0,000	0,905**	أنا على علم بأهداف واستراتيجية المؤسسة
42	0,000	0,812**	تهتم المؤسسة بتوفير الوسائل والامكانيات المناسبة لسهولة توصيل المعلومات لكي اتمكن من الاداء الجيد لمهامي
42	0,000	0,868**	أملك بعض الصلاحيات لطرح اقتراحاتي واتخاذ القرارات لحل المشاكل
42	0,000	0,653**	اتبادل المعلومات مع زملائي بكل سهولة وذلك لتحقيق رضا الزبون.

**مستوى الدلالة 1%. المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Spss.v20.

*مستوى الدلالة 5%.

يتضح من الجدول اعلاه ان معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 90,5% و 65,3% وهي أكبر من 50% عند مستوى الدلالة 1% حيث كان مستويات الدلالة 0,000 وهي أقل من 0,01، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لعبارات بعد الترويج الداخلي.

الجدول رقم (10): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد العزلة الاجتماعية

الاحصائيات			عبارات بعد العزلة الاجتماعية
حجم العينة	مستوى الدلالة	معامل بيرسون	
42	0,000	0,551**	مشاركاتي محدودة في مختلف النشاطات التي تقوم بها المؤسسة
42	0,000	0,607**	أرى أن العمل الفردي أفضل من العمل الجماعي
42	0,000	0,658**	أرى أن زملائي لا يثقون بي وفي نظرهم غير مرغوب فيه
42	0,000	0,560**	أميل لعدم التجاوب مع ما يفعله الكثير من زملائي لاختلاف القيم
42	0,000	0,645**	أشعر اني غريب في مؤسستي

** مستوى الدلالة 1%. المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Spss.v20.

* مستوى الدلالة 5%.

يتضح من الجدول اعلاه ان معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 65,8% و 55,1% وهي أكبر من 50% عند مستوى الدلالة 1% حيث كان مستويات الدلالة 0,000 وهي أقل من 0,01، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لعبارات بعد العزلة الاجتماعية.

الجدول رقم (11): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد الشعور بالعجز

الاحصائيات			عبارات بعد الشعور بالعجز
حجم العينة	مستوى الدلالة	معامل بيرسون	
42	0,000	0,636**	أجد صعوبة في اتمام أي عمل اقوم به
42	0,000	0,743**	أشعر بضعف قدرتي على اتخاذ القرارات المتعلقة بعملتي
42	0,000	0,738**	أجد صعوبة في مناقشة المواضيع مع زملائي في العمل
42	0,000	0,802**	أشعر أنني لم أحقق شيئاً ذو قيمة في عملي

** مستوى الدلالة 1%. المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Spss.v20.

* مستوى الدلالة 5%.

يتضح من الجدول اعلاه ان معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 0,2% و 63,6% وهي أكبر من 50% عند مستوى الدلالة 1% حيث كان مستويات الدلالة 0,000 وهي أقل من 0,01، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لعبارات بعد الشعور بالعجز.

الجدول رقم (12): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد ضعف المعنى

الاحصائيات			عبارات بعد ضعف المعنى
حجم العينة	مستوى الدلالة	معامل بيرسون	
42	0,000	0,764**	أرى أن الاخلاص والوفاء في العمل لا معنى له
42	0,000	0,838**	أجد أن العمل الذي أقوم به روتيني ويسبب لي الملل
42	0,000	0,683**	أجد ان المهام التي اقوم بها في عملي لا تجدي نفعا
42	0,000	0,754**	أقابل الأخطاء أحيانا بالصمت عنها

*مستوى الدلالة 1%. المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Spss.v20.

*مستوى الدلالة 5%.

يتضح من الجدول اعلاه ان معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 83,8% و 68,3% وهي أكبر من 50% عند مستوى الدلالة 1% حيث كان مستويات الدلالة 0,000 وهي أقل من 0,01، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لعبارات بعد ضعف المعنى.

الجدول رقم (13): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد الاغتراب عن الذات

الاحصائيات			عبارات بعد الاغتراب عن الذات
حجم العينة	مستوى الدلالة	معامل بيرسون	
42	0,000	0,877**	أشعر بالفراغ النفسي في عملي
42	0,000	0,748**	أشعر بعدم التوافق بين ما أرغب أن أقوم به وما أقوم به لاختلاف توقعاتي بشأن العوائد المادية والمعنوية لعملي
42	0,000	0,894**	التفكير في مستقبلي الوظيفي لا يجعلني متفائل
42	0,000	0,762**	أشعر بأن امكانياتي وطاقاتي الكامنة غير مستغلة بصورة صحيحة وكاملة
42	0,000	0,721**	لدي الرغبة في التغيب عن العمل بدون اعدار

*مستوى الدلالة 1%. المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Spss.v20.

*مستوى الدلالة 5%.

يتضح من الجدول اعلاه ان معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 89,4% و 72,1% وهي اكبر من 50% عند مستوى الدلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0,000 وهي أقل من 0,01، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لعبارات بعد الاغتراب عن الذات.

الفرع الثاني: الصدق الظاهري والمحك

اولا: الصدق الظاهري: وهو التأكد من صدق الاستبيان ظاهريا من خلال عرضه على مجموعة من المحكمين، وبناءا على ملاحظاتهم قمنا بتعديله أما بالإضافة أو الحذف (انظر الملحق رقم -01-).

ثانيا: صدق المحك: تم حسابه من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات " ألفا كرونباخ. والجدول الموالي يوضح نتائج تحليل الصدق لكل من متغيري الدراسة:

الجدول رقم (14): تحليل الصدق لمتغيري التسويق الداخلي والاعتراب الوظيفي

معايير الصدق	عدد العبارات	معايير الاستمارة
0,952	17	التسويق الداخلي
0,945	18	الاعتراب الوظيفي
0,840	35	الاستمارة

المصدر: من اعداد الطالبة باعتماد على برنامج Spss.v20

من الجدول السابق نلاحظ أنّ معامل الصدق لأداة البحث قد بلغ 0,840، وهو معامل صدق جيد ومناسب لأغراض الدراسة كما يعتبر معامل الصدق لمحوري الدراسة مرتفع ومناسب لأغراض الدراسة. وبهذا نكون قد تأكدنا من صدق أداة الدراسة مما يجعلنا على ثقة كاملة بصحتها وصلاحتها.

المطلب الثالث: ثبات الأداة والأساليب الإحصائية:

الفرع الأول: ثبات الأداة

استخدم في هذا البحث معامل الفا كرونباخ لكونه الاكثر شيوعا لتقدير التناسق الداخلي للمقياس، والذي يحدد مستوى قبول أداة المقياس إذا كانت قيمته 0,6 فأكثر، حيث كانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (15): تحليل الثبات لكل متغيري التسويق الداخلي والاعتراب الوظيفي

معامل الثبات	عدد العبارات	ابعاد الاستبانة
0,907	17	التسويق الداخلي
0,664	4	المنتج الداخلي
0,670	4	السعر الداخلي
0,716	4	التوزيع الداخلي
0,851	5	الترويج الداخلي
0,894	18	الاعتراب الوظيفي
0,644	5	العزلة الاجتماعية
0,705	4	الشعور بالعجز
0,750	4	ضعف المعنى
0,853	5	الاعتراب عن الذات
0,706	35	الاستبانة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss.v20

من خلال الجدول السابق يتضح لنا أن معامل ثبات متغير التسويق الداخلي بلغت قيمته 0,907 وهي قيمة مرتفعة جدا، كما جاء ألفا كرونباخ لأبعاد هذا المتغير مرتبة كالآتي: الترويج الداخلي بقيمة 0,851، التوزيع الداخلي بقيمة 0,716، السعر الداخلي بقيمة 0,670، ثم المنتج الداخلي بقيمة 0,664، وكلها قيم تفوق القيمة 0.6. وبالتالي، يتبين لنا ان معامل الثبات جيد ومناسب لأغراض البحث.

أما بالنسبة لمعامل الثبات فيما يخص متغير الاعتراب الوظيفي فبلغت قيمته 0,894 وهي مرتفعة، أما بالنسبة لأبعاد هذا المتغير فبلغت قيمة ألفا كرونباخ مرتبة كالآتي: الاعتراب عن الذات بقيمة 0,853، ضعف المعنى بقيمة 0,750، الشعور بالعجز بقيمة 0,705، والعزلة الاجتماعية بقيمة 0,644 وهو مستوى مقبول مقارنة مع معامل الثبات ألفا كرونباخ 0.6.

وكذلك نجد أن معامل ثبات اداة البحث الاجمالية قيمتها 0,706 وهي مقبولة ومناسبة لأغراض البحث، وتدلل على ثبات الاستمارة، أي انها تعطينا نفس النتائج إذا ما تمت اعادة استخدامها مرة أخرى في ظروف مشابهة.

الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية

تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss. V20 لأغراض إنجاز التحليل الإحصائي في هذا البحث، وذلك باستخدام أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي التي يوفرها البرنامج والمتمثلة في:

- جدول التوزيعات التكرارية، وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه، بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات.
- المتوسط الحسابي حيث تم تحديد قيمته لكل عبارة من عبارات المحاور بالإضافة إلى المتوسط الحسابي لكل محور الذي تم على أساسه تحديد اتجاهات ودرجة أهمية الباحثين اتجاه العبارات والمحاور حسب سلم ليكارت.
- الانحراف المعياري وذلك بغية التعرف على مدى انحراف وتشتت إجابات أفراد العينة نحو كل فقرة أو بعد، فكلما اقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركيز الإجابات وعدم تشتتها، كما إنه يفيد في ترتيب العبارات أو الفقرات لصالح الأقل تشتتاً عند التساوي المتوسط الحسابي المرجح بينهما.
- معامل الثبات ألفا كرونباخ (Alpha Gronbach)، وذلك لقياس ثبات أداة البحث.
- الجذر التربيعي لألفا كرونباخ (Alpha Gronbach)، وذلك لقياس مدى صدق العبارات.
- معامل الارتباط بيرسون للتأكد من الاتساق الداخلي للعبارات.
- اختبار معامل تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factor) واختبار التباين المسموح ((Tolerance Tolerance) لاختبار مدى الارتباط بين المتغير المستقل.
- اختبار معامل الالتواء (Skewness) ومعامل التفلطح (Kurtosis) لأجل التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات (Normal Distribution).
- تحليل التباين الانحدار (Analysis of variance) لاختبار مدى صلاحية النموذج واختبار الفرضيات.
- تحليل الانحدار البسيط (Simple regression analysis) لاختبار أثر المتغير المستقل وأبعاده على المتغير التابع.
- تحليل الانحدار المتدرج (Stepwise regression) لاختبار أفضل معادلة انحدار.

