

Rapport scientifique détailé du projet

الحصيلة العلمية المفصلة
للمشروع

الموضوع

أثر التسويق الداخلي، المناخ التنظيمي، والاستغراق الوظيفي على الثقافة التنظيمية. دراسة حالة
مؤسسة البريد لولاية بسكرة

Influence of Internal Marketing, Organizational Climate, and Job Involvement On
Organizational Culture: Case Study of the Post Enterprise In BISKRA

مقدم في إطار البرنامج الوطني للبحث (PNR):

عنوان البرنامج:	البرنامج الوطني للبحث (تخصص: الاقتصاد) (PNR(spécialité : Sciences Economiques)
الميدان:	الميدان رقم 03: المؤسسات: الكيانات والقواعد, التنظيم والحوكمة
المحور:	المحور رقم 04: الحوكمة, التسيير وإدارة الأعمال

إعداد:

رئيس المشروع

أ.د. غوفي عبد الحميد

أ. أقطي جوهر

عضو

أ. خان أحلام

عضو

أ. جبيرات سناء

عضو

أ. خان محمد ناصر

عضو

أ. تبرمسين صلاح الدين

الشريك الاجتماعي

فترة إنجاز المشروع: 2011-2013

فهرس المحتويات

الصفء

ة

أ	مقدمة.....	
ب	إشكالية الدراسة.....	
ب	أهداف الدراسة.....	
ج	فرضيات الدراسة.....	
الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة		
6	المبحث الأول التسويق الداخلي.....	
6	مفهوم التسويق الداخلي	
6	نشأة التسويق الداخلي.....	
7	أهداف لتسويق الداخلي.....	
8	أنواع التسويق الداخلي.....	
9	أبعاد التسويق الداخلي	
14	مراحل التسويق الداخلي.....	
16	تبني التسويق الداخلي	
16	عوامل نجاح تبني التسويق الداخلي	
17	عوائق نجاح تبني التسويق الداخلي.....	
17	فوائد تبني التسويق الداخلي	
18	مزيج التسويق الداخلي	
20	التوجه التسويقي الداخلي	
23	المبحث الثاني المناخ التنظيمي	
23	تعريف المناخ التنظيمي	
25	خصائص المناخ التنظيمي.....	
26	أهمية المناخ التنظيمي	
27	أنماط المناخ التنظيمي	
31	نماذج المناخ التنظيمي	
33	عناصر المناخ التنظيمي	
34	أبعاد المناخ التنظيمي	
35	قياس المناخ التنظيمي	
37	العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي.....	
40	المبحث الثالث الاستغراق الوظيفي.....	
40	مفهوم الاستغراق الوظيفي.....	
44	العوامل والظروف التنظيمية التي تساهم في خلق حالة الاستغراق الوظيفي.....	
46	الشروط العامة للاستغراق الوظيفي	
46	الفرق بين الاستغراق الوظيفي والرضا الوظيفي	
49	المبحث الرابع الثقافة التنظيمية	
49	مفهوم الثقافة	
50	الأصول التاريخية للثقافة التنظيمية وأسباب الاهتمام بها.....	

51	تعريف الثقافة التنظيمية وخصائصها.....	
54	عناصر الثقافة التنظيمية ومصادرها.....	
58	أنواع الثقافة التنظيمية.....	
59	أبعاد الثقافة التنظيمية وطرق قياسها.....	
64	العلاقة بين متغيرات الدراسة.....	المبحث
64	العلاقة بين التسويق الداخلي والثقافة التنظيمية.....	الخامس
66	العلاقة بين المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية.....	
67	العلاقة بين الاستغراق الوظيفي والثقافة التنظيمية.....	
67	العلاقة بين المناخ التنظيمي والاستغراق الوظيفي.....	
الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة		
69	منهجية الدراسة.....	المبحث الأول
69	تصميم الدراسة.....	
69	جمع بيانات الدراسة.....	
69	قياس متغيرات الدراسة.....	
70	مجتمع الدراسة وعينتها.....	
71	تقديم قطاع البريد بالجزائر.....	
90	أساليب التحقيق وأدوات التحليل.....	
90	تقييم متغيرات الدراسة.....	المبحث الثاني
90	وصف عينة الدراسة.....	
92	عرض نتائج تقييم متغيرات الدراسة.....	
92	أنواع الثقافات السائدة في مؤسسة البريد بولاية بسكرة.....	
92	طبيعة المناخ التنظيمي السائد في مؤسسة البريد بولاية بسكرة.....	
93	درجة الاستغراق لدى موظفي مؤسسة البريد بولاية بسكرة.....	
93	مستوى تبني أدوات التسويق الداخلي في مؤسسة البريد بولاية بسكرة.....	
94	اختبار الفروق في متغيرات الدراسة نسبة للمتغيرات الشخصية.....	
98	نتائج اختبار فرضيات الدراسة.....	المبحث الثالث
98	درجة تفسير التسويق الداخلي للثقافة التنظيمية.....	
10	تفسير المناخ التنظيمي للثقافة التنظيمية.....	
1		
10	درجة تفسير الاستغراق الوظيفي للثقافة التنظيمية.....	
5		
10	مناقشة نتائج الدراسة.....	المبحث الرابع
9		
11	تحليل نتائج المقابلات والتوصيات.....	المبحث
1		الخامس
11	أهمية تحسين الثقافة التنظيمية لمؤسسة البريد.....	

1	
11	مستوى تبني التسويق الداخلي ودوره في تحسين الثقافة التنظيمية للمؤسسة.....
2	
11	تقييم نظام التعويضات والمكافآت في مؤسسة البريد وعلاقته بالثقافة التنظيمية.....
2	
11	تقييم نظام التدريب في مؤسس البريد وعلاقته بالثقافة التنظيمية.....
3	
11	تقييم الاتصال الداخلي في مؤسسة البريد وعلاقته بالثقافة التنظيمية.....
3	
11	تقييم الاستغراق الوظيفي في مؤسسة البريد ودوره في تحسين الثقافة التنظيمية للمؤسسة.....
4	
11	تقييم المناخ التنظيمي لمؤسسة البريد ودوره في تحسين الثقافة التنظيمية للمؤسسة.....
4	
11	أصالة النتائج وتفردها.....
5	
11	آفاق الدراسة.....
5	
11	صعوبات الدراسة.....
5	
11	الخاتمة.....
6	
12	المراجع المستخدمة.....
0	
	الملحق (1) الاستبيان
	الملحق (2) أسئلة المقابلة.....

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
(1-1)	نموذج التوجه التسويق الداخلي.....	21
(2-1)	نموذج لعلاقات التأثير والتأثير بين المناخ التنظيمي وغيره من المتغيرات.....	33

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
(1-1)	أنواع التسويق الداخلي.....	8
(2-1)	أبعاد التسويق الداخلي في الدراسات السابقة.....	13
(3-1)	تعريف الاستغراق الوظيفي عند بعض الباحثين.....	43
(4-1)	أهم المؤلفين وأعمالهم في مجال الثقافة التنظيمية.....	50
(5-1)	بعض تعاريف الثقافة التنظيمية.....	52
(6-1)	أهم أبعاد الثقافة التنظيمية.....	61
(1-2)	التكرارات والنسب المئوية المتعلقة بالمستقيمين.....	91
(أ-2-2)	المتوسطات الحسابية لأبعاد الثقافة التنظيمية.....	92
(ب-2-2)	المتوسطات الحسابية لأبعاد المناخ التنظيمي.....	93
(ج-2-2)	المتوسطات الحسابية لأبعاد الاستغراق الوظيفي.....	93
(د-2-2)	المتوسطات الحسابية لأبعاد التسويق الداخلي.....	94
(أ-3-2)	تحليل ANOVA للفروق في متغيرات الدراسة تعزى للجنس.....	94
(أ-3-2-ب)	تقرير حول المتوسط الحسابي لمتغيرات الدراسة حسب الجنس.....	95
(ب-3-2)	تحليل ANOVA للفروق في متغيرات الدراسة تعزى للعمر.....	95

96	تحليل ANOVA للفروق في متغيرات الدراسة تعزى للمستوى التعليمي.....	(ج-3-2)
97	تحليل ANOVA للفروق في متغيرات الدراسة تعزى لعدد سنوات الخبرة.....	(د-3-2)
98	ملخص النموذج (التسويق الداخلي---الثقافة التنظيمية).....	(أ-4-2)
98	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد التسويق الداخلي على الثقافة التنظيمية....	(ب-4-2)
99	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد التسويق الداخلي على الثقافة البيروقراطية...	(أ-5-2)
99	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد التسويق الداخلي على ثقافة العشيرة.....	(ب-5-2)
100	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد التسويق الداخلي على ثقافة التطوير.....	(ج-5-2)
100	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد التسويق الداخلي على ثقافة الاهتمام بالزبون.....	(د-5-2)
101	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد التسويق الداخلي على ثقافة فرق العمل...	(هـ-5-2)
101	ملخص النموذج (المناخ التنظيمي----الثقافة التنظيمية).....	(أ-6-2)
102	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد المناخ التنظيمي على الثقافة التنظيمية.....	(ب-6-2)
102	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد المناخ التنظيمي على الثقافة البيروقراطية....	(أ-7-2)
103	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد المناخ التنظيمي على ثقافة العشيرة.....	(ب-7-2)
104	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد المناخ التنظيمي على ثقافة التطوير.....	(ج-7-2)
104	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد المناخ التنظيمي على ثقافة الاهتمام بالزبون.....	(د-7-2)
105	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد المناخ التنظيمي على ثقافة فرق العمل....	(هـ-7-2)
105	ملخص النموذج (الاستغراق الوظيفي ---الثقافة التنظيمية).....	(أ-8-2)
106	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد الاستغراق الوظيفي على الثقافة التنظيمية....	(ب-8-2)
106	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد الاستغراق الوظيفي على الثقافة البيروقراطية..	(أ-9-2)
107	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد الاستغراق الوظيفي على ثقافة العشيرة..	(ب-9-2)
107	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد الاستغراق الوظيفي على ثقافة التطوير..	(ج-9-2)
108	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد الاستغراق الوظيفي على ثقافة الاهتمام بالزبون.....	(د-9-2)
108	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد الاستغراق الوظيفي على ثقافة فرق العمل..	(هـ-9-2)

مقدمه

مقدمة:

تنشأ وتتبلور ثقافة أي مؤسسة من ثقافة مؤسسها بدرجة أولى ثم ثقافة الموظفين بها، حيث تمتد ثقافة الطرفين من ثقافة المجتمع، وفي هذا المجال صنف Hofsted ثقافة دول العالم وفق أربع أبعاد هي الثقافة الذكورية مقابل الأنثوية، ثقافة تجنب عدم التأكد والغموض مقابل ثقافة المخاطرة، الثقافة الفردية مقابل الجماعية، ثقافة تقبل التوزيع غير المتساوي للقوة والنفوذ مقابل ثقافة عدم تقبل التوزيع غير المتساوي للقوة والنفوذ، حيث تصنف الدول العربية والجزائر كعضو منها بأنها ثقافات ذكورية، جماعية، تتقبل التوزيع غير المتساوي للقوى والنفوذ كما أنها ثقافة متجنبة للمخاطرة وظروف عدم التأكد، هذه الخصائص السابقة تمتد وتحدد ثقافة المؤسسات في الجزائر. وتعتبر الثقافة التنظيمية هي المحدد المشترك لأغلب الظواهر الإيجابية أو السلبية في المؤسسة حسب نوع هذه الثقافة، حيث أكدت العديد من الدراسات أثرها في أداء المؤسسة، أداء المورد البشري، الميزة التنافسية، الأداء الاستراتيجي للمؤسسة، تحول المؤسسة إلى مؤسسة متعلمة...الخ.

انطلاقاً مما سبق فإن الاهتمام بالممارسات الإدارية مثل التسويق الداخلي والمفاهيم التنظيمية كالمناخ التنظيمية والاستغراق الوظيفي، التي يمكن أن تؤثر على ثقافة المؤسسة يعد من المواضيع الحساسة التي

هي بحاجة إلى دراستها أكثر خاصة كظاهرة تابعة إذ أن أكثر البحوث الأكاديمية في مجال الثقافة التنظيمية عالجتها كمحدد لظواهر إدارية وتنظيمية أخرى.

وتعد المتغيرات السابقة (التسويق الداخلي والاستغراق الوظيفي والمناخ التنظيمي) من المواضيع التي زادت أهميتها نتيجة لإدراك المؤسسات التغيرات الجذرية التي تحدث في محيط أعمالها. إذ يعتبر التسويق الداخلي (Internal Marketing) فلسفة إدارية تنظر للموظفين على أنهم زبائن داخليين وإلى الوظيفة على أنها منتج داخلي تشبع حاجات ورغبات الموظفين لتمكين من تحقيق أهداف المنظمة. وبالرغم من تعدد الدراسات حول موضوع التسويق الداخلي إلى أن تطبيقه في المنظمات لا يزال بعيدا وذلك لعدم وضوح معناه. ويرتبط التسويق الداخلي بثلاث إدارات في المنظمة وهي إدارة التسويق، الإدارة الاستراتيجية، وإدارة الموارد البشرية. ويهتم بالاستغراق الوظيفي (Job Involvement)، بدرجة انتماء وولاء الموظف لوظيفته، وهو يتأثر ويؤثر في المحيط الداخلي للمنظمة. كما يهتم المناخ التنظيمي بجو أداء العمل فهو يشمل معنويات الأفراد، علاقات الأفراد، الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي... إلخ. وهو عموما يركز على الظواهر الدقيقة (micro phenomenon).

إشكالية الدراسة:

نظرا لبروز مؤسسة البريد كواحدة من أهم المؤسسات الحكومية في الجزائر، واعتبارا لضرورة التحسين المستمر لأداء هذه المؤسسات يهتم هذا البحث بدراسة الثقافة التنظيمية لقطاع البريد في ولاية بسكرة، ويتم ذلك من خلال اختبار تأثير عدة عوامل (التسويق الداخلي، المناخ التنظيمي، والاستغراق الوظيفي) على الثقافة التنظيمية من جهة، ودراسة أثر المناخ التنظيمي وتبني التسويق الداخلي على الاستغراق الوظيفي من جهة أخرى. وبالاعتماد على جمع بيانات باستخدام استمارة موجهة لموظفي مؤسسة البريد في ولاية بسكرة وتحليل النتائج باستخدام طرق إحصائية مختلفة تحاول الدراسة الإجابة على الأسئلة التالية:

1. إلى أي مدى يؤثر التسويق الداخلي والمناخ التنظيمي على الاستغراق الوظيفي في مؤسسة البريد

لولاية بسكرة؟ وما مستوى هذا الاستغراق لدى موظفي القطاع؟

2. ما مستوى تبني مؤسسة البريد لفلسفة التسويق الداخلي؟

3. هل يؤثر كل من التسويق الداخلي، المناخ التنظيمي، والاستغراق الوظيفي على الثقافة التنظيمية

لمؤسسة البريد؟

أهداف الدراسة:

- تحديد أثر كل من التسويق الداخلي، المناخ التنظيمي، والاستغراق الوظيفي في الثقافة التنظيمية لدى مؤسسة البريد لولاية بسكرة.

- دراسة طبيعة الثقافة التنظيمية لمؤسسة البريد لولاية بسكرة.

- المساهمة في تحسين الخدمات التي تقدمها مؤسسة البريد من خلال بناء ثقافة تنظيمية تمكن الموظفين من أداء مهامهم في جو ملائم.

- تحسين التعامل بين الموظف والزبون من خلال تبني أسس احترام الموظفين، ويتم ذلك ضمن متطلبات تبني فلسفة التسويق الداخلي.

- تعزيز ثقافة الانتماء للوظيفة من خلال تبني أبعاد الاستغراق الوظيفي.

فرضيات الدراسة:

انطلاقا مما الإشكالية السابقة يمكن صياغة فرضيات الدراسة كما يلي:

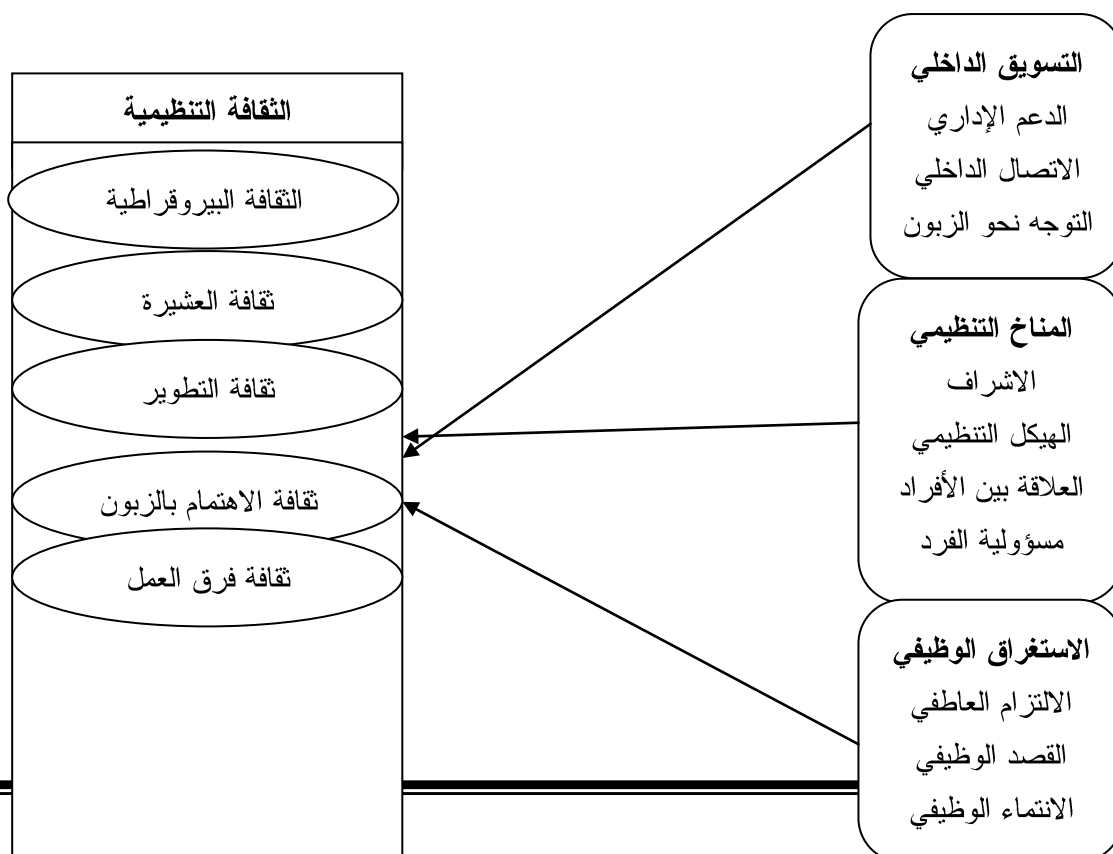
H₁: التسويق الداخلي له أثر إيجابي مباشر على استغراق موظفي مؤسسة البريد.

H₂: المناخ التنظيمي في مؤسسة البريد له تأثير إيجابي مباشر على ثقافتها التنظيمية.

H₃: الاستغراق الوظيفي له تأثير إيجابي مباشر على الثقافة التنظيمية لمؤسسة البريد.

وعليه يمكن تمثيل نموذج الدراسة في الشكل الموالي:

الشكل (1): نموذج الدراسة المقترح



المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على الدراسات السابقة

الفصل الأول:

الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

المبحث الأول: التسويق الداخلي (Internal Marketing)

1. مفهوم التسويق الداخلي:

1.1. نشأة التسويق الداخلي:

بدأ الحديث عن مفهوم التسويق الداخلي سنة 1950 حيث تم مناقشته بشكل غير مباشر في أدبيات إدارة الجودة الشاملة¹، لكن بروز فكرة التسويق الداخلي لأول مرة كانت في سنة 1970، حيث كان أساسها يقوم على أنه يجب التركيز على العنصر البشري في تقديم الخدمة كونه الجزء الملموس فيها وله الأثر الكبير في الاحتفاظ بالزبائن وضمان ولائهم ما يضمن استمرارية ونجاح المنظمة². وعرف التسويق الداخلي انطلاقاً واضحة في أدبيات تسويق الخدمات، من خلال ما قدمه الباحث (Berry, 1981)، إذ عرفه على أنه: التعامل مع الموظفين على أنهم زبائن داخليين وكذلك التعامل مع الوظائف على أنها منتجات داخلية وجب تصميمها وتطويرها لترضي رغبات واحتياجات هؤلاء الزبائن الداخليين³.

¹ Mat, J., The Influence Of Leadership Style On Internal Marketing In Retailing, Unpublished Submitted impartial Fulfillment of the Requirement For the Degree of Doctor of Philosophy, University of Stirling, 2008, P. 75.

² الضمور هاني والحاج عبد الأمل إبراهيم، أثر تطبيق التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي لموظفي المبيعات في مجموعة الاتصالات الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 6، العدد 1، الأردن، 2010، ص 40.

³ Berry, L L, The Employee as Customer. J, E, G. Bateson. (Ed) Managing Services Marketing (1995), Orlando: The Dryden Pres. 1981, P 352.

وتعددت وجهات النظر حول أساس انبثاق المفهوم من جودة الخدمات، إدارة الموارد البشرية، تسويق الخدمات ثم تسويق العلاقات حيث أشار إلى هذا الأخير (الجريري، 2006) ⁴.

يظهر الاختلاف بين التسويق التقليدي والتسويق الداخلي، في أن الأول يعتمد على التركيز على احتياجات ورغبات الزبون الخارجي فقط، لكن المفهوم الثاني يتطلب فهم الزبون الداخلي وكذلك فهم علاقاته داخل المنظمة وعلاقاته مع الزبون الخارجي. وعرف التسويق الداخلي على أنه تطبيق للتقنيات التسويقية على الأفراد في المنظمة ⁵ كذلك ينظر له على أنه عبارة عن تطبيق للفلسفة والممارسات التسويقية على الأفراد الذين يقدمون الخدمات للزبون الداخلي ⁶.

كما عرفه (Kotler & Keller, 2009) بأنه وظيفة تعني بالاختيار والتدريب والتحفيز الجيد لجميع العاملين في المنظمة وخاصة أولئك الذين يرغبون في تقديم خدمات مميزة لزملائهم ⁷. وقد اقترح التسويق الداخلي كمدخل إداري لتحفيز العاملين في المنظمات لاختيار أدوارهم سواء كانوا موظفي المكاتب الأمامية أو المكاتب الخلفية الداعمة للمكاتب الأمامية والذين يعملون مع بعضهم لإشباع وتلبية حاجات الزبائن الخارجيين ⁸.

مما سبق يتضح أن التسويق الداخلي يمكن وصفه بأنه فلسفة لإدارة الموارد البشرية بالمنظمة من وجهة نظر تسويقية ⁹.

من وجهة نظر أخرى يمكن اعتبار التسويق الداخلي أنه عملية تشجيع الموظفين على تقبل التغيرات في فلسفة أو سياسة المنظمة، كما يمكن أن ننظر إلى التسويق الداخلي على أنه عملية، فلسفة تنظيمية أو وظيفة ¹⁰.

وبالرغم من أن مفهوم التسويق الداخلي قد تم دراسته من قبل عدد من الباحثين إلا أنهم لم يتوصلوا بعد إلى تعريف محدد ¹¹. ويمكن وصف التسويق الداخلي عموماً على أنه عبارة عن فلسفة إدارية لترتيب أوضاع المنظمة من الداخل قبل الشروع والتوجه إلى الزبائن للخارج، وإذا ما نظرنا إلى العاملين في المنظمة كزبائن داخليين فيتحتم على الإدارة أن تقوم باتخاذ الإجراءات الصحيحة في عمليات الاختيار

⁴ الجريري عمرو كرامة، أثر التسويق الداخلي وجوده الخدمة في رضا الزبون: دراسة تطبيقية لعينة من المصارف اليمنية. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق، 2006، ص 38.

⁵ Kyriazopoulos, P., Yannacopoulos, D., Spyriadakos, A., Sisoko, M., & Grigoroudis, E, Implementation Internal Marketing through Employee's Motivation, POMS 18th Annual Conference, Dalls, Texas, U.S.A, 2007, P 6.

⁶ Yang, J.T, "The Development and Emergence of the Internal Marketing Concept", Department of Hotel and Restaurant Management, 2001, p 1.

⁷ Kotler, Ph & Keller, K.L., Marketing Management, 13th edition, Pearson International Education, London, 2009, P 64.

⁸ حداد شفيق إبراهيم وعلي عبد الرضا علي، اختبار صلاحية تطبيق مقياس التسويق الداخلي في بيئة الأعمال الأردنية (دراسة تحليلية لأبعاد التسويق الداخلي في البنوك التجارية في الأردن)، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 4، العدد 4، الأردن، 2008، ص 399.

⁹ حامد سعيد شعبان، أثر التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية على مستوى جودة الخدمة الصحية بالمستشفيات التابعة للهيئة العامة للتأمين الصحي بالقاهرة الكبرى، جامعة الأزهر، مصر، 2001، ص 3.

¹⁰ Mat, P 96.

¹¹ حداد شفيق إبراهيم وعلي عبد الرضا علي، مرجع سابق، ص 399.

والتعيين للعاملين، وإجراء التدريب اللازم لهم، وتوفير الحوافز الموجهة باحتياجات العاملين، إضافة إلى دعوتهم للمساهمة في اتخاذ القرارات الإدارية والتسويقية، وتوفير جو مريح لهم أثناء العمل لأن الموظف السعيد يحقق سعادة لدى الزبائن أثناء تعامله معهم.¹²

2.1. أهداف لتسويق الداخلي:

مفهوم التسويق الداخلي يتطلب من المنظمات أن تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

- مساعدة العاملين على فهم واستيعاب رسالة المنظمة وأهدافها وخدماتها.
 - بناء هوية وثقافة تنظيمية تركز على خدمة الزبون، وجودة الخدمة وهذا هو دور الاتصال الداخلي الفعال.
 - جذب الموظفين المناسبين للعمل بالوظائف الإدارية والاتصال مع الزبائن.
 - المحافظة على الموظفين المناسبين.¹³
 - زيادة الوعي أو الشعور بالزبون (customer conseciousness) وتلبية احتياجاتهم.¹⁴
 - تطوير معرفة كل من الزبون الداخلي والزبون الخارجي وإزالة المعوقات الوظيفية التي تعوق الفعالية التنظيمية.¹⁵
 - خلق قوة عمل مستقرة ومتطورة في المنظمة تتصف بروح معنوية عالية وإحساس مهم بالمسؤولية مما يقلل من مستوى دوران العمل وزيادة رضا الموظفين.¹⁶
 - المساهمة في نجاح الإستراتيجية التسويقية للمنظمة من خلال إعادة نظر الإدارة في طرق تدريب الموظفين مع الاعتماد على مبدأ التطوير الذاتي لمهاراتهم ومعارفهم، وتفويض السلطات ومساعدة الأفراد في العمل على تنفيذ المهام الموكلة إليهم باستقلالية.¹⁷
- كما تظهر أهداف التسويق الداخلي ويكتمل مفهومه من خلال العناصر الخمس التي ذكرها (Ahmed et al, 2003):¹⁸

- تحفيز ورضا العاملين.
- التوجه نحو المستهلك ورضا المستهلك.
- تناسق وتكامل الوظائف.
- استخدام مدخل التسويق الشبيه (تطبيق منهج التسويق الخارجي داخليا).

¹² حداد شفيق إبراهيم وعلي عبد الرضا علي، مرجع سابق، ص 399.

¹³ الضمور هاني والحاج عبد الأمل إبراهيم، مرجع سابق، ص 42.

¹⁴ Ahmed, P.K., Rafik, M., & Saad, N.M, Internal Marketing and the Mediating Role of Organizational Competencies, European Journal of Marketing, 37, 2003, p 1225

¹⁵ حامد سعيد شعبان، مرجع سابق، ص 7.

¹⁶ الجريري عمرو كرامة، مرجع سابق، ص 40.

¹⁷ الجريري عمرو كرامة، مرجع سابق، ص 41.

¹⁸ Ahmed, P.K., Rafik, M., & Saad, N.M, P 1229

- تطبيق إستراتيجية مؤسسة محددة وشاملة.

3.1. أنواع التسويق الداخلي:

يهتم التسويق الداخلي بالإجابة على سؤالين هما ¹⁹:

الأول: من الذي يقوم بالتسويق؟ هل المنظمة ككل أم قسم داخلها؟

الثاني: إلى من توجه جهود التسويق الداخلي؟ هل لكل العاملين أم لقسم داخل المنظمة؟

والجدول (1) يجيب على السؤالين ويوضح أنواع التسويق الداخلي:

الجدول (1-1): أنواع التسويق الداخلي

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

Source: Pitt & Foreman, 1999, p. 28

يوضح الجدول ما يلي:

النوع (1): التسويق الداخلي ينظر لقسم معين على أنه الذي يقوم بجهود التسويق، والقسم الآخر هو الزبون. مثل أن يقوم قسم نظم المعلومات بتسويق خدمة إلى قسم إدارة الموارد البشرية.

النوع (2): تقوم المنظمة ككل بتسويق خدماتها إلى قسم داخلها. مثل أن تعطي المنظمة اهتمام كبير إلى قسم إدارة الموارد البشرية عن طريق زيادة الامتيازات المقدمة له.

النوع (3): يقوم قسم بتسويق خدماته إلى المنظمة ككل. مثال ذلك أن يقوم قسم الموارد البشرية بزيادة التعاون مع الأقسام والإدارات الأخرى بالمنظمة وذلك بتوفير العاملين المطلوبين لأداء الأنشطة بالمهارة المطلوبة.

النوع (4): المنظمة ككل هي التي تقوم بالتسويق وهي كذلك السوق. فالعاملين هم الزبائن، والأعمال والأنشطة هي منتجات. ولذلك يجب التأكد من أن التسويق الداخلي يستقطب ويحافظ على أفضل الموظفين الذين هم الوسيلة الفعالة لتقديم الخدمة للزبائن الخارجيين.

2. أبعاد التسويق الداخلي:

تتعد أبعاد التسويق الداخلي حيث لم يوجد اتفاق في الأدبيات السابقة حول هذه الأبعاد ويمكن التركيز على أهم هذه الأبعاد والتي تشمل: التنسيق والتكامل بين الوظائف (inter-functional coordination and integration)، التوجه نحو الزبون (customer orientation)، مدخل التسويق الشبهي (marketing)

¹⁹ Pitt & Foreman, 1999, Internal Marketing Role in Organizations: A Transaction Cost Perspective, Journal of Business Research, 4, p. 28

(like- approach)، الرضا الوظيفي، التمكين، تحفيز العاملين، جودة الخدمات، تطوير العاملين، رؤية المنظمة، إستراتيجية المكافآت، الاتصال الداخلي والقيادة العليا.

1. **التنسيق والتكامل بين الوظائف:** ويقصد به التناسق في استخدام موارد المنظمة بما يعظم القيمة

لدى الزبائن المستهدفين، فعندما تتمكن المنظمة من الاستخدام الفعال لمواردها في خلق قيمة فإنها تضمن الربحية في الأجل الطويل. وهذا ما يحسن من أدائها. ويلعب التسويق الداخلي دور في التكامل بين وظيفة التسويق وإدارة الموارد البشرية بحيث يشكل الأفراد موردا لوظيفة التسويق²⁰. من جهة أخرى فإن عملية التكامل بين مختلف الوظائف والأقسام في المنظمة ضرورية ومؤثرة على أداء الخدمة، فالتسويق الداخلي يحتاج للتكامل بين مختلف الوظائف التي تعتبر أساسية في علاقات الزبائن مع منظمات الخدمات²¹.

2. **التوجه نحو الزبون:** ويعرف التوجه نحو الزبون على أنه فهم لحاجات المشتري المستهدف حتى

يمكن من خلق قيمة له باستمرار، وهذا يؤثر على أداء المنظمة من خلال تخفيض تكاليف الزبون بالاستفادة من اقتصاديات الحجم حيث تستطيع المنظمة بتركيزها على الزبون من كسب ولائه وإحساسه أن حاجاته تشبع فقط من خلال الخدمات التي تقدمها المنظمة²².

3. **مدخل التسويق الشبيه:** يفترض التسويق الداخلي أن الموظفين يصبحون أكثر تحفيز وانفتاح نحو

تقديم أفضل الخدمات والتوجه نحو الزبون عند تطبيق مدخل التسويق الشبيه عليهم (إسقاط التقنيات التسويقية داخليا). ويعرف مدخل التسويق الشبيه على أنه فلسفة إدارية تعتمد على الحاجة إلى التوجه نحو الزبون، التوجه نحو الأرباح، وإدراك دور التسويق لدى كل أقسام المنظمة بحيث لا تنحصر الأنشطة التسويقية في قسم معين²³.

4. **الرضا الوظيفي:** ويصف حالة الفرد وإحساسه اتجاه وظيفته، كما يعرف بأنه حالة عاطفية انفعالية

إيجابية أو سارة ناشئة عن عمل الفرد أو خبرته العملية وينتج الرضا الوظيفي من إدراك الفرد إلى أي مدى يوفر العمل تلك الأشياء التي يعدها مهمة²⁴. وينظر التسويق الداخلي لهذا المفهوم

²⁰ Bouranta, N., Mavridoglou, G., & Kyriazopoulos, P, "The Impact of Internal Marketing to Market Orientation Concept and their Effects to Bank Performance", Operational Research, an International Journal, Vol.5, No.2, 2005, p 352.

²¹ Ahmed, P.K., Rafik, M., & Saad, N.M, P 1233.

²² Bouranta, N., Mavridoglou, G., & Kyriazopoulos, P 353.

²³ Logaj, V., & Trnavcevic, A, "Internal Marketing and Schools: The Slovenian Case Study, Managing Global Transitions, 4 (1), 2006, p 82.

²⁴الضمور هاني والحاج عبد الأمل إبراهيم، مرجع سابق، ص 39.

من وجهة نظر أن المنظمة لن تتمكن من تحقيق رضا الزبون إذا لم تتمكن من تحقيق رضا موظفيها أولاً²⁵.

5. التمكين: إن تمكين العاملين يجعلهم أكثر سرعة من اتخاذ القرارات مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، تحسين الخبرة في تقديم الخدمات وتطوير الأداء. ويعد التمكين جزءاً ضرورياً في فلسفة التسويق الداخلي باعتباره أداة تمكن الموظفين من تحقيق رضا الزبون.²⁶

6. تحفيز الموظفين: تعرف الحوافز بأنها مجموعة الظروف التي تتوفر في محيط العمل والتي تعمل على إشباع حاجات ورغبات الأفراد من خلال قيامهم بالعمل²⁷. يسعى التسويق الداخلي إلى زيادة تحفيز الموظفين من خلال التعامل مع الوظيفة على أنها منتج داخلي تحاول بيعه للموظفين²⁸.

7. جودة الخدمات: وتعد جودة الخدمة أهم عنصر في التسويق الداخلي لأن الجودة العالية تسهل على الموظفين تعريف أنفسهم ضمن الخدمة التي يقدمونها. وتعد جودة الخدمة حقيقة مرتبطة بالموظفين أكثر من الزبون، لأنه على خلاف الزبون فإن الموظف لا يمكنه اختيار الخدمة التي يقدمها²⁹.

8. تطوير الموظفين: ويعرف تطوير الموظفين على أنه عملية مخططة تهدف إلى تمكين المنظمة والأفراد من التكيف مع متغيرات المحيط الخارجي من أجل رفع قدراتهم على حل المشكلات ومساعدة الأفراد للقيام بالمهام المطلوبة منهم بصورة أفضل³⁰. وهذا ما يسعى إلى تقديمه مفهوم التسويق الداخلي، فهو يهدف إلى تنمية وتطوير الأفراد العاملين في الخدمات لكي يتمتعوا بمهارات ومعارف واتجاهات متطورة، تستطيع من خلالها المنظمة تقديم أفضل الخدمات وأجودها إلى الزبائن والتي تلبي رغباتهم وتتجاوز توقعاتهم³¹. وحتى تتمكن المنظمة من تطبيق التسويق الداخلي بفعالية أكثر يجب عليها تدريب وتطوير موظفيها حتى يمكن لهم إنجاز دورهم في تقديم

²⁵ Logaj, V., and Trnavcevic, A, P 82.

²⁶ Ha, N.C., Abu Bakar, R., & Jaafar, S.I.S, Internal Marketing Issues in Service Organizations in Malaysia", International Review of Business Research Papers, Vol. 3 No.5, 2007, p 137.

²⁷الضمور هاني والحاج عبد الأمل إبراهيم، مرجع سابق، ص 38.

²⁸ Rydberg, I. and Lyttinen, J.P., Internal Marketing in Hotel Chains: A Case Study of Elite Stadshotell Lulea, Unpublished Bachelor's Thesis Department of Business Administration and Social Sciences, Lulea University of Technology, 2005, P 23

²⁹ Ha, N.C., Abu Bakar, R., & Jaafar, S.I.S, P 138.

³⁰الضمور هاني والحاج عبد الأمل إبراهيم، مرجع سابق، ص 37.

³¹ Farzad, A, The Effect of Internal Marketing on Organizational Commitment: An Investigation among State-Owned Banks in Isfahan, Iran", Unpublished Master's Thesis, Lulea University of Technology, 2007, P 15

الخدمات على أكمل وجه. فكلما كانت قوى العمل أكثر تطورا استطاعت المنظمة استغلال كل الموارد الكامنة (الموظفين) ³².

9. رؤية المنظمة: الرؤية هي الأهداف قصيرة وطويلة الأجل في ذات الوقت التي يؤمن بها الموظفون، وإذا تم خلق برامج التسويق الداخلي ضمن هذه الرؤية فإن المنظمة تتمكن من تحقيق الكفاءة الداخلية والفعالية الخارجية لجهودها التسويقية ³³.

10. إستراتيجية التعويضات: تعد إستراتيجية التعويضات الوسيلة المساعدة لتحقيق أهداف التسويق الداخلي مثل رضا الموظفين وتحفيزهم ³⁴. ويؤكد هذه النقطة العلاق والطائي برأيهما أن المنظمات الخدمية إذا ما رغبت بأن يكون فريق عملها موجهاً باتجاه خدمة الزبائن، فعليها أن تبذل قصارى جهدها لصياغة نظام فعال للمكافآت والإقرار بجهود عاملها، والاعتراف بأنهم جزء من أسرة المنظمة، فالتسويق الداخلي إذاً يخلق مناخ داخلي يتيح للعاملين بأن يحصلوا على احتياجاتهم ورغباتهم، وذلك من منطلق أنهم زبائن داخليين ³⁵.

11. الاتصال الداخلي: ويقوم الاتصال الداخلي على جميع عمليات الاتصال الرسمية وغير الرسمية التي تحدث داخل المنظمة في جميع المستويات الوظيفية ³⁶. ويعد الاتصال الداخلي عنصر هام في التسويق الداخلي كونه العامل الرئيسي في خلق التفاهم بين الأفراد، فتطوير وتحفيز العاملين لا يجدي نفعاً إلا إذا تم من خلال سياسات اتصال فعالة للوصول إلى تقديم الخدمة بالجودة المطلوبة ³⁷.

12. القيادة العليا: وتصف القدرة الفكرية والمعنوية للإدارة العليا في توجيه المنظمة والموظفين نحو الاتجاه السليم، ويعد النمط القيادي محدد رئيسي لسلوكيات ومواقف الموظفين ³⁸. ويمكن تلخيص مختلف أبعاد التسويق الداخلي من خلال الجدول الموالي الذي يعرض أبعاد التسويق الداخلي عند مختلف الباحثين.

³² Kyriazopoulos, P., Yannacopoulos, D., Spyriadakos, A., Sisoko, M., & Grigoroudis, E, P 8.

³³ Caruana, A., & Calleya, P, The effect of internal marketing on organizational commitment among retail bank managers, International Journal of Bank Marketing, 16, 3, 1998, p 111.

³⁴ Kelemen, M., and Doukaks, I.P, Can Culture Be Changing: A Study of Internal Marketing, The Service Industries Journal, Vol.24, No.5, 2004, pp. 122-135.

³⁵ العلاق بشير، الطائي حميد عبد النبي، تسويق الخدمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 379.

³⁶ الضمور هاني والحاج عبد الأمل إبراهيم، مرجع سابق، ص 38.

³⁷ Lee, C., & Chen, W.J, The Effects of Internal Marketing and Organizational Culture on Knowledge Management in the Information Technology Industry, International Journal of Management, Vol. 22 No. 4, 2005, pp. 668.

³⁸ Ahmed, P.K., Rafik, M., & Saad, N.M, P 1228.

الجدول (1-2): أبعاد التسويق الداخلي في الدراسات السابقة

الباحث/السنة	النموذج
Caruana, A., and Callerya, P./1998	الرؤيا، تطوير العاملين، التعويضات.
Ahmed, P.K., Rafiq, M., Saad, N.M./2003	إستراتيجية التعويضات، الاتصالات الداخلية، تدريب وتطوير العاملين، القيادة العليا.
Kelemen, M., and Doukaks, I.P./2004	صورة المستهلك الخارجي، تطوير البرامج، معايير الجودة، نظام المكافآت.
Bouranta, N., Mavridoglou, G., and Kyriazopoulos, P./2005	الرؤيا، تطوير الموظفين، التعويضات، التوجه نحو المستهلك، التوجه نحو المنافسين، التناسق بين الوظائف.
Rydberg, I., and Lyttinen, J.P. /2005	التوظيف، التحفيز، الاتصال، الاحتفاظ بالموظف.
Lee, C., and Chen, W.J./2005	بحوث السوق، تجزئة السوق، الاتصالات، التطوير والتعويضات.
Tsai, Y., a and Wu, S.W.S., 2006	الرؤيا والتطوير، إدارة الموارد البشرية.
Logaj, V., and Trnavcevic, A./2006	رضا وتحفيز الموظفين، التوجه نحو المستهلك ورضا المستهلك، التناسق والتكامل بين الوظائف، مدخل التسويق الشبيه، تطبيق الإستراتيجيات الوظيفية.
Ha, N.C., Bakar, R.A., & Jaafar, S.I.S./2007	التناسق والتكامل بين الوظائف، التوجه نحو المستهلك، مدخل التسويق الشبيه، الرضا الوظيفي، التمكين، جودة الخدمات، التطوير، الرؤيا، إستراتيجية التعويضات، الاتصال الداخلي.
Farzad, A./2007	الفهم والتمييز، التحفيز، الرضا الوظيفي، التدريب، التناسق والتكامل بين الوظائف.
Kyriazopoulos, p., Yannacopoulos, D., and Spyridakos, A./2007	الرؤيا، تدريب العاملين، تطوير العاملين، التعويضات.
Tsai, N./2008	التدريب، الدعم الإداري، الاتصال الداخلي، الإدارة الذاتية.
Hung, J.Y., and Lin, T.Y./2008	التعليم والتدريب، الدعم الإداري، التشجيع، الاتصال.

المصدر: إعداد الباحثين

3. مراحل التسويق الداخلي:

وذكر (Ahmed et al, 2003) أن مفهوم التسويق الداخلي مر بثلاث مراحل:

المرحلة الأولى: رضا وتحفيز الموظفين: إن افتراض التسويق الداخلي هو "إرضاء الموظف". ففي هذه المرحلة كانت المنظمات تعامل موظفيها على أنهم زبائن داخليين، وتتعامل مع الوظائف على أنها منتجات داخلية. وتحقيق رضا الموظف يحفزه على تقديم تفاعل أفضل مع الزبون يؤدي إلى تحقيق رضا

الزبون³⁹. وقد ساهمت هذه المرحلة في خلق قوى عمل تركز على الزبون، تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية، خلق الميزة التنافسية، رفع الإنتاجية وخلق محيط عمل مميز. لكن في مقابل ذلك فإن مفهوم التسويق الداخلي في هذه المرحلة يفتقد إلى التخطيط،⁴⁰. لذلك هذه المرحلة واجهت مجموعة انتقادات هي: 1. أن المنتج الذي تبيعه المنظمة للموظف (الوظيفة) قد لا يفضلها ولا تشبع حاجاته ورغباته، 2. كما أن الموظف ليس له حرية اختيار المنتج (الوظيفة) في حين أن الزبون الخارجي له كل الحرية في المفاضلة بين البدائل المتاحة، 3. الموظفين قد يجبرون على أداء وظائف معينة (تقبل المنتج) على خلاف الزبون الخارجي، 4. أن السؤال الذي يبقى مطروح هل حاجات ورغبات الموظف الداخلي أكثر وزن من حاجات ورغبات المستهلك أم لا (من الأهم في فلسفة التسويق الداخلي الزبون أم الموظف)⁴¹. كما وجه (Mat, 2008) انتقادات ميزت هذه المرحلة: 1. أن التركيز على إدارة ورضا الزبون الداخلي قد يؤثر سلباً على الاهتمام بحاجات ورغبات الزبون الخارجي، 2. قد تواجه المنظمة تكاليف مالية حتى تتمكن من تقديم التحفيز المادي للموظفين باستمرار⁴².

المرحلة الثانية: التوجه نحو الزبون: في هذه المرحلة أصبح التسويق الداخلي يركز على بناء تفاعل بين الخط الأمامي للموظفين والزبائن، وتعرف العملية بالتسويق التفاعلي الذي يبنى على اعتقاد أن تكامل كل وظائف المنظمة يعد عمود المنظمات الخدمية⁴³. إضافة إلى ذلك فإن هدف التسويق الداخلي في هذه المرحلة هو خلق تناسق فعال بين الموظفين في الخط الأمامي وباقي الموظفين⁴⁴. كما أن مفهوم التسويق الداخلي في هذه المرحلة ينص على أن العاملين في المنظمة لن يحققوا المزايا والمنافع المتأتية من التسويق الداخلي كفلسفة ونظام إلا إذا ترسخت لديهم القناعة المطلقة بأهمية الخدمة التي يقدمونها. وهذا يتطلب انتهاج فلسفة التسويق الشبيهة (Marketing-like approach) كمدخل من مداخل استراتيجيات وسياسات التوجه بالزبون⁴⁵. ما ميز هذه المرحلة هو نشر الوعي بضرورة الاهتمام بالزبون والسعي نحو تحقيق أهداف التسويق في كل الأقسام، كما أن التوجه بالزبون يستلزم تطبيق التقنيات التسويقية في جميع أنحاء المنظمة. وأهم خاصية اكتسبها المفهوم هي أن التسويق الداخلي يعد مفتاح تعظيم الخدمات ونجاح التسويق الخارجي⁴⁶.

³⁹ Farzad, A, P 14

⁴⁰ Mat, P-P 78-79.

⁴¹ Ahmed, P.K., Rafik, M., & Saad, N.M, P 1231.

⁴² Mat, P 79.

⁴³ Tsai, C.C., The relationships among Internal Marketing, Job Satisfaction, Relationship Marketing, Customer Orientation, and Organizational Performance: An Empirical Study of TFT-LCD companies in Taiwan, 33 Unpublished Master's Thesis, National Cheng King University, Taiwan, 2008, P

⁴⁴ Sadiq, S., & Akerlind, U, Corporate Special Events: A Strategic Tool in Internal Marketing to Motivate and Retain Employees, Unpublished Graduate Business School, impartial Fulfillment of the Requirement For the Degree of Master thesis, Gotehoy University, 2004, P 21

⁴⁵ الطائي حميد عبد النبي، قياس تقييمات وإجراءات التسويق الداخلي، صناعة الفنادق من وجهة نظر العاملين، عمان، الأردن، 2001، ص 152.

⁴⁶ Mat, P 80.

وفيه من يضيف مرحلة أخرى بعد مرحلة التوجه بالزبون وتتمثل بمرحلة التوجه بإدارة الموارد البشرية بحيث أن من نتائج المرحلة السابقة تضيق دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تبني مفهوم التسويق الداخلي. وفي هذه المرحلة زاد التكامل والتناسق بين وظيفتي التسويق وإدارة الموارد البشرية. فالمسوقين الداخليين يجب أن يساعدوا ممارسي إدارة الموارد البشرية على فهم مفهوم التسويق الداخلي، كما أن ممارسة جميع نظريات إدارة الموارد البشرية، التكنولوجيات، المعارف في مفهوم التسويق الداخلي قد يزيد من فعالية تبنيه⁴⁷.

المرحلة الثالثة: توسع مفهوم التسويق الداخلي (تطبيق الإستراتيجية وإدارة التغيير): في هذه المرحلة تم تقديم التسويق الداخلي على أنه أداة لتطبيق استراتيجيات المنظمة، حيث يعد التسويق الداخلي منهجية ووظيفة لإدارة الموارد البشرية تهدف إلى جعل الأفراد موردا لوظيفة التسويق. كما أنها تلغي انعزال الوظائف وتخفض من مقاومة التغيير بين الوظائف. حيث أن تطبيق الاستراتيجيات بفعالية أكثر يسهل من التغلب على الصدمات الداخلية ويحسن من الاتصال الداخلي⁴⁸. وتعد إستراتيجية التسويق الداخلي لجميع للاستراتيجيات الداخلية لتحقيق أهداف المنظمة⁴⁹. كما أن فعالية تطبيق مكونات التسويق الداخلي يساعد المنظمة على تحقيق استراتيجيات الأعمال، ولتَمَكَّن من جعل المنظمة أكثر استعداد لإشباع حاجات الزبون ومواجهة تهديدات المنافسين فهي تحتاج إلى تحفيز وتدريب جميع موظفيها ليتمكنوا من تقديم المستوى الملائم من الخدمات للزبائن⁵⁰.

التسويق الداخلي في الفترة الحالية: حاليا التسويق الداخلي تم تطبيقه بشكل أوسع (في الدول المتقدمة) في مجال الإدارة وذلك نظرا لتطور الأبحاث في التسويق والإدارة بحيث ارتبط التسويق الداخلي بعدة قضايا تشمل نماذج التسويق، إدارة الموارد البشرية، التسويق وإدارة الخدمات، التطوير التنظيمي، هوية المنظمة، صورة المنظمة والاتصال⁵¹.

4. تبني التسويق الداخلي:

إن التطبيق الناجح لبرامج التسويق الداخلي يترجم إلى مواقف وسلوكيات إيجابية من قبل الموظفين تنعكس على ولائهم التنظيمي والتزام بتحقيق أهدافها⁵².

ويتطلب تبني التسويق الداخلي الإجابة على الأسئلة الآتية⁵³:

- 1- ما هو الوضع الذي يميز المنظمة عن غيرها من المنظمات؟
- 2- من هم الأفراد الذين يقومون بأداء الأنشطة داخل المنظمة؟
- 3- ما هي الطريقة التي سيتم بها أداء الأنشطة داخل المنظمة؟

⁴⁷ Mat, P 81.

⁴⁸ Farzad, A, P 15

⁴⁹ Sadiq, S., & Akerlind, U, P 22

⁵⁰ Mat, P 83.

⁵¹ Sadiq, S., & Akerlind, U, P 34

⁵² الجريري عمرو كرامة، مرجع سابق، ص 41.

⁵³ حامد سعيد شعبان، مرجع سابق، ص 8.

4- هل المنظمة لديها القدرة على التميز عن غيرها؟

1.4. عوامل نجاح تبني التسويق الداخلي:

من أجل ضمان إنجاح برامج التسويق الداخلي هناك قاعدتين أساسيتين يتطلب أخذهما بنظر الاعتبار هما:

1. يسهم العمل الذي يسوده روح الفريق الواحد مساهمة فعالة في دعم برامج التسويق الداخلي، فالتعاون بين أفراد المنظمة أمر ضروري وبخاصة في المنظمات التي تتميز بمستويات عالية وتفاعل مباشر مع الزبائن. 2. كل موظف يقوم بدور مزدوج في منظمات الخدمة فهو مجهز ومقدم الخدمة للزبون، ولتعزيز رضا الزبائن يتطلب من كل فرد في المنظمة تزويد زملائه بخدمة ممتازة لضمان وصول الخدمة المقدمة للزبائن بجودة عالية⁵⁴.

كما يرى الجريري أن هناك مجموعة من الأنشطة التي تعد مهمة لتطوير التسويق الداخلي وتنفيذه من أهمها⁵⁵:

1. تصميم المنظمة بالطريقة التي تسهل عملية التوجه نحو التسويق الداخلي كما يجب القيام بتوصيف الوظائف وتقييمها من أجل اختيار الأفراد الملائمين لشغل الوظائف الشاغرة.
2. إجراء تشخيص دوري لطاقتهم للعمل للتعرف على قدراتهم وتقييم أدائهم وإمكانياتهم في تنفيذ الأعمال بهدف ضمان إنجاز سير الأعمال وتحسين جودة الخدمات الداخلية والخارجية.
3. توزيع الموظفين في المنظمة بحسب درجة الاتصال بالزبائن.
4. تفويض فريق العمل وإعطائه الحرية في اتخاذ القرارات المناسبة من أجل تقديم أفضل الخدمات للزبائن.
5. التقييم والمكافآت بحسب إسهامات الموظفين وتميزهم في الخدمات وفقاً للمعايير المعتمدة.
6. إيجاد قنوات اتصال داخلية فاعلة تساهم في تنسيق الأنشطة الداخلية ضمن المنظمة وتسهيل عملية الترابط التنظيمي بحيث تجعل جميع العاملين يحصلون على المعلومات في الوقت المحدد.
7. أن تكون مقاييس الأداء مدروسة وفق أسس علمية لتقييم مدى مساهمة كل فرد وكل قسم في تحقيق أهداف المنظمة.
8. تشجيع بناء علاقات التعاون والعمل الجماعي بين العاملين وتعزيز كفاءة الاتصال الداخلي لتحسين جودة الخدمات الداخلية في الأعمال التي يقومون بها، ومن ثم تحسن مستوى جودة الخدمات المقدمة للزبائن.

2.4. عوائق نجاح تبني التسويق الداخلي:

رغم تطور الدراسات كما ونوعاً حول مفهوم التسويق الداخلي إلا أن تطبيقه في المنظمة لا يزال محدوداً، ويرى (Gounaris, 2006) أن غياب اتفاق حول معنى المفهوم وضعف فهمه في الوسط المهني تعد أهم

⁵⁴الجريري عمرو كرامة، مرجع سابق، ص 42.

⁵⁵الجريري عمرو كرامة، مرجع سابق، ص 56.

أسباب فشل تبني المفهوم في المنظمات ⁵⁶. من بين المشاكل التي كانت عائق في نجاح تطبيق التسويق الداخلي: عدم وجود مهارات إدارية في التعامل لدى الموظفين، فالقدرات التقنية والمفاهيمية قد تكون عائق لتطبيق الفلسفة مثل ضعف فهم فلسفة التسويق الداخلي، التصادم بين الأفراد وبين الأقسام، طبيعة الهيكل التنظيمي غير المرن والممارسات البيروقراطية للقادة، تجاهل وعدم الاستماع للمرؤوسين، تجاهل قدرات الموظفين والتعامل معهم على أنهم أدوات في المنظمة، عدم الحماية المعلوماتية للموظفين، ومقاومة التغيير ⁵⁷.

3.4. فوائد تبني التسويق الداخلي:

من بين فوائد تبني التسويق الداخلي: تشجيع السوق الداخلي (الموظفين) على تقديم أداء أفضل، تمكين الموظفين وإعطائهم السلطة وتحملهم المسؤولية، خلق فهم مشترك داخل المنظمة، تشجيع الأفراد على المساهمة في نجاح المنظمة، مساعدة الموظفين في قسم التسويق على تعلم وأداء المهام بطريقة تسويقية، الاحتفاظ بالزبائن وتطوير الموظفين، تكامل الثقافة، الهيكل، إدارة الموارد البشرية، الرؤية، والإستراتيجية مع الحاجات الاجتماعية والمهنية للموظفين، خلق التناسق والتعاون بين الأقسام في المنظمة ⁵⁸. كما أن التسويق الداخلي أداة ناجحة لإدارة التغيير وتنفيذه بفعالية داخل المنظمة، فهو يساعد على تجاوز مقاومة التغيير داخل المنظمة ⁵⁹.

5. مزيج التسويق الداخلي:

لتمكن من تطبيق برنامج التسويق الداخلي يجب التطرق إلى مزيج التسويقي الداخلي حيث تم التطرق إلى هذه العناصر:

المنتج: ينظر التسويق الداخلي للوظائف على أنها منتجات داخلية وتقوم المنظمة بتصميم هذه المنتجات لتتوافق مع حاجات الزبون الداخلي، لذلك فإن المنظمة الخدمية الناجحة هي التي تبني الوظيفة للموظف قبل بيع الخدمة للزبون ⁶⁰. ويتضمن مزيج المنتج (الوظيفة) في التسويق الداخلي أربع عناصر: اختيار الفرد الصحيح، آثار التدريب، التمكين، وآثار فرق العمل. وعليه فإن المنتج الداخلي يشير إلى أنواع المهام التي يؤديها الزبون الداخلي ⁶¹. والتطرق إلى الوظيفة كمنتج داخلي لا يقتصر على تحديد المهام المطلوب أدائها، وإنما يشمل أيضاً على معرفة 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 ⁶².

⁵⁶ Gounaris, S.P , Internal-market orientation and its measurement", Journal of Business Research, 59, 2006 , p 433.

⁵⁷ Logaj, V., and Trnavcevic, A, P 81.

⁵⁸ Logaj, V., and Trnavcevic, A, P 81.

⁵⁹ Ahmed, P.K., Rafik, M., & Saad, N.M, P 1230.

⁶⁰ Yang, J.T, P 5.

⁶¹ Kyriazopoulos, P., Yannacopoulos, D., Spyriadakos, A., Sisoko, M., & Grigoroudis, E, P 6.

⁶² Ahmed, P.K., Rafik, M., & Saad, N.M, P 1230.

التسعير: يعبر التسعير في التسويق الداخلي عن تكلفة الفرصة البديلة المرتبطة بالوظيفة، حيث أن التسويق الداخلي يمكن المنظمة من: 1. جذب والاحتفاظ بأفضل الموظفين وتحقيق أفضل عمل من خلالهم عن طريق تحقيق رضاهم، 2. سعي المنظمة نحو تحقيق رضا الموظف يجعلها تهتم بالتغذية الراجعة التي تحسن من سياسات وظروف العمل⁶³. لكن هذا العنصر يصعب تعريفه في التسويق الداخلي لأنه من الصعب حساب تكاليف تقديم الخدمة من الموردين الداخليين (الموظفين) إلى الزبائن الداخليين (الموظفين). ومن بين الخدمات التي يقدمها الموظف للآخر: المعلومات الضرورية لإكمال المهام. ولذلك فإنه يمكن تقييم الخدمات المقدمة بين الموظفين بطريقة غير مباشرة من خلال تقييم عوائق الخدمات المتميزة نتيجة المعلومات المتبادلة بين الموظفين (الموردين الداخليين والزبائن الداخليين)⁶⁴.

التوزيع (المكان): ويشير إلى مكان أداء الوظائف وتقديم الخدمات ويعد وضع الشخص المناسب في المكان المناسب أهم فكرة في هذا المكون⁶⁵. في حين يرى Mat أن التوزيع في التسويق الداخلي يشير إلى العمليات والإجراءات الممارسة من طرف الموظفين (الموردين الداخليين) لتسليم المنتجات (الوظائف) للموظفين (الزبائن الداخليين)⁶⁶.

الترويج: ويتعلق الترويج بصفة أساسية بالاتصالات الداخلية داخل المنظمة، ويشمل تشارك المعلومات، وتبادل المعرفة والآراء بين مختلف أعضاء المنظمة، فعملية الترويج داخليا ترتبط بالمعلومات والمعرفة الضرورية لأداء العمل⁶⁷. ويتميز الاتصال بأنه مكون مهم باعتباره يربط العلاقة بين الزبائن الداخليين والموردين الداخليين ويتحكم في طريقة تسليم الخدمات للزبائن. ففنوات الاتصال الداخلية والتفاعلات الاجتماعية بين الأطراف السابقة يجب تصميمها والتعامل معها بحذر، كما أن التغذية الراجعة من الزبون الخارجي والتي يستقبلها الموظفون في الخط الأمامي يتم تحويلها إلى الموردين الداخليين لاستخدامها في تطوير المنتجات إضافة إلى ذلك فإن توقع حاجات الزبائن تحتاج إلى مناقشة وحوار واتصال بين الموظفين (الزبائن الداخليين/ الموردين الداخليين)⁶⁸. وتتم عملية الترويج الداخلي باستخدام عدة وسائل منها الاجتماعات والدورات التدريبية، وكذلك الإعلانات المرئية أو المسموعة داخل المنظمات، وأيضاً يمكن استخدام الرموز والأبطال والاحتفالات والمناسبات كوسيلة للترويج الداخلي، كما يمكن استخدام الاستقصاء من وقت لآخر لمعرفة آراء ومشاكل الموظفين، بالإضافة للاتصالات الشفوية المباشرة بالموظفين لإزالة أي غموض حول بعض القرارات أو الإجراءات الإدارية المتعلقة بعملهم⁶⁹.

⁶³ Yang, J.T, P 5.

⁶⁴ Mat, P 89.

⁶⁵ Yang, J.T, P 5.

⁶⁶ Mat, P 88.

⁶⁷ Keller S B, Lynch D F, Ellinger A, Ozment J and Calantone R, The impact of Internal Marketing Efforts in Disribution Srvce Operations" Journal of Business Logistics, 27(1), 2006, P 112.

⁶⁸ Yang, J.T, P 6.

⁶⁹ حامد سعيد شعبان، مرجع سابق، ص 12.

بالإضافة إلى عناصر المزيج التسويقي الأربعة (المنتج، السعر، الترويج، التوزيع: 4Ps) هناك ثلاثة عناصر أخرى تتمثل في: المظاهر المادية (Physical Evidence)، والعملية (Process)، والمشاركين أو الأفراد (People) ويمكن توضيحهم فيما يلي⁷⁰:

الأفراد: وهو المورد البشري في المنظمة، لذلك حتى تقوي المنظمة هذا العنصر في مزيج التسويق الداخلي لا بد عليها القيام بعدة مراحل مثل التخطيط الجيد للموارد البشرية، عملية الاختيار والتعيين، التدريب الملائم، وإدارة المسار الوظيفي للموظفين. وهذا العنصر يتعلق بكمية ونوعية الموظفين الذين يؤدون الوظيفة.

العمليات: وتتعلق بإجراءات التشغيل المعيارية في المنظمة مثل إجراءات الرقابة التي تدفع الموظفين لتقديم نفس المستوى من الخدمات لكل زبون.

المحيط المادي (الملموسات): ويتعلق بمحيط العمل من أثاث ومظهر الموظفين إضافة إلى وما يميز المحيط من ظروف وسلوكيات مثل الاحترام، الاستمتاع بالعمل، دافع الانجاز، الحوافز وكل ما يزيد من إنتاجية الموظفين.

6. التوجه التسويقي الداخلي:

التوجه التسويقي الداخلي يعد مفهوم يتفق الباحثين حول معناه، حيث أنها ثقافة داعمة للتسويق الداخلي، وبتطبيق هذه الثقافة (التوجه التسويقي الداخلي)، تصبح تبني إستراتيجيات التسويق الداخلي أكثر سهولة للتطبيق وأكثر فعالية في تقوية الوضع التنافسي للمنظمة⁷¹. ويمثل التوجه التسويقي الداخلي مجموعة اعتقادات مرتبطة بسلوكيات التسويق الشبيه. وكما أن أهم مكون في التسويق الداخلي هو الزبون الداخلي فإن أهم مكون في التوجه التسويقي الداخلي هو التوجه نحو الزبون الداخلي، الذي يجب أن يكون جزء من ثقافة المنظمة، وقاعدة لقيادة سلوكيات ومواقف الأفراد في المنظمة لتقديم خدمات ذات جودة لباقي الموظفين في المنظمة⁷².

من جهة أخرى إن التسويق الداخلي يستخدم الفلسفة التسويقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمة وهذا ما يجعل التسويق الداخلي المنعكس المباشر للتسويق الخارجي على المنظمة. لذلك فإن التوجه التسويقي الداخلي يعد كذلك منعكس مباشر للتوجه التسويقي الخارجي بحيث يتكون من التبادل بين الموظف والموظف الآخر⁷³.

ويمكن النظر إلى التوجه التسويقي كثقافة أو سلوك، وتبعاً لذلك يوجد نموذجين في التوجه التسويقي، نموذج Narver & Slater والذي يرى أن التوجه التسويقي عبارة عن القيم والمعتقدات المشتركة التي

⁷⁰ Mat, P 90.

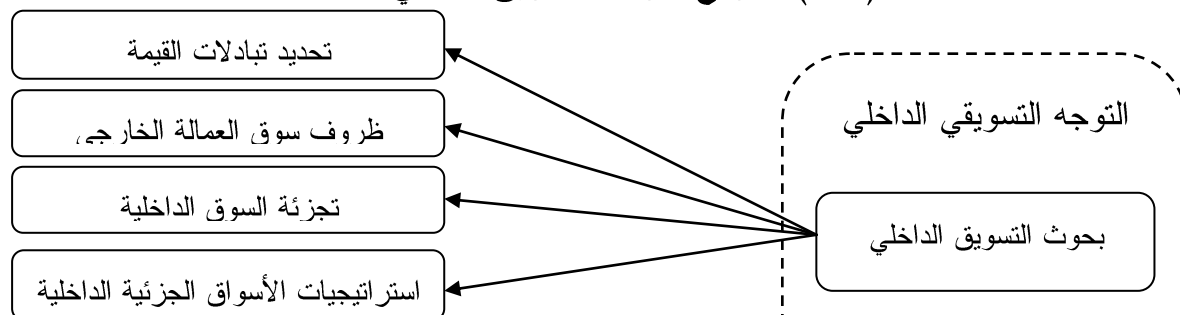
⁷¹ Gounaris, S.P, P 436.

⁷² Conduit & Mavondo, 2001

⁷³ Lings I N and Greenley G E, Measuring Internal Market Orientation. Journal of Service Research: JSR, 7(3), 2005, P 295.

تحكم سلوكيات ومواقف الأفراد في المنظمة. وطبقا لهذا التعريف يرى Narver & Slater أن هناك ثلاث أبعاد للتوجه التسويقي هي: التوجه بالزبون، التوجه نحو المنافسين، والتناسق والتكامل الوظيفي⁷⁴. بينما النموذج الثاني للتوجه التسويقي لـ Kohli & Jaworski والذان عرفا التوجه التسويقي على أنه مجموعة أنشطة خاصة تحول مفهوم التسويق إلى ممارسات. هذه الممارسات تتمثل في بحوث التسويق، نشر المعلومات حول الزبائن والمنافسين في جميع أنحاء المنظمة والاستجابة لهذه المعلومات⁷⁵. وطبقا لهذا التعريف فإن التوجه التسويقي له ثلاث أبعاد هي: جمع الاستخبارات التسويقية (الزبون، المنافسين، المحيط التسويقي)، نشر الاستخبارات التسويقية، والاستجابة للاستخبارات التسويقية. ولقد حاول (Lings, 2004) إسقاط نموذج Kohli & Jaworski للتوجه التسويقي داخل المنظمة ليخرج بنموذج التوجه التسويقي الداخلي والذي يمكن تمثيله في الشكل الموالي⁷⁶

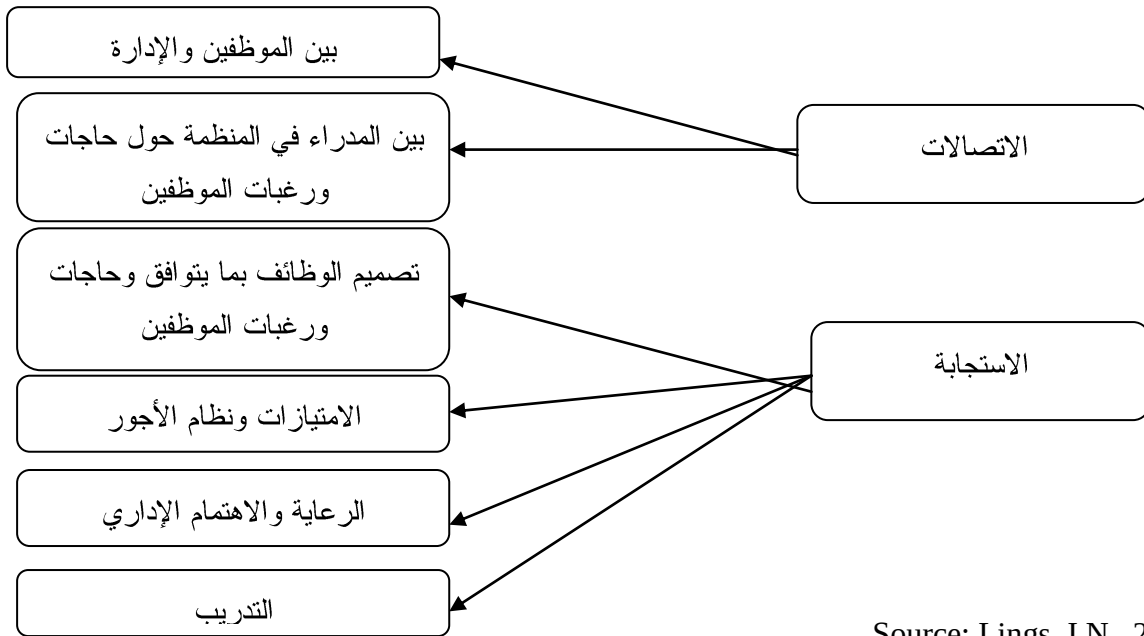
الشكل (1-1): نموذج التوجه التسويقي الداخلي



⁷⁴ Gainer, B., and Padanyi, P, The relationship between market-culture and market orientation: implications for the development of market orientation in non-profit organizations, *Journal of Business Ethics*, 1998, 17, 105-115.

⁷⁵ Jiménez-Jiménez, D., & Cegarra-Navarro, G.J., The performance of market orientation, *Industrial Marketing Management*, 2000, 29, 105-115.

⁷⁶ Lings, I.N., Internal Market Orientation Construct Market Orientation, *Journal of Business Ethics*, 2004, 57, 105-115.



Source: Lings, I.N., 2004, P 412.

تمثل بحوث التسويق الداخلي في جمع الاستخبارات المتعلقة بسوق العمالة (الجامعات، المعاهد، المؤسسات) والمنافسين في سوق العمالة، المرشحين للتوظيف في المنظمة، وكل ما يتعلق بهم من مهارات قد تتبناها المنظمة، بينما يتعلق نشر الاستخبارات بالاتصالات التي تحدث بين الموظفين وبين المدراء والموظفين أو بين المدراء في مختلف الأقسام والمستويات الهرمية والهدف من هذه الاتصالات إيجاد استراتيجيات تسويقية جديدة تتناسب وأهداف المنظمة وأهداف الموظفين، إضافة إلى فهم حاجات الموظفين من قبل المدراء في المنظمة، ويتم ذلك باستخدام مختلف وسائل الاتصال في المنظمة (الخطابات الرسمية، الاجتماعات، الملصقات، ذاكرة الأفراد، الذاكرة التنظيمية، قواعد البيانات... إلخ. وأخيراً تمثل الاستجابة للاستخبارات في شكل تصميم الوظائف، تدريب الموظفين وتحفيزهم.

ويمكن بناء نموذج بديل للتوجه التسويقي الداخلي باستخدام نموذج Narver & Slater للتوجه التسويقي كفكرة لبحوث مستقبلية.

المبحث الثاني: المناخ التنظيمي (Organizational Climate)

نال المناخ التنظيمي للمؤسسة اهتماماً كبيراً من الباحثين والدارسين في العلوم السلوكية والإدارية، وبالرغم من استخدام مصطلح المناخ المؤسسي في البداية، إلا أن الأمر استقر لدى المختصين على استخدام مصطلح المناخ التنظيمي.⁷⁷

1- محمد كامل المغربي، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1995، طبعة ثانية، ص 303.

وكلمة مناخ هي تعبير مجازي يعنى جغرافيا بالبيئة والجو خلال فصول السنة المختلفة، له تأثيره على الحياة الطبيعية للنبات والحيوان، لذا فاستعماله في الإدارة يدل على الاهتمام بإظهار علاقة التفاعل بين المؤسسة ككيان عضوي والبيئة المحيطة بها كالمقيم السائدة، المفاهيم الإدراكية والشخصية التي يحملها العاملون حول الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، القواعد والقوانين السائدة بالمؤسسة... الخ⁷⁸

1- تعريف المناخ التنظيمي:

اختلف الباحثون في التوصل إلى مفهوم موحد للمناخ التنظيمي، وذلك لاختلاف توجهاتهم ومجالات أبحاثهم، ومصدر هذا التباين والاختلاف يرتبط بمصطلح المناخ، هل يقتصر على البيئة الداخلية للمنظمة أم يشمل بيئتها الخارجية أيضا.⁷⁹

حيث عرفه Cherrington على أنه: " مجموعة الخصائص والصفات التي تميز منظمة عن غيرها من المنظمات." ⁸⁰ وهو ما أشار إليه Litwin et Springer إذ عرفاه على أنه "مجموعة من الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة، والمدركة بصفة مباشرة أو غير مباشرة من قبل الأفراد العاملين في تلك البيئة، والتي يكون لها انعكاس أو تأثير على دوافعهم وسلوكهم." ⁸¹

يشير هذا التعريف لأهم الخصائص الرئيسية التي تميز بيئة العمل والتي يدركها العاملون، وما يترتب عليها من آثار. ويتم التعرف على هذه الخصائص من خلال اتجاهات أفراد المؤسسة وسلوكهم تجاه تلك البيئة.

وعرفه Karasick et Pritchard على أنه " خصائص معينة لها سمة الاستقرار النسبي في بيئة العمل في المنظمة. وتتشكل هذه الخصائص كنتيجة لفلسفة الإدارة العليا وممارستها بالإضافة إلى نظم وسياسات العمل بالمنظمة، كما أنها تستخدم كأساس لتفسير القرارات بجانب توجيه الأداء وتحديد معدلاته." ⁸² يشتمل هذا التعريف على خصائص بيئة العمل الناتجة عن فلسفة الإدارة وممارساتها والنظم والسياسات المتبعة بالمنظمة.

وفي نفس هذا الإطار عرف أيضا على أنه "مجموعة الخصائص التي تميز البيئة الداخلية التي يعمل الفرد ضمنها فتؤثر على قيمه واتجاهاته وإدراكه، وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي." ⁸³

2- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي: دراسة في السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الأردنية، مكتبة دار الشروق، عمان، الأردن، 1993، طبعة ثانية، ص 215.

79- عامر الكبيسي، التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة: التنظيم الحكومي بين التقليد والمعاصرة. مطابع دار الشرق، الدوحة، 1998، الجزء الرابع، ص 62.

80- محمد عبد القادر عابدين، محمود أحمد أبو سمرة، المناخ التنظيمي في جامعة القدس، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، القدس، 2001، المجلد 15، ص 279.

81- حليلة عبد الفتاح شهاب، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في وادي الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 1992، ص 31.

82- محمد الصيرفي، السلوك التنظيمي، مؤسسة حورس للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2005، ص 332.

وعرف أيضا على أنه "الحصيلة لكل العوامل البيئية الداخلية كما يفسرها ويحللها العاملون فيها، والتي تظهر تأثيراتها على سلوكهم ومعنوياتهم، وبالتالي على أدائهم وانتمائهم للمنظمة التي يعملون بها".⁸⁴ يظهر هذا التعريف الدور الرئيسي لوعي وإدراك الأفراد لمجمل الظروف والمتغيرات التي من خلالها يتم تحديد المواقف والاتجاهات.

وبالنظر إلى المناخ التنظيمي من زاوية خصائص المنظمة، نجد أن البعض يعرفه على أنه " تعبير مجازي يستخدم في الإدارة للدلالة على مجموعة العوامل التي تؤثر في سلوك العاملين داخل المنظمة كنمط القيادة، طبيعة الهيكل التنظيمي والتشريعي المعمول بها والحوافز والمفاهيم الإدراكية وخصائص البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وغيرها من العوامل والأبعاد التي تؤثر في سلوك العاملين داخل المنظمة".⁸⁵

هذا التعريف يشير إلى خصائص المنظمات من خلال مجموعة العوامل التي تؤثر على سلوك العاملين وغيرها من المؤثرات الداخلية والخارجية.