المبحث الثالث: عرض ومناقشة النتائج:

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى الإحصاءات الوصفية لمتغيري الدراسة واختبار الفرضيات من خلال إجراء الاختبارات القبليّة التي تسمح باختبار أثر المتغير المستقل وأبعاده على المتغير التابع ليتم في الأخير مناقشة نتائج الدراسة.

المطلب الأول: الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة

سيتم في هذا المطلب عرض نتائج عبارات متغيري الدراسة من خلال استعراض مؤشرات الأوليّة لإجابات أفراد العينة بالاعتماد على متوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الفرع الأول: متغير التسويق الداخلي

يوضح الجدول الموالي اجابات المبحوثين في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة بسكرة لأبعاد التسويق الداخلي:

الجدول رقم (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات متغير

التسويق الداخلي

الرقم	ابعاد التسويق الداخلي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	اتجاهات الآراء
	المنتج الداخلي	3,6667	0,70423	2	اتفق
1	الوظيفة التي اشغلها في المؤسسة تلي احتياجاتي المادية والمعنوية	4,0476	0,98655	2	اتفق
2	المهام التي اقوم بها تساهم في تحقيق اهداف المؤسسة	4,2381	0,72615	1	اتفق تماما
3	يمكن ان اقوم بأداء مهامي بالطريقة التي اريدها	2,9524	1,28694	4	محايد
4	تقدم الادارة العليا الدعم الكافي لي للقيام بوظيفتي	3,4286	1,19231	3	اتفق
	السعر الداخلي	3,6905	0,80738	1	اتفق
5	هناك توافق بين اهدافي واهداف المؤسسة	3,5476	1,10878	4	اتفق
6	لدي الرغبة بالبقاء في عملي الحالي في المؤسسة ولا ابحت عن فرص عمل اخرى	3,9048	1,26509	1	اتفق
7	الترحم بأداء مهامي بغية الحصول على المنافع الضرورية	3,7143	1,15369	2	اتفق
8	تحرص الإدارة على الاحتفاظ بي وبقائمي في المؤسسة	3,5952	1,01356	3	اتفق
	التوزيع الداخلي	3,5417	0,90547	3	اتفق

9	الوظيفة التي اشغلها في المؤسسة تتوافق مع قدراتي ومؤهلاتي العلمية	3,9762	1,21952	2	اتفق
10	احرص على تقديم معلومات لزملائي في أعمالهم	4,1429	0,84309	1	اتفق
11	تحرص الادارة على توفير التسهيلات والجو الملائم لأداء عملي	3,4762	1,36575	3	اتفق
12	تهتم الادارة بإخضاعني لدورات تدريبية خارج المؤسسة او بإشراف مكونين من الخارج	2,5714	1,41668	4	لا اتفق
الترويج الداخلي					
13	تمنحني الإدارة حوافز تشجيعية عند تقديمي أداء متميزا	2,4524	1,29167	5	لا اتفق
14	أنا على علم بأهداف واستراتيجية المؤسسة	3,6429	1,24590	2	اتفق
15	تهتم المؤسسة بتوفير الوسائل والامكانيات المناسبة لسهولة توصيل المعلومات لكي اتمكن من الاداء الجيد لمهامي	3,5476	1,38286	3	اتفق
16	املك بعض الصلاحيات لطرح اقتراحاتي واتخاذ القرارات لحل المشاكل	3,3095	1,35229	4	محايد
17	اتبادل المعلومات مع زملائي بكل سهولة وذلك لتحقيق رضا الزبون	3,8095	1,08736	1	اتفق
التسويق الداخلي					
		3,5504	0,75250		اتفق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Spss.v20

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لإجابات الأفراد اتجاه تطبيق عناصر مزيج التسويق الداخلي بلغ 3,5504، بانحراف معياري قيمته 0,75250، وفقا لمقياس الدراسة فإن اتجاهات آراء عينة البحث تشير إلى " أتفق "، ما يدل أن إجابات المبحوثين في الوكالة ذات نسب إيجابية إزاء متغير التسويق الداخلي. وقد جاءت عناصر المزيج مرتبة كالآتي:

- **السعر الداخلي:** نلاحظ من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي للإجابات الخاصة بهذا البعد بلغ 3,6905 بانحراف معياري قدره 0,80738، وفقا لمقياس الدراسة فإن اتجاهات آراء عينة البحث تشير إلى " أتفق "، ما يفيد على توافر هذا البعد في الوكالة بدرجة مقبولة. أما بالنسبة لعباراته فقد اتجهت كلها نحو الموافقة حيث تراوحت متوسطاته الحسابية ما بين 3,9048 و 3,5476.

وعلى العموم، فإن تحليل عبارات هذا البعد تظهر:

-وجود تقارب نسبي بين اهداف المؤسسة واهداف الافراد.

-شعور الافراد بالالتزام والرغبة بالاستمرار في المؤسسة التي يعملون بها.

-وجود علاقة ايجابية بين الافراد والمؤسسة.

• **المنتج الداخلي:** نلاحظ من الجدول اعلاه أن المتوسط الحسابي للإجابات الخاصة بهذا البعد بلغ 3,6667 بانحراف معياري قدره 0,70423، وفقا لمقياس الدراسة فان اتجاهات آراء عينة البحث تشير الى الموافقة، ما يفيد أن اتجاه الآراء نحو الموافقة على بذل الإدارة الجهود في جعل الوظيفة تلي الرغبات والاحتياجات. أما بالنسبة لعباراته فقد اتجهت نحو الموافقة ايضا حيث تراوحت متوسطاته الحسابية ما بين 4,2381 و3,4286، ما عدا العبارة رقم (3) جاءت في اتجاه "محايد" بمتوسط حسابي قدره 2,9524 وهو أصغر من المستوى الفرضي (3) ما يفيد أن اتجاه الآراء نحو عدم الموافقة بقيام الافراد بأداء مهامهم بالطريقة التي يريدونها.

ومن خلال تحليل عبارات هذا البعد يتضح لنا:

✓ مدى تجانس الافراد مع الوظائف التي يشغلونها.

✓ سعي المؤسسة محل الدراسة بجعل الوظيفة تلي احتياجات ورغبات الموظفين.

✓ حرص المؤسسة محل الدراسة بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

• **التوزيع الداخلي:** يظهر لنا من الجدول أنّ المتوسط الحسابي لإجابات هذا البعد بلغ 3,5417 بانحراف معياري قدره 0,90547، وفقا لمقياس الدراسة فان اتجاهات آراء عينة البحث تشير الى "اتفق"، أما بالنسبة لعباراته فقد اتجهت نحو الموافقة حيث تراوحت متوسطاته الحسابية ما بين 4,1429 و3,9762، باستثناء عبارة واحدة والمتعلقة بخضوع الأفراد إلى دورات التدريبية خارج أو داخل المؤسسة، حيث جاءت في اتجاه عدم الموافقة بمتوسط حسابي قدره 2,5714.

ومن تحليل عبارات هذا البعد يتضح لنا:

✓ توافق الوظيفة التي يشغلها الافراد داخل المؤسسة محل البحث مع قدراتهم ومؤهلاتهم العلمية.

✓ حرص المؤسسة على توضيح كافة المهام والواجبات الواجب القيام بها.

✓ مساهمة متوسطة للمحيط المادي للعمل في مستوى الأداء.

✓ تجاهل ادارة الوكالة لقضية التدريب التي يمكن ارجاعها للقضية التنافسية.

• **الترويج الداخلي:** يتبين لنا من الجدول أن المتوسط الحسابي لإجابات هذا البعد قيمته 3,3524 وبتشتت كبير قدره 1,01001، وفقا لمقياس الدراسة فان الاتجاه العام لآراء عينة البحث تشير الى "محايد"، كما أنه أكبر من الوسط الفرضي (3) ما يفيد أن تصورات المبحوثين في المؤسسة ذات نسب إيجابية ازاء بعد الترويج الداخلي. أما على مستوى عباراته اتجهت نحو ثلاثة اتجاهات آراء "اتفق"، "محايد" و "لا اتفق" بمتوسطات حسابية تراوحت بين 3,8095 و2,4524، بحيث احتلت عبارات الاتصال الترتيب الأول تليها عبارة التمكين ثم عبارات التحفيز.

ومن خلال تحليل هذا البعد تبين لنا:

- ✓ وجود اتصال تفاعلي مقبول جدا في المؤسسة محل الدراسة.
- ✓ وجود ممارسة مقبولة لنشاط التمكين من خلال تفويض الصلاحيات في اتخاذ القرارات وحل المشاكل.
- ✓ توفر نظام حوافز ومكافآت لا يرتق لمستوى توقعات الافراد المبحوثين.

الفرع الثاني: متغير الاغتراب الوظيفي

يوضح الجدول الموالي اجابات المبحوثين في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء وكالة بسكرة لأبعاد الاغتراب الوظيفي:

الجدول رقم (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات متغير الاغتراب الوظيفي

الرقم	ابعاد الاغتراب الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	اتجاهات الآراء
	العزلة الاجتماعية				
1	مشاركاتي محدودة في مختلف النشاطات التي تقوم بها المؤسسة	3,2381	1,20587	1	محايد
2	أرى أن العمل الفردي أفضل من العمل الجماعي	2,6429	1,44529	3	محايد
3	أرى أن زملائي لا يتفقون بي وفي نظرهم غير مرغوب فيه	1,8095	0,96873	5	لا اتفق
4	أميل لعدم التجاوب مع ما يفعله الكثير من زملائي لاختلاف القيم	2,7857	1,09401	2	محايد
5	أشعر انني غريب في مؤسستي	1,9286	1,02154	4	لا اتفق
	الشعور بالعجز				
5	أجد صعوبة في اتمام أي عمل اقوم به	2,0952	1,14358	1	لا اتفق
6	أشعر بضعف قدرتي على اتخاذ القرارات المتعلقة بعملتي	1,8571	1,00174	4	لا اتفق
7	أجد صعوبة في مناقشة المواضيع مع زملائي في العمل	2,0000	1,08200	2	لا اتفق
8	أشعر أنني لم أحقق شيئا ذو قيمة في عملي	1,8810	1,13056	3	لا اتفق
	ضعف المعنى				
9	أرى أن الاخلاص والوفاء في العمل لا معنى له	2,0714	1,42097	3	لا اتفق

لا اتفق	2	1,25403	2,5238	أجد أن العمل الذي أقوم به روتيني ويسبب لي الملل	10
لا اتفق تماما	4	1,03145	1,7619	أجد أن المهام التي أقوم بها في عملي لا تجدي نفعا	11
لا اتفق	1	1,48394	2,5714	أقابل الأخطاء أحيانا بالصمت عنها	12
لا اتفق	2	1,03513	2,2857	الاغتراب عن الذات	
لا اتفق	5	1,23936	2,0238	أشعر بالفراغ النفسي في عملي	13
لا اتفق	2	1,21546	2,2857	أشعر بعدم التوافق بين ما أرغب أن أقوم به وما أقوم به لاختلاف توقعاتي بشأن العوائد المادية والمعنوية لعملي	14
لا اتفق	5	1,17884	2,0238	التفكير في مستقبلي الوظيفي لا يجعلني متفائل	15
محايد	1	1,50435	2,9286	أشعر بأن امكانياتي وطاقاتي الكامنة غير مستغلة بصورة صحيحة وكاملة	16
لا اتفق	3	1,36000	2,1667	لدي الرغبة في التغيب عن العمل بدون اعدار	17
لا اتفق		0,73057	2,2553	الاغتراب الوظيفي	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Spss.v20