كما يعرف على أنه " تفاعل بين العديد من المتغيرات داخل المنظمة وخارجها، مما يجعل للمنظمة شخصية معنوية ذات خصائص تميزها عن غيرها وذات تأثير عميق على إدراكات واتجاهات أعضاء المنظمة وسلوكهم الوظيفي والإداري".⁸⁶ من هذا التعريف نلاحظ أن:

- المناخ التنظيمي ينتج من تفاعل العديد من المتغيرات كالأهداف والنظم والقوانين والإجراءات والسياسات.
- هذا التفاعل يؤثر على اتجاهات وسلوكيات الأفراد وبالتالي على أدائهم.

إذن بالرغم من عدم اتفاق الباحثين على تعريف محدد للمناخ التنظيمي إلا أن وجهات النظر تلاقت حول أهم السمات الاجتماعية الرئيسية التي تميز بيئة العمل التي يدركها العاملون ويتأثر سلوكهم بها، وأنه نتاج تفاعل مجموعة من العوامل الشخصية والتنظيمية.

2- خصائص المناخ التنظيمي:

- يعبر المناخ التنظيمي عن مجموعة من الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة، والتي عن طريقها يمكن تمييز منظمة عن أخرى.

⁸³ - كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1995، طبعة ثانية، ص 303.

⁸⁴ - عامر الكبيسي، مرجع سابق، ص 63.

⁸⁵ - محمود محمد ذنبيات، المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في أجهزة الرقابة المالية والإدارية في الأردن، مجلة العلوم الإدارية، المجلد 26، العدد 1، الأردن، 1999، ص 34.

⁸⁶ - مصطفى محمود أبو بكر، الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 37.

- يعكس المناخ التنظيمي التفاعل بين المميزات الشخصية والتنظيمية، ويعبر عن خصائص المنظمة كما يتم إدراكها من قبل العاملين.
- تتصف خصائص المناخ التنظيمي بدرجة معينة من الثبات.
- تؤثر خصائص المناخ التنظيمي على السلوك التنظيمي للعاملين في المنظمة.⁸⁷
- المناخ التنظيمي لا يعني ثقافة المنظمة، كما أنه ليس بمصطلح بديل عنها. فثقافة المنظمة تتسع لتشمل البعد الإنساني المتمثل في التصرفات الإنسانية المختلفة والبعد المادي المتمثل بالنتائج المادي للعمل الإنساني.
- المناخ التنظيمي يختلف عن المناخ الإداري، فبينما يعد المناخ التنظيمي أحد المحددات الأساسية للسلوك فإن المناخ الإداري يعد أحد المحددات الأساسية للمناخ التنظيمي. أي أن المناخ الإداري يتعلق أكثر بالقدرات الإدارية العليا وما يتخذه المسؤولون من إجراءات تؤثر على سائر المنظمة.
- المناخ التنظيمي لا يعني البيئة، هذه الأخيرة تتعلق بما يدور خارج وداخل المنظمة على المستوى الواسع، بينما يتعلق المناخ التنظيمي بما يدور داخل المنظمة على المستوى الضيق فقط.⁸⁸

3- أهمية المناخ التنظيمي:

تهدف دراسة المناخ التنظيمي إلى التعرف على جو العمل وعمق تأثيره على العاملين، والانتقاء إلى توصيف وتوثيق إدراكاتهم وتصوراتهم ومنهج التفكير لديهم بشأن نقاط القوة وأوجه الضعف في مجالات العمل وذلك بهدف المساعدة في إعداد الخطط الإستراتيجية للوحدات الإدارية.⁸⁹

وتؤكد العديد من الدراسات أن التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي السائد في منظمة ما بأبعاده المختلفة يهدف إلى تبني سياسات تعزز النواحي الإيجابية وتصحح النواحي السلبية، وتؤدي إلى الارتقاء بالصحة النفسية للعاملين وبروحهم المعنوية مما يحقق أهداف المنظمة، ويؤدي إلى إشباع الحاجات والرغبات الفردية والجماعية. وتوضح أهمية المناخ التنظيمي من كونه عنصراً ضرورياً لتحقيق التقارب الضروري بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين بها، فهو يعمل كوسيط بين متطلبات المنصب وحاجات الأفراد.⁹⁰

⁸⁷ - نور سالم حجلان، أثر المناخ التنظيمي على إبداع الموظفين، دراسة ميدانية على المنظمات الحكومية في جدة، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 1997، ص 24.

⁸⁸ - محمد القريوتي، المناخ التنظيمي في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة البحوث والدراسات، جامعة مؤتة، العدد 5، 1994، ص 78.

⁸⁹ - مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 38.

⁹⁰ - فاروق عبده فليح، السيد محمد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2005، ص 294.

ويقوم المناخ التنظيمي بدور كبير في تحفيز الأفراد لاستكشاف طاقاتهم وإبداعاتهم، حيث يكون هذا المناخ داعماً لاستقطاب وتأمين استمرارية وكفاءة العاملين وتنمية قدراتهم وتحسين أدائهم، ورفع إنتاجيتهم ورفع روحهم المعنوية وحثهم على المشاركة الفعالة.⁹¹

بالإضافة إلى أن تحديد طبيعة المناخ السائد في منظمة ما سيساعد في تفسير السلوك التنظيمي الفردي والجماعي، وتوقعه مسبقاً، وبالتالي السيطرة عليه، كما تساعد في تهيئة الظروف الملائمة للأداء الفعال وتسهم في تميز المنظمة عن غيرها وتنمية شعور الانتماء والولاء لدى أفراد المنظمة.⁹²

لذا يرى Likert أن العوامل السببية (المدخلات) التي تولد العوامل الوسيطة (المناخ) هي التي تقرر نوع المخرجات النهائية للمنظمة.⁹³ حيث تتوقف فعالية المنظمة على مدى تأثير المناخ السائد في بيئة العمل الداخلية على القرارات والسلوكيات والاتجاهات داخل المنظمة، كما أن هناك علاقة طردية بين فاعلية المنظمة والمناخ السائد فيها.⁹⁴

ويمكن القول بأن الاهتمام بموضوع المناخ التنظيمي على مستوى النظرية والبحث والتطبيق نابع من دوره الأساسي في نجاح المنظمة وتحقيقها لأهدافها، وتفاعلها مع معطيات الحاجة المتواصلة للتجديد والابتكار لمواكبة التغيرات المتسارعة للبيئة الخارجية.⁹⁵

4- أنماط المناخ التنظيمي:

أثمرت محاولات الباحثين ومن خلال استخدامهم لأدوات قياس متنوعة إلى تصنيف المناخ التنظيمي لعدة أنواع، فهناك من يميز بين نوعين من المناخ التنظيمي، هما المناخ التنظيمي الإيجابي والمناخ التنظيمي السلبي، وبعضهم يميز بين المناخ التنظيمي المعاون والمناخ التنظيمي المعيق. كما يرى آخرون أنه يصنف إلى مناخ تنظيمي صحي ومناخ تنظيمي مرضي.⁹⁶

وقد أشارت دراسة هالبين وكروفت إلى أن المناخ التنظيمي يمكن أن يتدرج على خط متصل يمتد ما بين المناخ المفتوح في طرف إلى المناخ المغلق في الطرف المقابل، وعلى امتداد هذا التدرج يميز هالبين وكروفت بين ستة أنماط من المناخ التنظيمي يمكن توضيحها كما يلي:⁹⁷

⁹¹ - إبراهيم بن حمد البدر، المناخ التنظيمي وعلاقته بضغط العمل، دراسة ميدانية على ضباط مديرية الدفاع المدني بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2006، ص 21.

⁹² - نائل العواملة، أبعاد المناخ المؤسسي في الوزارات والدوائر المركزية في الأردن، مجلة دراسات الجامعة الأردنية، العدد الثالث، المجلد 21، الأردن، 1994، ص 241.

⁹³ - عامر الكبيسي، مرجع سابق، ص 66.

⁹⁴ - زهير الصباغ وآخرون، المناخ التنظيمي في دوائر مدينة أربد وأثره على اتجاهات العاملين، معهد الإدارة العامة، عمان، الأردن، 1982، ص 117.

⁹⁵ - ناصر محمد إبراهيم السكران، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة مسحية على قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2004، ص 34.

⁹⁶ - عامر الكبيسي، مرجع سابق، ص 65.

⁹⁷ - John W Hall, A comparaison of Halpin&Croft' s organizational climates and Likert & Likert 's organizational system. PaPer presented at Northeast. Educational Research association. Annual convention, November 14-17, 1970, p 9.

1- المناخ المفتوح: Open

يتميز هذا المناخ بالروح المعنوية العالية التي يتمتع بها أفرادها، ووجود قيادة ديمقراطية داعمة، واستقلالية العامل والمشاركة في المعلومات، حيث تنتشر الاتصالات فيه في جميع الاتجاهات والمشاركة في اتخاذ القرارات، كما يتصف المناخ المفتوح بدرجة منخفضة من التفكك والإعاقة والانعزال.

2- مناخ الإدارة الذاتية: Autonomous

السمة الرئيسة لهذا المناخ هي الحرية شبه الكاملة التي يعطيها المدير للعاملين في حدود مصلحة العمل وإن كان سلوكه يميل إلى تطبيق القوانين واللوائح حرفياً دون مراعاة الظروف المتغيرة، وترتفع الروح المعنوية للعاملين في هذا المناخ وإن كانت لا تصل إلى مستواها في المناخ المفتوح، ويرجع ارتفاعها إلى إشباع الحاجات الاجتماعية في المقام الأول.

2- المناخ الموجب: Controlled

وتتميز بأن الروح المعنوية للعاملين مرتفعة إلى حد ما والاهتمام الشديد بإنجاز العمل على حساب إشباع الحاجات الاجتماعية وترتفع درجة الإعاقة والتفكك.

3- المناخ العائلي: Familiar

يتصف بالألفة الشديدة بين العاملين ووجود علاقات طيبة بينهم، مما يؤدي إلى إحساسهم بالرضا نتيجة إشباع حاجاتهم الاجتماعية، ولا يوجد اهتمام كافٍ بتحقيق أهداف المنظمة وإنجاز العمل، والروح المعنوية متوسطة نتيجة عدم وجود رضا عن ظروف العمل.

4- المناخ الأبوي: Paternal

يتميز هذا المناخ بتركيز السلطة في يدي المدير، وبالتالي فهو يحول دون ظهور أي مبادرات فردية بين العاملين معه، لذا فإن سلوكه بهذه الطريقة لا يحقق التوجيه الكافي لسير العمل بالنسبة للعاملين معه أو إشباع حاجاتهم الاجتماعية، وتسود الروح المعنوية المنخفضة نظراً لعدم تحقيق قدر مناسب من الإشباع لإنجاز العمل ولحاجاتهم الاجتماعية. وترتفع كل من درجة التباعد والإعاقة والألفة وتتنخفض الروح المعنوية.

5- المناخ المغلق: Closed

يسود في هذا المناخ الفتور لدى جميع العاملين نظراً لعدم إشباعهم لحاجاتهم الاجتماعية أو لعدم إحساسهم بالرضا لإنجاز العمل، فالمدير غير قادر على توجيه العاملين نحو إنجاز العمل ولا يرغب في الاهتمام بحاجاتهم الاجتماعية والروح المعنوية المنخفضة لدى الأفراد بدرجة شديدة، بينما ترتفع درجة التفكك والإعاقة بشكل كبير وينخفض مستوى النزعة الإنسانية والألفة، كما يسود الاهتمام بالشكلية في العمل.

كما قام Likert بتصنيف المناخ التنظيمي إلى أربعة أنماط هي كالتالي:⁹⁸

⁹⁸ - يشير الخضرا وآخرون، السلوك التنظيمي، جامعة القدس المفتوحة، عمان، الأردن، 1995، ص 306.

1- مناخ ديمقراطي مشارك:

وهو المناخ الذي يثق فيه المديرون ثقة تامة بمرؤوسيهـم، كما يفوضونهم باتخاذ القرارات الإدارية، ولا يكون الاتصال في اتجاهين فقط وإنما بين مجموعات العمل أيضا. كما أن التفاعل بين المديرين والمرؤوسين يتم في بيئة ودية وفي جو من الثقة والأمان.

2- مناخ ديمقراطي استشاري:

للمديرين في هذا المناخ بعض الثقة في مرؤوسيهـم، لذا فهم يميلون إلى التشاور معهم، وتتخذ القرارات الهامة من قبل المستويات الإدارية العليا بينما يتخذ المرؤوسين القرارات الأقل أهمية ويكون الاتصال من المديرين إلى المرؤوسين وفي كلا الاتجاهين.

3- مناخ أوتوقراطي محسن:

ويوصف أيضا بأنه مناخ إنساني نوعا ما، حيث تقوم الإدارة بإشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات ضمن أطر محددة، وتستعمل المكافآت والعقوبات لدفع العاملين على العمل ضمن الأنظمة والقوانين وبعبارة أخرى مساعدة المرؤوسين في العمل على طريقة المنظمة.

4- مناخ أوتوقراطي مستغل:

يتميز هذا المناخ بكون الإدارة العليا لا تثق بالمرؤوسين، إذ نادرا ما يشتركون في اتخاذ القرارات، وتلجأ الإدارة إلى استخدام التهديد والعقوبات لإجبار العاملين على العمل.

وصنف Litwin and Stringer المناخ التنظيمي إلى ثلاث أنماط أساسية:⁹⁹

1- **المناخ التسلطي:** هو المناخ الذي يعتمد على استخدام السلطة الرسمية بشكل دائم ومستمر، وكل القرارات فيه تأتي من القمة، فحرية الفرد مصادرة وقراراته مقيدة.

2- **المناخ الديمقراطي:** يقوم على الاتصالات المباشرة وتأكيد العلاقات الإنسانية والحرية في العمل، وحل المشاكل وتحقيق الأهداف والتشجيع على المنافسة وتبادل الآراء والمشاركة في التسيير.

3- **مناخ الانجاز:** هو المناخ الذي تضع فيه الإدارة أهدافها بالتعاون مع مديري المستويات الدنيا، كما تسمح فيه للموظفين التنفيذيين بوضع الإجراءات الخاصة بوسائل تنفيذ العمل والحوافز المناسبة له.

كما يمكن تصنيف المناخ التنظيمي حسب خصائصه إلى:

⁹⁹ - فهد بن عثمان الصغير، المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية، ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية 2002، ص 16.

- **مناخ تنظيمي متسلط:** أين يشعر الفرد أن القرارات تتخذ على مستوى أعلى وهو عليه التنفيذ فقط.

- **مناخ تنظيمي أبوي:** يشعر الفرد بوجود علاقة زمالة وليست مجرد علاقات رسمية جافة.

- **مناخ تنظيمي مدعم للإنجاز:** يشعر الفرد بأن الإدارة تتيح فرص للمشاركة في وضع الأهداف وصنع القرارات بما يؤدي إلى توفر الحماس للعمل.¹⁰⁰

من خلال استعراض الأنماط المختلفة للمناخ التنظيمي، نجد أن هناك درجات متفاوتة منه تقع ما بين الانفتاح الكامل والانغلاق الكامل. وعلى الإدارة اختيار النمط الأكثر فعالية لتحقيق أهدافها، وتواجه الإدارة مشكلة كبيرة في الاختيار بين الأنماط، فالمناخ الذي يسهل الأداء ليس بالضرورة هو المناخ الذي ينمي الشعور بالرضا لدى الأفراد.¹⁰¹

5- نماذج المناخ التنظيمي:

اهتم الكثير من الباحثين بموضوع المناخ التنظيمي لما له من أثر كبير على أداء وسلوك الأفراد بالمنظمات، حيث تناولوا أبعاده وعناصره بالبحث والتحليل. وقد أظهرت الدراسات التفاوت بينهم في تحديد الأبعاد والعناصر المكونة للمناخ التنظيمي، لذا ظهرت العديد من النماذج التفسيرية التي تحدد هذه الأبعاد، والتي اختلفت باختلاف المداخل المنتهجة لدراسته، فإذا اعتمد الباحث على المدخل الهيكلي فإنه سيعتمد على الأبعاد التي تقيس العوامل الموضوعية في المنظمة مثل الهيكل التنظيمي، درجة التعقيد، الأهداف... الخ، وإذا اعتمد على المدخل الذاتي فسيوجه للتأييد والرضا... الخ.

من أهم هذه النماذج نذكر:

1. نموذج Halpin and Croft:

حددا أبعاد المناخ التنظيمي في مجموعتين، تضم الأولى أربعة أبعاد يصف من خلالها أفراد المؤسسة سلوكهم التنظيمي، وهي (الانفصال، العائق، الانتماء، الألفة). وتضم المجموعة الثانية أيضا أربعة أبعاد يصف من خلالها الأفراد سلوك الإدارة معهم، وهي (الانعزالية، التركيز على الإنتاج، الدفع، المراعاة). ويسمى المقياس الخاص بهذا النموذج استبيان وصف المناخ التنظيمي (Organizational Climate Description Questionnaire) حيث استخدم لدراسة واقع المناخ التنظيمي وللتعرف على مدى تأثيره على الرضا الوظيفي.¹⁰²

2. نموذج Likert:

¹⁰⁰ - مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 429.

¹⁰¹ - سمير أحمد عسكر، أصول الإدارة، دار القلم، دبي، 1995، ص 311.

¹⁰² - هاني الطويل، الإدارة التعليمية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 1999، ص 148.

يعد ليكارت من أوائل الباحثين المساهمين الذين أسهموا في إرساء قواعد المناخ التنظيمي، وقد أكد على العلاقة بين الظروف أو الحالات القيادية والنمط القيادي المستخدم وتضمن النموذج نفس المتغيرات السابقة، بحيث يوجد لكل متغير أربعة أبعاد، ولكل بعد خمس درجات.¹⁰³

3. نموذج Stringer and Litwin:

استخدما هذا النموذج للتعرف على مدى تأثير المناخ التنظيمي على دوافع الأفراد ومستوى رضاهم ومستوى أدائهم، وحددا أبعاد المناخ التنظيمي بالهيكل التنظيمي، المسؤولية، المكافأة، المخاطرة، التعاون، الصراع، المعايير، الولاء أو التماسك.¹⁰⁴

4. نموذج Campbell et al:

يعتبر من أكثر النماذج استعمالاً، حيث تم فيه تحديد أبعاد المناخ التنظيمي بعشرة أبعاد، هي: هيكل المهمة - المكافأة والعقاب - مركزية القرارات - تأكيد الإنجاز - التأكيد على التدريب والتطوير - المخاطرة والأمان - الانفتاح أم السلوك الدفاعي - المركز الاجتماعي والروح المعنوية - الاعتراف بالجهود والتغذية العكسية - الكفاءة التنظيمية العامة والمرونة.¹⁰⁵

هذا النموذج اهتم كثيراً بالإدارة العليا وعلاقة المسير بمرؤوسيه، إلا أنه أهمل علاقة الفرد بزملائه.

5. نموذج Lawler et al:

يمكن تجميع أبعاد المناخ التنظيمي في بعدين رئيسيين، أولهما الهيكل التنظيمي، والذي تتمثل عناصره في: نطاق الإشراف - حجم المنظمة - عدد المستويات الإدارية - درجة المركزية في اتخاذ القرارات - درجة الرسمية في تحديد إجراءات العمل - درجة التداخل بين الأنظمة الفرعية للمنظمة. والبعد الثاني هو العمليات التنظيمية، ويتضمن: مراجعة الإنجاز - الاهتمام بالمكافآت على أساس تقييم الأداء - درجة الاستقلال في العمل - المهام المحددة مقابل المهام العامة - اهتمام الإدارة بالأفراد - النمط القيادي - نظم مواجهة الصراعات التنظيمية.¹⁰⁶

6. نموذج Downey et al:

تم تحديد ستة أبعاد للمناخ التنظيمي، هي: اتخاذ القرار - التعاون - المخاطرة - الانفتاح - المكافآت - الهيكل التنظيمي. حيث يهتم بما تتمتع به سياسة المنظمة من وضوح، كما يهتم بتعاملات المسير مع

¹⁰³ - عامر الكبيسي، مرجع سابق، ص 64.

¹⁰⁴ - خالد الهيتي، طارق يونس، العلاقة بين المناخ التنظيمي والمخرجات التنظيمية، المجلة العربية للإدارة، المجلد الحادي عشر، العدد الرابع، 1987، ص 5.

¹⁰⁵ - Campbell and al, the measurement of organization effectiveness, review of relevant research and opinion, California, 1974, pp 29-31.

¹⁰⁶ - Lawler and al, Organizational climate and relationship to organizational structure, process and performance organization Behavior and human performance, 1974, pp 142-151.

مرؤوسيه وتشجيعه لهم ومدى إشراكه لهم في اتخاذ القرارات، كما يتناول نمط العلاقات السائدة بين الأفراد.¹⁰⁷

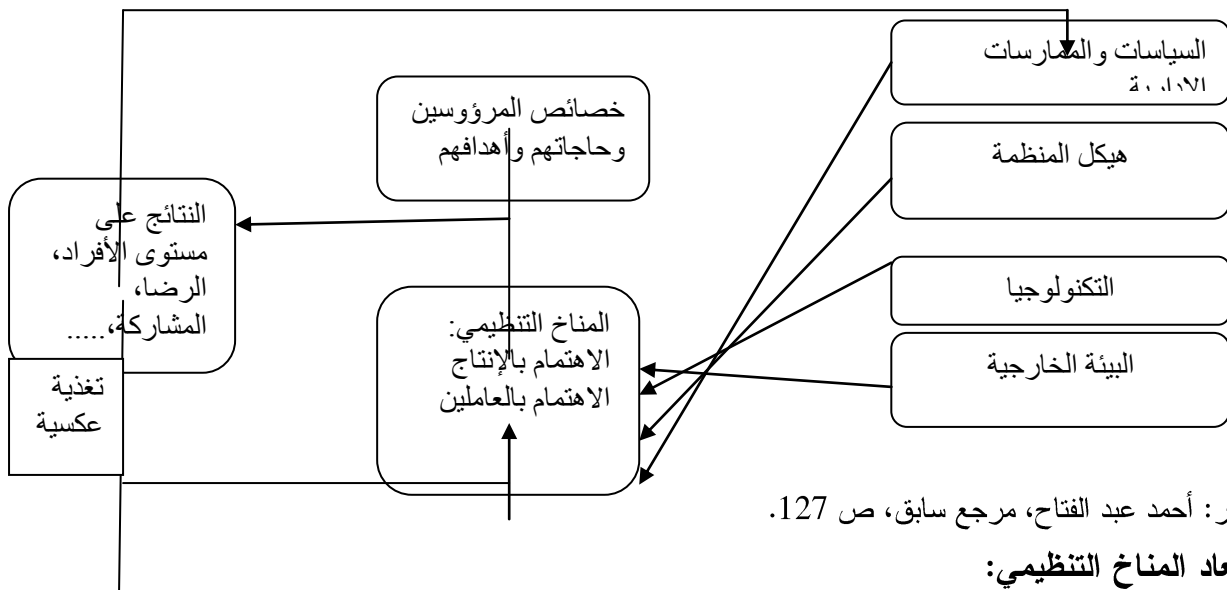
5-عناصر المناخ التنظيمي:

تتداخل عناصر المناخ التنظيمي مع أبعاده، لكنها تعتبر الأطر العامة التي تستوعب مختلف الأبعاد، من أهم هذه العناصر ما أورده Steers الذي يقسمها إلى أربع عناصر هي:¹⁰⁸

السياسات والممارسات الإدارية، الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا العمل، البيئة الخارجية.

ويمكن توضيح ذلك في النموذج التالي:

الشكل رقم(1-2): نموذج لعلاقات التأثير والتأثير بين المناخ التنظيمي وغيره من المتغيرات



المصدر: أحمد عبد الفتاح، مرجع سابق، ص 127.

6-أبعاد المناخ التنظيمي:

- تمثل أبعاد المناخ التنظيمي مكوناته وتحدد خصائصه، ومن أهمها:¹⁰⁹
- الهيكل التنظيمي: يتم من خلاله توزيع المهام والمناصب الموجودة بالمنظمة على الأقسام والإدارات المختلفة، فقد يكون في شكل أفقي أو عمودي.
 - الاتصالات: وهي الوسيلة التي يتم من خلالها تبادل البيانات والمعلومات والتنسيق بين الإدارات والأقسام بشكل يضمن سير العمل وتحقيق أهداف المنظمة. ويعتمد نجاح المنظمة

¹⁰⁷ - Douney and al, Congruence between individuals needs, organizational climate job, satisfaction and performance. Academy of management Journal, 1974, pp 149-153.

¹⁰⁸ - أحمد عبد الفتاح، أثر التفاعل بين أنماط السلوك القيادي والمناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي، دراسة تطبيقية على البنوك التجارية في مصر، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، 1995، ص 127.

¹⁰⁹ - خالد بن صالح الصيدلاني، المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري في اتخاذ القرار، ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية 2000، ص ص 39-48.

على شبكة الاتصالات الموجودة بها، فكلما كانت هذه الشبكة شاملة لكل أنواع الاتصالات كلما ساعد ذلك على انسياب وتدفق المعلومات والبيانات، وأدى إلى تحقيق أهداف المنظمة بشكل فعال.

- نظم وإجراءات العمل: وهي النظم والإجراءات التي تنظم طبيعة العمل الموجود بالمنظمة، وتنسق جميع الأعمال وكيفية تعامل الأقسام فيما بينها مما يسهل انجاز المهام.
- طرق اتخاذ القرارات.
- العلاقات الداخلية: تعبر عن العلاقات السائدة بين الأطراف المكونة للمنظمة، والتي قد تكون أفقية (بين الأقسام في نفس الإدارة) أو عمودية (العلاقات بين الإدارة العليا والوسطى أو التنفيذية).
- الحوافز: إن شعور الفرد بموضوعية وعدالة نظام الحوافز وارتباطها بمعدلات الأداء يؤدي إلى تعميق الثقة والانتماء للعمل، ويحد من السلوكيات السلبية ويشجع على تحمل المسؤولية.
- تنمية الموارد البشرية: تسعى المنظمات بشكل مستمر إلى تطوير إمكانيات الأفراد العاملين بها من خلال توفير برامج وسياسات محددة من شأنها العمل على زيادة قدرات ومهارات الأفراد، وبالتالي تؤدي إلى زيادة نجاحهم في انجاز الأعمال. كما تعمل المنظمات على جذب الأفراد ذوي الكفاءة والخبرات اللازمة لانجاز العمل، لذا يمكن القول أن المناخ السائد في المنظمة هو مناخ ايجابي كلما اعتمدت على برامج تطوير وتنمية الموارد البشرية.

ويقدم باحثون آخرون تصنيفات أخرى لأبعاد المناخ التنظيمي، حيث حددها Koyas and Thomas في العناصر التالي:¹¹⁰

- الاستقلالية: إدراك الفرد لاستقلاليتة في إجراءات العمل.
- درجة التماسك: إدراك الفرد لدرجة المشاركة في المنظمة.
- الثقة: إدراك الفرد لمدى قدرته على الاتصال بحرية ووضوح مع المسيرين في المستويات العليا، مع تأكده بأن ذلك لن يؤثر على مستقبله الوظيفي.
- ضغط العمل: إدراك الفرد لضغط الوقت فيما يتعلق بإنهاء المهام الموكلة إليه.
- الدعم: إدراك الفرد لدرجة تحمل سلوك الأفراد من قبل الإدارة.

- التقدير: إدراك الفرد بأن عطاءه محل تقدير من الإدارة.
- العدالة: إدراك الفرد بأن سلوكيات المنظمة عادلة فيما يخص نظام المكافآت والترقيات.
- الإبداع: درجة التشجيع للتغيير الهادف والتجديد ومدى تحمل المخاطرة.

كما يرى آخرون أن خصائص المناخ التنظيمي تتحدد بالتفاعل بين ثلاث أبعاد هي:¹¹¹

- أبعاد تنظيمية: مدى تحديد ووضوح العلاقات، المسؤوليات، السلطة، التوازن بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي...الخ.
- أبعاد خاصة بالأفراد: الالتزام، التقدير، روح الفريق، العمل الجماعي...الخ.
- أبعاد خاصة بضوابط العمل: الوضوح، المعايير...الخ.

7- قياس المناخ التنظيمي:

أظهرت الدراسات الحديثة وجود ثلاث مداخل لقياس المناخ التنظيمي وهي:

- مدخل القياس للصفات التنظيمية: ويحصر هذا المدخل المناخ التنظيمي في مجموعة من الصفات والخصائص التنظيمية التي يمكن قياسها مثل حجم المنظمة ومستويات السلطة والهيكل التنظيمي.
- مدخل القياس الإدراكي للصفات التنظيمية: ويعتبر المناخ التنظيمي صفة أو ميزة أو مظهرا رئيسيا للمنظمة، حيث يتم قياس هذه الصفات والميزات من خلال متوسط التصورات الناتجة عن إدراكات الأفراد عن المنظمة.
- مدخل القياس الإدراكي للصفات الشخصية: يعتبر المناخ التنظيمي مجموعة من الخلاصات الموجزة والشاملة لتصورات محددة لدى الأفراد، ويتم قياس هذه التصورات الخاصة بالعاملين في المنظمة، وهو بذلك يرى المناخ التنظيمي صفة للفرد أكثر مما هو صفة للمنظمة.

ويعد المدخل الثاني من أكثر المداخل أهمية في دراسة وقياس المناخ التنظيمي، حيث يتيح دراسته كدالة لتصورات الفرد من جهة وما تتمتع به المنظمة من صفات وخصائص من جهة أخرى.¹¹² ويساهم قياس المناخ التنظيمي في تحديد نوعية المناخ السائد داخل المنظمة، وكذلك إمكانية الحكم على مدى مناسبة هذا المناخ للأفراد العاملين في المنظمة، وعادة يتم قياسه من خلال الأبعاد المختلفة المكونة له، وحيث أن المناخ التنظيمي يعتبر من المتغيرات الوصفية، فإن قياسه يتم من خلال توجيه قائمة أسئلة للأفراد داخل المنظمة وجمع البيانات عن خصائص هذا المناخ.¹¹³

¹¹¹ - مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 41.

¹¹² - فاروق عبده فليح، السيد محمد المجيد، مرجع سابق، ص 302.

¹¹³ - محمد عمران، أثر المناخ التنظيمي على عملية تطوير الموارد البشرية، دراسة مقارنة بالتطبيق على قطاع البنوك التجارية المصرية، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والتكنولوجيا، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا، 1996، ص 69.

ويعتمد الباحثون على أسلوب الاستقصاء بصفة رئيسية وذلك لقياس وتحديد نوعية المناخ التنظيمي السائد في المنظمة.¹¹⁴

وتجدر الإشارة إلى أن مؤشرات قياس المناخ التنظيمي لم يتم الاتفاق عليها، فبعض الدراسات تولي أهمية لمستويات الانجاز والأداء والإبداع والعطاء الذي يتحقق في ظل الأجواء المناخية المختلفة، وبعضها الآخر يؤكد أهمية الدفء والرضا والحماس والروح المعنوية التي يحسها العاملون، والتي تنعكس على انتمائهم وولائهم، ولا عبرة بالأداء الفعلي الذي يتأثر بعوامل أخرى لا علاقة لها بالمناخ التنظيمي. كما أن مستوى التعاون والدعم والتشجيع الذي تقدمه المنظمة للعاملين فيها والسرعة في حل مشاكلهم وتلبية مطالبهم وإشراكهم في وضع البرامج والسياسات واتخاذ القرارات... الخ، كلها مؤشرات تصب في قياس وتمييز نمط المناخ التنظيمي الذي يحيط بالمنظمة.¹¹⁵

ويلاحظ أن الدراسات في مجال قياس المناخ التنظيمي تتجه إلى استخدام نوعين من المقاييس هما: المقاييس الموضوعية التي تركز على الخصائص التنظيمية التي يمكن التعبير عنها كمياً والمتمثلة في حجم المنظمة، عدد الوحدات الإدارية، حجم القوى العاملة، معدل الإنتاجية، عدد الأقسام... الخ، أما النوع الثاني من المقاييس فهي المقاييس الوصفية، وتعتمد على استمارات الاستقصاء التي يتم عن طريقها وصف الجوانب التي تتعلق بحياة الأفراد في المنظمة.

وقد أكدت الدراسات في مجال مقاييس المناخ التنظيمي بأن المقاييس الموضوعية تعتبر أكثر صحة واستقراراً وثباتاً مقارنة بالمقاييس الوصفية التي تؤثر فيها الخصائص الشخصية تأثيراً كبيراً.¹¹⁶

8-العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي: وتتمثل هذه العوامل في:¹¹⁷

1. العوامل الخارجية: وتشمل

- الثقافة التنظيمية: تعتبر من المتغيرات الرئيسية التي تحكم كيفية عمل المنظمة، ولها تأثير مباشر على تصرفات الأفراد وعلى الأنظمة الرسمية وغير الرسمية التي تحكم مختلف التصرفات، كما أن لها تأثير على اتجاهات القادة واهتماماتهم، وكيفية تفاعلهم مع المواقف المتغيرة.
- ظروف العمل: يقصد بها بيئة العمل المادية التي يعمل فيها الأفراد، حيث يؤثر عدم توفر البيئة السليمة على سلوك الأفراد بطريقة سلبية.

¹¹⁴ - عبد الفتاح الشربيني، المناخ التنظيمي وتطوير الخدمة المدنية المصرفية في البنوك التجارية الكويتية، المجلة العربية الإدارية، العدد الثالث، المجلد الحادي عشر، 1987، ص 24.

¹¹⁵ - عامر الكبيسي، مرجع سابق، ص 65.

¹¹⁶ - فاروق عبده فليح، السيد محمد المجيد، مرجع سابق، ص 303.

¹¹⁷ - بالاعتماد على: - عامر الكبيسي، مرجع سابق، ص ص 66-67.

- محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 337.

- البيئة الخارجية: هي مجموعة القيود الخارجية التي تؤثر على العمل بالمنظمة سواء كانت سياسية، اقتصادية، قانونية، اجتماعية... الخ، هذه القيود قد تؤدي إلى قيام الأفراد بأدوار مختلفة قد توجد تعارضا أو صراعا فيما بينهم.
- البيئة التكنولوجية: تعد القاعدة الأساسية لكل منظمة لإحداث التغيير والتجديد، لذا على المنظمة توفير المهارات اللازمة التي تجعلها تواكب التطورات، وهذا ما يؤثر على الأفراد مما يدفعهم إلى محاولة اكتساب المهارات اللازمة لمواكبة التغيرات التكنولوجية.
- البيئة الاجتماعية: أي العادات والتقاليد والقيم والثقافات والاتجاهات، والتي تؤثر على مدى فهم واستيعاب الأفراد لما يحدث في المنظمة.
- درجة تماسك الجماعة ومستوى ولائها: حجم جماعة العمل ودرجة تماسكها والرغبة في الارتقاء الوظيفي عند أعضاء المجموعة يحدد درجة التفاعل بين الأعضاء.

1. العوامل التنظيمية: وتشمل

- طبيعة البناء التنظيمي: كلما كان البناء التنظيمي مرنا ومفتوحا ومتفهما للمواقف، كان ذلك مشجعا على الابتكار والإبداع والتكيف، أما المركزية الشديدة والرسومية في الإجراءات والهرمية في الاتصالات فتؤدي إلى إصابة العاملين بالإحباط والقلق.
- النمط القيادي المتبع: يؤثر السلوك القيادي المتبع تأثيرا مباشرا على سلوك وأداء الأفراد، لذا يجب اعتماد أسلوب قيادي يعمل على استثمار طاقات الأفراد ومجهوداتهم، وبالتالي يعمل على خلق بيئة عمل منتجة.
- استحالة التقدم الوظيفي: إن عدم توفر أي فرص للتقدم قد يؤدي إلى إحباط الأفراد وانخفاض إنتاجيتهم.
- المبالغة في المستويات: يلاحظ أن تزايد حجم المسؤوليات الموكلة لموظف ما والمبالغة في منحه الصلاحيات قد يؤدي إلى نوع من القلق والإحباط.
- الغموض: يزداد إحباط الأفراد عند عدم حصولهم على نتيجة تقييمهم، وكذا لغموض التعليمات الصادرة إليهم.
- نظام الحوافز والأجور: تبني المنظمة نظام أجور عادل وحوافز مرضية يشجع الأفراد على الأداء الجيد ويحفزهم للاستمرار بالمنظمة.
- أهداف المنظمة: وضوح أهداف وأدوار المنظمة ومسؤوليات أفرادها يؤدي إلى ارتفاع معنويات الأفراد وزيادة مستوى إنتاجيتهم.

- درجة الإثراء الوظيفي: يجب تشجيع شعور الفرد بأهمية العمل الذي يؤديه وبمسؤوليته تجاه العمل، كما يجب عليه معرفة النتائج الحقيقية لعمله، ذلك أن العوامل بالإضافة إلى تنوع المهارات ووضوحها وأهميتها تؤدي إلى رفع معنويات الأفراد.

- الصراع التنظيمي: محافظة الإدارة على المستوى الأمثل من الصراع يزيد من استقرار العمال ويحافظ على معنوياتهم وإنتاجيتهم.

2. العوامل الشخصية: وتشمل

- قدرات الفرد: عدم قدرة الفرد على انجاز المهام الموكلة إليه قد يسبب له نوعا من الإحباط ومن ثم تنخفض إنتاجيته.

- درجة المخاطرة: المناخ التنظيمي الذي يسمح بمخاطرة معتدلة محسوبة يدفع إلى المزيد من الإنجاز بينما المناخ التنظيمي الذي يتبع المنهج التحفظي أو العشوائي فيدفع إلى المزيد من الإحباط وضعف الرغبة في تحسين الأداء.

- القيم المهنية للإداريين وللعاملين على اختلاف مستوياتهم: القيم الجيدة التي تحترم الفرد وتحرص عليه توفر جو عمل متميز يسوده التعاون والمشاركة.

المبحث الثالث: الاستغراق الوظيفي (Job Involvement)

تعد مسألة الاستغراق الوظيفي من المسائل الرئيسية لفهم السلوك التنظيمي للأفراد في العمل وذلك بسبب الدور الرئيسي والحيوي الذي يلعبه استغراق الموظفين كحلقة وصل بين مستوى الإنتاجية من ناحية، وحاجات الموظف ونوعية الحياة الوظيفية من ناحية أخرى.

فالاستغراق الوظيفي من أكثر العوامل تأثيراً في حياة الأفراد في عالمنا المعاصر، خاصة وأن أنشطة العمل المتنوعة في مختلف المنظمات تستهلك الوقت الكثير من الموظفين، هذا بالإضافة إلى شتى الانعكاسات الحيوية والمنتوعة التي تركتها الأنشطة التنظيمية على حياة الفرد المهنية والخاصة.

منذ منتصف الستينيات توجهت العديد من الدراسات والأبحاث العلمية لدراسة طبيعة العلاقة بين الاستغراق الوظيفي ومجموعات مختلفة من المتغيرات التي تؤثر فيه، ويعود سبب الاهتمام المتزايد بهذا الموضوع إلى أهمية هذا المتغير في فهم السلوك التنظيمي للأفراد داخل بيئة العمل، إضافة إلى أن الاستغراق الوظيفي يعتبر أحد أهم المتغيرات التي تعكس الوجه الحقيقي لاتجاهات العمل.

تساهم عملية البحث والتحليل في مختلف الجوانب المرتبطة بالاستغراق الوظيفي على توفير فهم أوسع لطبيعتها إضافة إلى المساهمة بتوفير أرضية علمية للتعامل معها، وعلى الرغم من تزايد المشاكل التنظيمية والوظيفية في البيئة الإدارية إلا أن موضوع الاستغراق الوظيفي لم يلق ما يستحق من اهتمام خاصة في البيئة العربية، وهذا يرجع ربما إلى صعوبة التعامل مع هذا المتغير لأنه يتشكل من جملة أبعاد وواجهات مرتبطة وتتأثر بدورها بعدة جوانب أخرى منها النفسي، ومنها القيمي (قيم الفرد)، ومنها البيئي ومنها خلاصة إدراك الفرد ذاته لطبيعة التفاعل فيما بين مختلف الجوانب السابقة.

1. مفهوم الاستغراق الوظيفي:

إن موضوع الاستغراق الوظيفي ما يزال يفترق إلى إطار نظري شامل ومتكامل يمكن أن يتخذ كدليل وموجه للباحثين في هذا الميدان. إذ تتجلى صعوبة البحث في هذا المجال إلى عدم خضوعه إلى تعريف واحد وواضح، مما حدا ببعض الكتاب إلى وصف هذا المفهوم بأنه يتصف بالغموض وتعدد المصطلحات التي تحاول تحديد وصفه.

وموضوع الاستغراق الوظيفي من الموضوعات التي درست من منظورات متعددة بل وشديدة التباين في كثير من الأحيان، فعلماء النفس عند بحثهم في الموضوع نجدهم يهتمون ببحث العوامل والظروف

التنظيمية التي يمكن أن تساهم في خلق الاستغراق الوظيفي، مثل العلاقة مع زملاء العمل، ونوعية الإشراف، والانطباع النفسي عن العمل بشكل عام¹¹⁸.

وعلى وجه التحديد فإن علماء النفس في محاولتهم تفسير طبيعة الاستغراق الوظيفي، يقومون بالتركيز على تحليل حالات محددة تعد بمثابة حافز للفرد على الأداء الجيد في ظروف العمل المختلفة. فتفسيرات علماء النفس لظاهرة الاستغراق الوظيفي مبنية إلى حد كبير على نظريات الحوافز، لذلك فإنها تميل إلى التأكيد على أن الحاجات الفردية وإشباعها في محيط العمل هي المحددات الأساسية للاستغراق الوظيفي، ومن ثمة فإن هذا المنظور يهتم عادة بإثارة عدد من التساؤلات مثل:

- هل للعمل أهمية معينة ؟

- هل نوعية الإشراف الإداري جيدة ؟

- هل تتسم العلاقة بين زملاء العمل بالتعاون ؟

قام ألبورت (Allport) بدراسة ما يسمى علم نفس المشاركة، وعرف استغراق الذات (ego involvement) بأنه عبارة عن الحالة التي يكون فيها الشخص مدفوعا بدافع البحث عن مكانة وظيفية مرموقة في عمله¹¹⁹. ويضيف البورت عندما يكون الشخص منهمكا باستخدام مواهبه ومستوعبا لوظيفته وله علاقات اجتماعية جيدة مع رئيسه في العمل فعندئذ يمكننا وصف ذلك الشخص بأنه متقمص لعمله.

أما فروم (Vroom) فيصف المرء بأنه يكون "منغمس الأنا" (ego involved) في عمل أو مهمة ما إلى الحد الذي يكون فيه تقديره لذاته متأثرا بمقدار ما يدركه من مستوى أدائه. أي حالة الاستغراق تحدث حين يزداد إحساس الفرد بتقدير الذات من خلال الأداء الجيد، أو ينخفض ذلك التقدير من خلال الأداء غير الجيد¹²⁰.

ومن ناحية أخرى فإن فرنش وكان (French, Kahn) يتحدثان عن مركزية المقدرة ويصفانها بأنها عبارة عن الدرجة التي يتأثر فيها تقدير الإنسان لذاته. فإذا كان العامل يعتقد أن أدائه لعمله شيء أساسي بالنسبة له، عندئذ يمكننا القول أننا أمام أداء منغمس ذاتيا.

أما من وجهة نظر علماء الاجتماع فانه يمكن تفسير ظاهرة الاستغراق الوظيفي من خلال دراسة المعايير والقيم والأنماط الاجتماعية المختلفة. ومن هنا فإن أنسب وسيلة للبحث في هذا الموضوع تتم من خلال التركيز على متغيرات اجتماعية التي قد تساهم إسهاما كبيرا في إيجاد جزء لا يتجزأ من قيم الفرد الشخصية، ويرى مؤيدو هذا الاتجاه كما يشير دوبين (Dubin) إلا أنه:

"عندما يتبنى شخص قيمة أو معيارا أو هدفا أو نمطا سلوكيا معينا، فإن هذه تصبح مرشدا له في نشاطاته المستقبلية. وتعني عملية التبني قبول هذه المعايير أو القيم أو الأهداف لتكون جزء من نظام السلوك

¹¹⁸ مازن فارس رشيد: الانغماس الوظيفي، دراسة ميدانية لتأثير الصفات الشخصية والعوامل الظرفية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، 1993. ص 100.

¹¹⁹ G.W. Allport: The Psychology of Participation, Psychological Review, 1947. P123.

¹ Victor H.Vroom: Ego Involvement, Job Satisfaction and Job Performance, Personnel Psychology, 1962. P161.

الشخصي للفرد وطرق تفكيره، كما تعني أن يتقمص الفرد الشخصية الاجتماعية وأنماط السلوك وسبل التفكير المختلفة، بحيث تصبح هذه هي الأساس لسلوكه وتفكيره المستقبلي. وبالتالي فإن جذور هذه النشاطات وسبل التفكير لأي فرد تكمن في التجارب الاجتماعية².

فالإنسان المنغمس في عمله وفقا لدوبين هو ذلك الإنسان الذي ينظر إلى عمله على أنه أهم جزء في حياته، وينهمك فيه على أنه غاية في حد ذاته.

يشير ألبورت (Allport) إلى أن العلاقات الاجتماعية السليمة والودية تشكل شرطا لا غنى عنه للاستغراق الوظيفي لأنها تساعد على تشكيل اتجاه الفرد اتجاه العمل وتعزيزا للفكرة نفسها يؤيد آخرون أن نزوع الفرد للالتصاق بالعمل والمنظمة قد يكون جزء من عملية انتماء اجتماعي أكبر تكمن جذورها في محاولة الفرد غرس قيم واتجاهات الآخرين في ذاته³.

وقد سلك باحثون آخرون السلوك ذاته حين ذكروا أن درجة التباين في الاستغراق الوظيفي يمكن أن ترجع إلى اختلاف توجهات القيم نحو العمل، والتي تم تعلمها منذ الصغر.

كما يعرف أيضا الاستغراق الوظيفي أنه درجة الامتصاص اليومي التي يعيشها المرء في نشاط متعلق بالعمل. فوفقا لهذا المدخل يتولد الاستغراق الوظيفي نتيجة لغرس قيم معينة عن العمل في ذات الإنسان لذا من المحتمل أن يكون من العوامل المقاومة للتغيير في الشخص نتيجة لطبيعة وظيفة معينة.

رغم تعدد الدراسات والأبحاث التي اهتمت بالاستغراق الوظيفي إلا أنه لم يتم وضع تعريف واضح، كما لم يتم بحثه بصورة شاملة ومتكاملة بالرغم من تعدد المداخل التي درست الموضوع. وفيما يلي جدول يلخص أهم التعريفات المقدمة للاستغراق الوظيفي:

الجدول (1-3): تعريف الاستغراق الوظيفي عند بعض الباحثين

اسم الباحث	تعريف الاستغراق الوظيفي
غورين، فيروف، وفيلد Gurin, Veroff, Feld	الدرجة التي يؤثر فيها الأداء في تقدير الفرد لذاته
غورن، كانونغو Gorn, Kanungo	- درجة انغماس الفرد في وظيفة معينة وإسهامه فيها. - أهمية العمل للفرد مقارنة بالأنشطة الأخرى
باتشين Patchen	توفر 3 شروط لتحقيق الاستغراق: - الأفراد محفزين تحفيزا قويا. - إحساس الفرد بالتضامن مع المؤسسة. - شعور الفرد بالفخر بعمله.
لدوال وكيجنر Lodahl, Kejner	- درجة التصاق الفرد بنفسيا بعمله - درجة تأثير أداء الشخص لعمله في تقديره لذاته.
واغنر وآخرون	- درجة الامتصاص اليومي التي يعيشها الفرد في نشاط متعلق بالعمل.

² مازن فارس رشيد، مرجع سابق، ص 100.

³ G.W. Allport , op. cit, p 123.

المصدر: بالاعتماد على:

- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي (دراسة ميدانية)، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، العدد الثاني، جامعة الزقازيق، كلية التجارة، 2004.
 - آدم غازي العتيبي: أثر الخصائص الوظيفية والشخصية وقيم العمل على الأداء الوظيفي في القطاع الحكومي بدولة الكويت، المجلة العلمية لكلية الادارة والاقتصاد، العدد 9، 1998. ص 84.
- من خلال ما سبق فإن الدراسات التي اهتمت بالموضوع يمكن تقسيمها إلى فئتين:
- الفئة الأولى من هذه التعريفات تتعامل مع الاستغراق الوظيفي باعتباره متوقفاً على أداء الموظف وتقديره لذاته، إذ يظهر الشخص المنغمس وظيفياً أنه ذلك الشخص الذي يشكل العمل بالنسبة له جزءاً مهماً في حياته، ومتأثر بظروف العمل، أو زملاء العمل، أو المنظمة ككل.
- أما الفئة الثانية من التعريفات فهي تلك التي تنظر إلى الاستغراق الوظيفي بأنه أحد عناصر تصور الإنسان عن نفسه، ويعني الاستغراق الوظيفي وفقاً لهذا المنظور الدرجة التي يكون فيها المرء متطابقاً نفسياً مع عمله، أو هو عبارة عن أهمية العمل للتصور الذاتي للفرد عن نفسه.
- وباختصار فإن جل التعريفات تدور في الغالب حول محور أساسي وهو أن الشخص المنغمس وظيفياً هو ذلك الشخص الذي يعد العمل جزءاً مهماً في حياته وفي تقديره لذاته.

2. العوامل والظروف التنظيمية التي تساهم في خلق حالة الاستغراق الوظيفي:

يمكن النظر إلى العوامل المؤثرة في الاستغراق الوظيفي من منظورين¹:

- منظور الخصائص الفردية
- منظور العمل (الوظيفة)

2-1- منظور الخصائص الفردية:

1- العمر:

اجمع مختلف الباحثين الذين درسوا تأثير متغير العمر على الاستغراق الوظيفي، أن الأفراد عند تقدمهم في السن يعيرون أهمية أكبر للعمل، ويبحث هؤلاء على الوظيفة التي تقدم لهم منصب مهم مع إمكانية الترقية، وأهمية أقل للدخل المادي.

بينما يميل الأفراد صغار السن إلى استغلال القدرات التي يتمتعون بها في وظائفهم، ويبحثون عن الترقية الوظيفية، والتفاعل الاجتماعي مع الأفراد الأكبر سناً.

¹ بالاعتماد على:

- فضل صباح الفضلي: تأثير المتغيرات الديموغرافية والتوجهات القيمية على الانغماس الوظيفي في القطاع الحكومي بدولة الكويت، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، 1993. ص 111-112..
- مازن فارس رشيد، مرجع سابق، ص 107-114.

2- الفروق الجنسية:

منذ الحرب العالمية الثانية كثرت الدراسات والأبحاث حول الفروق الجنسية وتأثيرها على الاستغراق الوظيفي، وخلصت إلى أن الرجل يبحث عن الوظيفة التي توفر له متسع من أوقات الراحة، وفرص الترقية. في حين تبحث المرأة عن الأمان الوظيفي داخل العمل، وساعات العمل المناسبة. وإذا توفرت الشروط السابقة يتحقق الاستغراق الوظيفي.

3- المؤهل الدراسي:

يعتبر التعليم عنصر هام في المتغيرات المؤثرة على الاستغراق الوظيفي، فالأفراد الأفضل تعليمًا يميلون نحو الأعمال التي تمنحهم مكافآت خارجية. إذ كلما زاد المستوى التعليمي للفرد أصبح أكثر اعتدالًا وإيمانًا بقيم المنظمة وأخلاقيات العمل، وأكثر ميلًا للاستغراق الوظيفي.

4- الإيمان بالعمل الجاد:

يعتبر الإيمان بالعمل الجاد من القيم الإيجابية، إذ تعكس هذه القيمة فلسفة حياة عمادها اجتهاد وجدية الفرد وانغماسه في المفيد من الأعمال إضافة إلى أهمية الإخلاص والتفاني في أداء الوظيفة. ولأن الاستغراق الوظيفي يعتبر أحد عناصر تصور الإنسان عن نفسه، فإنه من المتوقع ارتفاع درجة الاستغراق الوظيفي لدى ذلك النوع من الأفراد المتميز بالجدية والاعتماد على الذات.

2-2- منظور الوظيفة:

1- الأجر والحوافز:

يعتبر الأجر والحوافز والإحساس الإنساني بالتضامن مع المنظمة، وارتفاع معدلات الاعتزاز بالعمل الذي يمارسه الفرد من الشروط الأساسية التي لا غنى عنها لتحقيق الاستغراق الوظيفي. وجاء اهتمام المدخل الحديث للعلاقات الإنسانية ليركز على التعامل مع بيئة العمل باعتبارها ساحة أساسية لإشباع احتياجات الفرد كإنسان قبل كل شيء، لذلك من الطبيعي توقع تأثر درجة استغراق الفرد مع وظيفته أو مع بيئة عمله بقدرة المنظمة على خلق الأجواء المناسبة لإشباع القيم والاحتياجات الإنسانية.

- الرضا عن المكافآت الذاتية:

وتنتج المكافآت الذاتية من قيام الفرد بأداء مهام وظيفته وما يترتب على ذلك من مشاعر مثل: الشعور بالإنجاز وتحقيق شيء ذات أهمية.

- الرضا عن المكافآت الخارجية:

أما المكافآت الخارجية فإنها تخضع لرقابة المنظمة، مثل: الأجر، الترقية، التقدير من الرؤساء... الخ.

2- المحيط الاجتماعي للعمل: ويشمل:

- العلاقة مع زملاء العمل: هل تتسم العلاقة بين زملاء العمل بالتعاون؟
- المشاركة في اتخاذ القرارات.
- توفير قدر من الحرية للموظف في تحديد خطوات سير العمل
- الاستقلالية في أداء المهام.
- نوعية الإشراف: هل نوعية الإشراف الإداري جيدة ؟

3. الشروط العامة للاستغراق الوظيفي:

يتحقق الاستغراق الوظيفي للأفراد داخل المنظمة إذا توفرت الشروط التالية:

1- الأفراد محفزين تحفيزاً قوياً وجيداً، مهما كانت طبيعة الحوافز مادية أو معنوية؛

2- لدى الأفراد إحساس بالتضامن مع المنظمة؛

3- شعور الأفراد بالفخر بعملهم وانتماءهم للمؤسسة.

4. الفرق بين استغراق الفرد في وظيفته واستغراقه في عمله بشكل عام:

إن انغماس الفرد في وظيفة معينة تتأثر نسبياً بظروف وبيئة العمل وبمدى إسهام الوظيفة الحالية في إشباع حاجاته الأساسية. أما الاستغراق في العمل بشكل عام أو أن يكون العمل شيئاً مركزياً في حياة الإنسان فهو اعتقاد ذاتي عن قيمة العمل في حياة الإنسان، الأمر الذي يجعل الاستغراق الوظيفي صفة للفرد يحملها معه في كل الحالات.

5. الفرق بين الاستغراق الوظيفي والرضا الوظيفي: وتتمثل في¹

إن الرضا الوظيفي هو تجميع للظروف النفسية والفسولوجية والبيئية التي تحيط علاقة الموظف بزملائه ورؤسائه وتتوافق مع شخصيته.

فرضا الفرد عن وظيفته يؤدي إلى الكفاية الإنتاجية العالية، فالفرد الراضي عن وظيفته أو مهنته يقبل عليها في همة ونشاط ويكون سعيداً بها مما يزيد من كفايته الإنتاجية، أما عدم الرضا عن المهنة فينتج عنه سوء تكيف، غير متوازن انفعالياً ويظهر الكثير من مظاهر الضجر والملل والاستياء والإحباط...

¹ أحمد السيد الكردي: العوامل المحددة لأهمية إدراك الدعم في تنمية الرضا والاستغراق الوظيفي،

إن ميل الفرد لعمله أو لجانب معين فيه له المردود الإيجابي على نفسه وعلى عمله والرضا يتحقق عندما تتحقق توقعات الفرد نحو ما يحصل عليه من العوائد المعنوية والمادية خاصة، كما يعبر الرضا عن حالة تكامل الفرد النفسية مع وظيفته ومدى استغلال العمل لقدراته وميوله وإثبات لشخصيته، بالإضافة إلى أن وصول الفرد لمستوى الطموح الذي حدده يتحقق له من خلال عمله وهذا بدوره يؤدي لإشباع حاجاته الشخصية.

ولا شك أن هناك عوامل مؤثرة في رضا الفرد عن وظيفته، بعضها يتعلق بذاتية الفرد نفسه، وبعضها الآخر متعلق بالتنظيم الذي يعمل فيه الفرد وهي بيئة العمل: كنوع العمل، وطبيعة وظيفته أو مهنته كعمل روتيني أو متنوع، ابتكاري أو عادي،...

ولا شك أن العمل المتنوع ينتج عنه مستوى أعلى من الرضا، كما أن الظروف المحيطة ببيئة العمل من التهوية والإضاءة والأدوات والأجهزة المستخدمة ومقدار العمل وحجم الإدارة، فكلما كان حجم الإدارة صغيراً زاد التعاون بين الموظفين وازدادت العلاقة الشخصية والوظيفية بينهم، وبالتالي ارتفع روح الانتماء للجماعة والعمل فزاد الرضا الوظيفي لديه.

بالإضافة إلى المكانة الاجتماعية والاقتصادية للوظيفة كمحدد مهم للرضا الوظيفي، وهذا يرجع لثقافة المجتمع وتقديره للعمل.

ومن المحددات الرئيسية أيضاً التي تحتل الصدارة للرضا الوظيفي نمط الإشراف أو نوع القيادة في العمل، فقد حدد علماء الإدارة والعلوم الإنسانية أن هناك علاقة قوية بين النمط السائد للقيادة أو الإشراف (ديمقراطي - ديمقراطي- فوضوي) والرضا الوظيفي عند الفرد وهذه العلاقة علاقة طردية قوية، ولا تقف عند العوامل البيئية المؤثرة في رضا الفرد عن وظيفته فقط وهناك عوامل خاصة بالفرد يتأثر بها وتؤثر على عمله كالإنجاز، فالإنسان لا يقف عند نقطة معينة في حياته فلديه أهداف (إنجازات) يتمنى تحقيقها ويتوقع تحقيقها وهذه تمثل اتجاهات سلوكه بناءً على تقديره لذاته وتقدير الآخرين له وكلما وصل إلى مستوى شعر بارتياح ورضا ثم يضع أهدافاً ومستويات طموح جديدة، ولا نغفل ما يحققه الترقى والتقدم الوظيفي وما يمثله ذلك من أهمية كبرى لدى الموظف ورضاه بوظيفته.

بالإضافة إلى الراتب والحوافز المادية وهذان العاملان الأخيران لا شك أنهما مساهمان بدرجة كبيرة في منع مشاعر الاستياء والإحباط الوظيفي لدى الفرد.

كما أن الاستقرار في العمل والحاجة للأمن فيه من المصادر القوية لتحديد الرضا وكلما ارتفع المستوى الوظيفي للفرد كان أكثر استقراراً وعطاءً ورضاً عن العمل.

يتحدد الرضا الوظيفي وفقا للتفاعلات التي تتم في إطار بيئة العمل، ويتضمن إطار بيئة العمل عناصر متعددة أهمها: خصائص الوظيفة، وخصائص المنظمة، وخصائص العاملين.

فالرضا الوظيفي هو: "حالة سرور ايجابية تنتج عن تقييم الفرد لوظيفته أو خبراته الوظيفية"¹.

إن الرضا الوظيفي ليس مفهوم أحادي البعد حيث أنه يشمل الرضا عن الجوانب المختلفة المتصلة بالوظيفة. ويعتمد رضا الفرد على نوعين من المكافآت: ذاتية وخارجية.

وتنتج المكافآت الذاتية من قيام الفرد بأداء مهام وظيفته وما يترتب على ذلك من مشاعر مثل: الشعور بالإنجاز وتحقيق شيء ذات أهمية. أما المكافآت الخارجية فإنها تخضع لرقابة المنظمة، مثل: الأجر، الترقية، التقدير من الرؤساء... إلخ

المبحث الرابع: الثقافة التنظيمية (Organizational Culture)

1- مفهوم الثقافة:

يرى Démorgon أن مصطلح الثقافة مشتق من كلمة "cultura" اللاتينية الأصل والتي تعني حراثة الأرض¹²¹، فيما يرى البعض الآخر أن هذا المصطلح مشتق من الفعل اللاتيني "colère" والذي يعني كذلك عملية زراعة الأرض ثم أخذ البعد الروحي والعقلي للشخص في القرن الثامن عشر ليعبر فيما بعد عن التطور الذكائي والاجتماعي للإنسان والجماعات الإنسانية.¹²² أما كلمة ثقافة في اللغة العربية فتعني رعاية العقل والاعتناء بتهذيب الإنسان.

وعلى الرغم من شيوع استعمال لفظ الثقافة في أحاديثنا وما يحتله من مساحة عريضة في وسائل الإعلام فضلا عن استعماله في اللغة الأكاديمية، فإنه قد جرت معالجة هذا المفهوم بسطحية شديدة حيث أن مجموعة المعارف والعلوم هي أول ما يتبادر إلى ذهن القارئ أو المستمع عند ذكر كلمة ثقافة، كما ساد الاعتقاد بأن الثقافة ما هي إلا حكر على جماعة من الناس دون غيرهم حيث يطلق عليهم لفظ "الطبقة المثقفة"، بينما في واقع الأمر تمثل المعارف والعلوم جزءا يسيرا من ثقافة الناس والمجتمع.

كما أن قراءتنا للتعريف المختلفة و العديدة للثقافة تجعلنا نرى من الأهمية عرض أبرز المفاهيم الشائعة للثقافة بمعناها العام التي عكستها تلك التعاريف من أجل الجمع بينها و الأخذ بذلك التعريف الذي يتفق معه في تحديد الثقافة. مع العلم أن هذا الاختلاف في التعاريف يبرر بثلاثة عوامل هي:¹²³

¹ محمد محمد عريشة: تحليل علاقة الخصائص الفردية والرضا الوظيفي مع الاستغراق الوظيفي وأثره على جهد الأفراد في العمل (دراسة تطبيقية)، المجلة العلمية لكلية الإدارة والاقتصاد، العدد السادس، 1995. ص 58.

¹²¹ Med Nuiga, la conduite du changement par la qualité dans un contexte socioculture, essai de modélisation systémique e et application a l'entreprise, thèse de doctorat en génie industrielle, paris, 2003, P53

¹²² محمد الطاهر بوباية، اتجاهات الهيئة الوسطى الادارية نحو النماذج الثقافية التنظيمية دراسة حالة مؤسسات انتاجية وخدمية، رسالة ماجستير في عام النفس، جامعة الجزائر، 1996، ص 27

¹²³ Thevenet (M), la culture d'entreprise, que sais-je ?, 2^e édition, mille, paris, 1994, P32

— سواء على مستوى علم الأجناس (anthropologique) أو على مستوى علم التسيير، فالثقافة تحال أو ترجع الى أسس نظرية مختلفة.

— إن الباحثين يتناولونها من خلال حساسيتها النظرية، بمعنى أنه اذا كان من المفيد عدم إمكانية مقارنة نظريات الثقافة المختلفة، فإن الأمر يعد مهما عندما يتعلق بالوضعيات الشخصية للباحثين المهتمين بالمؤسسات والحياة الجماعية على العموم.

— إن هذه النظريات تتطور بالنظر للسوق، والثقافة لا تمثل نفس الفائدة والقيمة بالنسبة للمسيرين و الإجراء و المساهمين.

أهم مفاهيم الثقافة نذكر ما يلي:

— تراث الأمة المنقول جيلا بعد جيل.

— أفكار الأمة و مفاهيمها ولغتها وعاداتها وتقاليدها.

— نظرية في السلوك أكثر من كونها نظرية في المعرفة.

— طريقة الحياة التي يعيشها الناس وفقا للفكر الذي يدينون به في جوانب الحياة المادية والفكرية.

وعليه يمكن القول بأن الثقافة هي "ذلك المخزون الحي في الذاكرة كمركب كلي ونمو تراكمي مكون من محصلة المعارف والعلوم والأفكار والمعتقدات والفنون والآداب والأعراف والتقاليد والمدرجات الذهنية والحسية والموروثات التاريخية واللغوية والبيئية التي تصوغ فكر الإنسان وتمنحه القيم الاجتماعية التي تصوغ سلوكه العملي في الحياة"¹²⁴.

2- الأصول التاريخية للثقافة التنظيمية وأسباب الاهتمام بها:

يستمد مفهوم الثقافة التنظيمية جذوره من الكتابات المبكرة في إدارة الأعمال خاصة دراسات Hawthorne التي أجراها Elton Mayo ما بين عامي 1924، 1933 التي كونت ما بات يعرف بمدرسة العلاقات الإنسانية والتي كان لها الفضل في إدخال كل ما هو إنساني واجتماعي إلى دراسة العمل.¹²⁵ إلا أن الكتابة المنظمة عن مفهوم الثقافة التنظيمية لم تبرز بشكل واضح إلا عام 1979 مع Pettigrew في مقالة بعنوان " « studing on organizational culture الذي شرح فيها بعض جوانب الحياة التنظيمية ذات الطابع التعبيري و الثقافي و المستخدمة على نطاق واسع في علمي الاجتماع و الانتروبولوجيا. ولم يتوقع Pettigrew ولا أصحاب مدرسة العلاقات الإنسانية أن يحدث هذا الانفجار المعرفي في الاهتمام بحقل الثقافة التنظيمية الذي بدأ في أوائل الثمانينات واستمر حتى الآن سواء على المستوى الأكاديمي أو التطبيقي. اذ يمكن القول بأن الكتابات التي ظهرت في سنوات الثمانينات تعد الأساس الذي تم من خلاله بناء هيكل وملامح وأبعاد ظاهرة الثقافة التنظيمية. والجدول التالي يبين أهم المؤلفين وأعمالهم في مجال الثقافة التنظيمية:

الجدول (1-4): أهم المؤلفين وأعمالهم في مجال الثقافة التنظيمية

المؤلفين	السنة	الأعمال
Peter , Waterman	1982	كتاب البحث عن التميز (search of excellence): قام المؤلفان بدراسة أعلى 43 شركة أداء في و.م.أ ومقارنتها مع الشركات اليابانية ليخلصا إلى أن سيطرة الثقافة وتماسكها سمة ضرورية للشركات المميزة كما أكدوا على أهمية القيادة التحولية في بناء القيم والمعاني
Deal , Kennedy	1982	كتاب ثقافة الشركات (corporate culture): قام المؤلفان بدراسة أعلى 80 شركة للتمييز بين الثقافات القوية و الضعيفة ومحاولين ربط ذلك بأدائها مبررين مقصدهما من البداية بقولهما "نأمل أن نغرس في قرائنا قانونا جديدا لقطاع الاعمال هو أن القوة في الثقافة"
Edgarde Schein	1985	كتاب الثقافة التنظيمية و القيادة (organizational culture and leadership): قام المؤلف بإيضاح المستويات التي تتجلى فيها الثقافة وهي:

¹²⁵ Wright S ,anthropology of organizations, New york:tayolor and francis group, 2005,P64

المستوى المادي والمتمثل في الهياكل و البنى و العمليات التنظيمية		
مستوى القيم الذي يشمل الاستراتيجيات و الفلسفات و الأهداف		
مستوى الافتراضات الأساسية والتي تضم المعتقدات و الأفكار		

المصدر: من إعداد الباحثين

أما عن الأسباب التي أثارت الاهتمام بهذه الظاهرة، فيمكن حصرها في ثلاث مستويات هي:¹²⁶

— **على المستوى الأكاديمي:** يعد فشل المدارس التسييرية التي تركز على جانب الرشد التنظيمي والعلاقات بالبيئة في إعطاء تفسير متكامل عن سبب اختلاف بعض المنظمات عن غيرها في الأداء على الرغم من أنها جميعا تتشابه في الهياكل والعلاقات والقواعد من أهم الأسباب التي جعلت الكتاب يتلقون مدخل الثقافة التنظيمية بكثير من الجدية في تفسير التنوع في أنماط السلوك ومستويات الاستقرار في الجماعة.

— **على المستوى العملي:** أثبتت الدراسات المقارنة أن الثقافة التنظيمية السائدة في الشركات اليابانية هو المتغير البارز الذي أسهم في نجاحها وتفوقها عن الشركات الأمريكية.

— **على المستوى الاقتصادي:** يعود مبرر الاهتمام بمدخل الثقافة التنظيمية على هذا المستوى إلى سببين هما:

— ظهور الشركات متعددة الجنسيات وما أدت إليه من سيطرة على الاقتصاد العالمي و الاعتماد على العمالة الرخيصة في دول العالم الثالث.

— زيادة الاندماج بين المنظمات مما خلق الحاجة إلى إحداث التوافق الثقافي بينها.

3- تعريف الثقافة التنظيمية وخصائصها:

إن أبحاث وممارسات سنوات الثمانينات توضح مقاربتين مختلفتين هما:

— **المقاربة الأولى** ترى الثقافة كمتغير من النظام الكلي (المنظمة) يعمل في الاتجاه الذي يحقق غايات هذا النظام، والمشكلة تكمن دوما في معرفة ما تضيفه الثقافة وكيف تتفاعل مع المتغيرات الأخرى للنظام. ووفقا لهذه الرؤية، فإن المنظمة تنتج الثقافة كما تنتج كل المخرجات المادية، فهي تبرز الرموز و الإشارات و العادات المميزة ونسقا من القيم و المعتقدات، وبالتالي تصبح المنظمة حقا ثقافيا.

— **المقاربة الثانية** تمكننا من الولوج لديناميكية نظام اجتماعي في كل تعقيده، إذ ترى المنظمة ذاتها كثقافة ومن ثمة يجب دراستها في إطار إنساني، أي بمعنى نظام من المعارف والتي يمكن لكل فرد داخل المنظمة تفسيرها وترجمتها بواسطة ميكانيزمات عقلية أو ذهنية.

¹²⁶ زيد صالح حسن سميع، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي باليمن، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة حلوان، مصر، 2009، ص46

وعلى الرغم من أن هذه الدراسات وغيرها تجمع على أهمية الثقافة التنظيمية باعتبارها إحدى المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها، إلا أنه لا يوجد حتى الآن اتفاق على تعريف مقبول على نطاق واسع لها، إذ نجد أن تلك التعاريف تتفاوت ما بين التعريفات البسيطة المختصرة وبين التعريفات المكثفة التي تحاول إبراز عناصر أو مكونات الثقافة التنظيمية ومصادرها. ومن أجل تبين اختلاف وجهات النظر حول مفهومها نورد فيما يلي أهم التعاريف حسب ورودها الزمني في الجدول التالي:

الجدول (1-5): بعض تعريف الثقافة التنظيمية

الباحثين	التعريف
Deal Kennedy (1982)	تمثل الارتباط والتماسك بين القيم، العادات، الإشارات التي تحكم تصرفات الأفراد، وتشكل في حد ذاتها شكلا معينا لمنظمة معينة.
Peter and Waterman (1982)	مفهومها يعكس المفاهيم المرشدة والقيم المقتسمة والشائعة داخل المنظمة
عبد الرحمن أحمد الهيجان (1992)	تعبّر عن قيم الأفراد ذوي النفوذ في سلطة ما، هذه القيم تؤثر بدورها في الجوانب الملموسة في المنظمة وفي سلوك الأفراد، كما تحدد السلوك الذي ينتهجه هؤلاء الأفراد في قراراتهم وإدارتهم لمروسيهم ومنظمتهم.
G.Robert and Karen (1993)	مجموعة من القيم المشتركة والإجراءات المحددة وأنواع تشغيل المعلومات التي تستخدم في المنظمة ككل والتي تميز الوحدات الفرعية داخل المنظمة، هذه العناصر المشتركة تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات وتمثل رابطا اجتماعيا يجمع المنظمة ككل.
Henry L.Tosi (1994)	الأسلوب المنظم للتفكير و المشاعر وردود الأفعال الذي يتكون في منظمة ما أو أحد أقسامها، وتمثل الثقافة العقلية المنفردة للمنظمة التي تعكس شخصيتها
Stephen Robbins (1998)	نظام من المعاني التي يشترك فيها مجموعة من الأفراد والتي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات. ويتكون هذا النظام من مجموعة الخصائص التي تقدرها المنظمة
Ashkanasy and others (2000)	دراسة طرق العمل في المنظمة داخليا
Schein (2004)	مجموع الفرضيات الأساسية التي اخترعتها، اكتشفها أو شكلتها جماعة ما لأجل التعود على حل مشاكلها المتعلقة بالملائمة مع محيطها وبالتكامل الداخلي
William (2005)	مجموعة من المعايير والقيم والمعتقدات والفهم المشترك وقواعد السلوك التي يتشاركها الأفراد سواء بصورة ملحوظة أو غير ملحوظة، وتؤثر إلى حد بعيد على عملية صنع القرار

قاسم القريوتي (2009)	منظومة من المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن، وتصبح سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق منهجا عاما بين أعضاء التنظيم حول خصائص التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه
----------------------	---

المصدر: من إعداد الباحثين

بالنظر إلى العرض السابق، ندرك أن بعض التعاريف تدل على نفس المضمون والبعض الآخر يستخدم تعبيرات هلامية في وصف المفهوم لا تزيده إلا غموضاً، حيث أن أهم الانتقادات التي وجهت إلى تلك التعريفات نذكر ما يلي:

— التركيز على التجليات المادية للثقافة (القصص، الرموز، الطقوس...) والذي يثير مشكلة التغاضي عن جوانب الثقافة التنظيمية المهمة التي تقلل من الإمكانيات الهائلة للثقافة في مساعدة العمل الإداري في التأثير على العوامل التنظيمية الأخرى.

— حصر الثقافة التنظيمية في منظور فكري ضيق، وذلك بذهاب البعض إلى القول بأنها أيديولوجية فكرية للإدارة العليا بما تحمله من مثل ورؤى.

— أحدثت بعض التعريفات خلطاً مفاهيمياً ما بينها وبين مفهوم المناخ التنظيمي.

وعلى الرغم من ذلك التنوع والتعدد في التعريفات، فإن هناك بعض نقاط الاتفاق التي اجتمعت

عليها والتي تشير إلى الخصائص الرئيسية أو الجوانب المهمة لمفهوم الثقافة التنظيمية، والمتمثلة في:¹²⁷

الثقافة نظام مركب: حيث يتكون من عدد من المكونات أو العناصر التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المجتمع أو المنظمة. هذه المكونات تضم من جهة الجانب المعنوي للثقافة الذي يعد المكون الرئيسي لها والمتمثل في القيم والمعتقدات والافتراضات ومعايير السلوك، ومن جهة أخرى الجانب المادي الذي يمكن من خلاله فهم بعض جوانب الثقافة التنظيمية وكذا نقلها، والمتمثل في الرموز، القصص، الطقوس... الخ

الثقافة نظام متكامل: فهي بكونها كل مركب تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة، ومن ثم فإن أي تغيير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.

الثقافة نظام تراكمي: حيث يعمل كل جيل من أجيال المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم لتتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وطرق تفاعل بينها.

¹²⁷ مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص 407

الثقافة نظام مكتسب: حيث لا يعني استمرارية الثقافة تناقلها عبر الأجيال بطريقة فطرية أو غريزية، بل انها في تغير مستمر حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد أيضا ملامح قديمة.

الثقافة لها خاصية التكيف: فهي تتصف بالمرونة والقدرة على التكيف استجابة لمطالب الانسان البيولوجية والنفسية وكذا خصائص بيئة المنظمة وما يحدث فيها من تغيير.

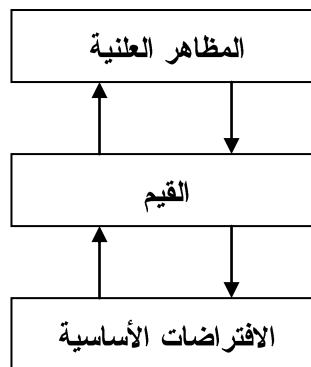
4- عناصر الثقافة التنظيمية ومصادرها:

4-1 عناصرها:

على الرغم من تعدد العناصر التي وردت في التعاريف المختلفة للثقافة التنظيمية، فانه يمكن استنتاج مجموعة من العناصر الأساسية التي تعد بمثابة قواسم مشتركة بين تلك التعريفات وتجميعها في فئتين، تمثل الأولى العناصر غير المادية أما الثانية فهي العناصر المادية. مع العلم أن هذا التقسيم مستوحى من نموذج Schein الذي حلل الثقافة التنظيمية إلى ثلاث مستويات تدرج من حيث العمق والقابلية للتغيير وكذا درجة ظهورها. كما أن كلمة مستوى تعني هنا الدرجة التي تكون فيها الثقافة ظاهرة وقابلة للتغيير.