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لإجابات الأفراد اتجاه متغير الاغتراب الوظيفي بلغ 2,2553، بانحراف معياري قيمته 0,73057، ووفقا لمقياس الدراسة فإن اتجاهات آراء عينة البحث تشير إلى " لا اتفق"، مما يعني توافر أبعاد الاغتراب الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة بمستوى أقل من الوسط الفرضي (3)، حيث جاءت ابعادها مرتبة كالآتي:

- **العزلة الاجتماعية:** نلاحظ من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي للإجابات الخاصة بهذا البعد بلغ 2,4810 وبانحراف معياري قدره 0,69008، وهذا يعني أن المتوسط الحسابي لهذا البعد أقل من الوسط الفرضي، وبالتالي فإن هذه النتيجة تشير إلى أن مستوى العزلة الاجتماعية لدى اغلب الباحثون أقل من المتوسط مما تعكس التماسك الاجتماعي وروح الانتماء إلى الجماعة لديهم .. أما بالنسبة لعباراته فالتجهت نحو اتجاهي "محايد" و "لا اتفق" بمتوسطات حسابية تراوحت ما بين 3,2381 و 1,8095 وبانحراف معياري تراوح ما بين 0,96873 و 1,44529 ما يعكس تشتت آراء عينة البحث .

- **الاغتراب عن الذات:** نلاحظ من الجدول اعلاه أن المتوسط الحسابي لإجابات هذا البعد بلغ 2,2857، وهو أقل من الوسط الفرضي وبانحراف معياري قدره 1,03513 يشير الى تشتت آراء الباحثين إزاء هذا البعد. وهذه النتيجة تشير إلى أن مستوى الاغتراب عن الذات لدى أغلب الباحثين دون المتوسط، ما يعني أن افرادا العينة يشعرون بأن لعملهم الحالي قيمة معنوية كبيرة. أما بالنسبة لعباراته فتراوحت قيم متوسطها الحسابي بين 2,2857 و 2,0238 حيث اتجهت نحو "لا اتفق"، باستثناء عبارة واحدة و المتعلقة بشعور الافراد بعدم استغلال امكانياتهم وطاقاتهم بصورة صحيحة، الذي كان اتجاهها نحو "محايد"

- **ضعف المعنى:** نلاحظ من الجدول أن المتوسط الحسابي لإجابات هذا البعد بلغ 2,2321 وهو أقل من الوسط الفرضي وبانحراف معياري قدره 0,98988، يشير الى عدم تجانس الآراء لعينة البحث . وهذه النتيجة تدل تدني مستوى شعور الباحثين

باللامعنى في الوظائف التي يؤديها. ووفقا لمقياس الدراسة فإن اتجاهات الباحثين تشير إلى "لا اتفق" ما يدل على عدم توافر هذا البعد في المؤسسة محل الدراسة . أما بالنسبة لعباراته فأتجهت نحو اتجاه "لا اتفق" بمتوسطات حسابية تراوحت ما بين 2,5714 و 2,0714 ، ما عدا العبارة رقم (11) فتشير الى اتجاه "لا اتفق بشدة" بمتوسط حسابي قدره 1,7619.

● **الشعور بالعجز:** نلاحظ من الجدول اعلاه أن المتوسط الحسابي للإجابات الخاصة بهذا البعد بلغ 1,9583، بانحراف معياري قدره 0,79426 ، وهذا يعني ان المتوسط الحسابي لهذا البعد أقل من الوسط الفرضي ، مما يشير الى أن شعور أفراد العينة بالعجز هو أقل من المتوسط أي ليس لديهم ضعف الرابطة بينهم و بين الاعمال المكلفين بها. أما بالنسبة لعباراته فأتجهت نحو اتجاه "لا اتفق" بمتوسطات حسابية تراوحت ما بين 2,0952 و 1,8571، وبتشتت كبير تراوح ما بين 1,00174 و 1,14358.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الاثر

الفرع الأول: افتراضات تحليل الانحدار

نقوم بإجراء بعض الاختبارات قبل اللجوء الى تطبيق تحليل انحدار الفرضيات، وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات التحليل، وذلك على النحو التالي:

1- طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة

قبل دراسة الأثر بين متغيري الدراسة نحاول معرفة طبيعة الارتباط بينهم، من خلال الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون، وذلك لغرض تقديم دعم أولي لفرضيات الدراسة. والجدول الموالي يبين نتائج التحليل الإحصائي لهذه العلاقات:

الجدول رقم (18): مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة.

		العزلة الاجتماعية	الشعور بالعجز	ضعف المعنى	الاغتراب عن الذات	الاغتراب الوظيفي
المنتج الداخلي	معامل الارتباط	0,044	-0,132	-0,271**	-0,281**	-0,212
	مستوى الدلالة	0,780	0,406	0,082	0,071	0,177
السعر الداخلي	معامل الارتباط	-0,271	-0,301**	-0,284	-0,481**	-0,419**
	مستوى الدلالة	0,082	0,053	0,069	0,001	0,006
التوزيع الداخلي	معامل الارتباط	-0,341*	-0,428**	-0,569**	-0,419	-0,529**
	مستوى الدلالة	0,027	0,005	0,000	0,006	0,000

الترويج الداخلي	معامل الارتباط	-0,413**	-0,440**	-0,380**	-0,558**	-0,549**
	مستوى الدلالة	0,007	0,004	0,013	0,000	0,000
التسويق الداخلي	معامل الارتباط	-0,318*	-0,400**	-0,442**	-0,522**	-0,519**
	مستوى الدلالة	0,040	0,009	0,003	0,000	0,000

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

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.v 20

ونلاحظ من الجدول أعلاه أنه:

- ✓ بلغ معامل الارتباط بين التسويق الداخلي و الاغتراب الوظيفي $-0,519^{**}$ عند مستوى الدلالة $0,000$ ، وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباط عكسية بينهما .
 - ✓ بلغ معامل الارتباط بين المنتج الداخلي و الاغتراب الوظيفي $-0,212$ عند مستوى الدلالة $0,177$ ، وهذا يشير إلى عدم وجود ارتباط بينهما.
 - ✓ بلغ معامل الارتباط بين السعر الداخلي و الاغتراب الوظيفي $-0,419^{**}$ عند مستوى الدلالة $0,006$ ، وهذا يشير إلى وجود ارتباط سالب متوسط بينهما.
 - ✓ بلغ معامل الارتباط بين التوزيع الداخلي و الاغتراب الوظيفي $-0,529^{**}$ عند مستوى الدلالة $0,000$ ، وهذا يشير إلى ارتباط سالب متوسط بينهما.
 - ✓ بلغ معامل الارتباط بين الترويج الداخلي و الاغتراب الوظيفي $-0,549^{**}$ عند مستوى الدلالة $0,000$ ، وهذا يشير إلى ارتباط عكسي سالب بينهما.
- 2-اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح:

للتأكد من عدم وجود ارتباط بين المتغيرات المستقلة قمنا باستخدام اختبار التضخم التباين (VIF) واختبار التباين المسموح (Tolérance)، مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (VIF) للقيمة (10)، وقيمة اختبار التباين المسموح (Tolérance) أكبر من (0.05) ، والجدول الموالي يوضح نتائج هذه الاختبارات.

الجدول رقم (19): اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح

المتغيرات	VIF	Tolérance
المنتج الداخلي	1,877	0,533
السعر الداخلي	1,940	0,515
التوزيع الداخلي	3,009	0,332
الترويج الداخلي	3,759	0,266

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.v 20

نلاحظ من الجدول السابق أن قيم اختبار معامل تضخم التباين (VIF) لجميع المتغيرات تقل عن 10 وتتراوح بين (3,759 و1,877)، وإنّ اختبار التباين المسموح (Tolérance) تراوحت بين (0,533 و 0,266) وهي أكبر من 0.05 ما يدل على عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة.

3- اختبار التوزيع الطبيعي:

نقوم باستخدام اختبار التوزيع الطبيعي للتأكد من تمثيل العينة للمجتمع الأصلي بإتباع طريقة التوزيع الطبيعي. بحيث يجب أن تكون قيمة Kurtosis محصورة بين (10، -10) بينما قيمة Asymétrie تكون محصورة بين (3، -3). وفيما يلي حساب قيمة الالتواء والتفلطح للإجابات حول الفقرات المكونة لكل متغير من متغيرات الدراسة.

الجدول رقم (20): اختبار التوزيع الطبيعي بمعامل Kurtosis و Asymétrie.

المتغيرات والابعاد	الحد الأدنى	الحد الأعلى	Kurtosis		Asymétrie	
			إحصائيات	الخطأ المعياري	إحصائيات	الخطأ المعياري
المنتج الداخلي	2,00	5,00	-0,319	0,717	-0,288	0,365
السعر الداخلي	1,00	5,00	2,287	0,717	-1,089	0,365
التوزيع الداخلي	1,50	5,00	-0,602	0,717	-0,258	0,365
الترويج الداخلي	1,20	5,00	-0,658	0,717	-0,635	0,365

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.v 20

من الجدول نلاحظ أنّ معاملات الالتواء Asymétrie محصورة بين (-1,089 و -0,635) و معاملات التفلطح Kurtosis والتي هي محصورة بين (2,287 و -0,658) فبالنّسبة فإنّ بياناتنا تخضع لتوزيع طبيعي.

4-اختبار صلاحية النموذج:

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

جدول رقم(21): 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	5,892	1	5,892	14,738	0,000
الخطأ	15,991	40	0,400		
المجموع	21,883	41			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.v 20

من خلال النتائج الواردة في الجدول اعلاه يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى حيث بلغت قيمة F محسوبة 14,738 وقيمة احتمالية 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha=0,05$.

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية

بناءً على الاختبارات القبلية، يمكننا اختبار الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية الأربعة من خلال معرفة أثر كل بعد من أبعاد المتغير المستقل على نحو مستقل في مستوى المتغير التابع وهو الاعتراض الوظيفي ثم أثر المتغير المستقل (كمتغير كلي) على المتغير التابع، لنصل بعد ذلك إلى بناء أفضل نموذج باستخدام طريقة الانحدار المتدرج.