الشكل التالي يوضح هذا النموذج:

الشكل رقم 01: نموذج Schein



المصدر: Edgar Schein, organizational culture and leadership, san francisco jossey publishers, 3

edition, 2004, P26

أولاً: العناصر غير المادية: _تعبّر عن القيم الخفية_ الراسخة في أذهان أعضاء المنظمة، وتحتل الجزء الأكبر من عناصر الثقافة. تتمثل في:

أ- القيم: _تعبّر عن الجزء غير الظاهر الذي يوجه سلوك الأفراد الى ما يمكن أن تصنفه المنظمة بالسلوك المتسق والسلوك غير المتسق مع الاتجاه العام للقيم ومع الثقافة التي ترغبها المنظمة.¹²⁸ وبالتالي تحدد القيم الأنماط السلوكية وموجهات الأداء التي ترشد العاملين للأنماط المناسبة من السلوك في المواقف المختلفة. من هذه القيم المساواة بين العاملين، الاهتمام بتسيير الوقت، الاهتمام بالأداء واحترام الآخرين.

كما نميز بين نوعين من القيم، هما:

القيم التنظيمية: وهي مجموعة من القيم السائدة في مكان العمل، تعد بمثابة الدليل الذي يوجه

سلوك

العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة.¹²⁹ تقسم بدورها إلى:¹³⁰

*قيم جوهرية تمثل المبادئ الأساسية والثابتة للمنظمة، إذ يمكن تشبيهها بالغراء الذي يربط ويوجد

قيم

ومعتقدات الأفراد حول الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها

*قيم تشغيلية تمثل القيم المقترنة بطريقة أداء المنظمة الحالي، التي يتم تطويرها لتفعيل القيم

الجوهرية

وجعلها واقعا ملموسا يسري في كافة أقسام وفروع المنظمة.

القيم الفردية: تمثل نوع من الإدراك الاجتماعي الذي يسهل على الأفراد التكيف مع البيئة التي

يعيشون

ويعملون فيها، وتنعكس أثارها على سلوكهم.¹³¹ كما ينظر البعض إليها على أنها القيم الأكثر

مرونة من حيث إمكانية تغييرها، إذ يمكن للعاملين تغيير قيمهم لتتفق مع قيم المنظمة أو من خلال قيام

المنظمة بتغيير قيم عاملها عن طريق التطويع التنظيمي.

¹²⁸ أمل مصطفى منصور، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008، ص 83

¹²⁹ مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص 103

¹³⁰ أمل مصطفى منصور، مرجع سابق، ص 194

¹³¹ محمود بن عودة الذبياني، الصراع القيمي في السعودية ودور وسائط التربية في علاجه، مستقبل التربية العربية، العدد 52، مصر، 2008، ص 317

ب — المعتقدات: هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية انجاز الأعمال والمهام التنظيمية. من هذه المعتقدات نجد المشاركة في صنع القرار، المساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.¹³²

ثانياً: العناصر المادية: تعبر عن المؤشرات المرئية والسلوكيات التي يمكن ملاحظتها، تضم:

أ — الطقوس: تمثل مجموعة من السلوكيات التي يتم تكرارها بانتظام وفق معايير محددة من طرف الأفراد، سواء تعلق الأمر بطريقة التحدث أي الكلمات المتداولة وسط العمل أو طريقة تسيير الاجتماعات كاستخدام مقدمات احتفالية من طرف الرؤساء، أو طرق عقد الجلسات كحلقات الجودة. ومن الأمثلة المشاهدة للطقوس أيضاً نجد المراسيم المتعلقة بعرض نتائج آخر السنة ومراسيم تكريم العاملين المتقاعدين.

ب — الرموز: يمثل الرمز علاقة خاصة بمعلومة تتعلق بالنظام الثقافي كنمط اللباس والمكافآت والعلاقات التي تميز نظام المشاركة في النشاط الرمزي للمؤسسة، ويبرز تطور الرموز إلى درجة تصبح مشابهة للثقافة أحياناً.¹³³ تتجلى الرموز في عدة مجالات منها:

— الهيكل التنظيمي للمنظمة

— أساليب ظهور المنظمة اتجاه البيئة الخارجية

— قوانين السلوكيات الداخلية للمنظمة

— خطابات المنظمة

ج — القصص والأساطير: تعتبر الأسطورة رواية من تمثيل أشخاص خياليين، تعبر عن المعتقدات المشبعة والمحملة بالقيم والمبادئ التي يعتنقها الناس والتي يعيشون بها أو من أجلها، الهدف منها نقل أو تدعيم بعض القيم لدى أفراد المنظمة لأنها تحمل تعليماً لهم في شكل صورة مثالية عن أشخاص غير محددين سبق لهم أن حققوا نتائج مرضية بالمنظمة.

د — اللغة و المفاهيم المشتركة: تشير اللغة إلى تلك المفاهيم و المصطلحات التقنية التي يبتكرها أفراد المنظمة لتوصيف وتعريف العمليات التشغيلية و الإدارية فيما بينهم، وكذلك إلى الكلمات والعبارات ذات الدلالات التي لا يفهمها إلا العاملين فقط بالمنظمة.¹³⁴ ويمكن أن يدرج هنا الاختصارات والاستعارات والأسماء المستعارة والتي لها دلالات خاصة لديهم، حيث لو تمت ترجمتها لعبرت عن مجموعة من القيم و المفاهيم السائدة التي يستدل بها للتعرف على طبيعة الثقافة السائدة.

¹³² خضير كاظم الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي، مفاهيم معاصرة، ط1، اثرء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص266

¹³³ Thevenet M , J-L Vachette, culture et comportements, vuibert paris, 1992 , P75

¹³⁴ أمل مصطفى عصفور، مرجع سابق، ص 70

4-2 مصادر ها:

يقصد بمصادر الثقافة التنظيمية المنابع التي تستقي منها المنظمة افتراضاتها الأساسية، وقيمها ومفاهيمها التي تتبناها وتكيفها مع طبيعتها، وتكون منها ثقافتها الخاصة بها، والتي هي مزيج من هذه المصادر. بمعنى أنها تكون لها شخصيتها التي تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى وتعطيها شخصية متميزة. تتمثل أهمية فهم مصادر الثقافة التنظيمية في فهم كيفية تقوية مكونات هذه الثقافة وكيف يمكن تغييرها إذا احتاج الأمر، كما أنها تسهل فهم مدى صعوبة تغيير الثقافة التنظيمية. وقد تعددت الكتابات التي تناولت مصادر الثقافة التنظيمية إلا أن معظمها قد حصرت المصادر الأساسية لثقافة المنظمة في ثلاث مصادر هي: ¹³⁵

— الثقافة القومية.

— القادة والمؤسسين

— بيئة الصناعة

الثقافة القومية: تعتبر من أهم مصادر الثقافة التنظيمية، فعندما ينضم أي فرد للمنظمة، أيا كان موقعه في المنظمة فإنه يدخل المنظمة حاملاً معه ثقافة المجتمع وثقافة الدولة التي يعيش فيها، من خلال ما يحمله من قيم ومعتقدات وافترادات. وتظهر أهمية الثقافة القومية يوماً بعد يوم مع تعاظم وسائل الاتصال، وانتشار مفاهيم العالمية Globalization مما يترتب عليه أن أصبحت المنظمة تضم العديد من الثقافات، ولذلك ظهر ما يسمى دراسات عبر الثقافات Cross Culture وذلك لتحديد أوجه الاختلاف والاتفاق بين ثقافات الأمم والدول المختلفة

القادة و المؤسسين إن المؤسسين في أي منظمة يلعبون دوراً حيوياً في نشأتها وحياتها، فهم أول من يختارون نوع العمل وطبيعته، كما أنهم يحددون شكل للمنظمة وهدفها ورسالتها. وغالباً ما يحمل المؤسسين مجموعة من القيم التي ينقلونها إلى أعضاء المنظمة، وينقلون أيضاً طريقة حل المشاكل التي تواجه المنظمة، فهم يتميزون بدرجة عالية من الثقة بالنفس والإصرار، ويحملون افتراضات قوية حول طبيعة العالم، ودور المنظمة في المجتمع، وطبيعة البشر والعلاقة بينهم، ولذلك فهم يكونون أكثر قدرة على توصيل هذه الافتراضات إلى أعضاء المنظمة.

بيئة الصناعة: تقوم بيئة الصناعة بدور في تشكيل ثقافة المنظمة، حيث تختلف الثقافة التنظيمية من صناعة لأخرى كما تختلف حسب طبيعة المنتج من سلعة أو خدمة؛ فنجد أن الصناعات التي تتميز بتطور سريع من التكنولوجيا تتميز بصفات وخصائص ثقافية مختلفة عن غيرها من الصناعات التي تتميز بمعدل تطور منخفض، وتتميز كل صناعة بخصائص متميزة تدعم قيماً معينة، ومن أهم الخصائص المرتبطة بالصناعة والتي تؤثر على الثقافة التنظيمية هما التكنولوجيا والنمو.

5- أنواع الثقافة التنظيمية:

¹³⁵ (Drenan, M. Rondall , Gross Culture Research an Organizational Commitment , a Review and Application of Hofstede Value sukey Model , Journal Of Business Research , 1993, Vol. 26, P 413.

لقد وجدت الكثير من الأبحاث التي عبرت عن العديد من التقسيمات للثقافة التنظيمية، ولعل ذلك يرجع الى المعيار المعتمد عليه في عملية التصنيف، لذلك سيتم فيما يلي ذكر أهم التقسيمات الشائعة:¹³⁶

أولا الثقافة التنظيمية حسب تأثيرها: تضم:

الثقافة التنظيمية الإيجابية: هي تلك الثقافة التي تعكس اتفاقا بين قيم العاملين وقيم المنظمة والذي يجعل المنظمة تسلك سلوكا بموظفيها سلوكا ايجابيا فيما يمكن أن يشكل ثقافة ايجابية قادرة على التطوير والتغيير الايجابي، ويشكل في نفس الوقت ميزة تنافسية للمنظمة.

الثقافة التنظيمية السلبية: تعكس وجود فروق بين قيم العاملين وقيم المنظمة مع وجود معوقات كبيرة قد تمنع أي تطوير تنظيمي، وفي هذه الحالة لا بد من وجود رقابة من الرؤساء من خلال الإجراءات ودرجات عالية من البيروقراطية. فهي إذن تلك الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من طرف أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع منهم، كما تفتقر المنظمة إلى التماسك المشترك بالقيم والموجودات.

ثانيا الثقافة التنظيمية من مدخل تنظيمي: أشار Handy إلى وجود أربعة أنماط للثقافة هي:

الثقافة الديناميكية: حيث تتسم المنظمة التي تسود فيها هذه الثقافة بالتزام العاملين والإدارة بمجموعة محدودة من القواعد مع اعتماد أقل على النظم البيروقراطية والاعتماد على القدرات والمهارات الفردية وعلى المرونة في اتخاذ القرارات. ويكون هذا النمط من الثقافة صالح وفعال للمنظمات الجديدة والصغيرة، إلا أن المشاكل تزداد مع زيادة حجم المنظمة وتعدد هياكلها.

ثقافة الدور: حيث تتصف المنظمات التي تتبنى هذا النمط بأن القوة تتوزع بين القادة والسلطة في الهيكل التنظيمي، كما تعد قيم الاعتمادية، التفويض، ورشد القرارات أهم القيم الأساسية الموزعة في المنظمة. تعمل هذه الثقافة في البيئات المستقرة، ويعد تعطيل التطوير وإشعار الأفراد بعدم الثقة أهم عيوب هذه المنظمات.

ثقافة الانجاز (الثقافة الوظيفية): يتسم هذا النمط الثقافي بالتركيز على الواقعية من خلال إعطاء الأفراد فرص لعمل ما يحبونه وكذا على قيم الانتماء والالتزام. وهذا يعني أن قوة الفرد تستمد من الخبرة والمهارة التي يتمتع بها والتي يستغلها في تحقيق أهداف فريق العمل الذي ينتمي اليه.

الثقافة الفردية: تسود في المنظمات التي يشعر فيها كل فرد بأنه أكبر وأهم من المنظمات نفسها، حيث تعاني هذه الأخيرة من وجود فروقات كبيرة بين اهتمامات واتجاهات كل فرد والتي تنعكس بوجود فروقات قيمية تعوق إرساء ثقافة ايجابية.

ثالثا الثقافة التنظيمية من مدخل أدائي: حسب Deal و Kennedy فإن أنواع الثقافة التنظيمية تتمثل في:

ثقافة سريعة الاستجابة: تضمن الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، حيث يظهر ذلك في الاهتمام المتزايد بمكافأة الأداء المتميز والاستعداد لتحمل المخاطر.

ثقافة العمل الجاد: تتميز المنظمات بالقدرة على تحمل قدر صغير من المخاطرة مع استجابة سريعة للتغيرات البيئية. من أمثلتها المنظمات الكبيرة الحجم التي تحاول دائما تشجيع العمل الجماعي وتقديم خدمة ذات جودة عالية.

ثقافة البناء: تسود المنظمات التي تهتم بالتطوير والرؤية المستقبلية، لكنها تحتاج لفترات طويلة نسبيا حتى تجني ثمار هذا التطوير. مثل المنظمات العملاقة التي تهتم بالمشروعات الاستكشافية.

ثقافة البقاء: في هذا النوع من الثقافة تتميز المنظمات بأنها قليلة الاستجابة للتغيرات البيئية، كما أن العاملين موجهين بطريقة أداء الأعمال أكثر من الاهتمام بتحقيق الأهداف. من أمثلتها المنظمات البيروقراطية التي تهتم بأداء الأعمال أكثر من التوجه الى الأداء المستقبلي.

6- أبعاد الثقافة التنظيمية وطرق قياسها:

1-6 أبعادها:

ترتبط الثقافة التنظيمية بالعديد من المتغيرات البيئية والتنظيمية، مما جعل من الصعوبة بمكان إلقاء الاهتمام بكل ظواهرها. وحتى يتم دراستها وقياسها بطريقة واقعية لا بد من تحديد الأبعاد التي تعبر عنها.

ومن خلال إطلاعنا على الأبحاث والدراسات الحديثة، يمكن القول بأن هناك نماذج استخدمت لقياس وتشخيص ثقافة المنظمة، من أشهرها نذكر ما يلي:

نموذج القيم المتنافسة:¹³⁷ طور هذا النموذج في الستينات من القرن الماضي لدراسة الفعالية التنظيمية بشكل متكامل. ويقوم على بعدين أساسيين، حيث يؤكد البعد الأول على محور تركيز المنظمة (البيئة الداخلية مقابل البيئة الخارجية) بينما يركز البعد الثاني على الاستقرار والضبط مقابل المرونة و التقدير. كما يحتوي هذا البعد على ستة أبعاد تغطي السمات الأساسية للثقافة التنظيمية والمتمثلة في: القيم التنظيمية السائدة، أنماط القيادة، إدارة العاملين، التماسك التنظيمي، التوجه الاستراتيجي، معيار النجاح.

ومن خلال التفاعل بين البعدين الرئيسيين والأبعاد الثقافية يتشكل أربعة أنواع ثقافية هي: ثقافة العشيرة، الثقافة الهرمية، الثقافة التطويرية، ثقافة السوق.

نموذج دينسون:¹³⁸ يركز هذا النموذج على أربعة أبعاد هي:

- بعد الاتساق والتجانس: الذي يشمل عناصر: وضوح القيم الجوهرية، الاتفاق، التنسيق والتكامل
- بعد الاحتواء: الذي يضمن عناصر: التمكين، التوجه نحو الفريق وتطوير قدرات العاملين
- بعد التكيف: الذي يضم عناصر: خلق التغيير، التعلم التنظيمي، التركيز على العملاء
- بعد المهمة: الذي يشمل عناصر: الرؤية، الإستراتيجية، الأهداف والغايات

¹³⁷ Cameron K.S ,Quinn R.E, diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework , addition- wesley, newyork ,2006,PP37,45

¹³⁸ Denison D.R, Spreitzer G.M, organizational culture and effectiveness: can american theory be applied in Russia ? organization science , vol 14, N 6,2003,PP686,706

نموذج أبعاد مخزون الثقافة التنظيمية: ¹³⁹ يتكون هذا النموذج من اثني عشر بعدا ثقافيا (معايير سلوكية) وبعدين أساسيين هما: — بعد التوجه نحو الناس مقابل التوجه نحو المهام — بعد إشباع الحاجات مقابل إشباع الحاجات العليا ومن خلال تفاعل هذين البعدين مع الأبعاد الثقافية تتشكل ثلاثة أنواع للثقافة التنظيمية هي: الثقافة البناءة، الثقافة الدفاعية، الثقافة الهجومية.

بالإضافة إلى النماذج السابقة، فقد سعى العديد من الباحثين إلى تطوير مقاييس أخرى وفقا لطبيعة الدراسة. لذا سيتم فيما يلي شرح مجموعة من الأبعاد التي تتفق عليها بعض الدراسات.

الجدول (1-6): أهم أبعاد الثقافة التنظيمية

الابعاد	الدراسات المؤيدة
الابتكار والتجديد	روينز: 1998 شارلز أورلبي: 1991
التوجه بالنتائج	هوفستيد، توجين: 1990 زينكو وفرنهام: 1996 روينز: 1998 شارلز أورلبي: 1991
التوجه بالعاملين	هوفستيد، توجين: 1990 زينكو وفرنهام: 1996 روينز: 1998 شارلز أورلبي: 1991
التوجه بالعمل الجماعي	زينكو وفرنهام: 1996 روينز: 1998 شارلز أورلبي: 1991
التعامل مع البيئة	هوفستيد، توجين: 1990 زينكو وفرنهام: 1996

المصدر: عبد الكريم إبراهيم الثويني، أثر الثقافة التنظيمية على تطوير الموارد البشرية "بالطبيق على المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الملك عبد ال عزيز، السعودية، 1429، 1428، ص46

— التوجه بالنتائج: يرتبط هذا البعد بمدى اهتمام المنظمة بالنتائج النهائية وعدم التركيز على التفاصيل، الأمر الذي يتطلب الدقة في تحديد الأهداف، وتوقع الأداء العالي، والمشاركة في المعلومات، والاهتمام بالانجازات دون مراعاة تفاصيل العمل، وكذا الإيمان بأن الأفراد هم القوة الايجابية للقوة الدافعة للتطوير في المنظمة.

¹³⁹ Pierre A.Balthazard, dysfunctional culture, dysfunctional organization: capturing the behavioral norms that from organizational culture and drive performance, journal of managerial psycholog, vol 21,N8, 2006, PP709,732

— التوجه بالعاملين: يرتبط هذا البعد بمدى اهتمام المنظمة بالعنصر البشري بها، حيث يظهر ذلك من خلال القيم و الافتراضات ومعايير السلوك التي تدعم العلاقات الطيبة مع العاملين، التسامح عند الأخطاء البسيطة، التكافل الاجتماعي، عدم التقيد بالرسميات في التعامل، احترام العاملين القدامى، الاستماع بصدر رحب للآخرين وكذا التعامل بروح الأسرة الواحدة.

— التوجه بالعمل الجماعي: يظهر هذا البعد من خلال القيم و الافتراضات ومعايير السلوك التي تركز على التعاون بين العاملين، محافظة الجماعة على تقاليدھا بالرقابة على أعضائها، التشجيع لوجود جماعات غير رسمية وكذا تحقيق الأمان المعنوي لكل من الرؤساء و المرؤوسين والمسؤولية الجماعية عن نجاح المنظمة.

— الابتكار والتجديد: يظهر هذا البعد من خلال تشجيع المنظمة للأفكار وروح المبادرة الفردية، الاستعداد لتقبل التغيير، التركيز على الإبداع كواجب على كل فرد، تشجيع التجريب كأولى خطوات التطوير، عقد اجتماعات دورية لتبادل المعرفة و الأفكار، عمل مسابقات، تدعيم المرونة مع نظم اتصالات فعالة بين الوحدات المختلفة داخل المنظمة.

— التعامل مع البيئة: يعبر هذا البعد عن قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات التي تحدث في البيئة من خلال سهولة تكيف العاملين مع ظروف المنظمة، مسايرة المنظمة للتطور التكنولوجي، بالإضافة إلى وجود علاقات مستمرة مع أجهزة الإعلام والتأكيد على أهمية المعلومات والمرونة، والحفاظ على وجود علاقات واضحة مع المنظمات المرتبطة بعمل المنظمة.

6-2 مداخل قياسها:

تسعى المنظمات إلى قياس وتقييم ثقافتها التنظيمية تحقيقاً للأهداف التالية:

- التعرف على النمط الثقافي السائد في المنظمة
- الربط بين الثقافة التنظيمية والمتغيرات التنظيمية و البيئة المختلفة من حيث العلاقة المتبادلة وطبيعة الأثر.

— التحقق من مدى التوافق بين قيم الأفراد و القيم التنظيمية التي يدركونها.
وتحقيقاً لهذه الأهداف، لابد من اختيار المدخل المناسب الذي يجيب على تساؤلات الدراسة ويحقق أهدافها. وبشكل عام ارتبط مفهوم الثقافة التنظيمية بالمدخل الكمي والمدخل الوصفي كمدخلي قياس لها، واللذين سنقوم بشرحهما فيما يلي:

— المدخل الوصفي: اعتمدت الدراسات الأولى للثقافة التنظيمية على المدخل الوصفي الذي يعتمد على أساليب القياس التقليدية المتمثلة في المقابلات المتعمقة و الملاحظة الشخصية، كما تسعى في الأجل الطويل إلى الملاحظة الدقيقة لتصرفات الأفراد في المنظمة وتدوينها، بينما تسعى في الأجل القصير إلى

محاولة التعرف على القيم والافتراضات الأساسية من خلال المقابلات المتعمقة وكذا دراسة القصص وتفسيرها وتحليل المحادثات بين الأفراد لاستنتاج طبيعة اللغة الخاصة ودراسة الرموز المادية.¹⁴⁰ على الرغم من أن البعض يرى بأن هذا المدخل هو المدخل الأمثل لقياس ثقافة المنظمة لأنه يمكن من ملاحظة العمليات التنظيمية التي تعد الأسلوب الأمثل للفهم العميق للخبرات التنظيمية و الافتراضات الأساسية، وكذا التعرف بيسر و وضوح على الأشكال المادية للثقافة، إلا أنه قد وجهت إليه مجموعة من الانتقادات من أهمها:

— لا يساعد في توضيح العلاقة بين الثقافة التنظيمية والمتغيرات التنظيمية والبيئية، وبالتالي يصعب بناء النظريات و اختبار الفرضيات.

— لا يسمح بتعميم النتائج التي تم الوصول إليها على المنظمات الأخرى.

— لا يشجع أسلوب المقابلة على التعرف بوضوح على القيم و المعتقدات التي يحملها الأفراد، حيث يتولد شعور لدى المقابل بعدم الارتياح عندما تكون المقابلة وجها لوجه.

— **المدخل الكمي:** يعتمد هذا المدخل عند قياسه للظاهرة الثقافية على قائمة الاستقصاء، والتي تصنف على حسب Ashkanasy الى صنفين رئيسيين، هما:¹⁴¹

*مقاييس تصنيف الثقافة التنظيمية: تقوم هذه المقاييس بتصنيف الثقافة التنظيمية إلى أصناف متعددة، من أمثلتها مقياس OIC_الذي يصنف الثقافة إلى ثلاثة أصناف (الثقافة البيروقراطية، الثقافة الابتكارية، الثقافة الداعمة). وأهم ما يميز مقاييس التصنيف أنه يسهل من خلالها إجراء المقارنات بين المنظمات المختلفة من حيث ثقافتها التنظيمية، كما أنها تسهل من عملية التغيير التنظيمي.

* مقاييس ملامح الثقافة التنظيمية: يقوم هذا المقياس بقياس مدى قوة أو ضعف ثقافة المنظمة وصولاً إلى وصف شامل للثقافة التنظيمية السائدة. كما يتميز على مقاييس التصنيف من حيث احتوائه على عدد كبير من الأبعاد الثقافية التي يمكن من خلالها إعطاء صورة أوضح لطبيعة الثقافة كما يمكن التعرف على الثقافات الفرعية التي تتشكل في بعض وحدات المنظمة الفرعية.

على الرغم من توجيه بعض الانتقادات للمدخل الكمي مثل عدم ملائمة أو كفاية الأبعاد الثقافية المطروحة في قائمة الاستقصاء، فإنه يستطيع التغلب على نقائص المدخل الوصفي وذلك لتمييزه بالمزايا التالية:

— إعطاء نتائج موضوعية من خلال تشجيع الفرد على التعبير عن قيم و معتقدات المنظمة بصراحة ووضوح

— المساعدة في ربط الثقافة التنظيمية بالمتغيرات التنظيمية و البيئية المختلفة

— المساعدة في اختبار الفروض وبناء النظريات، وكذا القيام بالمقارنة بين النتائج التي تم التوصل إليها عبر الدراسات المختلفة.

¹⁴⁰ Haugh. H, Mckee. L, the cultural paradigm of the smaller firm, journal of small business management ,2004,PP 377,394

¹⁴¹ Ashkanasy. N. M, Broadfoot L. E, questionnaire measures of organizational culture, handbook of organizational culture and climate, 2000,P 137

المبحث الخامس: العلاقة بين متغيرات الدراسة

1. العلاقة بين التسويق الداخلي والثقافة التنظيمية

أشار (Mahmood, 2003, p 4) أنه يمكن استخدام التسويق الداخلي كوسيلة لتغيير الثقافة التنظيمية من خلال الاتصال الداخلي بهدف تطبيق برامج إدارة الجودة في المؤسسة.

يشير تغير الثقافة التنظيمية إلى تلك الرسائل غير المكتوبة وأحياناً غير مدركة والتي تدخل بين ما هو معترف به رسمياً كثقافة وما هو موجود فلا، بحيث تحمل هذه الرسائل فلسفات وإيديولوجيات وقيم ومعتقدات وإدراكات وتوقعات مشتركة (Mahmood, 2003, p 5).

إن الكلام الشائع حول معنى التسويق الداخلي هو أنه عبارة عن استراتيجية تطبيق الفلسفة والمبادئ التسويقية داخل المنظمة، وهو العملية التي تشجع الموظفين على تقبل التغيرات في فلسفة وثقافة المنظمة. كما يمكن اعتبار التسويق الداخلي أحد أنواع ثقافة المنظمة التي تهتم بالعلاقة التفاعلية بين كل من المنظمة (الإدارة)، الموظفين، والزبائن (Mahmood, 2003, p 6).

أكد (Mahmood, 2003, p 6) أن تغيير الثقافة التنظيمية لا يمكن أن يحدث بالتركيز فقط على مكونات الثقافة التنظيمية بل أنه من الضرورة اعتماد التسويق الداخلي كفلسفة تتحكم من خلالها المنظمة بالموظفين وتوجههم في الاتجاه المرغوب.

بدأ الحديث عن الاتصال الداخلي بداية 1930 وارتبط الاتصال الداخلي بمفاهيم الاستماع، الصدق، الثقة، والدعم. ويشير الاتصال الداخلي إلى الرسائل الكلامية بين المرسل والمستقبل في المنظمة، ويهدف إلى بناء الثقة والصدق وروح التعاون بين الموظفين وهو ما تحتاج إليه المنظمة لبناء ثقافة إيجابية قوية (Mahmood, 2003, p 7).

يعد التسويق الداخلي جزء مهم في التطوير والتغيير التنظيمي بحيث أن غياب التسويق الداخلي يؤدي إلى مواجهة المنظمة المقاومة من قبل الموظفين لأي عملية تغيير (Varnia & Fojtik, 2008).

التسويق الداخلي هو وسيلة لتوجيه التغيير الثقافي داخل المنظمة (Varnia & Fojtik, 2008). من خلال اتباع الخطوات الست يمكن أن نلمس الارتباط بين التوجه التسويقي الداخلي وبرنامج تغيير الثقافة التنظيمية، وحسب هذه الخطوات فإن التغيير الثقافي يجب أن ينظر له كعملية قرار استراتيجي متخذ من أجل تحقيق حاجات الزبائن حسب (Varnia & Fojtik, 2008):

1. تطوير رؤية استراتيجية واضحة تتضمن القيم والسلوكيات المتوقعة الضرورية.
2. التزام (استعراق) الإدارة العليا: إذ أن التغيير الثقافي لا بد أن يبدأ من الإدارة العليا ثم المدراء التنفيذيين ثم القادة غير الرسميين.
3. نموذج للثقافة الجديدة تلتزم به الإدارة العليا وتترجمه في كل ممارستها، وهو ما يسمى باستراتيجية السحب للتغيير الثقافي.

4. إجراء التعديلات الضرورية لدعم التغيير الثقافي مثل تعديل الهيكل التنظيمي، نظام إدارة الموارد البشرية، نظام الرقابة وتدفق المعلومات، الاتصال، العلاقات، ونمط الإدارة.

5. اختيار اعضاء المنظمة الجديدة، وهو ضروري لغرس الثقافة التنظيمية الجديدة، ويمكن اختيار الاعضاء حسب درجة تلاؤمهم مع الثقافة الجديدة، ومن لهم القدرة والاستعداد للتأقلم وتبني الثقافة الجديدة، في حين يتم التخلي عن الذين لا يمكنهم التأقلم مع ثقافة المنظمة الجديدة.

6. تطوير نظام الاخلاق والقانون، فأى ثقافة جديدة يجب أن يصاحبها قيم قانونية وأخلاقية من تساوي الفرص والعدالة التنظيمية والأمن الوظيفي.

إن التسويق الداخلي هو أكثر من استراتيجية فهو يمثل مجموعة جهود لتغيير القيم والمعتقدات التنظيمية (Suter, 1995, p 1).

إن للمدير التنفيذي والذي يمثل قائد المؤسسة مسؤولية في دمج فلسفة التسويق الداخلي في ثقافة المنظمة وغرس ثقافة التوجه نحو الزبون من خلالها (Suter, 1995, p 1).

أكد (Karimi et al, 2011, p 709) على علاقة التسويق الداخلي من خلال بحوث السوق الداخلية، تجزئة السوق الداخلية، الاتصال، الإدراكات، التطوير، والمكافآت بالثقافة التنظيمية بأنواعها الثقافة البيروقراطية، الثقافة الداعمة، ثقافة التوجه نحو الفعالية، وثقافة الابتكار.

للتسويق الداخلي دور إيجابي في المساعدة على تطوير والحفاظ على ثقافة التوجه نحو الخدمة (George, 1990, p 69).

يرى (George, 1990, p 69) أنه لا يمكن للتسويق الداخلي والسلوك أن يبني وحده ثقافة التوجه نحو الخدمة لكن ذلك يحتاج إلى متطلبات تنظيمية، إدارية، واستراتيجية أخرى، فبناء ثقافة معينة يحتاج إلى التكامل بين التسويق الداخلي والسلوك التنظيمي.

أكد على أهمية نظام الموارد البشرية من تدريب، ومكافآت، وتطوير فرق العمل على تطوير ثقافة تنظيمية تدعم الابتكار (Lau & Ngo, 2004, p 693).

2. العلاقة بين المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية

برز البحث في الثقافة التنظيمية بداية 1970 بينما برز البحث في المناخ التنظيمي بداية 1950. تبحث الثقافة التنظيمية في النظام الاجتماعي وتأثيره على الأفراد في المنظمة، بينما يبحث المناخ التنظيمي في تأثير النظام التنظيمي على الأفراد والجماعات. (Asif, 2011) المناخ التنظيمي يعكس التأثير النفسي لمحيط العمل على الموظفين، بينما الثقافة التنظيمية فتعكس في سلوكيات وتوقعات المنظمة النابعة من طريقة تفكير الموظفين.

إن العلاقة بين المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية هي علاقة تبادلية بحيث أن المناخ التنظيمي يساهم إيجابياً أو سلبياً في بناء قيم ومواقف مشتركة بين الموظفين، كما أن طبيعة الثقافة التنظيمية تفرض مناخ عمل معين.

إن العلاقة بين الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي هي علاقة قوية وفي بعض الأحيان غامضة. تبني الثقافة التنظيمية من خلال ممارسات القيادة الإدارية التي تنعكس في مناخ العمل. أكد (Wallace et al, 1999) أنه توجد علاقة قوية بين طبيعة الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي حيث تنعكس ثقافة التوجه نحو الفردية مقابل الأنثوية، الجماعية مقابل الفردية، تقبل مقابل عد تقبل التوزيع غير المتساوي للقوة، وتجنب مقابل المخاطرة ومواجهة ظروف عدم التأكد على مناخ العمل.

3. العلاقة بين الاستغراق الوظيفي والثقافة التنظيمية

يرى (Flether, 1989) أن معتقدات الفرد وأحاسيسه اتجاه العمل مثل الاستغراق الوظيفي سوف تترجم بالضرورة إلى مواقف وسلوكيات قد تجذب إليها باقي الموظفين وتشكل في النهاية موقف مشترك. تؤثر الثقافة التنظيمية وتتأثر بالعديد من المعتقدات، المواقف، والسلوكيات المرتبطة بالعمل سواء كانت سلبية أو إيجابية مثل: الالتزام التنظيمي، الاستغراق الوظيفي، ومعدلات دوران العمل (Flether, 1989).

أكد (Uygur & Kilic, 2009) أن الفرد الذي له مستوى عالي من الاستغراق الوظيفي يكون محفز لتقبل كل ما هو إيجابي في عمله وبالتالي تقبل أي تغيير إيجابي في القيم والمعتقدات التي ستؤثر إيجاباً على عمله.

4. العلاقة بين المناخ التنظيمي والاستغراق الوظيفي:

يعد الاستغراق الوظيفي واحداً من أهم المداخل المستخدمة لتنمية وتحسين جودة حياة العمل (QWL through Employee involvement) فالفاعل بين الاستغراق الوظيفي والالتزام التنظيمي يجعل الفرد المستغرق في وظيفته لديه التزام تنظيمي نحو منظمته وأكثر بقاء فيها، حريصاً على تنميتها وتطوير عملياتها. كما أن خصائص العمل بما تشتمل عليه من تنوع واستقلالية ونوعية المهام والأنشطة وكذلك التغذية المرتدة... تلعب دوراً مهماً في تنمية استغراق الفرد في عمله.

لذا يمكننا القول بأنه كلما تميزت بيئة العمل بالقبول والرضا من العاملين ساهم ذلك في جعل الأفراد مستغرقين بشكل كامل في وظائفهم بما يؤدي في النهاية للحصول على أداء أفضل.¹⁴²

وقد جاء في دراسة على 296 موظفاً يعملون في شركة معلومات تقنية، (Shadur, Kienzle, & Rodwell, 1999) أن هنالك علاقة بين المناخ التنظيمي الداعم وبين الاستغراق الوظيفي

¹⁴² - إيمان صلاح المنطاوي، أثر ثقافة المنظمة على الاستغراق الوظيفي، دراسة تطبيقية على مؤسسة الأهرام المصرية، كلية التجارة بجامعة طنطا، مصر، 2007

كما أنه في دراسة أخرى (Feldt, Kinnunen, & Mauno, سنة 2000 على 219 موظف يعملون في أربعة منظمات فنلندية، وجد هؤلاء الباحثون أن المناخ التنظيمي الجيد والانخفاض في عدم الأمان الوظيفي له علاقة في الإحساس بالتماسك والذي بدوره له علاقة بالارتياح في العمل. ولقد ظهر من هذه الدراسة أن للمناخ التنظيمي علاقة أقوى مع الإحساس بالتماسك مقارنة بعدم الأمان الوظيفي. وهذا ما يظهر أهمية تأثير المناخ التنظيمي. وهذه الأهمية سبق أن دُعِمت في دراسة (Roach, & Batlis) سنة 1974 التي استنتجت علاقات معنوية بين 22 مقياس للمناخ التنظيمي وبين متغيرات خاصة بالاتجاهات الوظيفية مثل الرضا الوظيفي، والعلاقات الشخصية، والدافعية، ومعرفة مؤشرات التطور، والاستغراق الوظيفي.¹⁴³

وفي هذا الإطار دائما حدد (M.Thévent) خمس أسباب أساسية لاستغراق الافراد في مهامهم، والتي تشكل ثلاث اسباب منها المناخ التنظيمي للمؤسسة، وهي:¹⁴⁴

- محيط العمل، متمثلا في العلاقات بين الافراد، العلاقات مع المشرفين، مكان ممارسة العمل،....الخ
 - المؤسسة بمنظورها الواسع من خلال سياستها العامة، الثقافة، القيم السائدة،....الخ
 - المهمة، من خلال ارتباط الفرد بعمله، وإحساسه بالانتماء إلى محيط مهني متميز.
- فرضيات الدراسة:**

وانطلاقا مما سبق فإن هذه الدراسة تختبر الفرضيات التالية:

- H₁: التسويق الداخلي له أثر إيجابي مباشر على الثقافة التنظيمية لمؤسسة البريد.
- H₂: المناخ التنظيمي في مؤسسة البريد له أثر إيجابي مباشر ثقافتها التنظيمية.
- H₃: الاستغراق الوظيفي له أثر إيجابي مباشر على الثقافة التنظيمية لمؤسسة البريد.

¹⁴³ - سعد بن عبد الله الكلاي، المناخ التنظيمي في المؤسسات السعودية، جامعة الملك سعود، www.faculty.ksu.edu.sa/

¹⁴⁴ - Maurice Thévent , Le plaisir de travailler, Favoriser l'implication des personnes dans l'entreprise, editions d'organisation, Paris, 2000, p 270.

الفصل الثاني:

الإطار التطبيقي للدراسة

يحتوي هذا الفصل على خمس مباحث، المبحث الأول ويشمل منهجية الدراسة بينما يحتوي المبحث الثاني على وصف لعينة الدراسة وتقييم لمتغيرات الدراسة ويتم في المبحث الثالث اختبار فرضيات الدراسة، في حين يتم مناقشة وتفسير نتائج اختبار الفرضيات، ويحتوي المبحث الخامس على تحليل نتائج المقابلات وتقديم التوصيات.

المبحث الأول: منهجية الدراسة

1. تصميم الدراسة:

في هذه الدراسة وفي إطار الاعتماد على الطريقة الاستنتاجية تم تقديم شرح نظري لمتغيرات الدراسة الثقافة التنظيمية، المناخ التنظيمي، الاستغراق الوظيفي، والتسويق الداخلي، كما تم شرح العلاقة بين هذه المتغيرات واعتمادا على الدراسات السابقة تم بناء مجموعة فرضيات من نظريات موجودة سابقا ومن ثم اختبار هذه الفرضيات من أجل الخروج بمجموعة نتائج يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة. كما تم الاعتماد على المنهجين الكمي والكيفي، ففي ظل المنهج الكمي تم استخدام الاستبيان لجمع البيانات الأولية ومن ثم تحليلها باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS. بينما ضمن المنهج الكيفي تم تحليل نتائج المقابلات بشكل نوعي وذلك في الفصل الموالي.

2. جمع بيانات الدراسة

ويوجد نوعين من مصادر جمع البيانات هي المصادر الأولية وفي هذه الدراسة تم استخدام الاستبيان والمقابلات لجمع البيانات الأولية. ونعرض كل من الاستبيان وأسئلة المقابلة في الملحقين (1) و(2) على التوالي. بينما تم جمع البيانات الثانوية من خلال مجموعة المقالات والكتب والمداخلات ومذكرات ورسائل التخرج حول المتغيرات الأربع في الدراسة.

3. قياس متغيرات الدراسة

بغرض إعداد الاستبيان تم قياس متغيرات الدراسة المكونة للنموذج من خلال مجموعة أبعاد تم تبنيها من دراسات سابقة حيث تم قياس المناخ التنظيمي من خلال الإشراف، الهيكل التنظيمي، العلاقة بين الأفراد، ومسؤولية الفرد. وقد بلغ معامل الثبات كرونباخ ألفا له 0.789. كما تم قياس الاستغراق الوظيفي والذي يشير إلى وصف لمعتقدات الفرد في علاقته مع عمله الحالي، من خلال: الالتزام العاطفي: سعادة وافتخار الفرد لعمله في المؤسسة، القصد الوظيفي: ارتباط أهداف وطموحات الموظف بأهداف عمله، الانتماء الوظيفي: درجة ارتباط الموظف بعمله في المؤسسة. ولا يوجد اتفاق حول أبعاده لدى الباحثين. وقد بلغ معامل الثبات كرونباخ ألفا له 0.703. وتم قياس التسويق الداخلي من خلال: الدعم الإداري، الاتصال الداخلي، التوجه نحو الزبون. وبدوره لم يتفق الباحثين على أبعاده. وقد بلغ معامل الثبات كرونباخ ألفا له 0.891. في حين تم تبني مجموعة أنواع لثقافة التنظيمية وتتمثل في: الثقافة البيروقراطية، ثقافة العشيرة، ثقافة التطوير، ثقافة الاهتمام بالزبون، وثقافة فرق العمل. وقد بلغ معامل الثبات كرونباخ ألفا له 0.962.

ومن أجل التعمق أكثر في الدراسة تم إعداد مجموعة أسئلة بلغت 196 سؤال لإعداد المقابلة المهيكلية حيث تم تشخيص كل من التسويق الداخلي، المناخ التنظيمي، الاستغراق الوظيفي، والثقافة التنظيمية لمؤسسة البريد ومن ثم تحديد العوامل الإدارية (التسويق الداخلي) والتنظيمية (الاستغراق الوظيفي والمناخ التنظيمي) المحددة للثقافة التنظيمية لمؤسسة البريد والتي من خلالها يمكن ترسيخ القيم الإيجابية وتقليص القيم السلبية في الثقافة التنظيمية للمؤسسة.

4. مجتمع الدراسة وعينتها:

يمثل المجتمع كل العناصر التي يمكن أن يتضمنها تقرير الدراسة¹⁴⁵. ويتمثل المجتمع في هذه الدراسة في جميع موظفي مؤسسة البريد بمختلف فروعها في ولاية بسكرة.

وفي الدراسة الحالية تم اختيار العينة العشوائية البسيطة بغرض تحقيق أعلى ثقة في تعميم النتائج، حيث قام الباحثين التوجه إلى فروع المؤسسة وباختيار عينة عشوائية من الموظفين تم توزيع الاستبانات عليهم، وبلغ عدد الاستبانات المسترجعة 105 استبيان. بينما تم إجراء مجموعة مقابلات مع رئيس مصلحة وقابض ومفتش وعوني شباك.

وفيما يلي تعريف بمؤسسة البريد بشكل عام:

تقديم قطاع البريد بالجزائر:¹⁴⁶

يحتل قطاع البريد مكانة رئيسية في كل من المجال السياسي، الاجتماعي، والاقتصادي و التي تسمح له ببناء دولة عصرية و بتقديم خدمات متطورة للأفراد. حيث يحوز على علاقات واسعة مع الجمهور و تعدّ خدماته ضرورة حتمية لمختلف الأنشطة الإنسانية بتسهيله تبادل و إيصال المعلومات، و كذا توطيد العلاقات بين أفراد الوطن الواحد بدون أن

¹⁴⁵ Mnisi, M.A. (2005), "The Evaluation of the Employee Assistance Programmes Internal Marketing in the National Prosecuting Authority", **Unpublished Submitted impartial Fulfillment of the Requirement For the Degree of Master of Social Science in Employee Assistance Programmes, University of Pretoria.**

¹⁴⁶ - تم اعداد هذا الجزء بالاعتماد على :

- عبد القادر براينيس، التسويق في مؤسسات الخدمات العمومية، دراسة على قطاع البريد والاتصالات في الجزائر، دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2007/2006.

- صليحة رقاد، تقييم جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون، دراسة حالة مؤسسة البريد والمواصلات، ماجستير في العلوم التجارية تخصص ادارة الأعمال، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008/2007.

- تيتام دليلا، تسويق خدمة الطرود البريدية في قطاع البريد والمواصلات، ماجستير في العلوم الاقتصادية فرع تسيير، جامعة الجزائر، 2002/2001.

ننسى تطوير العلاقات الاقتصادية ، الثقافية، السياسية مع الدول الأجنبية، و هذه المهمة الموكولة إلى قطاع البريد تتمثل في نقل المراسلات مهما كان نوعها (المكتوبة، أو المسموعة، المادية، الرسمية، و الخاصة).

و قطاع البريد في الجزائر من المؤسسات الموضوعة تحت المراقبة العمومية(وزارة البريد و المواصلات) ،والهادفة إلى تحقيق المصلحة العامة و هو ذو طابع تجاري صناعي أي يستمد مصادر أمواله من السوق.

و لهذا كان قطاع البريد و المواصلات من القطاعات المعول عليها بعد الاستقلال و أولت له الدولة مكانة خاصة لأهميته القصوى و مساهمته في تطوير الاقتصاد و إنعاشه ، فاهتمت بتكوين إطارات البريد و المواصلات ليسعوا إلى تقديم خدمة لائقة بالزبون ، و اهتمت كذلك بتطوير شبكات الهاتف و محاولة تلبية الطلبات الجديدة ، و في الأخير تطوير الوسائل المستعملة و إدخال تكنولوجيات جديدة لتلبية رغبات الزبائن و تسهيل الخدمة المقدمة لهم (كالمعالجة بالمعلوماتية).

نشأة مؤسسة البريد:

تعتبر مؤسسة البريد من مؤسسات الخدمات العمومية الكبرى الموجودة في القطاعات الأساسية أين يكون تدخل الدولة متطورا شأنها في ذلك شأن (SNCF SONALGAZ AIRALGERIE) وهي تصنف في صنف الصناعات الثقيلة رغم كونها مؤسسة خدمية وذلك بالنظر إلى الحجم الكبير لاستثماراتها.

مخططه القانوني:

إن الحديث عن الخدمات العامة يعني بالضرورة وجود قواعد قانونية خاصة تهدف بالأساس إلى تسهيل الخدمة العمومية المؤداة و كذا الإشباع الحسن و السريع لرغبات و حاجات المصلحة العامة،حيث ككل قطاع عام يخضع قطاع البريد و المواصلات لقواعد قانونية يمكن تلخيصها كما يلي:

- أنشئت وزارة البريد و المواصلات من خلال أمر رئاسي رقم 75-98 و المؤرخ في 30 ديسمبر 1975(الصادر في الجريدة الرسمية في 09/04/1976 العدد 29)و يشغل تبعا لمقرر هذا الأمر الذي يحدّد و يغير تخصصاته و صلاحياته في ميدان الإدارة و ممارسة احتكار الخدمات البريدية و الاتصالات
- يحدّد هذا الأمر الخدمات المالية المخصصة لمصلحة البريد مثل الصكوك البريدية ، صناديق التوفير و الاحتياط، خدمات الحوالات البريدية... الخ.
- و يحدّد أيضا أن مصلحة البريد و المواصلات تتمتع بميزانية إضافية بالنسبة لميزانية الدولة، و تحدّد هذه الأخيرة بشكل مفصل مصاريف التشغيل و التجهيز في فصول متفرقة.
- مصلحة البريد و المواصلات هي المسؤولة عن تغطية كل نفقاتها للتشغيل بما في ذلك الاهتلاكات و خدمات الدين بالاستعانة بمواردها للاستغلال.

- التعريفات السعرية المقترحة من طرف مصلحة البريد و المواصلات هي محددة من قبل وزارة المالية الموضوعة تحت سلطة وزارة البريد و المواصلات و هي منظمة بالأساس تحت شكل إدارة مركزية في الجزائر العاصمة و مديريات في مختلف الولايات، وهذه المديريات لها المسؤولية على الخدمات الموفرة للجمهور في الولايات و اتجاه الوالي الذي يمثل الحكومة على المستوى الجهوي.
- قطاع البريد و المواصلات في الجزائر و بعد انتظار طويل و جدل كبير رشح النظام المعمول به للتغيير و الانفتاح، حيث صودق عليه من طرف المجلس الشعبي في 15 جوان من سنة 2000 بعدما كان القانون الأول الذي صدر في سنة 1975 ليس سوى نسخة طبق الأصل للقانون الفرنسي وبالتالي أحكامه قديمة، كما أنه لم يتطور من كافة النواحي القانونية و التنظيمية مما أدى بنا إلى البقاء ضمن الدول المتأخرة في تسيير قطاع البريد و المواصلات تحت وصاية وزارة واحدة رغم أن كل نشاط يختلف عن الآخر من حيث التكنولوجيا و الخدمات و سرعة التطور، حيث نعدّ من بين 7 % من الدول الأواخر في إصلاح القطاع.
- صدر القانون الجديد بعدما صودق عليه في الجريدة الرسمية تحت رقم 03-2000 في 05 جمادى الأولى من عام 1421 الموافق لـ 05 أوت سنة 2000 و الذي يحدّد القواعد الرئيسية للبريد و الاتصالات و هي كالتالي:
- * العمل على تطوير الخدمات البريدية و الاتصالات و جعلها ذات نوعية في ظلّ أهداف موضوعية و في شفافية، في محيط تنافسي مع الحرص على تحقيق المنفعة العامة.
- * تحديد الشروط الضرورية للاستغلال لكل من الميدان البريدي و ميدان الاتصال من طرف الأعوان
- * تحديد الإطار و كفاءات ضبط النشاطات ذات الصلة بالبريد و المواصلات السلوكية و اللاسلكية.
- * خلق ظروف تطوير النشاطات المنفصلة للبريد و المواصلات السلوكية و اللاسلكية .
- * تحديد الإطار المؤسسي لسلطة ضبط مستقلة و حرّة و تتشكل اللجنة من 07 أعضاء يعين المسؤول عليهم من طرف رئيس الجمهورية .
- * كل نشاطات البريد و الاتصالات تكون تحت مراقبة الدولة ،أي تسهر على مراقبة نوعية الخدمات المقدّمة و على احترام مبادئ المنافسة.
- * تشجيع الاستثمار بالنسبة للمؤسسات العامة و للخواص في القطاع البريدي و كذلك في مجال الاتصالات السلوكية و اللاسلكية.
- * رفع القوانين الإدارية التي لا تسمح للقطاع بالتطور بما يوافق مستوى الطلب.

- * توفير خدمة شمولية (أي معيارية في كل العالم) في كامل التراب الوطني و هذا مهما كان نوع المتعامل الذي يستغل الخدمات المفتوحة للمنافسة.
- * تسهر هيئتان موضوعتان للمراقبة و هي: شرطة بريدية و شرطة للاتصال على تسجيل كل المخالفات و تدوين المحاضر.

دور الدولة في قطاع البريد حسب القانون الجديد:

- يسمح للدولة في النشاطات البريدية في هذا ظل القانون بـ:
- الانفراد باستعمال المجال البريدي و بضمان استغلاله من طرف المتعاملين وفق شروط و كفاءات الاستغلال المحددة بموجب أحكام القانون 03-2000 و النصوص التنظيمية المتخذة لتطبيقه، لا احتكار في مجال إصدار الطوابع البريدية و كل وسائل التخليص البريدية الأخرى.
- احترام المتعاملين التزاماتهم القانونية و التنظيمية.
- مراقبة طرق الاستغلال للمتعاملين لمختلف الأسواق للشروط و الطرق الموضوعة.
- احترام سرية البعائث البريدية.
- ربط و إيقاف العلاقات البريدية الدولية.
- تحديد تسعيرات التخليص و للخدمات البريدية.
- مراقبة تطبيق المتعاملين للقوانين و للاتفاقات مع الاتحاد البريدي العالمي.

شكليه التنظيم:

تحت إشراف وسلطة وزارة البريد والاتصالات فإن مصلحة البريد تضم - بالإضافة إلى سكرتارية عامة وإدارة للمحاسبة ومفتشية عامة تابعة كلها مباشرة للوزارة - خمس مديريات عامة: واحدة خاصة بالاتصالات، يتعلق الأمر بالمديرية العامة للاتصالات (D.G.T) الثانية خاصة بالبريد، يتعلق الأمر بالمديرية العامة للبريد (D.G.P) والثالثة خاصة بالموارد البشرية والمالية يتعلق الأمر بالمديرية العامة للموارد البشرية والمالية، والرابعة خاصة بالمباني، النقل، والتموين وأخيرا الخامسة خاصة بالتخطيط التنظيم، والإعلام، يتعلق الأمر بالمديرية العامة للتخطيط والتنظيم والإعلام.

كما أن الأسلوب التنظيمي للقطاع والمسؤوليات محدد بأوامر ومراسيم رئاسية:

فالمدير العام للاتصالات مثلا هو المسؤول عن قطاع الاتصالات الذي يوفر و يستغل الخدمات العمومية الداخلية و الدولية للهاتف و التلغراف، التلكس و نقل المعطيات كما أنه يدير الخدمات الخاصة بالاتصالات للإذاعة(الراديو) و التلفزة الجزائرية ، وكذلك لوزارة الداخلية والجيش الوطني.

أما المدير العام للبريد (D.G.P) فهو المسؤول عن قطاع البريد، هذا القطاع يسهر على حسن سير الحساب الجاري البريدي، صناديق التوفير، الطرود البريدية، الحوالات البريدية، الرسائل... إلخ. في حين أن المدير العام للموارد البشرية والمالية هو المسؤول عن توظيف العمال، تدريبهم وتحفيزهم. أما المدير العام للمباني، النقل والتموين فهو المسؤول عن مباني ووحدات البريد والاتصالات وكذا منشآتها وتجهيزاتها وأموالها على المستوى الوطني.

وأخيرا فإن المسؤول عن التخطيط والتنظيم والإعلام على مستوى البريد والاتصالات هو مدير التنظيم والتخطيط والإعلام.

وتجدر الإشارة أن تخصيص خدمات البريد والاتصالات للاحتكار المنظم من قبل الدولة إنما تم لضمان 3 مزايا للمستهلك:

1. خدمات فعالة وذات نوعية (حماية المستهلك من خطر السوق).
2. لجعل التكلفة أخفض ما يمكن (وذلك يجعل المستهلك يستفيد من الاقتصاديات السلمية الناتجة عن اقتصاديات وفرات الحجم).
3. ضمان تواجد الخدمة حتى في المناطق المنعدمة المردودية وبأسعار مناسبة

انفصال مؤسسة البريد

ظهرت في الآونة الأخيرة فكرة تقسيم قطاع البريد و المواصلات إلى مصالح منفصلة كل واحدة عن الأخرى و هما مؤسسة البريد " EPIC DES POSTES " و مؤسسة الاتصال " OPERATEUR DES TELECOM " أي كل منهما تصبح مؤسسة عامة ذات طابع صناعي تجاري لها مواردها المالية الخاصة بها ، مع فتح المجال للقطاع الخاص، و بالتالي للمنافسة كذلك في تأدية بعض الخدمات للزبائن، و هذا ما أدى إلى ضرورة تغيير القانون السابق بتغيير مفهوم الاحتكار البريدي و كذا الاتصال بدخول المفهوم الجديد و هو فتح المجال للقطاع الخاص.

حيث بعد سنة 2000 تم الفصل بين خدمتي البريد و المواصلات، فأنجر عن هذا الفصل في الخدمات ما يلي:

أ- مؤسسة "بريد الجزائر" Poste :Algérie
و هي مؤسسة عمومية ذات طابع تجاري و صناعي EPIC و هي تهتم بكل ما هو خاص بالبريد و خدماتها تنقسم بدورها إلى قسمين:

أ-1: قسم خاص بالخدمات البريدية: و هي التي تختص بالطابع البريدي و إصداراته، و قد أصدرت المؤسسة مجلدات تحوي كامل الطوابع البريدية الجزائرية منذ الاستقلال إلى يومنا هذا و أيضا خدمة البرقيات العادية و السريعة و المضمونة.. إلخ

أ-2: الخدمات المالية البريدية: و هي الخدمات البريدية التي تعنى بكل ما هو نقدي و تحويل المال من الصكوك البريدية و الحوالات البريدية و التحويل السريع للمال عبر الدول أو ما يعرف ب: Western Union... الخ.

ب: مؤسسة اتصالات الجزائر و هي مؤسسة ذات أسهم SPA: و هي تختص بكل ما هو اتصالات سلكية أو لا سلكية و فيما بعد تفرعت الى:

أ-1: موبيليس Mobilis و هي التي أوكلت لها مهمة خدمات الهاتف النقال.

أ-2: جواب Jaweb و هي التي أوكلت لها مهمة خدمات الأنترنت.

أ-3: آ تي أس Ats و هي التي أوكلت لها مهمة خدمات الاتصالات الفضائية كالأنترنت عن طريق الأقمار الاصطناعية و كل ما يهم تكنولوجيا الفضاء المختلفة.

ج: هيئة الضبط أو ما يعرف بالفرنسية Autorité de régulation أو اختصارا ب ARPT: و هي التي تختص في جانب كبير من مهمتها في التحكيم بين المتعاملين في حالة تظلم أحدهم (كما حدث مع المتعامل جيزي مع اتصالات الجزائر في حادثة تسويق الهاتف من نوع WLL).

ح: وزارة البريد و تكنولوجيايات الأعلام و الاتصال: كهيئة مشرفة على مؤسسة بريد الجزائر كهيئة أو مؤسسة عمومية تقدم خدمات عمومية من الواجب رقابتها و لها (أي للوزارة) من يمثلها في كل ولاية و هي مديرية البريد و تكنولوجيا الأعلام و الاتصال، و تشرف أيضا على مؤسسات أخرى كالهيئة الوطنية للذبذبات ANF و هناك معهدين وطنيين تشرف عليهما الوزارة و هما على التوالي: المعهد الوطني للبريد و تكنولوجيايات الأعلام و الاتصال و مقره بالعاصمة و المعهد الوطني للاتصالات و تكنولوجيايات الأعلام و الاتصال و مقره بوههران.

أهم نشاطات المؤسسة:

تتمثل أهم أدوار مؤسسة بريد الجزائر في:

- اصدار الطوابع البريدية وغيرها من علامات المخالصة وقيم البريد الائتمانية الأخرى.
- النشاطات المتعلقة بنظام الاستغلال العصري المطبق على الرسائل البريدية التي لا يتجاوز وزنها على التوالي 250 غ لسنة 2006، و 50 غ لسنة 2008، والخدمات المالية البريدية.
- جميع الخدمات الأخرى المتعلقة بجمع ونقل وتوزيع الطرود والسلع.
- جميع الاموال لفائدة المديرية العامة للصندوق الوطني للتوفير والاحتياط.
- جميع رؤوس الاموال لدى مصالح الصكوك البريدية.
- اصدار وتسديد قيم الحوالات البريدية.
- تسديد المعاشات.
- تسديد المنح الجزافية وتعويضات المصلحة العامة لفائدة وزارة العمل والحماية الاجتماعية.
- بيع قسيمة السيارات.

مميزات قطاع الخدمات العمومية للبريد في الجزائر:

يتميز قطاع البريد في الجزائر بمجموعة من الخصائص، من أهمها نذكر:

1- مؤسسات هذا القطاع موجودة في وضعية احتكارية للسوق، أي أنها متواجدة في سوق الاحتكار الكامل (عارض وحيد وطالبيين متعددين)، ولذلك فكامل زبائن هذه المؤسسات هم من النوع الخاضع (Captive).

2- أغلب هذه المؤسسات هي مؤسسات ضخمة وكبرى، من حيث معدل تشغيلها ورقم أعمالها ومعدل استثماراتها المحققة.

3- بالنظر إلى تميز هذه المؤسسات باحتكار التخصص بالإضافة إلى احتكار جغرافي، فإنها مؤسسات لا تمثل الأقليات لأنها تسعى لتمكين البيع لأوسع نطاق من الجمهور. ولذلك فخدمات البريد ليست متميزة بعلاقات مع زبائن النخبة. حيث إنه من مميزاتها انسجامها في علاقات مع زبائن الكثرة، ولذلك فشكل هذه المؤسسات وأسلوب تنظيمها، ونوعية علاقاتها مع الجمهور، وأسلوب إنتاجها يجب أن يكون من نوع خاص.

4- ليس من أولويات هذه المؤسسات البحث عن تحقيق الربح المادي بل تحقيق الربح الاجتماعي.

5- تتميز المؤسسات العمومية للخدمات بمعيار "كثافة الرأسمال" وذلك بالنظر إلى انتمائها إلى قطاع الصناعات الثقيلة المتميزة بالرأسمال الكبير، وبالتجهيزات الضخمة وبالوحدات الانتاجية المركزة والمكلفة، وبالاستثمارات الواسعة ذات المردودية الضعيفة على المدى القصير.

6- للخدمات العمومية نظام خاص، فهي تخضع لمجموعة من القواعد الموضوعة لغرض المصلحة العامة. يمكن تلخيص أهم هذه المبادئ في ثلاث قواعد:

- مبدأ الاستمرارية (أي ضمان سير إنتاج الخدمات العمومية دون انقطاع).
- مبدأ الملائمة (والذي يعني تناسب إنتاج المصالح العمومية مع رغبات الجمهور).
- مبدأ المساواة (والذي يعني إلغاء الفروق والامتيازات للأشخاص أمام المصلحة العامة الموضوعة للجميع).

7- استفادة قطاع البريد من الحماية الشبه كلية من الدولة بالنظر إلى وضعيتها الاحتكارية. الشيء الذي يميز الانعدام أو الضعف الكلي للمنافسة. ويكون البحث عن الاقتصاديات السلمية هو الغرض الأساسي لهذه الحماية التي تستدعي تجميع كل الوحدات الصغيرة تحت قطاع وحيد، لغرض خفض التكاليف الثابتة والاستفادة من اقتصاديات وفورات الحجم.

8- كل إنجازات هذا القطاع هي مدفوعة الأجر، حيث لا يوجد أي خدمات مجانية. وكل التحصيلات التعريفية المتأتية من طرف المستهلكين المباشرين تلعب دورا مهما في تمويل الخدمات المنتجة من قبل هذه المصلحة.

9- تحقيق الأرباح ليس نشاطا محظورا عن هذا القطاع، فرغم أن هدفه ليس تحقيق الأرباح إلا أن مقاصده لا تنفي في أي حال من الأحوال وجود الربحية في نشاطه.

10- الخدمات المقدّمة من طرف القطاع كلها ذات أهمية للأفراد لا تقل إحداهن عن الأخرى ، مثل خدمة الحساب الجاري البريدي لتسهيل عملية سحب الأموال ، ولا ننسى خدمة الحوالات البريدية و حسابات التوفير البريدي المتواجدة على كل شبابيك البريد و التي تسهل للزبون إيداع أمواله و سحبها متى شاء و أينما شاء .

11- توسع رقعة تواجد القطاع فنجد مكاتب البريد موزعة على معظم التراب الوطني فنجدها حتى في المناطق النائية لضمان تواجد الخدمة و تسهيل الاتصالات لكي لا يكونوا في عزلة ، في حين لا نجد الكهرباء (شركة سونلغاز) أو انعدام وصل المياه للبيوت.

12- يتصف القطاع كذلك بمعدل نمو سريع قد نقول أنه نوعي أكثر مما هو كمّي في الدول المتطورة على ما هو الحال في الدول الأقل تطورا كالجائر ، ولكن العولمة التي جعلت العالم قرية صغيرة غيرت بعض المفاهيم التي كانت سائدة فلماذا نجد بلادنا تحاول مواكبة الركب الحضاري بالتحسيس و محاولة الاندماج مع فتح السوق على مصراعيه لاستدراك الوضع و تقديم خدمة ذات نوعية تمكنها من البقاء أمام المتنافسين فالبقاء الآن للأحسن و الأقوى.

13- يتميز قطاع البريد و المواصلات كذلك بارتفاع معدل رأس المال و حسب ما جاء به قانون HUNTLY الذي ينص على أن قيمة رأس المال المستثمر على تجهيزات المواصلات هو مساوي حوالي 3 مرات لقيمة الدخل السنوي الصافي للمؤسسة (أي رقم الأعمال) و هذا للمهمة الموكلة لهذا القطاع و أهميته في إنعاش الاقتصاد الوطني.

أهداف قطاع البريد:

إن قطاع البريد كما رأينا من خلال العناصر السابقة قطاع لا يقل أهمية عن القطاعات الاستراتيجية الأخرى فهو يسعى إلى تقديم خدماته إلى الزبائن في أحسن صورة ممكنة و له أهداف مسطرة يعمل على تحقيقها يمكن تقسيمها إلى صنفين:

• أهداف اقتصادية.

• أهداف اجتماعية.

أ) الأهداف الاقتصادية:

من الأدوار المهمة التي يلعبها هذا القطاع على المستوى الاقتصادي هو مساهمته بفعالية في إدماج اقتصاديات المناطق المعزولة في الاقتصاد الوطني و ذلك بفضل قدرته الهائلة في الربط بين مختلف جهات الوطن الذي يسهل عملية نقل الأخبار و المعلومات الاقتصادية عن الأسواق و المعاملات التجارية ، و تظهر أهميته خاصة في التصنيع و المبادلات التجارية فهي تساعد تجار الجملة على معرفة المواقع الجغرافية و بالتالي تسهل عليهم تحديد الخطة التي يعملون بها لتوزيع المنتج.

و يساهم كذلك في التوازن و في النمو الاقتصادي و تحقيق الرفاهية و إزالة الفوارق و تحقيق المساواة في تقديم الخدمات بين مختلف المناطق في الوطن الواحد فتتطور المؤسسات بتلك المناطق و ترتفع إيرادات الدولة.

(ب) الأهداف الاجتماعية:

على المستوى الاجتماعي تكمن مساهمة القطاع في تحسين نوعية الحياة بتسهيل الاتصال بين الأقارب و الأحاباب و تبادل الطرود البريدية (ألبسة ، هدايا ، أدوية....،وثائق الخ) في المناسبات و الأعياد وهي لا تقل أهمية عن الهاتف فقد ينقذ حياة إنسان عن طريق الالتزام الجيد بإرسال البعثات البريدية و الرسائل في الوقت المناسب و ذلك في داخل الوطن و خارجه إلى معظم أنحاء العالم، ويسمح كذلك بتوطيد العلاقة بين المتعاملين الاقتصاديين والزبائن، ويساعد في الحصول على الخدمات المستعجلة و تقليص العزلة على المناطق النائية و بالتالي يخلق نوع من الرفاهية للأفراد.

الخدمات المالية البريدية:

تتمثل الخدمات المالية البريدية في:

1-1-الخدمات الخاصة بالحسابات البريدية الجارية:

تسمح مصلحة الصكوك البريدية بفضل شبكتها المعلوماتية الرابطة لمجموع المؤسسات البريدية، بالقيام بالخدمات المختلفة التالية:

- الدفع الفوري، أي سحب الأموال بالحسابات البريدية مع مراقبة رصيد الحساب؛
- طلب دفتر الصكوك البريدية؛
- تسليم خلاصة الحساب للزبون بعد إجراء عملية السحب؛
- تزويد الحساب البريدي الجاري عن طريق عمليات التحويل السريع.

1-2-الخدمات الخاصة بالحوالات:

وتتعلق هذه الخدمة بـ:

- الحوالات البطاقية: ويسمح هذا النوع من الحوالات للزبون بإرسال مبالغ مالية غير محدودة للغير وهذا عبر كامل التراب الوطني؛
- حوالات التحويل الإلكتروني للأموال :وهي شبيهة بالحوالات البطاقية، ولكنها تتميز بتحويل الأموال بطريقة إلكترونية من مكتب بريدي لآخر عبر الشبكة المعلوماتية؛
- الحوالات الاجتماعية: ويسمح هذا النوع من الحوالات بدفع مستحقات المعاشات المتنوعة؛
- حوالات النظام المالي الدولي :وتعرف أيضا بخدمة الحوالات المستعجلة، وتتمثل في :الإرسال، والاستلام الإلكتروني للحوالات ذات النظام الدولي مع البلدان المرتبطة مع الشبكة؛
- (Western Union) وسترن يونيون أو التحويل السريع للأموال :وتسمح هذه الخدمة لزبائن مؤسسة البريد، من الاستفادة بتسهيلات تحويلات الأموال الصادرة من أكثر من 190 بلد عبر العالم، والمدفوعة بالعملة الوطنية لدى مكاتب البريد في أجل لا يتعدى خمسة عشر دقيقة.

1-3-خدمات التوفير:

توفر مؤسسة بريد الجزائر بالتعامل مع الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط عبر كل التراب الوطني، الخدمات التالية:

- فتح حساب توفير مع تسليم الدفتر؛
- دفع مبلغ غير محدود القيمة على مستوى جميع المراكز البريدية؛
- استرجاع الأموال أنيا مهما كانت قيمة المبلغ على مستوى المكتب الحائز على الحساب؛
- استرجاع مبلغ لا يتجاوز عشرون ألف في باقي المكاتب البريدية؛
- تسوية الفوائد.

1-4-نظام آلية النقد:

يسمح هذا النظام لزبائن البريد، بسحب أموالهم متى وحيثما أرادوا من الموزعات الآلية للنقد بواسطة بطاقة السحب الإلكتروني. وفي هذا الإطار، تم تزويد أصحاب الحسابات البريدية ببطاقات السحب الإلكترونية التي ستسمح مستقبلا بإلغاء الصك البريدي القديم.

2-الخدمات البريدية:

تشتمل الخدمات البريدية على:

2-1-جمع، وترحيل، وتوزيع المادة البريدية.

2-2-خدمة البريد السريع:

وتعتبر من أسرع الخدمات البريدية، وهي عبارة عن تحصيل، وإرسال، وتوزيع المراسلات والوثائق والسلع في أقرب الآجال. وتتميز بالأمان، والسرعة، والموثوقية.

2-3-خدمة الطرود البريدية:

تخص هذه الخدمة إرسال البضائع التي لا تتجاوز وزن الواحدة منها عشرون كيلو غرام. وترسل هذه الطرود سواء داخل التراب الوطني أو نحو الدول الأجنبية التي تشارك في الخدمة الدولية للطرود البريدية.

2-4-الطوابع البريدية: تصدر مؤسسة بريد الجزائر سنويا من 25 إلى 30 طابع بريدي جديد.

3-الخدمات المقدمة لفائدة الغير:

تقوم المراكز البريدية بإجراء عمليات قبض ودفع مختلفة لفائدة إدارات أخرى أو مصالح عمومية، نذكر منها:

3-1-وزارة المالية، وهذا من خلال:

- دفع المنح الجزائرية؛
- دفع المنح الأجنبية؛
- وبيع الطوابع الجبائية، طوابع الغرامة، وقسيمات السيارات.

3-2 تحصيل لفائدة الزبائن الكبار:

تشارك المكاتب البريدية الموزعة عبر كامل التراب الوطني في عملية تحصيل لفائدة الزبائن الكبار مثل اتصالات الجزائر والجزائرية للمياه.

3-3- بيع البطاقات الهاتفية:

تساهم مؤسسة بريد الجزائر عبر جميع المكاتب البريدية المتواجدة على مستوى التراب الوطني في بيع بطاقات مسبقة الدفع للهاتف المحمول والثابت.

3-4- البريد الدعائي:

يمنح بريد الجزائر كل من يريد التعريف بمنتجاته المادية أو الخدماتية، وسيلة إعلامية ذات صبغة وطنية في غاية الجودة، وذلك بإيصال رسائلهم الإشهارية إلى كل الحائزين لحساب بريدي جاري.

4-الخدمات المنجزة عن بعد:

يمنح كل من الموزع الصوتي 15.30 ، وموقع الانترنت (www.poste.dz) للزبون إمكانية:

-الكشف عن رصيد الحساب البريدي الجاري؛

-طلب دفتر الصكوك؛

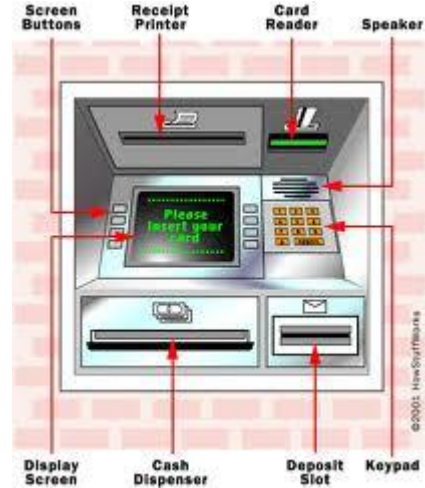
-طلب الرمز السري؛

-طلب التوجيهات المتعلقة بكيفية إجراء العملية.

وفيما يلي توضيح لبعض هذه الخدمات بالصور وطريقة الاستعمال:

الرمز	السري	للحساب	الجاري	البريدي:
• البطاقة	المغناطيسية	ل سحب	الأموال:	
البطاقة المغناطيسية (صفراء اللون) جعلت لسحب الأموال من جهازي DAB Et GAB فما الفرق بينهما أولا و كيف نستعملها و ما هي المشاكل التي تعترضنا في ذلك؟				
GAB (Guichet Automatique de Billets de Banque) الفرق بينه و بين GAB (Distributeur Automatique de Billets de Banque) هو أن الأول جهاز خاص فقط بشبكة البريد و السحب منه يكون مباشر، أما الثاني فهو جهاز و من اسمه معمول لتسيير شبكة البنوك و لكن أضيف له فيما بعد شبكة البريد كشبكة إضافية و السحب منه هو بشكل غير مباشر أي يجب تحديد الشبكة هل هي شبكة البنوك أم البريد لتكملة العملية فيما بعد.				