جدول رقم(22): نتائج تحليل اختبار الانحدار البسيط لأثر المتغير المستقل وأبعاده على الاعتراض الوظيفي

المتغير المستقل وأبعاده	R	R ²	F	مستوى الدلالة	الثابت α	B	T	مستوى الدلالة
المنتج الداخلي	0,212	0,045	1,891	0,177	3,063	-0,220	-1,375	0,177
السعر الداخلي	0,419	0,175	8,503	0,006	3,653	-0,379	2,916	0,006
التوزيع الداخلي	0,529	0,280	15,550	0,000	3,767	-0,427	3,943	0,000
الترويج الداخلي	0,549	0,301	17,232	0,000	3,586	-0,397	4,151	0,000
التسويق الداخلي	0,519	0,269	14,738	0,000	4,044	-0,504	-3,839	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.v 20

تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه إلى ما يلي:

■ يرتبط المنتج الداخلي بالاغتراب الوظيفي بمقدار 0,212 كما أنه يستطيع أن يفسر فقط 4,5% من التغير في الاغتراب الوظيفي، ويعد ذلك غير مقبول احصائيا بالاعتماد على قيمة الاختبار T البالغة -1,375 بمستوى دلالة 0,177 وهو اكبر من مستوى الدلالة 0,05. مما يثبت عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين المنتج الداخلي والاغتراب الوظيفي، وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الأولى.

■ يرتبط السعر الداخلي بالاغتراب الوظيفي بمقدار 0,419 كما أنه يستطيع أن يفسر 17,5% من التغير في الاغتراب الوظيفي، ويعد ذلك مقبول احصائيا بالاعتماد على قيمة الاختبار T البالغة 2,916 بمستوى دلالة 0,006 وهو اقل من مستوى الدلالة 0,05، مما يثبت وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين المنتج الداخلي والتخفيف من الاغتراب الوظيفي، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الثانية.

وما يؤكد ذلك أن النموذج الممثل للظاهرة معنوي بقيمة الاختبار F البالغة 8,503 بمستوى دلالة أقل من المستوى المعتمد، لذا يمكن عرض النموذج في المعادلة التالية:

$$\text{الاغتراب الوظيفي} = 3,653 - 0,379 \text{ السعر الداخلي}$$

■ يرتبط التوزيع الداخلي بالاغتراب الوظيفي بمقدار 0,529 كما أنه يستطيع أن يفسر 28% من التغير في الاغتراب الوظيفي، وما يؤكد ذلك قيمة الاختبار T البالغة 3,943 بمستوى دلالة 0,000 وهو اقل من مستوى الدلالة 0,05، مما يثبت وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين التوزيع الداخلي والتخفيف من الاغتراب الوظيفي، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الثالثة.

وما يؤكد ذلك أن النموذج الممثل للظاهرة معنوي بقيمة الاختبار F البالغة 15,550 بمستوى دلالة أقل من المستوى المعتمد، لذا يمكن عرض النموذج في المعادلة التالية:

$$\text{الاغتراب الوظيفي} = 3,767 - 0,427 \text{ التوزيع الداخلي}$$

■ يرتبط الترويج الداخلي بالاغتراب الوظيفي بمقدار 0,549 كما أنه يستطيع أن يفسر 30,1% من التغير في الاغتراب الوظيفي، ويعد ذلك مقبولاً احصائياً بالاعتماد على قيمة الاختبار T البالغة 4,151 بمستوى دلالة 0,000 وهو اقل من مستوى الدلالة 0,05، مما يثبت وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين التوزيع الداخلي والتخفيف عن الاغتراب الوظيفي، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الرابعة.

وما يؤكد ذلك أن النموذج الممثل للظاهرة معنوي بقيمة الاختبار F البالغة 17,232 بمستوى دلالة أقل من المستوى المعتمد، لذا يمكن عرض النموذج في المعادلة التالية:

$$\text{الاغتراب الوظيفي} = 3,586 - 0,397 \text{ الترويج الداخلي}$$

■ يرتبط التسويق الداخلي بالاغتراب الوظيفي بمقدار 0,519 كما أنه يستطيع أن يفسر 26,9% من التغيرات التي تحدث في الاغتراب الوظيفي، و يعد ذلك مقبولاً إحصائياً بالاعتماد على قيمة الاختبار T البالغة -3,839 بمستوى دلالة 0,000 وهو اقل من مستوى الدلالة 0,05، مما يثبت وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين التسويق الداخلي والتخفيف عن الاغتراب الوظيفي ، وبالتالي نقبل الفرضية الرئيسية الأولى.

كما ان قيمة الاختبار F البالغة 14,738 بمستوى دلالة أقل من المستوى المعتمد، وبالتالي يمكن القول بأن النموذج المقترح المعنوي، يعبر عنه من خلال المعادلة التالية:

$$\text{الاغتراب الوظيفي} = 4,044 - 0,504 \text{ التسويق الداخلي}$$

بناء وتقييم أفضل نموذج ممثل لأثر المتغير المستقل على المتغير التابع:

يبين لنا الجدول الموالي معالم النماذج المفسرة لأثر التسويق الداخلي على الاغتراب الوظيفي بالاعتماد على تحليل الانحدار المتدرج (stepwise regression) كالتالي:

جدول رقم (23): تقدير معاملات النماذج المفسرة لأثر المتغير المستقل على المتغير التابع

Modèle	Coefficients		T	Sig	F	Sig	R	R ²
	Non standardisés	Erreur Standard						
(Constante)	3,586	0,334	4,151	0,000	17,232	0,000	0,549	0,301
الترويج الداخلي	-0,397	0,096						

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.v 20

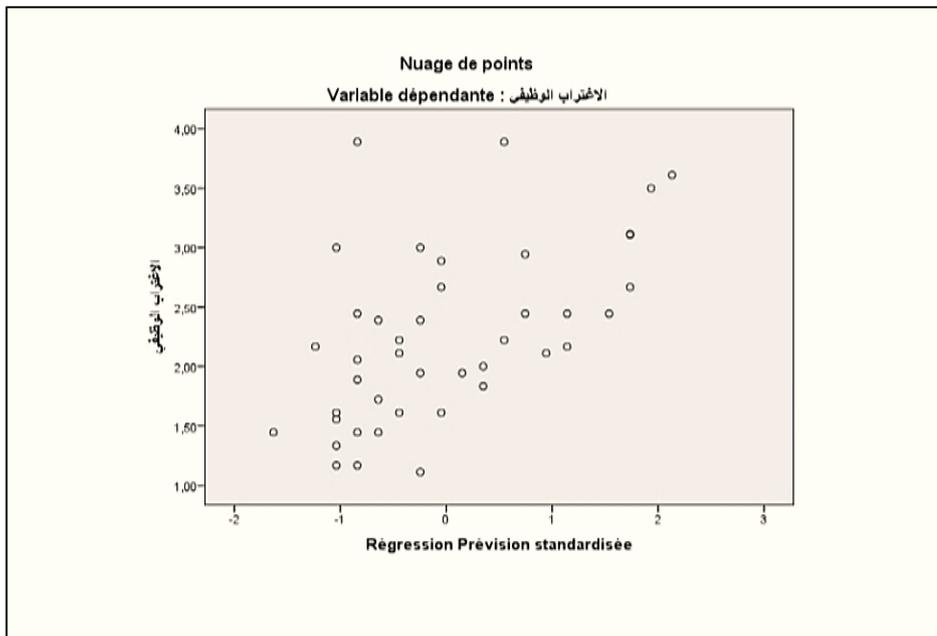
يظهر لنا من خلال معطيات الجدول أعلاه أنه بتطبيق تحليل الانحدار المتدرج أدى إلى خروج كل من السعر الداخلي والمنتج الداخلي والتوزيع الداخلي والاحتفاظ بالترويج الداخلي رغم المستوى المتوسط له بناء على إجابات الباحثين. فقد ثبت معنوية الترويج الداخلي لأنه يتضمن ارتباط خطي 30,1% مع المتغير التابع، ما يفسر أن أهم أبعاد التسويق الداخلي المؤثرة في الاغتراب الوظيفي هي الترويج الداخلي بحيث إن زيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالترويج الداخلي تؤثر بانخفاض مقداره 0,397 للاغتراب الوظيفي. أما بالنسبة لباقي المتغيرات التي لم يؤخذ بها في النموذج ستؤدي إلى وجود الاغتراب الوظيفي بقيمة 3,586 أي وجود حد أدنى من هذا الأخير في غياب المتغيرات المستقلة الأخرى. وبهذا يكون نموذج الانحدار المتعدد بالصيغة التالية:

$$\text{الاعتراب الوظيفي} = 0,397 - 3,586$$

والاختبارات التي تقودنا إلى قبول النموذج كأفضل نموذج ممثل لأثر المتغير المستقل على بعد الاغتراب الوظيفي تتمثل في الآتي:

- **مستوى معنوية النموذج:** حيث يتبين من الجدول السابق أن قيمة (F) بلغت 17,232 بمستوى معنوية 0,000 وهو أقل من 0,05، إذ أن القدرة التفسيرية لهذا النموذج جاءت مرتفعة وفقاً لقيمة R^2 البالغة 0,301 ما يشير إلى أن 30,1% من التباينات الكلية يفسرها نموذج الانحدار الخطي المتعدد.
- **اختبار تجانس الخطي العشوائي:** نلاحظ من الشكل الموالي أن النقاط تتوزع بشكل عشوائي أي أن شكل الانتشار ليس له نمط معين، مما يفسر أن التوزيعات مبعثرة وبالتالي تجانس الأخطاء العشوائية.

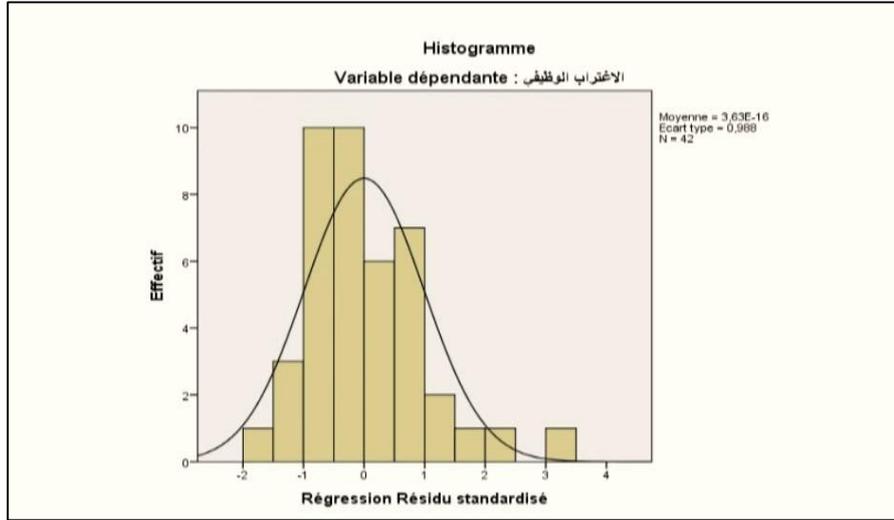
الشكل رقم (12): التمثيل البياني للبقايا غير المعيارية مع التوقعات المعيارية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Spss.v 20

- اختبار التوزيع الطبيعي للأخطاء العشوائية: يبين المدرج التكراري التالي أن أغلب النقاط تتوزع داخل المجال (2, -2) مما يوضح أن الأخطاء موزعة حسب التوزيع الطبيعي.

الشكل رقم (13): المدرج التكراري لتوزيع الأخطاء العشوائية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Spss.v 20

المطلب الثالث: مناقشة نتائج الدراسة

الفرع الأول: مناقشة نتائج التحليل الوصفي

✓ أشارت نتائج الاستبيان أن المتوسط الحسابي للتسويق الداخلي بلغ 3,5504 وهذا يدل على أنه مقبول، و إلى حد ما يمكن اعتبار هذه النتيجة ايجابية بالرغم من أنها لا تعكس الاعتناق الفعلي لمفهوم التسويق الداخلي، إذ أن هناك ممارسة لعناصر مزيج التسويق الداخلي بشكل ضمني غير مخطط له وموجه لتحقيق أهداف التسويق الداخلي و السبب يعود إلى حداثة هذا المفهوم في المؤسسة الجزائرية و لكن الأمر غير مستحيل لتفعيله إذا ما توفرت إدارة حتميته في الاهتمام بالعنصر البشري، كما نلاحظ أيضا أن مدركات الباحثين نحو بعدي المنتج الداخلي و السعر الداخلي كانت مرتفعة و التي اتجهت الآراء نحوها للموافقة، ما يدل على أن المؤسسة محلّ الدراسة تسعى لتصميم وظائفها بما يتناسب مع تطلعات موظفيها ويحقق رضاهم، ويدل كذلك على اعتزاز الموظف والتزامه تجاه المؤسسة محل الدراسة ورغبته بالبقاء فيها، بينما نجد اقل الابعاد تحقيقا هو بعد الترويج الداخلي بحيث سجل أعلى معدلات الانحراف المعياري متجاوزة القيمة 1 ما يدل عن تشتت الآراء و انقسامهم حول تواجده في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء-وكالة بسكرة-

✓ أشارت نتائج الاستبيان أن المتوسط الحسابي للاغتراب الوظيفي بلغ 2,2553 وهو أقل من الوسط الفرضي (3) مما يدل على وجود مستوى أقل من المتوسط من الاغتراب الوظيفي لدى الباحثين من موظفي الوكالة ، بحيث توزعت نتائج هذا المتغير بين أعلى قيمة للأوساط الحسابية التي ظهرت في بعد العزلة الاجتماعية بمتوسط حسابي بلغ 2,4810 وانحراف معياري قدره

0,69008 و أدنى قيمة للأوساط الحسابية التي ظهرت في بعد الشعور بالعجز بمتوسط حسابي بلغ 1,9583، بانحراف معياري قدره 0,79426، وهذه نتيجة تبين وجود عدد قليل من المبحوثين يحملون مشاعر سلبية اتجاه العمل الذي يؤديه، ويشعرون بعدم تحقيق الإشباع الذاتي لديهم ووجود حالة من القلق أو الخوف لديهم بسبب التناقض بين ميولهم و رغباتهم و بين ما يفرضه واقع وظائفهم .

الفرع الثاني: مناقشة نتائج الفرضيات

✓ من خلال تحليل نتائج الفرضيات تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين التسويق الداخلي و الاغتراب الوظيفي، وبقيمة معامل تفسير ضعيف قدره 26,9% ما يدل على أنه من الرغم من أن هناك ممارسة ضمنية و ليست صريحة للتسويق الداخلي فإنه يعتبر من المؤثرات المهمة في تخفيف ظاهرة الاغتراب الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، وذلك من خلال قدرته على تلبية حاجات ورغبات الموظفين وتحسين وتطوير مهاراتهم وادائهم، وهذه نتيجة توافق مع ما جاء في الجانب النظري، باعتبار ان التسويق الداخلي يسعى الى الاهتمام بالعملاء الداخليين بالدرجة الاولى والقضاء على المعوقات الوظيفية.

✓ أشارت الفرضية الفرعية الاولى على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين المنتج الداخلي والاعتراب الوظيفي، وهذه نتيجة لا تتوافق مع مدركات المبحوثين المرتفعة إزاء بعد المنتج الداخلي، وقد يرجع ذلك إلى قيمة التشتت في آراء المبحوثين لعدم اتفاقهم على عبارات هذا البعد التي تجاوزت أغلبها القيمة الواحد. لذا وجب على المؤسسة إعادة النظر هذه النقطة عند تصميم الوظائف خاصة في ظل الاعتقاد الكبير لأفراد العينة بأهمية العمل الذي يقومون به وكذا توفر عنصر الالتزام، ما يجعل قيمة التفسير للمنتج الداخلي تكون أعلى بكثير ما هو موجود حالياً بالمؤسسة محل الدراسة.

✓ نصت الفرضية الفرعية الثانية على وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين السعر الداخلي والاعتراب الوظيفي وبمعامل تفسير قدره 17,5%، وهي نتيجة لا تتوافق مع المدركات المرتفعة للمبحوثين إزاء بعد السعر الداخلي الذي احتل الترتيب الاول لأبعاد التسويق الداخلي، ما يعني ان عنصر الالتزام متوفر بشكل كبير لدى الموظفين ما يستلزم على المؤسسة محل الدراسة السعي لتقويته ورفع منه لما له اهمية في رفع جودة العلاقة بين الموظفين والمؤسسة وتكوين ارتباط وثيق بينهما ما يقلل من السلوك السلبي والشعور بالاعتراب الوظيفي.

✓ أثبتت الفرضية الفرعية الثالثة على وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين التوزيع الداخلي والاعتراب الوظيفي، وبمعامل تفسير قدره 28%، وهي نتيجة لا تتوافق مع المدركات المنخفضة للمبحوثين تجاه بعد التوزيع الداخلي، وقد يرجع ذلك إلى قيمة التشتت في آراء المبحوثين لعدم اتفاقهم على عبارات هذا البعد، لذا وجب على المؤسسة محل الدراسة تحسين مكان ومحيط العمل بما يتناسب مع وظائفهم وانشطتهم، ما يعمل على تنمية سلوكيات العمل الجماعي التعاوني ما يقلل من الاعتراب الوظيفي.

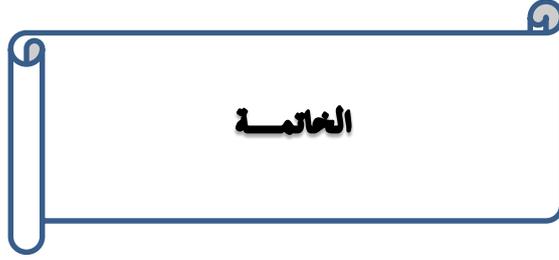
✓ نصت الفرضية الفرعية الرابعة على وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الترويج الداخلي و الاغتراب الوظيفي، وبمعامل تفسير قدره 30,1% على الرغم من حصول الترويج الداخلي على أدنى مدركات المبحوثين، والسبب يعود إلى الانحراف الكبير التي تحصلت عليه أغلب فقراته ما أدى ذلك على تشتت آراء المبحوثين وعدم اتفاقهم. وفي الجمل يمكن القول بأن نشاطات الترويج

الداخلي الساعية إلى خلق تفاعلات وعلاقات قوية بين الأفراد في المؤسسة المبحوثة عن طريق الاتصال، و إلى الحرية في التصرف والاستقلالية من خلال التمكين، وكذا زيادة رغبة الأفراد في تحسين ادائهم وتقديم افضل ما عندهم من خلال التحفيز، تعدّ من المؤثرات المهمة للتخفيف والتخلص من ظاهرة الاغتراب الوظيفي، وهو ما يتوافق مع ما جاء في الجزء النظري. كما أنّ ثبوت معنوية هذا البعد في النموذج الأفضل تؤكد على ضرورة تركيز المؤسسة محل الدراسة على تفعيله والاهتمام به بهدف تعزيز الانتماء للفرد.

خلاصة الفصل الثالث

مما تقدم في هذا الفصل التطبيقي الذي حاولنا فيه تطبيق واختبار النموذج النظري للدراسة على الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة - بسكرة -، بالاعتماد على الاستمارة كأداة أساسية لجمع المعلومات تمّ التوصل إلى النتائج التالية:

- ✓ وجود أثر للتسويق الداخلي بأبعاده الثلاث (السعر الداخلي، التوزيع الداخلي، الترويج الداخلي) على الاغتراب الوظيفي بالمؤسسة محلّ الدراسة عند مستوى الدلالة 0,05.
- ✓ عدم وجود أثر لبعده المنتج الداخلي على الاغتراب الوظيفي في المؤسسة المبحوثة عند مستوى الدلالة 0,05.
- ✓ اتفاق المبحوثين على تواجد ابعاد الاغتراب الوظيفي أقل من المتوسط بالمؤسسة محلّ الدراسة.
- ✓ اتفاق المبحوثين على وجود نسبة مقبولة وضمنية لتطبيق مزيج التسويق الداخلي في الصندوق محلّ الدراسة.



الخاتمة العامة

تمّ التطرق في هذه الدراسة لموضوع أثر التسويق الداخلي في تخفيف ظاهرة الاغتراب الوظيفي، والذي يعتبر من أحد المواضيع حداثة وأكثرها إهمالا من جانب الدراسات حوله أو اهتمام المؤسسات به، حيث قمنا بمعالجة إشكالية البحث والتي قسمت إلى فصل نظري وفصل تطبيقي، وهذا انطلاقا من الفرضيات المشار إليها في المقدمة، وبناء على ذلك قمنا بوضع نموذج افتراضي يبين الاثر الذي يحدثه التسويق الداخلي في تخفيف الاغتراب الوظيفي، واسقاط هذه الدراسة على ارض الواقع والتي تمت في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء-وكالة بسكرة-، حيث تمّ التأكد من صحة الافتراض بوجود اثر التسويق الداخلي في تخفيف الاغتراب الوظيفي، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج على الصعيدين النظري والميداني وسيتم عرضها كالآتي:

أولا: النتائج النظرية:

- ✓ ان للتسويق الداخلي أهمية بالغة في حياة المؤسسات، خاصة وأنه من المواضيع الحديثة في الآونة الأخيرة.
- ✓ تبنى المؤسسة لفلسفة التسويق الداخلي يعد خطوة كبيرة، نحو إعادة الاعتبار لمكانة الفرد والاعتراف بالدور المحوري الذي يلعبه في الوقت الحالي.
- ✓ ساهم ظهور التسويق الداخلي في توطيد العلاقة بين الفرد والمؤسسة، وبالتالي بناء علاقة تميز ولاء وكذا تحصيل كل طرف على مكاسب دون أن يكون الطرف الآخر خاسرا.
- ✓ يعد الاغتراب الوظيفي من أخطر المشاكل التي يتعرض لها الافراد في وظائفهم، ويعتبر سبب في عرقلة نمو ونجاح المؤسسات.
- ✓ ان وعي المؤسسة بخطورة الاغتراب الوظيفي وانتشاره بين الافراد، يقودها الى اقامة دراسات معمقة ومحاوله البحث عن سبل ووسائل للتخفيف منه.
- ✓ تتمثل مساهمة التسويق الداخلي في تخفيف ظاهرة الاغتراب الوظيفي في توفير بيئة العمل المناسبة، وتمكين وتحفيز وتقوية العلاقات بين المؤسسة وموظفيها من خلال تعزيز الشعور بالالتزام لديهم والاتصال الفعال بينهم.