هناك رقم سري للحساب البريدي الجاري يرسل لك إلى بريدك العادي،



• الحوالة البطاقية لتزويد الحسابات البريدية الجارية

Mandat de versement sur compte courant postal

تستخدم لدفع المال في الحسابات البريدية الجارية، وتكتب بالعربية او الفرنسية تملأ كما هو موضح في الصور ادناه. هذه الخدمة متوفرة في كل مكاتب البريد الجزائري المزودة بكمبيوتر مربوط بشبكة البريد ولا تحتاج الى ان يكون عندك حساب او ما يشابهه. تصل الاموال للمرسل اليه في غضون دقائق. والعمولات 10 دج ثابتة + 10 دج عن كل 5000 دج

بريد الجزائر ALGERIE POSTE عدد 1418 -أ-		حالة بطاقية لتزويد حساب بريدي جاري منتديات الجلفة انفو
قسم مخصصة لصاحب الحساب الجاري رقم 5945824 مفتاح 22	لصيفة مأخوذة من سجل رقم 510	رقم الحساب
مبلغ الحوالة 21.500,00		حالة بمبلغ (بلسان القلم) واحد وعشرون ألف وخمسمائة دينار جزائري
اسم المرسل وعنوانه منصور ي بلال شعبة الرصاص قسنطينة		حساب رقم 5945824 مفتاح 22 السيد الانسة : خالد احلام
تعداد كتابة الاسم والمنوان على ظهر الحوالة		توجه الحوالة إلى مركز الصكوك بالجزائر
المرسل إليه الانسة : خالد احلام حساب رقم 5945824 مفتاح 22 المرسل منصور ي بلال		المبلغ 21.500,00

المرسل السيد منصور ي بلال بـ شعبة الرصاص قسنطينة	قسم مخصصة للمرسل
جزء مخصص للمصلحة	منتديات الجلفة انفو
ختم خاص لمركز الصكوك الذي سجل الحوالة بالحساب البريدي الجاري للمستفيد	إصلاح الأخطاء

• الحوالة الالكترونية لتحويل الاموال

Transfert Electronique de Fonds

تستخدم لدفع المال شخص اخر ليس لديه حساب ، تكتب بالعربية او الفرنسية تملأ كما هو موضح في الصور ادناه، هذه الخدمة متوفرة في كل مكاتب البريد الجزائري المزودة بكمبيوتر مربوط بشبكة البريد ولا تحتاج الى ان يكون عندك حساب او ما يشابهه. كما تصل الاموال للمرسل اليه في غضون دقائق

القطعة التي تسلم للزبون خالد اخلام 21 حي المال و الاعمال كتلة رقم 569 تاويالة افلو الاغواط لقب و اسم المرسل منصوري بلال رقم الإصدار: المبلغ: 21.500,00 الرسوم: المجموع: منتديات الجلفة انفو	التاريخ و المصدر التحويل الإلكتروني للأموال رقم الإصدار: المبلغ: 21.500,00 المبلغ بالحروف: واحد و عشرون الف و خمسمائة دينار جزائري لقب و اسم المستفيد: الانسة: خالد اخلام العنوان: 21 حي المال و الاعمال كتلة رقم 569 البلدية: تاويالة الدائرة: افلو مكتب الدفع: بريد تاويالة الولاية: الاغواط خاص بمكتب تدوين الحوالة ختم و تاريخ تدوين الحوالة إمضاء القايض www.djelfa.info/vb/ منتديات الجلفة انفو
--	--

سبب عدم الدفع: رقم اللائحة 1427 بيان أوراق التعريف المقدمة: تاريخ وصول الحوالة المخالصة (إمضاء المستفيد) www.djelfa.info/vb/ منتديات الجلفة انفو	مهم يجب الاحتفاظ بهذا الوصل و تقديمه في حالة إحتجاج الإحتجاجات مقبولة خلال فترة سنة ابتداء من تاريخ إصدار الحوالة
--	--

• صك حساب البريد الجاري

المزايا:

يمكن حامله من سحب المال من حسابه البريدي الجاري في اي مكتب بريد مجهز بالنظام المعلوماتي

يتيح تسديد بعض الخدمات و الدفع للأفراد (مبالغ اقل من 5000 دج لكل صك)

سقف السحب و العمولات:

السحب مرة واحدة يوميا سواء السحب من طرف صاحب الصك او من طرف اخر
السحب من طرف الغير لا يجب ان يتعدى 5000 دج عن كل صك

السحب من طرف صاحب الحساب لا يمكن ان يتعدى 20000 دج في حال لم يكن امضائه
مصور بقاعدة البيانات
السحب من طرف صاحب الحساب لا يمكن ان يتعدى 200000 دج في حال كان امضائه
مصور بقاعدة البيانات
عمولة السحب 12 دج + 2 دج عن كل 1000 دج مسحوبة
هام : تطبق عمولة 150 دج عن كل **محاولة** سحب بصك من طرف الغير

الصكوك البريدية
5.000,00
ادفعوا خمسة الاف دينار جزائري
MLLE. KHALED AHLEM
B.P 524
03000 LAGHOUAT
CC 59458 24 CLE 22 ALGER 11 316115

الرقم بالكثف 1427
سبب عدم الدفع
وثيقة التعريف المقدمة
ليكن في علمكم أن هذه الحوالة تدفع
بمكتب
إتداء من
الرجاء الإستظهار بهذا الإشعار و وثائق التعريف
للمراسلة
إطار خاص بالمستفيد
CC 59458 24 CLE 22 ALGER 11 316115

طلب البطاقة المغناطيسية:
اصحاب الحسابات البريدية الجارية للذين لا يمتلكون البطاقة ما عليهم الا طلب النموذج ادناه و ملأه قبل
تسليمه لمكتب البريد

طلب البطاقة المغطاة لسحب الاموال من البريد الجزائري

Demande de carte CCP

Nom : Mr, Mme, Mlle : **اللقب** Prénom : **الاسم**

Date et lieu de naissance : **ولاية مكان الميلاد** Wilaya : **ولاية مكان الميلاد**

Situation familiale : Célibataire, Marié(e), Veuf(ve), divorcé(e). (**الحالة العائلية (أشطب غير الملائم)**)

Profession : **المهنة** Employeur : **صاحب العمل**

Adresse du domicile : **عنوان السكن**

Code postal : **الرمز البريدي** Adresse e-mail : **الايمل**

N° Tél. Portable : **رقم الهاتف النقال** N° Tél. fixe : **رقم الهاتف الثابت**

Compte CCP N° : **رقم الحساب البريدي الجاري دون مفتاح** clé : **رقم مفتاح الحساب البريدي الجاري**

Description de la pièce d'identité par le bureau de poste : **الهيئة مصدر الهوية**

N° CNI OU PC : **رقم بطاقة الهوية** Délivré(e) le : **تاريخ تسليم الهوية** par :

Cachet du bureau de poste

Griffe horizontale
www.djelfa.info
Signature du receveur
ou de son délégué
مستندات الجلفة اففو

Signature du client

www.djelfa.info/vb/

Cher(e) Client(e)

- Algérie Poste met à votre disposition la carte CCP, qui vous permet d'effectuer toutes vos opérations financières au niveau des :
 - * Guichets des bureaux de poste ;
 - * Guichets automatiques de banque (GAB) ;
 - * Bientôt le paiement de vos factures et de vos achats.
- Pour obtenir votre carte CCP, il suffit de renseigner le verso du formulaire et le déposer dans le bureau de poste le plus proche, sur présentation d'une pièce d'identité.
- Avec la carte CCP :
 - * Vous disposez de votre argent 7j/7 et 24h/24 ;
 - * Vos transactions financières sont rapides, simplifiées et sécurisées.
- Tarifs :
 - * Abonnement annuel : 300,00 D A ;
 - * Refabrication de la carte : 300,00 DA ;
 - * Remplacement de la carte : 350,00 DA.

www.poste.dz



البريدية

الهوية

كشف •

RELEVÉ D'IDENTITÉ POSTAL

RELEVÉ D'IDENTITÉ POSTAL
CCP
منتديات الجلفة انفو

www.djelfa.info/vb/

ALGERIE POSTE

RIP: 007 99999 0005945824 72
C/C: 59458 24 R70044
Mlle. KHALED AHLEM
B.P 524
03000 LAGHOUAT

منتديات الجلفة انفو www.djelfa.info/vb/

• بطاقة معلومات صاحب الحساب البريدي الجاري

في الأشهر الأولى من سنة 2012 بدأت مصالح البريد في توزيع مطبوعات جديدة لغرض تطوير المنظومة المعلوماتية المخصصة للحساب البريدي الجاري وذلك بجمع معلومات أكثر عن كل مالك للحساب البريدي الجاري و هذا قصد استحداث خدمات جديدة مستقبلا تستلزم المعلومات المطلوبة و عليه فمن المستحسن و بل من الضروري على كل صاحب حساب ان يقوم بهذا الاجراء و خاصة للذين يعانون من مشكل عدم ظهور الامضاء بالنظام المعلوماتي ما سبب لهم عدم التمكن من سحب اكثر من 20000 دج يوميا من شبائيك مكاتب البريد

www.djelfa.info/vb/

بطاقة معلومات صاحب الحساب البريدي الجاري
FICHE DE TENUE DE COMPTE CCP

Compte CCP N° : رقم الحساب دون مفتاح clé

Intitulé** : (Mme, Mlle, M)
Nom :
Prénoms :
Nom de jeune fille :
Nbr d'enfant(s) :
Fils de :
Et de* :
Né(e) le :
wilaya de :
Situation familiale** : célibataire, marié(e), veuf(ve) divorcé(e)
Griffe horizontale
T.A.D.
Profession ** : libérale, retraité, salarié :
Employeur :
Adresse de l'employeur :
Adresse domicile permanente :
Adresse secondaire :
Signature du titulaire
معلومات صاحب الحساب البريدي

Nous vous prions de bien vouloir remplir avec soins cet imprimé et le déposer auprès du bureau de poste le plus proche de votre domicile accompagné des pièces suivantes :

Un (01) certificat de résidence
Une (01) copie de la pièce d'identité (permis de conduire ou carte d'identité nationale)
Une (01) photo d'identité récente

(*) Nom et prénom de la mère, (**) barrer la mention inutile.

الحساب البريدي الجاري عن بعد

1530 * RACIDI * eccp

1530:

خدمة

مزايا

الاطلاع على الرصيد عبر مكالمة هاتفية للرقم 1530 من هاتف ثابت او موبيليس
طلب دفتر الصكوك عبر مكالمة هاتفية للرقم 1530 من هاتف ثابت او موبيليس

مزايا	خدمة:	eccp	
الاطلاع	على	الرصيد	عبر الانترنت
طلب	دفتر	الصكوك	عبر الانترنت
كشف	العمليات	المالية	لفترة معينة

<http://eccp.poste.dz>

خدمة رصيدي: RACIDI

الاطلاع على رصيد حسابك الجاري عبر رسالة قصيرة SMS انطلاقا من هاتفك موبيليس ارسل رقم حسابك بدون مفتاح يليه مسافة ثم الرقم السري الخاص بالاطلاع الى الرقم 603 لتستلم كشف رصيدك في رسالة قصيرة مقابل اقتطاع 20 دج من طرف موبيليس و 10 دج من طرف البريد الجزائري لقاء الخدمة



الرقم السري:

يطلب من اي مكتب بريد مزود بالنظام المعلوماتي و ذلك بتقديم طلب خطي ونسخة عن الهوية مصادق عليها و بعد يوم او يومين تتمكن منه و عليك بتعديله عند اول دخول به الى الموقع

<http://eccp.poste.dz>

Algérie poste
e-CCP
مستندات الجلفة انفو
للجزائريين و العرب

Numéro CCP
Code
Texte de l'Image 4466-
Valider

رقم الحساب البريدي الجاري بدون مفتاح
الرقم السري المسلم من طرف البريد
اكتب ماهو الصورة

تنبيه الى ان تكلفة
كشف العمليات
لفترة معينة
10 دج

تنبيه الى ان تكلفة
كشف العمليات
لفترة معينة
20 دج

© 2002 Algérie Poste. Taxes : Extrait de compte 10 DA, Relevé de Compte 20 DA

Algérie poste
e-CCP
مستندات الجلفة انفو
للجزائريين و العرب

رقم الحساب البريدي الجاري CCP : 46.12.06 / Clé : 30

Bienvenue sur le site des services CCP d'Algérie Poste (1/2)

Dans le souci de se rapprocher de ses clients et d'améliorer ses prestations, Algérie Poste met à votre disposition ce site Web. Il vous offre des services tels que :

- Consulter un extrait de votre compte
- Consulter un relevé de votre compte
- Télécharger un relevé de votre compte en PDF et en XLS
- Modifier votre mot de passe
- Commander un ou plusieurs carnets de chèques
- Commander votre carte de retrait CCP

الامميزات

بريد الكتروني للمراسلة

Pour plus d'informations appeler le 1530 ou envoyer un mail à ccpnet@poste.dz

Pour accéder à votre Compte , veuillez lire attentivement et approuver la charte des conditions générales ci-dessous.

الموافقة على الشروط التي لم توضع بعد !!!

☒ Je déclare avoir lu la charte d'Algérie Poste et je l'approuve

Suivant

CCP : 46 3 7
Clé : 30

Algérie poste
e-CCP

منتديات الجلفة انفو
للجزائريين والعرب

Bienvenue sur le site des services CCP d'Algérie Poste (2/2)

Vous allez accéder à votre Compte pour la première fois. Pour une meilleure utilisation, veuillez modifier votre code confidentiel

Code actuel : ← كلمة السر المسجلة من طرف البريد
(Envoyé par LA POSTE)

Choisir un nouveau code : ← كلمة السر الجديدة

Confirmation du nouveau code : ← التأكيد
(Le changement de code est **obligatoire** et le code choisi doit être différent de celui envoyé par LA POSTE)

Votre phrase secrète* : ← 15 caractères Maximum
* : La phrase secrète vous sera demandée par le système en cas de perte de votre code confidentiel

كلمة التذكير بالرقم السري في حال نسيانه

Valider

5. أساليب التحقيق وأدوات التحليل:

قد تم الاعتماد على عدد معين من الأساليب الإحصائية في تحليل البيانات التي تم تجميعها من خلال الاستبيان وذلك لاختبار فرضيات الدراسة وتمثلت هذه الأساليب فيما يلي:

1. المتوسطات الحسابية للمتغيرات الدراسة سواء المستقلة أو التابع.
2. معامل ارتباط بيرسون لتحديد مدى وجود ارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.
3. معامل التحديد لمعرفة النسبة المئوية التي يفسرها كل متغير مستقل في المتغير التابع.
4. الانحدار والارتباط المتعدد لتحديد نوع العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابع، وتحديد نسبة التباين التي يمكن تفسيرها في المتغير التابع بواسطة المتغيرات المستقلة.
5. معامل كرونباخ ألفا لاختبار ثبات أداة القياس.

المبحث الثاني: تقييم متغيرات الدراسة

1. وصف عينة الدراسة

يعرض الجدول الموالي معلومات عامة حول عينة الدراسة حيث يظهر التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة).

الجدول (1-2): التكرارات والنسب المئوية المتعلقة بالمستقلين

القياس	التكرار	النسبة %
الجنس	64	61,0
أنثى	41	39,0

العمر	من 20 إلى 29 سنة	21	20,0
	من 30 إلى 39 سنة	18	17,14
	من 40 إلى 49 سنة	24	22,86
	50 سنة فأكثر	42	40,0
المستوى التعليمي	مستوى ثانوي فأقل	31	29,5
	الليسانس	42	40,0
	مهندس	24	22,9
	دراسات عليا	8	7,6
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	0	0
	من 5 إلى 10	43	41,0
	من 11 إلى 15	42	40,0
	أكثر من 15 سنة	20	19,0
المجموع		105	100,0

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS.

ورد في الجدول (2-1) تفصيل لعينة الدراسة حسب الجنس حيث فاقت نسبة الموظفين الذكور 61% بتكرار 64 موظف في هذه الدراسة بينما بلغت نسبة الموظفين الإناث 39% بتكرار 41 موظف في هذه الدراسة ورغم تفوق عدد الموظفين الذكور إلا النسبتين متقاربتين نسبيا حيث تتعدد الخدمات المقدمة في مؤسسة البريد وتحتاج للصنفين من الموظفين. كما ورد في الجدول توزيع لموظفي مؤسسة البريد المدروسة حسب العمر حيث تشكل الفئة 50 سنة فأكثر النسبة الأعلى فبلغت 40% بتكرار 42 موظف في هذه الدراسة، تليها فئة الموظفين من 40 إلى 49 سنة حيث بلغت نسبتهم 22.86% ثم الذين تتراوح أعمارهم بين 20 و 29 سنة بنسبة 20%، في حين أن نسبة الموظفين الذين تتراوح أعمارهم بين 30 و 39 سنة فبلغت 7.6%. كذلك تم عرض المؤهلات التعليمية لموظفي مؤسسة البريد بولاية بسكرة في الجدول والتي وردت كما يلي: الحاصلين على شهادة الليسانس كانت النسبة الأعلى وبلغت 40% تليها مستوى الثانوي فأقل وبلغت نسبتهم 29.5%، ثم الحاصلين على شهادة مهندس بنسبة حوالي 23%، بينما المتحصلين على شهادة دراسات عليا فقد كانت نسبهم منخفضة وهي 7.6% وهو ما يؤكد ضرورة إعادة النظر في التكوين السابق لموظفي المؤسسة في حالة اعتبار النسب ممثلة للمجتمع فعليا إذا أن أغلب الموظفين في المستويات العليا والذين قد يكونون في مستوى تعليمي عالي يتعذرون عن المشاركة في الإجابة عن الاستبيان بسبب مسؤولياتهم العديدة وضغط العمل الذي يظهر عليهم. وفيما يتعلق بعدد سنوات الخبرة فكانت النسبة الأعلى بين الذين لديهم بين 5 و 10 سنوات خبرة أو بين 11 و 15 سنة خبرة، في حين تنخفض نسبة الذين لديهم أكثر من 15 سنة خبرة، بينما لم يشارك في الإجابة على الاستبيان ممن لهم أقل من 5 سنوات خبرة.

2. عرض نتائج تقييم متغيرات الدراسة

■ أنواع الثقافات السائدة في مؤسسة البريد بولاية بسكرة

يعرض الجدول الموالي المتوسطات الحسابية لأنواع الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة البريد لولاية بسكرة.

الجدول (2-2-أ): المتوسطات الحسابية لأبعاد الثقافة التنظيمية

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التعليق
الثقافة البيروقراطية	2.3167	0.8646	عالية
ثقافة العشيرة	2.5119	0.9059	عالية
ثقافة التطوير	2.6087	0.9305	متوسطة
ثقافة الاهتمام بالزبون	2.8167	1.1111	متوسطة
ثقافة فرق العمل	2.5143	0.8548	عالية

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

من خلال الجدول السابق يتضح أن أكثر أنواع الثقافات السائدة في مؤسسة البريد هي الثقافة البيروقراطية و ثقافة العشيرة و ثقافة فرق العمل، تليها ثقافة التطوير و ثقافة الاهتمام بالزبون في المرتبة الأخيرة. وتعكس الثقافة البيروقراطية درجة الاعتماد على إجراءات العمل الرسمية، ومركزية القرارات. وتشير ثقافة العشيرة إلى درجة المحافظة على علاقات القرابة بين الموظفين. بينما يقصد بثقافة فرق العمل روح التعاون والثقة بين الموظفين. وتشير ثقافة التطوير إلى درجة التوجه نحو التجديد والابتكار في أداء الخدمة. بينما تعكس ثقافة الاهتمام بالزبون درجة التوجه نحو خدمة الزبون وبناء علاقات معه.

■ طبيعة المناخ التنظيمي السائد في مؤسسة البريد بولاية بسكرة

يعرض الجدول الموالي المتوسطات الحسابية لأبعاد المناخ التنظيمي المميز لمؤسسة البريد بولاية بسكرة:

الجدول (2-2-ب): المتوسطات الحسابية لأبعاد المناخ التنظيمي

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التعليق
الإشراف	2,3183	,49148	عالي
الهيكل التنظيمي (الرسمية والمركزية)	2,3524	,79908	عالي
العلاقة بين الأفراد	2,4595	,51085	عالية
مسؤولية الفرد	2,4476	,53225	عالية
المناخ التنظيمي	2,3972	,49368	

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

يتضح من الجدول السابق أن مناخ العمل في مؤسسة البريد يتسم بدرجة عالية من الهرمية والرسمية والمركزية، كما يتبين وضوح لمسؤولية الموظفين وارتفاع مستوى العلاقات الوظيفية بينهم.

▪ درجة الاستغراق لدى موظفي مؤسسة البريد بولاية بسكرة

يعرض الجدول الموالي المتوسطات الحسابية لأبعاد الاستغراق الوظيفي في مؤسسة البريد بولاية بسكرة:

الجدول (2-2-ج): المتوسطات الحسابية لأبعاد الاستغراق الوظيفي

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التعليق
الالتزام العاطفي	2,3695	,50137	عالي
القصد الوظيفي	2,4516	,53156	عالي
الانتماء الوظيفي	2,4333	,57936	عالي
الاستغراق الوظيفي	2,4153	,46815	عالي

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

يوضح الجدول السابق أن مستوى الاستغراق عالي لدى موظفي مؤسسة البريد بولاية بسكرة مترجم في الالتزام العاطفي العالي ثم الانتماء الوظيفي ووضوح القصد الوظيفي بين موظفي المؤسسة.

▪ مستوى تبني أدوات التسويق الداخلي في مؤسسة البريد بولاية بسكرة

يعرض الجدول الموالي المتوسطات الحسابية لأبعاد التسويق الداخلي في مؤسسة البريد بولاية بسكرة:

الجدول (2-2-د): المتوسطات الحسابية لأبعاد التسويق الداخلي

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التعليق
الدعم الإداري	2,3024	,74654	عالي
الاتصال الداخلي	2,0881	,71386	عالي
التوجه نحو الزبون	2,0929	,74053	عالي
التسويق الداخلي	2,1611	,66539	عالي

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

من أجل قياس درجة تبني أنشطة التسويق الداخلي في مؤسسة البريد بولاية بسكرة تبين أن المؤسسة تتبني التسويق الداخلي من خلال محاولة بنائها للتوجه نحو الزبائن لدى الموظفين وذلك من خلال الدعم الإداري وتحسين قنوات الاتصال الداخلي.

3. اختبار الفروق في متغيرات الدراسة نسبة للمتغيرات الشخصية

بعد التطرق إلى تقييم لمتغيرات الدراسة في مؤسسة البريد سيتم فيما يلي دراسة الفروق في إجابات أفراد مجتمع الدراسة وفق المتغيرات الشخصية.

يعرض الجدول الموالي الفروق في متغيرات الدراسة حسب الجنس.

الجدول (2-3-أ): تحليل ANOVA للفروق في متغيرات الدراسة تعزى للجنس

الثقافة	بين المجموعات	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسط	قيمة F	مستوى الدلالة
الثقافة	بين المجموعات	2,490	1	2,490	3,397	,068
التنظيمية	داخل المجموعات	75,506	103	,733		
	المجموع	77,996	104			
المناخ	بين المجموعات	,247	1	,247	1,015	,316
التنظيمي	داخل المجموعات	25,100	103	,244		
	المجموع	25,347	104			
الاستغراق	بين المجموعات	,152	1	,152	,693	,407
الوظيفي	داخل المجموعات	22,641	103	,220		
	المجموع	22,794	104			
التسويق	بين المجموعات	2,417	1	2,417	5,707	,019
الداخلي	داخل المجموعات	43,628	103	,424		
	المجموع	46,045	104			
التسويق	بين المجموعات	2,490	1	2,490	3,397	,068
الداخلي	داخل المجموعات	75,506	103	,733		
	المجموع	77,996	104			

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

من خلال الجدول (2-3-أ) نجد أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لكل من الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي والاستغراق الوظيفي نرجع للجنس حيث يتفق كل من الموظفين الإناث والذكور في تقييمهم لهذه المتغيرات بينما توجد فروق في درجة تبني التسويق الداخلي بين الموظفين نسبة للجنس. وفيما يلي سيتم التفصيل في هذه الفروق إذ يعرض الجدول الموالي المتوسط الحسابي للتسويق الداخلي حسب الجنس.

الجدول (2-3-ب): تقرير حول المتوسط الحسابي لمتغيرات الدراسة حسب الجنس

الجنس	التسويق الداخلي
ذكر	المتوسط الحسابي 2,2826
	الانحراف المعياري ,74144
أنثى	المتوسط الحسابي 1,9715
	الانحراف المعياري ,47420

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

يوضح الجدول (2-3-أب) أن المتوسط الحسابي للتسويق الداخلي متبنى بشكل أعلى في مؤسسة البريد بولاية بسكرة أعلى حسب وجهة نظر الموظفين إذ بلغ المتوسط الحسابي له 1.97 مقارنة بالموظفين الذكور الذي بلغ 2.28 وهذه الأخيرة تشير إلى أن الموظفين الذكور.

يعرض الجدول الموالي الفروق في متغيرات الدراسة حسب العمر.

الجدول (2-3-ب): تحليل ANOVA للفروق في متغيرات الدراسة تعزى للعمر

مستوى الدلالة	قيمة F	مربع المتوسط	درجة الحرية	مجموع المربعات		
,289	1,265	,939	4	3,757	بين المجموعات	الثقافة
			100	74,239	داخل	التنظيمية
			104	77,996	المجموعات	
					المجموع	
,271	1,312	,316	4	1,264	بين المجموعات	المناخ
			100	24,083	داخل	التنظيمي
			104	25,347	المجموعات	
					المجموع	
,235	1,413	,305	4	1,220	بين المجموعات	الاستغراق
			100	21,574	داخل	الوظيفي
			104	22,794	المجموعات	
					المجموع	
,560	,751	,336	4	1,343	بين المجموعات	التسويق
			100	44,703	داخل	الداخلي
			104	46,045	المجموعات	
					المجموع	
,289	1,265	,939	4	3,757	بين المجموعات	التسويق
			100	74,239	داخل	الداخلي
			104	77,996	المجموعات	
					المجموع	

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

من خلال الجدول (2-3-ب) نجد أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لكل من الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي والاستغراق الوظيفي والتسويق الداخلي تعزى للعمر حيث يتفق كل الموظفين بمختلف فئاتهم العمرية في تقييمهم لهذه المتغيرات.

يعرض الجدول الموالي الفروق في متغيرات الدراسة حسب المستوى التعليمي.

الجدول (2-3-ج): تحليل ANOVA للفروق في متغيرات الدراسة تعزى للمستوى التعليمي

الثقافة التنظيمية	بين المجموعات	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسط	قيمة F	مستوى الدلالة
داخل المجموعات	74,509	101	3	1,162	1,576	,200
المجموع	77,996	104				
المناخ التنظيمي	بين المجموعات	,303	3	,101	,407	,748
داخل المجموعات	25,044	101		,248		
المجموع	25,347	104				
الاستغراق الوظيفي	بين المجموعات	,256	3	,085	,383	,766
داخل المجموعات	22,537	101		,223		
المجموع	22,794	104				
التسويق الداخلي	بين المجموعات	2,851	3	,950	2,222	,090
داخل المجموعات	43,194	101		,428		
المجموع	46,045	104				
التسويق الداخلي	بين المجموعات	3,487	3	1,162	1,576	,200
داخل المجموعات	74,509	101		,738		
المجموع	77,996	104				

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

من خلال الجدول (2-3-ج) نجد أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لكل من الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي والاستغراق الوظيفي والتسويق الداخلي ترجع للمستوى التعليمي حيث يتفق كل الموظفين بمختلف مستوياتهم التعليمية في تقييمهم لهذه المتغيرات.

يعرض الجدول الموالي الفروق في متغيرات الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة.

الجدول (2-3-د): تحليل ANOVA للفروق في متغيرات الدراسة تعزى لعدد سنوات الخبرة

الثقافة التنظيمية	بين المجموعات	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسط	قيمة F	مستوى الدلالة
داخل المجموعات	76,453	102	2	,771	1,029	,361
المجموع	77,996	104		,750		
المناخ	بين المجموعات	,043	2	,021	,086	,918

التنظيمي	داخل	25,304	102	,248		
	المجموعات					
	المجموع	25,347	104			
الاستغراق	بين المجموعات	,010	2	,005	,022	,978
الوظيفي	داخل	22,784	102	,223		
	المجموعات					
	المجموع	22,794	104			
التسويق	بين المجموعات	1,131	2	,566	1,285	,281
الداخلي	داخل	44,914	102	,440		
	المجموعات					
	المجموع	46,045	104			
التسويق	بين المجموعات	1,543	2	,771	1,029	,361
الداخلي	داخل	76,453	102	,750		
	المجموعات					
	المجموع	77,996	104			

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS من خلال الجدول (2-3-د) نجد أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لكل من الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي والاستغراق الوظيفي والتسويق الداخلي ترجع لعدد سنوا الخبرة حيث يتفق كل الموظفين بمختلف سنوات خبرتهم في تقييمهم لهذه المتغيرات.

المبحث الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

1. درجة تفسير التسويق الداخلي للثقافة التنظيمية

الجدول (2-4-أ): ملخص النموذج (التسويق الداخلي---الثقافة التنظيمية)

R	R ²	R ² المعدل	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة	قيمة F
0.786 ^a	0.618	0.606	0.54342	0.000	54.373

^a المتغير التابع هو الثقافة التنظيمية

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS ملائمة النموذج: كما هو موضح في الجدول السابق، معامل التحديد يساوي 0.606، هذا يعني أن 60,6% من التباين في المتغير التابع (الثقافة التنظيمية) مفسر بالتغير في المتغير المستقل (التسويق الداخلي بأبعاده الدعم الإداري والاتصال الداخلي والتوجه نحو الزبون). مستوى دلالة يساوي 0.000 وهي >0.01، وهذا دليل بأن النموذج ذو أهمية إحصائية.

الجدول (2-4-ب): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد التسويق الداخلي على الثقافة التنظيمية

النموذج Model		المعاملات غير النمطية		المعاملات النمطية	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
		B	الخطأ المعياري			
1	ثابت Constant	0,632	0,190		3,328	0,01
	الدعم الإداري	0,662	0,099	0,570	6,704	0,000
	الاتصال الداخلي	0,392	0,217	0,323	1,966	0,044
	التوجه نحو الزبون	0,653	0,230	0,558	2,840	0,005

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

طبقاً للنتائج الموضحة بالجدول أعلاه، أن التسويق الداخلي له أثر إيجابي مباشر على الثقافة التنظيمية بكل أبعاده حيث فسر الدعم الإداري 57.0% عند مستوى دلالة 0.000، وفسر الاتصال الداخلي 21.7% عند مستوى دلالة 0.044، وفسر التوجه نحو الزبون 55.8% عند مستوى الدلالة 0.005 الثقافة التنظيمية لمؤسسة البريد في ولاية بسكرة، وهو ما يعني قبول الفرضية الأولى.

■ أبعاد التسويق الداخلي والثقافة البيروقراطية

الجدول (2-5-أ): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد التسويق الداخلي على الثقافة البيروقراطية

النموذج Model		المعاملات غير النمطية		المعاملات النمطية	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
		B	الخطأ المعياري			
1	ثابت Constant	0,689	0,188		3,665	0,000
	الدعم الإداري	-0,710	0,098	-0,613	7,273	0,000
	الاتصال الداخلي	-0,486	0,215	-0,401	2,259	0,026
	التوجه نحو الزبون	-0,672	0,228	-0,576	2,953	0,004

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

يوضح الجدول أعلاه أن كل من الدعم الإداري والاتصال لداخلي والتوجه نحو الزبون له أثر سلبي على الثقافة البيروقراطية حيث تفسر هذه الأبعاد هذا النوع من الثقافة على التوالي بنسبة 61.3%، 40.1%، و 57.6%. فتوفير الدعم له الأثر السلبي للثقافة البيروقراطية والاتصال الداخلي هو فلسفة مناقضة للثقافة البيروقراطية وله تأثير سلبي عليها. كما أن استراتيجية التوجه نحو الزبون لها أثر معاكس على الثقافة البيروقراطية.

أبعاد التسويق الداخلي وثقافة العشيرة

الجدول (2-5-ب): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد التسويق الداخلي على ثقافة العشيرة

النموذج Model		المعاملات غير النمطية		المعاملات النمطية	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
		B	الخطأ المعياري			
1	ثابت Constant	0,801	0,223		3,590	0,001
	الدعم الإداري	-0,670	0,116	-0,552	5,770	0,000
	الاتصال الداخلي	-0,281	0,255	0,221	1,100	0,274

0,065	1,865	0,412	0,270	0,504	التوجه نحو الزبون
-------	-------	-------	-------	-------	-------------------

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS
طبقاً للنتائج الموضحة بالجدول السابق، فقط الدعم الإداري يمكن من الابتعاد عن ثقافة العشيرة واستغلالها
بالتوجه الإيجابي.

أبعاد التسويق الداخلي وثقافة التطوير

الجدول (2-5-ج): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد التسويق الداخلي على ثقافة التطوير

النموذج Model	المعاملات غير النمطية B	الخطأ المعياري	المعاملات النمطية Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
1	0,627	0,232		2,707	0,008
	0,647	0,120	0,519	5,371	0,000
	-0,462	0,265	-0,359	-1,744	0,084
	0,696	0,281	0,554	2,481	0,015
	ثابت Constant				
	الدعم الإداري				
	الاتصال الداخلي				
	التوجه نحو الزبون				

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS
يوضح الجدول السابق أن كل من الدعم الإداري واستراتيجية التوجه نحو الزبون لهما التأثير الإيجابي
على ثقافة التطوير. كما أنه ليس للاتصال الداخلي أي تأثير لثقافة التطوير في المؤسسة.

أبعاد التسويق الداخلي وثقافة الاهتمام بالزبون

الجدول (2-5-د): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد التسويق الداخلي على ثقافة الاهتمام بالزبون

النموذج Model	المعاملات غير النمطية B	الخطأ المعياري	المعاملات النمطية Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
1	0,264	0,268		0,987	0,326
	0,661	0,139	0,444	4,751	0,000
	-0,291	0,306	-0,187	-0,950	0,344
	0,782	0,324	0,521	2,411	0,018
	ثابت Constant				
	الدعم الإداري				
	الاتصال الداخلي				
	التوجه نحو الزبون				

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS
يبين الجدول السابق أن كل من الدعم الإداري والتوجه نحو الزبون لهما أثر إيجابي مباشر على ثقافة
الاهتمام بالزبون إذ يفسران على الترتيب 44.4% و 52.1% من هذا النوع من الثقافة. فالمدير التنفيذي
والذي يمثل قائد المؤسسة مسؤولية دمج فلسفة التسويق الداخلي في ثقافة المنظمة وغرس ثقافة التوجه
نحو الزبون من خلالها (Suter, 1995, p 1).

أبعاد التسويق الداخلي وثقافة فرق العمل

الجدول (2-5-هـ): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد التسويق الداخلي على ثقافة فرق العمل

النموذج Model	المعاملات غير النمطية B	الخطأ المعياري	المعاملات النمطية Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T

0,000	3,725		0,224	0,835	ثابت Constant	1
0,000	5,166	0.526	0,117	0,602	الدعم الإداري	
0,041	-1,825	0,391	0,256	0,468	الاتصال الداخلي	
0,028	2,236	0,526	0,272	0,607	التوجه نحو الزبون	

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

يوضح الجدول أعلاه أن بناء ثقافة فرق العمل يتطلب توفر كل من الدعم الإداري، اتصال داخلي فعال، واستراتيجية التوجه نحو الزبون، إذ تفسر هذه الأبعاد ثقافة فرق العمل على الترتيب بنسبة 52.6%، 39.1%، و 52.6% عند مستوى دلالة 0.000، 0.041، و 0.028 على التوالي.

تفسير المناخ التنظيمي للثقافة التنظيمية

الجدول (2-6-أ): ملخص النموذج (المناخ التنظيمي-الثقافة التنظيمية)

r	R ²	R ² المعدل	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة	قيمة F
0.840	0.705	0.693	0.47975	0.000	59.718

^a المتغير التابع هو الثقافة التنظيمية

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

ملاءمة النموذج: كما هو موضح في الجدول السابق، معامل التحديد يساوي 0.705، هذا يعني أن 70,5% من التباين في المتغير التابع (الثقافة التنظيمية) مفسر بالتغير في المتغير المستقل (المناخ التنظيمي بأبعاده الإشراف والهيكل التنظيمي والعلاقة بين الأفراد ومسؤولية الفرد) عند مستوى دلالة يساوي 0.000 وهي > 0.01، وهذا دليل بأن النموذج ذو أهمية إحصائية.

أبعاد المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية

الجدول (2-6-ب): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد المناخ التنظيمي على الثقافة التنظيمية

النموذج Model		المعاملات غير النمطية		المعاملات النمطية		قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
		B	الخطأ المعياري	Beta			
1	ثابت Constant	1,160	0,243			4,765	0,000
	الإشراف	0,290	0,273	0.165		1,984	0,020
	الهيكل التنظيمي	0,988	0,110	0,912		8,971	0,000
	العلاقة بين الأفراد	0,067	0,210	0,040		0,321	0,749
	مسؤولية الفرد	-0,112	0,230	-0,069		-0,486	0,628

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

طبقاً للنتائج الموضحة بالجدول أعلاه، أن المناخ التنظيمي له أثر مباشر على الثقافة التنظيمية ببعديه الإشراف والهيكل التنظيمي حيث فسر الإشراف 16.0% عند مستوى دلالة 0.020، وفسر الهيكل التنظيمي 91.2% عند مستوى دلالة 0.044 الثقافة التنظيمية لمؤسسة البريد في ولاية بسكرة، وهو ما يعني قبول الفرضية الثانية.

أبعاد المناخ التنظيمي والثقافة البيروقراطية

الجدول (2-7-أ): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد المناخ التنظيمي على الثقافة البيروقراطية

النموذج Model	المعاملات غير النمطية B	الخطأ المعياري	المعاملات النمطية Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
1	Constant	1,481	0,292	5,008	0,000
	الإشراف	-0,327	0,328	-1,996	0,022
	الهيكل التنظيمي	0,989	0,186	7,477	0,000
	العلاقة بين الأفراد	0,085	0,252	0,339	0,736
	مسؤولية الفرد	-0,183	0,276	-0,108	0,508

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

يبين الجدول أعلاه أن الإشراف له أثر سلبي للثقافة البيروقراطية حيث أن نمط الإدارة الذي يوفر جو عمل مرن ويشجع على المشاركة في اتخاذ القرار والمرونة في حل مشكلات العمل هو مناخ يغرس قيم نقيضة للثقافة البيروقراطية.

كما أن الهيكل التنظيمي الذي يوضح بالتفصيل مهام الموظفين ومهام وواجبات كل وظيفة يساهم في تثبيت قيم الرسمية وتقبل الثقافة البيروقراطية. وهو ما يفسر الأثر السلبي للهيكل التنظيمي للثقافة البيروقراطية.

أبعاد المناخ التنظيمي وثقافة العشيرة

الجدول (2-7-ب): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد المناخ التنظيمي على ثقافة العشيرة

النموذج Model	المعاملات غير النمطية B	الخطأ المعياري	المعاملات النمطية Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
1	Constant	1,430	0,309	4,625	0,000
	الإشراف	0,357	0,347	1,029	0,306
	الهيكل التنظيمي	0,961	0,140	6,869	0,000
	العلاقة بين الأفراد	0,550	0,266	0,2066	0,041
	مسؤولية الفرد	-0,183	0,292	-0,113	0,532

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

يوضح الجدول أعلاه أن كل من الهيكل التنظيمي والعلاقة بين الأفراد لهما أثر إيجابي لثقافة العشيرة حيث يفسر الأول 88.8% ويفسر الثاني 32.5%. ففهم الموظف لعلاقته مع باقي الوظائف في الهيكل التنظيمي يساهم في بناء جو من العلاقات الاجتماعية بين الموظفين، هذا المناخ يبني في المستقبل ثقافة العشيرة.

أبعاد المناخ التنظيمي وثقافة التطوير

الجدول (2-7-ج): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد المناخ التنظيمي على ثقافة التطوير

النموذج Model	1	المعاملات غير النمطية		المعاملات النمطية	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
		B	الخطأ المعياري	Beta		
1	ثابت Constant	0,758	0,295		2,570	0,012
	الإشراف	0,319	0,331	0.168	1,964	0,037
	الهيكل التنظيمي	0,949	0,133	0,815	7,117	0,000
	العلاقة بين الأفراد	0,321	0,254	0,176	1,266	0,209
	مسؤولية الفرد	-0,177	0,278	-0,101	-0,636	0,526

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

يؤكد الجدول السابق أن الدعم المعنوي الذي توفره الإدارة للموظف من حيث الاهتمام بقراراته وتشجيعه على التغيير والإبداع وبناء جو الثقافة والتعاون بين الموظفين يفتح المجال واسعا لغرس ثقافة التطوير. كما أن مرونة الهيكل التنظيمي ووضوح المهام والواجبات لدى الموظف تسمح له بإبراز روح الإبداع لديه.