ثانيا: النتائج التطبيقية:

توصلت الدراسة الميدانية الى النتائج الآتية:

- ✓ اتجهت تصورات المبحوثين حول مستوى تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسة محل الدراسة نحو الموافقة وفقا لمقياس الدراسة، اذ بلغ متوسط اجاباتهم عن ابعاد التسويق الداخلي 3,5504، وهذا يدل على ممارسته من قبل المؤسسة المبحوثة بشكل ضمني مقبول وليس صريح.
- ✓ اتجهت ادراكات المبحوثين الى وجود مستوى أقل من المتوسط للاغتراب الوظيفي وابعاده (العزلة الاجتماعية، الشعور بالعجز، ضعف المعنى، الاغتراب عن الذات) في المؤسسة محل الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين 2,2553.
- ✓ يعتبر التسويق الداخلي قادر على تفسير التباين للاغتراب الوظيفي، ما يدل على أن المتغير المستقل يمثل إحدى أهم عوامل القضاء او التخفيف من المتغير التابع.

✓ لم تثبت معنوية كل من المنتج الداخلي، السعر الداخلي والتوزيع الداخلي في النموذج الأفضل، على الرغم من حصولهم على إدراكات مرتفعة من قبل المبحوثين.

✓ يمتلك الترويج الداخلي في النموذج الأفضل قدرة تفسيرية أكبر للاغتراب الوظيفي استنادا إلى معامل التفسير R^2 ، ما يعني أنه يشكل مصدرا مهم في تقليل ظاهرة الاغتراب الوظيفي.

ثالثا: التوصيات:

على ضوء نتائج هذه الدراسة يمكن تقديم مجموعة من التوصيات نوجزها فيما يلي:

- ✓ العمل على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- ✓ العمل على تصميم الوظائف بما يتناسب مع احتياجات الموظفين.
- ✓ اعطاء حرية التصرف والاستقلالية للعاملين لحل مختلف المشاكل التي تواجه المؤسسة.
- ✓ وضع نظام فعال وعادل للمكافآت.
- ✓ تشجيع العاملين على اكتساب وتبادل المعلومات، وتوطيد العلاقات لضمان التخلص من الشعور بالعزلة والاغتراب الوظيفي من خلال وضع نظام اتصال فعال.

✓ وجوب توفير بيئة عمل مناسبة مع وظائف وانشطة الافراد، لضمان الحركة المرنة في أداء المهام.

✓ الحرص على الاحتفاظ بالعاملين، واكتساب ولائهم وانتمائهم وعلى عدم تغيير مؤسستهم.

رابعا: آفاق الدراسة:

على ضوء اهداف بحثنا الحالي ونتائجه واستكمالا لها، يمكن اقتراح البحوث المستقبلية التالية:

- ✓ أثر تنمية الكفاءات في تقليل ظاهرة الاغتراب الوظيفي.
- ✓ متطلبات تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسات الجزائرية.
- ✓ التسويق الداخلي كآلية للاحتفاظ بالمواهب.
- ✓ تأثير الثقافة التنظيمية في القضاء على ظاهرة الاغتراب الوظيفي.



الفهرس

الصفحة	الموضوع
I	شكر وعرهان
II	الاهداء
III	الملخص
III	Abstract
IV	قائمة الجداول
V	قائمة الاشكال
أ	مقدمة عامة
أ	اشكالية الدراسة
ب	الدراسات السابقة
و	التعليق على الدراسات السابقة
و	نموذج الدراسة
ز	فرضيات الدراسة
ز	التموضع الاستمولوجي
ح	منهج الدراسة
ح	تصميم البحث
ح	اهمية الدراسة
ط	خطة مختصرة للدراسة
الفصل الاول: مدخل مفاهيمي للتسويق الداخلي	
02	تمهيد
03	المبحث الاول: اساسيات حول التسويق الداخلي
03	المطلب الاول: مفهوم ومراحل تطور التسويق الداخلي
03	الفرع الاول: مفهوم التسويق الداخلي
04	الفرع الثاني: مراحل تطور التسويق الداخلي
05	المطلب الثاني: اهمية واهداف التسويق الداخلي
05	الفرع الاول: اهمية التسويق الداخلي
05	الفرع الثاني: اهداف التسويق الداخلي
06	المطلب الثالث: ابعاد ومكونات التسويق الداخلي
06	الفرع الاول: ابعاد التسويق الداخلي
08	الفرع الثاني: مكونات التسويق الداخلي

09	المطلب الرابع: انواع ومستويات التسويق الداخلي
09	الفرع الاول: انواع التسويق الداخلي
10	الفرع الثاني: مستويات التسويق الداخلي
11	المبحث الثاني: تطبيق التسويق الداخلي بالمؤسسة
11	المطلب الاول: اجراءات وتطبيقات التسويق الداخلي
11	الفرع الاول: اجراءات التسويق الداخلي
12	الفرع الثاني: تطبيقات التسويق الداخلي
14	المطلب الثاني: مرتكزات ونماذج التسويق الداخلي
14	الفرع الاول: مرتكزات التسويق الداخلي
15	الفرع الثاني: نماذج التسويق الداخلي
18	المطلب الثالث: معيقات وشروط نجاح التسويق الداخلي
15	الفرع الاول: معيقات التسويق الداخلي
19	الفرع الثاني: شروط نجاح التسويق الداخلي
21	خلاصة الفصل الأول
23	الفصل الثاني: الاغتراب الوظيفي وأثر التسويق الداخلي في تخفيفه
24	تمهيد
24	المبحث الاول: مدخل حول الاغتراب الوظيفي
24	المطلب الاول: مفهوم وانواع الاغتراب الوظيفي
25	الفرع الاول: مفهوم الاغتراب الوظيفي
27	الفرع الثاني: انواع الاغتراب الوظيفي
27	المطلب الثاني: مراحل وابعاد الاغتراب الوظيفي
27	الفرع الاول: مراحل الاغتراب الوظيفي
28	الفرع الثاني: ابعاد الاغتراب الوظيفي
30	المطلب الثالث: اسباب واعراض الاغتراب الوظيفي
30	الفرع الاول: اسباب الاغتراب الوظيفي
33	الفرع الثاني: اعراض الاغتراب الوظيفي
34	المبحث الثاني: اساسيات حول الاغتراب الوظيفي
34	المطلب الاول: النظريات المفسرة للاغتراب الوظيفي وقياسه
34	الفرع الاول: النظريات المفسرة للاغتراب الوظيفي
35	الفرع الثاني: قياس الاغتراب الوظيفي
37	المطلب الثاني: الاثار السلبية للاغتراب الوظيفي واستراتيجيات التعامل معه
37	الفرع الاول: الاثار السلبية للاغتراب الوظيفي

38	الفرع الثاني: استراتيجيات التعامل مع الاغتراب الوظيفي
39	المطلب الثالث: مبادئ التغلب على الاغتراب الوظيفي
40	المبحث الثالث: التسويق الداخلي كآلية لتخفيف الاغتراب الوظيفي
41	المطلب الاول: المنتج الداخلي (الوظيفة) والاغتراب الوظيفي
41	الفرع الاول: ماهية المنتج الداخلي
41	الفرع الثاني: اثر المنتج الداخلي في ظاهرة الاغتراب الوظيفي
42	المطلب الثاني: السعر الداخلي والاغتراب الوظيفي
42	الفرع الاول: ماهية السعر الداخلي (الالتزام)
43	الفرع الثاني: اثر السعر الداخلي في ظاهرة الاغتراب الوظيفي
43	المطلب الثالث: الترويج الداخلي والاغتراب الوظيفي
43	الفرع الاول: ماهية الترويج الداخلي.
45	الفرع الثاني: اثر الترويج الداخلي في ظاهرة الاغتراب الوظيفي
46	المطلب الرابع: التوزيع الداخلي والاغتراب الوظيفي
46	الفرع الاول: ماهية التوزيع الداخلي
47	الفرع الثاني: اثر التوزيع الداخلي في ظاهرة الاغتراب الوظيفي
48	خلاصة الفصل الثاني
49	الفصل الثالث: تطبيق واختبار نموذج الدراسة
50	تمهيد
51	المبحث الاول: تقديم الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء -وكالة بسكرة-
51	المطلب الاول: التعريف بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء -وكالة بسكرة-
54	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء -وكالة بسكرة-
58	المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة
62	المبحث الثاني: اداة الدراسة والاساليب الإحصائية
62	المطلب الاول: مكونات وتصميم اداة الدراسة
62	الفرع الاول: مكونات اداة الدراسة
63	الفرع الثاني: تصميم اداة الدراسة
63	المطلب الثاني: صدق الأداة
63	الفرع الاول: الصدق الذاتي
68	الفرع الثاني: الصدق الظاهري والمحك
68	المطلب الثالث: ثبات الاداة والاساليب الإحصائية

68	الفرع الاول: ثبات الأداة
70	الفرع الثاني: الاساليب الإحصائية
71	المبحث الثالث: عرض ومناقشة النتائج
71	المطلب الاول: الاحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة
71	الفرع الاول: متغير التسويق الداخلي
74	الفرع الثاني: متغير الاغتراب الوظيفي
76	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الأثر
76	الفرع الاول: افتراضات تحليل الانحدار
79	الفرع الثاني: اختبار الفرضية الرئيسة الاولى وفرضياتها الفرعية
83	المطلب الثالث: مناقشة نتائج الدراسة
83	الفرع الاول: مناقشة نتائج التحليل الوصفي
84	الفرع الثاني: مناقشة نتائج الفرضيات
86	خلاصة الفصل الثالث
87	الخاتمة العامة
91	فهرس المحتويات
95	قائمة المراجع
104	الملاحق

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

• مراجع باللغة العربية:

*المقالات:

1. أبو رمان م. ع.، عبد الحفيظ الزيادات، ا. &، ناصر العطيات، د. (2016). اثر ضغوط العمل في مستوى الاغتراب الوظيفي من وجهة نظر العاملين في مستشفى الاسراء "دراسة حالة". مجلة دراسات العلوم الادارية، المجلد 43، الجامعة الاردنية، الاردن..
2. أحمد فاروق أبو غبن، و سلام عصام هلولو. (2020). استخدام شبكات التواصل الاجتماعي وعلاقتها بالاغتراب الوظيفي لدى الموظفين الاداريين في جامعة الاقصى الحكومية. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الادارية والاقتصادية، المجلد 5، العدد 14، فلسطين
3. ملا حسن م. م. &، الجرجري، ا. ح. (2018). مدى اسهام التسويق الداخلي في ادارة المواهب البشرية: دراسة استطلاعية لآراء بعض القيادات الادارية في جامعة موصل. مجلة الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، المجلد 25، العدد، 177.
4. بسام التزه. (2018). اثر ابعاد المناخ التنظيمي في الاغتراب الوظيفي: دراسة ميدانية على العاملين في مستشفى المواساة في دمشق. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 34، العدد الاول، سوريا.
5. رشيد سعاده. (2019). الاغتراب الوظيفي لدى اساتذة كلية العلوم الاجتماعية والانسانية بجامعة غرداية. مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة غرداية، الجزائر.
6. رنا ناصر صبر. (2013). اثر مصادر ضغوط العمل في مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء عينة من الممرضين والممرضات في مستشفى اليرموك التعليمي. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 37، معهد الادارة، الرصافة، العراق.
7. زليخة جديدي. (2012). الاغتراب. مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد الثامن، جامعة وادي سوف، الجزائر..
8. سامي بليخاري. (2017). التسويق الداخلي كمدخل لتحسين اداء العاملين: دراسة ميدانية لعينة من العاملين في الوكالات السياحية في الجزائر. مجلة الحقوق والعلوم الانسانية - العدد الاقتصادي-، المجلد 33، العدد 02، جامعة زيان عاشور -الجلفة-.
9. سليمان براجي. (2019). الاغتراب الوظيفي أسبابه وآثاره على الفرد والمجتمع. مجلة العلوم الانسانية لجامعة أم البواقي، الجزائر، المجلد 6، العدد 2.

10. سوزة م. ق. ، ديلمان ، ا. ع & ، به ناز ، ر. م. (2018). التسويق الداخلي واثره في تحقيق الالتزام المنظمي : دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في كلية الادارة والاقتصاد في جامعة السليمانية. مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 8، العدد 1، جامعة السليمانية، العراق.
11. شريفة معدن، و سليمة العمري. (2018). الاغتراب الوظيفي في ضوء مقاربات سوسولوجية. مجلة العلوم الانسانية، العدد 05، المركز الجامعي علي كافي تندوف، الجزائر.
12. شوشان س & ، بولعواد ن. (2019). اثر التسويق الداخلي في اداء المنظمة، دراسة حالة مؤسسة تيرصام للعبوات الصناعية، باتنة. مجلة دراسات وابحاث اقتصادية في الطاقات المتجددة، جامعة باتنة 1.
13. عبد الرسول ح. ع & ، شياع ح. ح. (2012). تعزيز المكانة الذهنية للخدمة المصرفية من خلال ممارسات التسويق الداخلي: دراسة تطبيقية في عينة من المصارف الاهلية في محافظة بغداد. المجلة العراقية للعلوم الادارية، جامعة بغداد، العراق، المجلد 8، العدد 28.
14. عبد المجيد قدي، فيروز زروخي، و عبد الرزاق سلام. (2020). دور العدالة التنظيمية في الحد من الاغتراب الوظيفي، دراسة ميدانية. مجلة مراجعة الاصلاحات الاقتصادية والتكامل في الاقتصاد العالمي، المجلد 14، العدد 03، جامعة شلف، الجزائر.
15. عقيل محمد عبد العزيز المطيري. (2019). دور ابعاد التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي للموظفين: دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي شركة زين العراق للاتصالات. مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والادارية والمالية، جامعة بابل، العراق.
16. عمر علي بابكر. (2018). اثر ممارسات (ابعاد) التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي واداء العاملين بالبنك السوداني الفرنسي. المجلة العربية للعلوم ونشر الابحاث، المجلد الثاني، العدد الخامس عشر، السعودية.
17. غازي ، ا. م & ، جثير ، س. م. (2020). علاقة واثر التسويق الداخلي في رضا الزبون: دراسة استطلاعية لعينة من مديري المصارف الخاصة في بغداد. مجلة الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة بغداد، العراق، المجلد 26، العدد 122.
18. لفتة ، ب. س & ، فاضل حسين ، ه. (2017). تحقيق التفوق التسويقي في ظل تبني مفهوم التسويق الداخلي : بحث تطبيقي في شركة التامين الوطنية. مجلة دراسات محاسبية ومالية، جامعة بغداد، العراق، المجلد 12 العدد 38.

19. مالك محمد المجالي، امين عايد البشابشة، و هاني محمد المجالي. (2016). تأثير ابعاد التسويق الداخلي على رضا العاملين واثره على ادائهم في البنوك التجارية العاملة في محافظة الكرك. *المجلة الاردنية في ادارة الاعمال*، المجلد 12، العدد 03.
20. محسن علوان محمد، و باقر علي بلجات. (2018). دور ممارسات الموارد البشرية الدولية في معالجة مشكلة الاغتراب الوظيفي، دراسة تطبيقية في جامعة القادسية. *مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية*، المجلد 8، العدد 4، جامعة القادسية، العراق.
21. مريمي، س. (2020). قراءة في مفهوم الاغتراب. *مجلة الساورة للدراسات الانسانية والاجتماعية*، المجلد 06، العدد 1، جامعة محمد الاول وجدة، المغرب.
22. نور حسين فخري، و مصطفى رعد صالح. (2020). الاغتراب الوظيفي واثره في الرضا عن العمل: بحث تطبيقي. *مجلة الاقتصاد والعلوم الادارية*، المجلد 26، العدد 121، جامعة بغداد، العراق.
23. هشام عبد الله حمد عليان. (2012). مدى توافر مسببات الاغتراب الوظيفي في المنظمات العامة: دراسة استطلاعية لاراء عينة من العاملين في مديرية تربية كركوك. *مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية*، المجلد 8، العدد 1.
24. وسيلة بن ساهل، و سعاد عبود. (2015). مساهمة المزيج التسويقي الداخلي في تنمية راس المال البشري داخل المنظمة: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بسكرة - . *مجلة مقاربات*، المجلد 03، العدد 05.
25. يوسف عبد عطية بحر، و مياسة سعيد محمد ابو سلطان. (2013). الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالاداء الوظيفي للعاملين في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة. *مجلة جامعة فلسطين للابحاث والدراسات*، العدد الخامس.

*الكتب:

1. ربحي مصطفى عليان، و عثمان محمد غنيم. (2000). *مناهج واساليب البحث العلمي: النظرية والتطبيق*. الاردن: الطبعة الاولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
2. محمد عبيدات، و محمد أبو نصار. (1999). *منهجية البحث العلمي، القواعد و المراحل و التطبيقات*. الاردن: دار وائل للنشر و التوزيع.

*المؤتمرات والمحاضرات:

1. أحلام خان، مريم حيمر، و صفاء بياضي. (2018). التسويق الداخلي كالية للحد من الاغتراب الوظيفي في المؤسسات: دراسة ميدانية بمؤسسة الرقابة المالية بسكرة. الملتقى الوطني السادس حول تسيير الموارد البشرية. بسكرة: جامعة محمد خيضر.
2. منصور بن زاهي، و نور الدين تاويريت. (2010). الاغتراب الوظيفي كشكل من اشكال المعاناة في العمل الملتقى الدولي حول المعاناة في العمل. مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.

*الرسائل والأطروحات:

1. اسمهان قريدة. (2014-2015). التسويق الداخلي واثره على جودة الخدمات المصرفية: دراسة حالة البنك الوطني الجزائري وكالة ورقلة. مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، الجزائر.
2. اقطي ج. (2013-2014). اثر القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة: دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية. رسالة مقدمة كمتطلب لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير. بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
3. الجاروشة م. م. ع. (2016). العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي للعاملين في البنوك الفلسطينية العاملة بقطاع غزة. رسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال. كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الازهر غزة، فلسطين.
4. ايمان قحموش. (2018-2019). مساهمة التسويق الداخلي في تعزيز ادارة المعرفة: دراسة حالة مجموعة من المؤسسات. اطروحة دكتوراه في علوم التسيير في اطار مدرسة الدكتوراه في الاقتصاد التطبيقي وادارة المنظمات. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
5. بلبالي ع. ا. (2009-2008). دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية ثم كسب رضا الزبائن: دراسة حالة عينة من البنوك التجارية (BDL, BNA, BADR) بادار. مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
6. بيرم ن. (2016). اثر ابعاد التسويق الداخلي في اداء المنظمة: دراسة ميدانية. رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في ادارة الاعمال. كلية الاقتصاد، جامعة حلب، سوريا.

7. تاج الدين محمد علي مصباح. (2019). الدور المعدل للدافعية للانجاز في العلاقة بين الاغتراب الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية: بالتطبيق على مؤسسات التعليم العالي الاهلي والاجنبي. بحث تكميلي مقدم لنيل شهادة ماجستير العلوم في ادارة الاعمال. كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، السودان.
8. جمانة كرباع. (2019-2020). أهمية التمكين الإداري الحد من الاغتراب الوظيفي: دراسة ميدانية في مديرية الحماية المدنية-بسكرة-. مذكره مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، الجزائر.
9. حفيضة حسني هرشة. (2018-2019). اثر التسويق الداخلي في تعزيز التعلم التنظيمي: دراسة حالة مديرية الصيانة لشركة سونطراك -بسكرة-. مذكره مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
10. رائد ضيف الله الشوابكة. (2010). اثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي متعدد الابعاد للعاملين في امانة عمان الكبرى. رسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الادارة. كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، عمان، الأردن.
11. رزيقة مباركية. (2016-2017). اثر ممارسات التسويق الداخلي في ابتكار المنتجات: دراسة حالة مؤسسة كوندور. مذكره مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف -1-، الجزائر.
12. رميسة سنوسي. (2018-2019). دور التسويق الداخلي في تعزيز الرضا الوظيفي: دراسة حالة- مديرية اتصالات الجزائر بأم البواقي-. مذكره مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي-، الجزائر.
13. زهية ناصري. (2017-2018). الاغتراب الوظيفي لدى عمال سونطراك: دراسة ميدانية على عينة من عمال السونطراك بحاسي مسعود، ورقلة. مذكره مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علم النفس. كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
14. سليمة العمري. (2018-2019). دور الاتصال التنظيمي في التخفيف من الاغتراب الوظيفي لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية. اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل. كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي، أم بواقي، الجزائر.

15. صابر بحري. (2008-2009). الاجهاد المهني وعلاقته بالاغتراب المهني لدى الاطباء العامون العاملون بالمستشفيات العمومية: دراسة ميدانية بمستشفيات : شلغوم العيد، فرجوة، ميلة. بحث مقدم لنيل شهادة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم. كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.
16. صقر محمد اكرم حلس. (2012). دور ادارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين: حالة دراسية على بلدية غزة. رسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال. كلية التجارة، الجامعة الاسلامية- غزة، فلسطين.
17. عبد الله قبائي، و ابراهيم بن كعيبيش. (2016-2017). الشعور بالاغتراب الوظيفي وعلاقته بالرضا عن الحياة لدى مستشاري التوجيه والارشاد المدرسي والمهني. مذكرة تخرج للحصول على شهادة الماستر في علم النفس. كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر.
18. عبد المؤمن بولعراس. (2015-2016). اثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي : دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر Actel طولقة. مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
19. عبود، س. (2016-2017). مساهمة التسويق الداخلي في تنمية راس المال البشري: دراسة مجموعة من المؤسسات. رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير. بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
20. عودة، ع. ا. (2014). واقع التسويق الداخلي في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) واثره على جودة الخدمات المقدمة قطاع غزة. رسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال. غزة، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية غزة، فلسطين.
21. لبني ذياب. (2017-2018). مستوى تقدير الذات وعلاقته بالاغتراب الوظيفي لدى الاساتذة الجامعيين دراسة ميدانية بجامعة سطيف-2. اطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه العلوم في فرع علم النفس تنظيم وعمل. كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين _ سطيف 2، الجزائر.
22. محجوبي، م. ا. (2010-2009). اثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والمصدقية في المؤسسة الخدمية : حالة القطاع البنكي في الجزائر. مذكرة لنيل شهادة الماجستير. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة ابو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر.

23. محمد حسين عبد المحسن ابو سنينة. (2013). اثر التسويق الداخلي في الالتزام التنظيمي مع وجود الرضا الوظيفي متغيرا وسيطا: دراسة في عينة من العاملين في المستشفيات الاردنية الخاصة. رسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص إدارة الاعمال. كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا، عمان، الأردن.
24. محمود محمود سلوى مطاحن. (2009-2010). تطبيق التسويق الداخلي في الشركات الصناعية في الاردن. رسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال. كلية الاعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان، الأردن.
25. منصور بن زاهي. (2006-2007). الشعور بالاغتراب الوظيفي وعلاقته بالدافعية للانجاز لدى الاطارات الوسطى لقطاع المحروقات، دراسة ميدانية بشركة سونطراك بالجنوب الجزائري. اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم النفس العمل. كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.
26. نسرين صالح عبد السميع عرفة. (2019). مستوى الاغتراب الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظرهم. رسالة استكمالا لمتطلبات درجة الماجستير في الإدارة التربوية. كلية الوم التربوية، جامعة القدس فلسطين.
27. نور الهدى معروف. (2019-2020). اثر التسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية مؤسسية البسكرة للاسمت، بسكرة. مذكره مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- المراجع الأجنبية:

1. Adya, M. (2008). **Work Alienation among IT Workers:A Cross-Cultural Gender Comparison**. Retrieved 06 20, 2021, from epublications@marquette: <https://epublications.marquette.edu/>
2. Alshura, M. S., Nusair, W., & Aldaihani, F. (2016). **Impact of Internal Marketing Practices on the Organizational Commitment of the employees of the Insurance Companies in Jordan**. *HR mars, International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences, Vol. 5, No. 4*.
3. GORDILLO, L. D., DOMÍNGUEZ, B., & VEGA, L. (2015). **Model of Internal Marketing as a Trigger to Achieve the Commitment of Internal Customers at the Polytechnic University of Tulancingo in the State of Hidalgo, Mexico**. *IRMBR" International Review of Management and Business Research", Vol. 4, Issue.4, Mexico*.
4. mustafa, E., & bon, a. (2012). **Role of Employee Empowerment in Organization Performance: A review**. *the international journal's, research journal of social science and management, Universiti Tun Hussein Onn Malaysia (UTHM)*.
5. Tummers, L., & den Dulk, L. (2011). **Meaningful work for a meaningful life? Work alienation and its effects in the work and the family context**. *Workshop:*

Strategic HRM in the Public Sector and Public Values . Hollande: Dept. of Public Administration Dept.Erasmus University Rotterdam.



الوظيفة	الاستاذ	الرقم
استاذ محاضر ا	جييرات سناء	01
استاذ التعليم العالي	اقتي جوهره	02

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

-جامعة محمد خيضر - بسكرة-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

السنة الثانية ماستر: تسيير الموارد البشرية

استبيان حول: اثر التسويق الداخلي في تخفيف ظاهرة الاغتراب الوظيفي

...أخي الكريم...أختي الكريمة

يسرنا نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة، وكلنا ثقة بدقة الإجابة وموضوعيتها حول الفقرات الواردة فيها : الهدف من وضع الاستبانة هو استكمال لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في تسيير الموارد البشرية بعنوان: اثر التسويق الداخلي في تخفيف ظاهرة الاغتراب الوظيفي في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء-وكالة بسكرة-

نحيطكم علما بان المعلومات الواردة ستحاط بالسرية التامة وهي لغايات البحث العلمي فقط، ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، نامل منكم التكرم بالإجابة على اسئلة الاستبانة بدقة حيث ان صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة اجابتكم، كلنا امل باهتمامكم بهذه الدراسة مما يسهم في نجاحها.

تقبلوا منا فائق الاحترام و التقدير.

تحت اشراف:

جويرات سناء.

من إعداد الطالبة

سنوسي بوزياني سيرين .

السنة الجامعية: 2021/2020

القسم الاول: البيانات الشخصية والوظيفية:

يهدف هذا القسم إلى التعرف على البيانات الشخصية والوظيفية لموظفين الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء-وكالة بسكرة-، لذلك يرجى وضع علامة (x) في الخانات المناسبة:

1- الجنس : ذكر أنثى

2-العمر:

اقل من 30 سنة 30-39 سنة

40-49 سنة من 50 سنة فأكثر

3- المستوى التعليمي:

ثانوي فاقل ليسانس

تقني سامي ماستر (ماجستير)

اخرى

4- الخبرة في العمل:

اقل من 5 سنوات من 5 الى 9 سنوات

من 10 الى 14 سنة من 15 الى 19 سنة

من 20 سنة فأكثر

القسم الثاني: محاور الدراسة

المحور الاول: التسويق الداخلي.

التسويق الداخلي: " هو اعتبار العاملين بالمؤسسة كزبائن يتم دراسة لرغباتهم وحاجاتهم، وتلبيتها لتحقيق رضاهم، مما ينعكس ذلك على تقديم خدمات مميزة للزبائن الخارجيين مما يحقق رضاهم ".
 فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى التسويق الداخلي في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء- وكالة بسكرة-، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	مزيج التسويق الداخلي	لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما
ا- المنتج الداخلي (الوظيفة)						
1	الوظيفة التي اشغلها في المؤسسة تلي احتياجاتي المادية والمعنوية					
2	المهام التي اقوم بها تساهم في تحقيق اهداف المؤسسة					
3	يمكن ان اقوم بأداء مهامي بالطريقة التي اريدها					
4	تقدم الادارة العليا الدعم الكافي لي للقيام بوظيفتي					
ب- السعر الداخلي (الالتزام)						
5	هناك توافق بين اهدافي واهداف المؤسسة					

					لدي الرغبة بالبقاء في عملي الحالي في المؤسسة ولا ابحث عن فرص عمل اخرى	6
					التزم باداء مهامى بغية الحصول على المنافع الضرورية	7
					تحرص الادارة على الاحتفاظ بي وبقائى في المؤسسة	8
ج- التوزيع الداخلي						
					الوظيفة التي اشغلها في المؤسسة تتوافق مع قدراتي ومؤهلاتي العلمية	9
					احرص على تقديم معلومات لزملائي في أعمالهم	10
					تحرص الادارة على توفير التسهيلات و الجو الملائم لأداء عملي	11
					تتم الادارة باخضاعى لدورات تدريبية خارج المؤسسة او بإشراف مكونين من الخارج	12
د- الترويج الداخلي						
					تمنحني الإدارة حوافز تشجيعية عند تقديمي أداء متميزا	13
					انا على علم بأهداف واستراتيجية المؤسسة	14
					تتم المؤسسة بتوفير الوسائل والامكانيات المناسبة لسهولة توصيل المعلومات لكي اتمكن من الاداء الجيد لمهامي	15
					املك بعض الصلاحيات لطرح اقتراحي واتخاذ القرارات لحل المشاكل	16
					اتبادل المعلومات مع زملائي بكل سهولة وذلك لتحقيق رضا الزبون.	17

المحور الثاني: الاغتراب الوظيفي.

الاجتراب الوظيفي: "هو حالة نفسية يعاني منها الفرد ويشعر معها بعدم الصلة بالواقع الذي يحيط به نتيجة تعرضه لمثيرات او عوامل ذاتية او بيئية لا يكون قادرا على التكيف معها ويؤدي هذا الانفصال الى شعور الفرد بالانطواء والعزلة وتحقير الذات، وذلك لعدم الشعور بأهمية ما يقوم به من اعمال داخل محيط العمل".

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى الاغتراب الوظيفي في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء- وكالة بسكرة-، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	ابعاد الاغتراب الوظيفي	لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما
ا- العزلة الاجتماعية						
18	مشاركاتي محدودة في مختلف النشاطات التي تقوم بها المؤسسة					
19	أرى أن العمل الفردي أفضل من العمل الجماعي					
20	أرى أن زملائي لا يتقنون بي وفي نظرهم غير مرغوب فيه					
21	أميل لعدم التجاوب مع ما يفعله الكثير من زملائي لاختلاف القيم					
22	أشعر انني غريب في مؤسستي					
ب- الشعور بالعجز						
23	اجد صعوبة في اتمام أي عمل اقوم به					
24	أشعر بضعف قدرتي على اتخاذ القرارات المتعلقة بعملتي					
25	اجد صعوبة في مناقشة المواضيع مع زملائي في العمل					
26	أشعر أنني لم أحقق شيئا ذو قيمة في عملي					

ج-ضعف المعنى						
					أرى أن الاخلاص و الوفاء في العمل لا معنى له	27
					أجد أن العمل الذي أقوم به روتيني و يسبب لي الملل	28
					اجد ان المهام التي اقوم بها في عملي لا تجدي نفعا	29
					أقابل الأخطاء أحيانا بالصمت عنها	30
د- الاغتراب عن الذات						
					أشعر بالفراغ النفسي في عملي	31
					أشعر بعدم التوافق بين ما أرغب أن أقوم به وما أقوم به لاختلاف توقعاتي بشأن العوائد المادية و المعنوية لعملي	32
					التفكير في مستقبلي الوظيفي لا يجعلني متفائل	33
					أشعر بأن امكانياتي وطاقاتي الكامنة غير مستغلة بصورة صحيحة و كاملة	34
					لدي الرغبة في التغيب عن العمل بدون اعدار	35