أبعاد المناخ التنظيمي وثقافة الاهتمام بالزبون

الجدول (2-7-د): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد المناخ التنظيمي على ثقافة الاهتمام بالزبون

النموذج Model	1	المعاملات غير النمطية		المعاملات النمطية	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
		B	الخطأ المعياري	Beta		
1	ثابت Constant	1.054	0,322		3,276	0,001
	الإشراف	-0,596	0,361	-0.264	-1,652	0,102
	الهيكل التنظيمي	1,220	0,146	0,877	8,378	0,000
	العلاقة بين الأفراد	0,161	0,277	0,074	0,583	0,561
	مسؤولية الفرد	-0,049	0,303	-0,024	-0,163	0,871

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

يبين الجدول السابق أن فقط الهيكل التنظيمي من أبعاد المناخ التنظيمي له أثر إيجابي مباشر في ثقافة الاهتمام بالزبون إذا تفسره بنسبة 87.7%. فوضوح الدور والمهام والواجبات هو شرط ضروري لتبني ثقافة الاهتمام بالزبون.

أبعاد المناخ التنظيمي وثقافة فرق العمل

الجدول (2-7-هـ): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد المناخ التنظيمي على ثقافة فرق العمل

النموذج Model	1	المعاملات غير النمطية		المعاملات النمطية	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
		B	الخطأ المعياري	Beta		
1	ثابت Constant	1.034	0,282		3,674	0,000

0,043	-2,049	0.372	0,316	0,647	الإشراف
0,000	6,064	0,722	0,127	0,772	الهيكل التنظيمي
0,040	1,974	0,234	0,242	0,392	العلاقة بين الأفراد
0,759	0,308	0,051	0,266	0,082	مسؤولية الفرد

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS
يوضح الجدول أعلاه أن لكل من علاقات الأفراد والاتصال فيما بينهم إضافة لمرونة الهيكل التنظيمي والدعم المعنوي للإدارة يساهم في توجه المؤسسة نحو ثقافة فرق العمل.

درجة تفسير الاستغراق الوظيفي للثقافة التنظيمية

الجدول (2-8-أ): ملخص النموذج (الاستغراق الوظيفي---الثقافة التنظيمية)

r	R ²	R ² المعدل	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة	قيمة F
0.669	0.448	0.432	0.65289	0.000	27.324

^a المتغير التابع هو الثقافة التنظيمية

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS
ملاءمة النموذج: كما هو موضح في الجدول السابق، معامل التحديد يساوي 0.448، هذا يعني أن 44,8% من التباين في المتغير التابع (الثقافة التنظيمية) مفسر بالتغير في المتغير المستقل (الاستغراق الوظيفي بأبعاده الالتزام العاطفي والقصد الوظيفي والانتماء الوظيفي) عند مستوى دلالة يساوي 0.000 وهي >0.01، وهذا دليل بأن النموذج ذو أهمية إحصائية.

أبعاد الاستغراق الوظيفي والثقافة التنظيمية

الجدول (2-8-ب): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد الاستغراق الوظيفي على الثقافة التنظيمية

النموذج Model	المعاملات غير النمطية		المعاملات النمطية		قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
	B	الخطأ المعياري	Beta			
1	Constant	-0.012	0,337		-0.036	0,971
	الالتزام العاطفي	-0,115	0,232	0.067	-0,495	0,621
	القصد الوظيفي	0,403	0,216	0,248	1,989	0,044
	الانتماء الوظيفي	0,821	0,136	0,549	6,042	0,000

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

طبقاً للنتائج الموضحة بالجدول أعلاه، أن الاستغراق الوظيفي له أثر إيجابي مباشر على الثقافة التنظيمية ببعديه القصد الوظيفي والانتماء الوظيفي حيث فسر القصد الوظيفي 24.8% عند مستوى دلالة 0.044، وفسر الانتماء الوظيفي 54.9% عند مستوى دلالة 0.000 الثقافة التنظيمية لمؤسسة البريد في ولاية بسكرة، وهو ما يعني قبول الفرضية الثالثة.

أبعاد الاستغراق الوظيفي والثقافة البيروقراطية

الجدول (2-9-أ): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد الاستغراق الوظيفي على الثقافة البيروقراطية

النموذج Model	1	المعاملات غير النمطية		المعاملات النمطية	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
		B	الخطأ المعياري	Beta		
	ثابت Constant	0.406	0,369		1,098	0,275
	الالتزام العاطفي	-0,301	0,254	-0.174	-1,182	0,240
	القصد الوظيفي	-0,580	0,236	-0,356	2,452	0,016
	الانتماء الوظيفي	0,658	0,149	0,441	4,419	0,000

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

يوضح الجدول السابق أن القصد الوظيفي له ارتباط عكسي بالثقافة البيروقراطية لأن الثقافة البيروقراطية لا تمنح للفرد الاستقلالية في تحديد أهدافه العملية الخاصة وملائمتها مع أهداف المنظمة.

كلما كان فيه انتماء وظيفي عالي فإن ذلك يؤثر إيجابيا على الثقافة البيروقراطية، فالفرد على استعداد لتقبل أي قيم تنظيمية.

أبعاد الاستغراق الوظيفي وثقافة العشيرة

الجدول (2-9-ب): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد الاستغراق الوظيفي على ثقافة العشيرة

النموذج Model	1	المعاملات غير النمطية		المعاملات النمطية	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
		B	الخطأ المعياري	Beta		
	ثابت Constant	0.275	0,373		0.736	0,463
	الالتزام العاطفي	-0,113	0,257	-0.063	-0,441	0,660
	القصد الوظيفي	0,294	0,239	0,173	1,232	0,221
	الانتماء الوظيفي	0,856	0,151	0,548	5,686	0,000

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

يبين الجدول السابق أن الانتماء الوظيفي يفسر ثقافة العشيرة تفسير إيجابي بحيث أن شعور الفرد بالانتماء لعمله يمكنه من إيجاد تفسير للكثير من المعتقدات والقيم الموجودة في المؤسسة شرط أن لا تعيق عمله.

أبعاد الاستغراق الوظيفي وثقافة التطوير

الجدول (2-9-ج): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد الاستغراق الوظيفي على ثقافة التطوير

النموذج Model	1	المعاملات غير النمطية		المعاملات النمطية	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
		B	الخطأ المعياري	Beta		
	ثابت Constant	-0.295	0,376		-0.784	0,435
	الالتزام العاطفي	0,151	0,259	0.082	0,585	0,560
	القصد الوظيفي	0,292	0,241	0,468	1,214	0,000
	الانتماء الوظيفي	0,756	0,152	0,167	4,952	0,228

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

يوضح الجدول السابق أن القصد الوظيفي فقط له أثر إيجابي مباشر على ثقافة التطوير حيث يفسرها بنسبة 46.8%. فتحقيق أهداف العمل كونها ترتبط بالأهداف الشخصية للموظف تدفعانه إلى البحث دائماً عن التجديد والابتكار كقيمة وكموقف في العمل.

أبعاد الاستغراق الوظيفي وثقافة الاهتمام بالزبون

الجدول (2-9-د): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد الاستغراق الوظيفي على ثقافة الاهتمام بالزبون

النموذج Model	المعاملات غير النمطية B	الخطأ المعياري	المعاملات النمطية Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
1	-0.507	0,435		-1.165	0,247
	-0,252	0,299	-0.114	-0,842	0,402
	0,477	0,278	0,228	1,973	0,050
	1,131	0,175	0,589	6,443	0,000

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

يوضح الجدول أعلاه أن كل من القص الوظيفي والانتماء الوظيفي لهما أثر إيجابي مباشر على ثقافة الاهتمام بالزبون حيث يفسر الأول 22.8% ويفسر الثاني 58.9% عند مستوى دلالة 0.05 و 0.000 على التوالي.

أبعاد الاستغراق الوظيفي وثقافة فرق العمل

الجدول (2-9-هـ): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد الاستغراق الوظيفي على ثقافة فرق العمل

النموذج Model	المعاملات غير النمطية B	الخطأ المعياري	المعاملات النمطية Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
1	0.067	0,360		0.186	0,853
	-0,040	0,248	-0.024	-0,163	0,871
	0,370	0,230	0,230	1,608	0,111
	673,	0,145	0,456	4,635	0,000

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

يبين الجدول السابق أن الانتماء الوظيفي يحكم بشكل كبير توجه الفرد نحو العمل مع الفرق بشكل أكثر فعالية.

المبحث الرابع: مناقشة نتائج الدراسة

توصلت نتائج الدراسة الحالية إلى أن مؤسسة البريد لولاية بسكرة ترتفع فيها كل من الثقافة البيروقراطية، ثقافة العشيرة، وثقافة فرق العمل، في حين توجد كل من ثقافة الاهتمام بالزبون وثقافة التطوير بشكل متوسط.

وفي محاولة لتفسير مدى وجود هذه الأنواع من الثقافة التنظيمية تم تبني مجموعة متغيرات تنظيمية وإدارية وأكدت نتائج الدراسة أن هذه المتغيرات والمتمثلة في كل من فلسفة التسويق الداخلي والمناخ التنظيمي والاستغراق الوظيفي هي التي تفسر وجود هذه الأنواع من الثقافة التنظيمية بمؤسسة البريد لولاية بسكرة حيث أن تبني التسويق الداخلي يساهم في تطوير هذه الثقافة التنظيمية لمؤسسة البريد بنسبة 61%، بينما يفسر المناخ التنظيمي أكثر من 70% من هذه الثقافة ويفسر الاستغراق الوظيفي حوالي 45% من الثقافة التنظيمية لولاية بسكرة.

أكدت نتائج الدراسة أن تبني التسويق الداخلي من حيث أبعاده الدعم الإداري والاتصال الداخلي والتوجه نحو الزبون يساهم في تخفيض الثقافة البيروقراطية بالمؤسسة، كما أن الدعم الإداري له أثر سلبي في ثقافة العشيرة ، بحيث أن الدعم الإداري يمكن من الابتعاد عن ثقافة العشيرة واستغلالها بالوجه الإيجابي، في حين أن كل من الدعم الإداري واستراتيجية التوجه نحو الزبون تساهم إيجابيا في غرس كل من ثقافة التطوير وثقافة الاهتمام بالزبون في المؤسسة، كذلك فإن كل أبعاد التسويق الداخلي المتبناة من دعم إداري والاتصال الداخلي والتوجه نحو الزبون تساهم في تطوير ثقافة فرق العمل بمؤسسة البريد لولاية بسكرة. وتأييدا لما توصلت له هذه الدراسة أكد (Lee & Chen, 2005, P 666) أن التسويق الداخلي (بحوث التسويق الداخلية، تجزئة السوق الداخلية، الاتصال، وجهات النظر الداخلية، التطوير والمكافآت) تؤثر على الثقافة التنظيمية (البيروقراطية، التدعيم، الابتكار، والكفاءة).

من جهة أخرى أكدت نتائج الدراسة الحالية أن المناخ التنظيمي من حيث الاشراف له أثر سلبي في تطوير الثقافة البيروقراطية بالمؤسسة حيث أن نمط الإدارة الذي يوفر جو عمل مرن ويشجع على المشاركة في اتخاذ القرار والمرونة في حل مشكلات العمل هو مناخ يغرس قيم نقيضة للثقافة البيروقراطية، بينما الهيكل التنظيمي الذي يوضح بالتفصيل مهام الموظفين ومهام وواجبات كل وظيفة يساهم في تثبيت قيم الرسمية وتقبل الثقافة البيروقراطية. كما أن كل من العلاقات مع الأفراد والهيكل التنظيمي له تفسير إيجابي لكل من ثقافة العشيرة وثقافة التطوير بالمؤسسة، حيث أن فهم الموظف لعلاقته مع باقي الوظائف في الهيكل التنظيمي يساهم في بناء جو من العلاقات الاجتماعية بين الموظفين، هذا المناخ يبني في المستقبل ثقافة العشيرة، كما أن الدعم المعنوي الذي توفره الإدارة للموظف من حيث الاهتمام بقراراته وتشجيعه على التغيير والإبداع وبناء جو الثقافة والتعاون بين الموظفين يفتح المجال واسعا لغرس ثقافة التطوير، وكذلك مرونة الهيكل التنظيمي ووضوح المهام والواجبات لدى الموظف تسمح له بإبراز روح الإبداع لديه. وأكدت أيضا النتائج أن العلاقات مع الأفراد تفسر إيجابيا ثقافة الاهتمام بالزبون فوضوح الدور والمهام والواجبات هو شرط ضروري لتبني ثقافة الاهتمام بالزبون. كما أن لكل من علاقات الأفراد والاتصال فيما بينهم إضافة لمرونة الهيكل التنظيمي والدعم المعنوي للإدارة يساهم في توجه المؤسسة نحو ثقافة فرق العمل.

وفي محاولة لتفسير أبعاد الاستغراق الوظيفي (الالتزام العاطفي والقصد الوظيفي والانتماء الوظيفي) لأنواع الثقافة التنظيمية بمؤسسة البريد بولاية بسكرة توصلت الدراسة الحالية أن القصد الوظيفي له ارتباط عكسي بالثقافة البيروقراطية لأن الثقافة البيروقراطية لا تمنح للفرد الاستقلالية في تحديد أهدافه العملية الخاصة وملائمتها مع أهداف المنظمة، في حين أن كلما كان فيه انتماء وظيفي عالي فإن ذلك يؤثر إيجاباً على الثقافة البيروقراطية، فالفرد على استعداد لتقبل أي قيم تنظيمية. كما يفسر الانتماء الوظيفي كل من ثقافة العشيرة وثقافة التطوير تفسير إيجابي بحيث أن شعور الفرد بالانتماء لعمله يمكنه من إيجاد تفسير للكثير من المعتقدات والقيم الموجودة في المؤسسة شرط أن لا تعيق عمله، كما أن تحقيق أهداف العمل كونها ترتبط بالأهداف الشخصية للموظف تدفعه إلى البحث دائماً عن التجديد والابتكار كقيمة وكموقف في العمل. كذلك أكدت النتائج أن القصد الوظيفي يساهم إيجابياً في غرس ثقافة الاهتمام بالزبون. في حين أن الانتماء الوظيفي يحكم بشكل كبير توجه الفرد نحو العمل مع الفرق بشكل أكثر فعالية، وهو بذلك يساهم في تثبيت ثقافة فرق العمل بالمؤسسة.

المبحث الخامس: تحليل نتائج المقابلات والتوصيات

❖ أهمية تحسين الثقافة التنظيمية لمؤسسة البريد:

عرف قطاع البريد في الجزائر انفتاح وإصلاحات كبيرة، حيث صودق على هذا الإصلاح من طرف المجلس الشعبي في 15 جوان من سنة 2000 بعدما كان القانون الأول الذي صدر في سنة 1975 ليس سوى نسخة طبق الأصل للقانون الفرنسي مما أدى إلى بقاء الجزائر ضمن الدول المتأخرة في تسيير قطاع البريد والمواصلات تحت وصاية وزارة واحدة رغم أن كل نشاط يختلف عن الآخر من حيث التكنولوجية و الخدمات و سرعة التطور.

ورغم مجموعة الإصلاحات على مستوى قطاع البريد بعد انفصاله عن قطاع المواصلات الذي مس جانب الخدمات المقدمة للزبائن مع الأخذ في الاعتبار المحيط التنافسي، إلا أن فهم العوامل المساهمة في تحسين الثقافة التنظيمية لمؤسسة البريد يمكن من التحكم في كل المخرجات التنظيمية للمؤسسة من حيث الخدمات المقدمة، إنتاجية الموظفين، تنافسية المؤسسة، والأداء المتميز للمؤسسة. لذلك سيتم تقييم مجموعة عوامل إدارية وتنظيمية (التسويق الداخلي، الاستغراق الوظيفي، والمناخ التنظيمي) في مؤسسة البريد ودور هذه العوامل في تحسين الثقافة التنظيمية للمؤسسة وذلك من خلال تحليل نتائج المقابلات:

❖ مستوى تبني التسويق الداخلي ودوره في تحسين الثقافة التنظيمية للمؤسسة:

يدرك كل موظف في مؤسسة البريد جميع الخدمات التي تقدمها المؤسسة سواء كان مسؤول عن هذه تقديم الخدمة أو لا لأن بإمكان الموظفين تبادل مهام بعضهم من خلال اتفاقات غير رسمية تحدث بينهم، فبالنسبة للمفتش أو القابض يكفي أن يؤدي العمل بالشكل المطلوب.

كما يدرك موظفي مؤسسة البريد طبيعة التنظيم المنبع في الشركة وتم إلماس ذبك من خلال إجابة الموظفين الذين تمت معهم المقابلة الذين لا يأخذون وقت في التفكير لتوضيح تنظيم المؤسسة.

ولأن موظفي البريد يتعاملون مباشرة مع الزبائن فإن كل الموظفين يفهمون جيدا خصائص الزبائن وطبيعة الجمهور المستهدف. إلا ليس كل الموظفين على علم بالجانب القانوني والتشريعي للمؤسسة خاصة فيما يتعلق بالقوانين غير المرتبطة بوظائفهم مباشرة.

إن ما سبق يؤكد أن موظفي البريد لهم المعرفة الكافية حول كل من الزبائن، المؤسسة المنافسين، الهيكل التنظيمي، ورغم نقص المعرفة الخاصة بالجانب القانوني إلا الباحثين يرون أن هذه المعرفة تعد قاعة ضرورية وكتفية إلى حد متوسط لتبني المؤسسة فلسفة التسويق الداخلي.

و قطاع البريد و المواصلات في الجزائر هو من المؤسسات الموضوعة تحت المراقبة العمومية(وزارة البريد و المواصلات)، والهادفة إلى تحقيق المصلحة العامة و هو ذو طابع تجاري صناعي أي يستمد مصادر أمواله من السوق.

• تقييم نظام التعويضات والمكافآت في مؤسسة البريد وعلاقته بالثقافة التنظيمية:

يتحكم نظام التعويضات في تبني التسويق الداخلي في المؤسسة. فالنسبة لمؤسسة البريد فإنه رغم رضا الموظفين عن الأجور إلا أنهم غير راضين عن العلاوات والتعويضات التي تقدم لموظفي قطاعات أخرى خاصة قطاع التربية والتعليم وقطاع التعليم العائلي والقطاع الصحي. لذلك فهم لا يشعرون بالعدالة إذ يفسرون ذلك حسب ما تم استنتاجه من المقابلات أن موظفي البريد يواجه العديد من الأخطار باعتباره يتعامل مع السيولة والأمانات كما أنهم يتحملون مسؤولية أي خطأ يرتكبونه. إضافة إلى ضغط العمل الذي يواجه أعوان الشباك كونهم يتعاملون مع عدد كبير من الزبائن ومن جميع فئات المجتمع فهم بذبك مطالبون بفهم أنواع مختلفو من الذهنيات.

وعلى العموم يمكن القول أن نظام التعويضات في مؤسسة البريد بحاجة إلى إعادة النظر ولا يعني ذلك ضرورة تقديم زيادات بل يكفي إعادة تنظيم المكافآت والتعويضات بما يجعل الموظفين أكثر رضا. فمثلا إذا قدمنا لشخص 10000 دينار وأخبرناه أن هذا واجب علينا اتجاهه فلن يقدر قيمة المبلغ لكن إن تم تجزئة هذا المبلغ وإعطائه صيغ مختلفة أحدها تعطيه فكرة أن ذلك حقه وصيغ أخرى في شكل تحفيزات

تعطي إدراك للموظف أن مجهوداته لها قيمة وأهمية. لذلك يمكن القول أنه يمكن استغلال نظام التعويضات والمكافآت في إيصال رسائل متعددة تسعى المؤسسة أن يقتنع بها الموظفين.

يؤكد موظفي البريد أن المؤسسة لا تقدم بهم تحفيزات مادية ولا معنوية بل يعتبرون أن قيام الموظف بعمله على أكمل وجه واجب وبالتالي فهو لا يحتاج إلى التحفيز، لكن هناك العديد من احتياجات الموظفين التي يمكن أن تغطيها المؤسسة من خلال التحفيز ما يجتنب الكثير من الشكاوى من قبل الموظفين.

• **تقييم نظام التدريب في مؤسس البريد وعلاقته بالثقافة التنظيمية:**

تقدم مؤسسة البريد العديد من الدورات التدريبية إلى موظفيها سواء تعلق بمعرفة حول طريقة إنجاز العمل الحالي أو لتهيئتهم لإنجاز أعمال مستقبلية في إطار تخطيط المسار الوظيفي. إلا أن موظفي المؤسسة يؤكدون أن أهم تقيات ومهارات تقديم الخدمة البريدية يتعلمونها من خلال الملاحظة واستفسار الموظفين الأكثر خبرة، وهذا ما قد يعطي أفكار إلى المسؤولين التنفيذيين في المؤسسة حوب طبيعة الأساليب التدريبية التي يحتاجها موظفي البريد.

إن تطوير مهارات الفرد تجعله يحس أكثر بأهميته في المؤسسة مما يساهم في تقبله لأي قيم ثقافية ترغب المؤسسة في ترسيخها لدى أعضائها.

• **تقييم الاتصال الداخلي في مؤسسة البريد وعلاقته بالثقافة التنظيمية:**

يؤكد موظفي المؤسسة أن هناك علاقات طيبة بين الموظفين في كل المستويات التنظيمية وهذا راجع إلى فعالية الاتصال الداخلي غير الرسمي. إلا أن هذا الأخير يجب أن تسيطر عليه الإدارة وتستغله بوجهه الإيجابي. بينما فيما يتعلق بالاتصال الداخلي الرسمي فيؤكد موظفي المؤسسة التي أجريت معهم المقابلات أن الوسيلة المتداولة لنقل المعلومات في شكل أوامر أو تعليمات وكل مستجدات القطاع، يتم الوصول إليه من خلال الاعلان عليه في لوحة إعلانات داخلية، أو من خلال الكلام المنقول بين زملاء العمل وهو أمر غير كافٍ. فمن الضروري بناء استراتيجية دقيقة للاتصال الداخلي بحيث تحتوي هذه الاستراتيجية أهداف موجهة كما يمكن لمؤسسة من خلال نظام الاتصال الداخلي إرسال قيم غير مكتوبة تتحكم عن طريقها في قيم ومواقف الموظفين من أجل بناء ثقافة قوية وواضحة.

كما أنه من أساليب الحفاظ على ترسيخ ثقافة معينة لا بد من مراعاة في سياسة التوظيف المفاضلة بين المرشحين للعمل بالمؤسسة على أساس من تتوافق قيمهم مع القيم الثقافية للمؤسسة. والتخلي عن الموظفين الذين تعيق قيمهم ومواقفهم القيم الثقافية للمؤسسة.

كما أن تلبية الاحتياجات الأساسية للموظفين يعد شرط أساسي لتحسين أدائهم و تعزيز ارتباطهم بالمؤسسة، ما يساهم في نقبل الموظفين لأي تغيير تنظيمي حتى إن ارتبط ذلك بتغيير في القيم الثقافية للمؤسسة.

❖ **تقييم الاستغراق الوظيفي في مؤسسة البريد ودوره في تحسين الثقافة التنظيمية للمؤسسة**

إن إحساس الموظف أنه جزء أساسي في المؤسسة التي يعمل بها يجعله يقدم الكثير بدءاً من تكييف أهدافه وقيمه مع أهداف وقيم المؤسسة.

لا يشعر موظفي مؤسسة البريد بالأمن الوظيفي بحيث أن أي خطأ قد يكلفهم التسريح من العمل وهذا ما يقلل من الانتماء الوظيفي والقصد الوظيفي بين الموظفين، رغم أن موظفي المؤسسة يُظهرون التزام مادي قوي بحيث أن أكثر دوافع بقاءهم في المؤسسة هو المزايا المادية المترجمة في الراتب، إضافة إلى قلة ساعات العمل والمحددة بـ 5 ساعات يومياً. كما يمكّن موظفي مؤسسة البريد التزام معياري أدبي قوي اتجاه المؤسسة ونلمس ذلك في الالتزام القوي من قبل الموظفين بأداء المهام الموكلة إليهم رسمياً أو حتى من قبل الزملاء بشكل غير رسمي ودافعهم في ذلك ضمان السير الجيد للعمل. في حين تؤكد المقابلات أن الالتزام العاطفي هو أدنى أنواع الالتزام توفراً بين موظفي مؤسسة البريد وذلك راجع إلى عدم الإحساس بالأمن الوظيفي، بل أن الدافع الوحيد المتوفر لوجود التزام عاطفي هو العلاقات الطيبة بين الموظفين.

❖ تقييم المناخ التنظيمي لمؤسسة البريد ودوره في تحسين الثقافة التنظيمية للمؤسسة

تعاني المرافق البريدية في الجزائر لعدم توفرها على مساحة كافية ومكان مريح يسمح لطالبي الخدمة بانتظار أدوارهم في نظام شامل، وكذلك قد يضطر بعض الزبائن على اللجوء إلى مكتب بريدي بعيد عن سكنهم عند انقطاع مفاجئ في التيار الكهربائي وعدم وجود مولّد كهربائي يسمح باستمرار تقديم الخدمة عند وجود أي انقطاع، أو قد نجد طوابير من الناس لعدم وجود العدد الكافي من الحواسيب أو لتأخر العامل المداوم بالمناسبة— إضافة إلى الانقطاع المتكرر للشبكة خاصة خلال فترات زيادة الطلب على السبولة، وهو ما جو غير مريح تماماً لتقديم الخدمات البريدية سواء بالنسبة للزبون الذي قد يلجأ إلى تغيير حسابه إلى البنوك أو بالنسبة للموظفين الذين ستتولد لديهم العديد من المواقف السلبية اعد إدراكات أولية نحو بناء أنواع سلبية من الثقافة التنظيمية.

كما أن من أهم المشاكل في مناخ العمل الذي تم تسجيله من خلال المقابلات هو اضطراب موظفي المؤسسة لشراء أدوات العمل اليومية (مثل الأقلام، الحر...الخ) من مالهم الخاص وحتى الموظفين لا يجدون تفسير لذلك أحياناً.

ورغم الإجراءات الدقيقة في التعامل مع خدمة التوصيل من طرود ورسائل إلا أن هذه الخدمة تتعرض للعديد من الانتقادات من طرف الزبائن الذين يشتكون من ضياع أماناتهم، إضافة إلى التذبذب في وقت وصول البعثات إذ لا يعلم الزبون متى تصل أمانته خاصة في حالة البريد العادي وأحياناً حتى البريد المسجل. رغم أنه تتراوح مدة تسليم البعثة في الجزائر ما بين J+3 إلى J+8 أي بين ثلاثة إلى ثمانية أيام (قد تزيد أو تنقص) عموماً، وتوجد بعثات قد تصل في فترة أقل أي J+1 إلى J+4 (من يوم واحد إلى أربعة أيام) وهذا بالنسبة للبريد السريع. إن هذه الظاهرة تجعل لزبائن غير راضين من جهة ونولد قيم ثقافية سلبية لدى الموظفين من جهة أخرى. ولتجنب ضغط العمل الكبير الذي يعيشه أعوان

الشبابيك يجب توفير السيولة في كل المراكز البريدية فلا فائدة من وجود مركز بريدي يفتقد إلى السيولة في أغلب الأوقات حتى في المناطق الجغرافية الأقل كثافة سكانية.

يؤكد موظفي البريد على مرونة تدفق العمل بحيث نجد أن الموظفين على لاستعداد لتبادل الأدوار خاصة أن كل الشبابيك أصبحت مطالبة بتقديم جميع أنواع الخدمات البريدية، وهو ما يعطي صورة عن انخفاض مستوى الرسمية في العمل ما قد يسلمهم في المستقبل من تقليل الثقافة البيروقراطية وتطوير ثقافة فرق العمل.

عموما إن السيطرة على قيم ومواقف موظفي المؤسسات الجزائرية من خلال الممارسات الإدارية والتنظيمية يعد خطوة أولى ناجحة وفعالة للسيطرة على قيم ومواقف باقي أفراد المجتمع.

❖ أصالة النتائج وتفردھا:

اعتمدت هذه الدراسة على مجموعة من الدراسة في تبني أبعاد متغيرات الدراسة وبناء فرضيات نموذج الدراسة بعدما أكدت الدراسات وجود علاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع في هذه الدراسة، لكن تعتبر هذه الدراسة ساهمت في تطوير نموذج يجمع بين المتغيرات الإدارية والتنظيمية المساهمة في تفسير طبيعة الثقافة التنظيمية، كما ساهمت الدراسة في فهم طبيعة الثقافة التنظيمية لمؤسسة البريد إذ أن فهم الثقافة التنظيمية للمؤسسة هو أول خطوة لتوجيه هذه الثقافة بما ينعكس إيجابيا على مخرجاتها.

كما كان للدراسة الحالية وجهة نظر مختلفة حول أبعاد كل من التسويق الداخلي الذي لم يتفق الباحثين في تحديد أبعاد قياسه والاستغراق الوظيفي حيث أخلطت العديد من الدراسات في تحديد مفهومه وربطته بالعديد من المتغيرات المعقدة مثل الولاء، الالتزام، الانتماء...الخ.

❖ آفاق الدراسة:

إن لتبني التسويق الداخلي أهمية في العديد من المتغيرات التنظيمية لذلك فإن دراسة سبيل تبني هذه الفلسفة في المؤسسات الجزائرية له أهمية كبيرة.

أكدت العديد من الدراسات أهمية الثقافة التنظيمية في التحكم في العديد من مخرجات المؤسسة، ورغم أن هذه الدراسة قدمت تفسير للثقافة التنظيمية لمؤسسة البريد لولاية بسكرة من خلال مجموعة متغيرات إلا أن دراسة عوامل تغيير الثقافة التنظيمية بما يساهم في نجاح المؤسسة تعد فكرة جيدة لبحث مستقبلي.

إن البحث واستكشاف العوامل المساعدة على التحكم في الثقافة التنظيمية يعد فرصة قوية أمام مسيري المؤسسات للتغلب على العديد من المشاكل التي تعاني منها ولذل فإن البحث بشكل أوسع في هذه الموضوع لا يزال مفتوح.

❖ صعوبات الدراسة:

تعد أهم الصعوبات التي واجهت هذه الدراسة هو الانغلاق الكبير للمؤسسة البريد كحالة من المؤسسات الجزائرية على البحث العلمي رغم جدية العديد من الباحثين في المساهمة في تقديم إضافات علمية يمكن أن تفيد المؤسسة الجزائرية. ولهذا فإن التعاون بين الطرفين (وعي للمؤسسة الجزائرية اتجاه أهمية البحث العلمي وجدية الباحثين) يعد مشكلة تحتاج إلى حل جذري واستراتيجي.

الخاتمة

أكدت نتائج الدراسة الحالية أنه تسود مؤسسة البريد أنواع عديدة من الثقافة التنظيمية أهمها الثقافة البيروقراطية، ثقافة فرق العمل، ثقافة العشيرة، ثقافة العشيرة، ثقافة التطوير، وثقافة الاهتمام بالزبون. إن هذه الأنواع من الثقافات له أثره الإيجابي والسلبي على العديد من المتغيرات المرتبطة بمخرجات المؤسسة مثل الأداء التنظيمي، أداء الموظفين، نوعية الخدمات البريدية، والميزة التنافسية. لذلك فإن على المؤسسة أن تأخذ في اعتبارها العوامل الإدارية والتنظيمية المساهمة في تحسين الثقافة التنظيمية سواء من خلال دعم المكونات الإيجابية في هذه الأنواع من الثقافة التنظيمية أو من خلال تغيير المكونات السلبية فيها. فتغيير الثقافة التنظيمية يشير إلى تلك الرسائل غير المكتوبة وأحياناً غير المدركة والتي تدخل بين ما هو معترف به رسمياً كثقافة وما هو موجود فعلاً، بحيث تحمل هذه الرسائل فلسفات وإيديولوجيات وقيم ومعتقدات وإدراكات وتوقعات مشتركة (Mahmood, 2003, p 5). ويمكن أن يحدث تغيير وتحسين للثقافة التنظيمية من خلال الممارسات الإدارية والتنظيمية في المؤسسة. حيث تؤكد الدراسة الحالة على الأثر المباشر لكل من التسويق الداخلي والاستغراق الوظيفي والمناخ التنظيمي على الثقافة التنظيمية لمؤسسة البريد.

وأكدت نتائج الدراسة أن هذه المتغيرات والمتمثلة في كل من فلسفة التسويق الداخلي والمناخ التنظيمي والاستغراق الوظيفي هي التي تفسر وجود هذه الأنواع من الثقافة التنظيمية بمؤسسة البريد لولاية بسكرة حيث أن تبني التسويق الداخلي يساهم في تطوير هذه الثقافة التنظيمية لمؤسسة البريد بنسبة 61%، بينما يفسر المناخ التنظيمي أكثر من 70% من هذه الثقافة ويفسر الاستغراق الوظيفي حوالي 45% من الثقافة التنظيمية لولاية بسكرة.

وأكدت نتائج الدراسة أن تبني التسويق الداخلي من حيث أبعاده الدعم الإداري والاتصال الداخلي والتوجه نحو الزبون يساهم في تخفيض الثقافة البيروقراطية بالمؤسسة، كما أن الدعم الإداري له أثر سلبي في ثقافة العشيرة، في حين أن كل من الدعم الإداري واستراتيجية التوجه نحو الزبون تساهم إيجابياً في غرس كل من ثقافة التطوير وثقافة الاهتمام بالزبون في المؤسسة، كذلك فإن كل أبعاد التسويق الداخلي المتبناة من دعم إداري والاتصال الداخلي والتوجه نحو الزبون تساهم في تطوير ثقافة فرق العمل بمؤسسة البريد لولاية بسكرة.

من خلال اتباع الخطوات الست يمكن أن نلمس الارتباط بين التوجه التسويقي الداخلي وبرنامج تغيير الثقافة التنظيمية، وحسب هذه الخطوات فإن التغيير الثقافي يجب أن ينظر له كعملية قرار استراتيجي متخذ من أجل تحقيق حاجات الزبائن حسب (Varnia & Fojtik, 2008):

1. تطوير رؤية استراتيجية واضحة تتضمن القيم والسلوكيات المتوقعة الضرورية.
2. التزام (استغراق) الإدارة العليا: إذ أن التغيير الثقافي لا بد أن يبدأ من الإدارة العليا ثم المدراء التنفيذيين ثم القادة غير الرسميين.
3. نموذج للثقافة الجديدة تلتزم به الإدارة العليا وتترجمه في كل ممارستها، وهو ما يسمى باستراتيجية السحب للتغيير الثقافي.
4. إجراء التعديلات الضرورية لدعم التغيير الثقافي مثل تعديل الهيكل التنظيمي، نظام إدارة الموارد البشرية، نظام الرقابة وتدفق المعلومات، الاتصال، العلاقات، ونمط الإدارة.
5. اختيار اعضاء المنظمة الجديدة، وهو ضروري لغرس الثقافة التنظيمية الجديدة، ويمكن اختيار الاعضاء حسب درجة تلاؤمهم مع الثقافة الجديدة، ومن لهم القدرة والاستعداد للتأقلم وتبني الثقافة الجديدة، في حين يتم التخلي عن الذين لا يمكنهم التأقلم مع ثقافة المنظمة الجديدة.
6. تطوير نظام الاخلاق والقانون، فأى ثقافة جديدة يجب أن يصاحبها قيم قانونية وأخلاقية من تساوي الفرص والعدالة التنظيمية والأمن الوظيفي.

من جهة أخرى أكدت نتائج الدراسة الحالية أن المناخ التنظيمي من حيث الاشراف له أثر سلبي في تطوير الثقافة البيروقراطية بالمؤسسة، بينما الهيكل التنظيمي يساهم في تثبيت قيم الرسمية وتقبل الثقافة البيروقراطية. كما أن كل من العلاقات مع الأفراد والهيكل التنظيمي له تفسير إيجابي لكل من ثقافة العشيرة وثقافة التطوير بالمؤسسة. وأكدت أيضا النتائج أن العلاقات مع الأفراد تفسر إيجابيا ثقافة الاهتمام بالزبون. كما أن لكل من علاقات الأفراد والاتصال فيما بينهم إضافة للهيكل التنظيمي ونمط الإشراف يساهم في توجه المؤسسة نحو ثقافة فرق العمل.

وتوصلت الدراسة الحالية أن القصد الوظيفي كأحد أبعاد الاستغراق الوظيفي له ارتباط عكسي بالثقافة البيروقراطية، في حين أن الانتماء الوظيفي كأحد أبعاد الاستغراق الوظيفي يؤثر إيجابا على الثقافة البيروقراطية. كما يفسر الانتماء الوظيفي كل من ثقافة العشيرة وثقافة التطوير تفسير إيجابي. كذلك أكدت النتائج أن القصد الوظيفي يساهم إيجابيا في غرس ثقافة الاهتمام بالزبون. في حين أن الانتماء الوظيفي يحكم بشكل كبير توجه الفرد نحو العمل مع الفرق بشكل أكثر فعالية، وهو بذلك يساهم في تثبيت ثقافة فرق العمل بالمؤسسة.

قائمة المراجع

1. Carmeli, A., & Schaubroeck, J., (2007), "The influence of leaders' and other referents' normative expectations on individual involvement in creative work", **The Leadership Quarterly**, 18.
2. Davis, M. A. P. J.,(2005), "The Effects Of Internal Marketing On Service Quality Within Collegiate Recreational Sport: A Quantitative Approach", **Unpublished Doctor Thesis , Ohio State University**.
3. Fletcher, D.E., (1998), "Effects Of Organizational Commitment, Job Involvement, And Organizational Culture On The Employee Voluntary Turnover Process", **Unpublished Doctor Thesis, Texas Tech University**.
4. Gül, H., (2008), "Organizational Climate and Academic Staff's Perception on Climate Factors", **Humanity & Social Sciences Journal**, 3 (1).
5. Gounaris, S.P., (2007), "Antecedents of internal marketing practice: some preliminary empirical evidence", **International Journal of Service Industry Management**, Vol. 19 No. 3.
6. Kelemen, M., (2007), "Internal marketing: a qualitative study of culture change in the UK banking sector", **Journal Of Marketing Management**, Vol. 23, No. 7-8.
7. Lee, C., & Chen, W.J., (2005), "The Effects of Internal Marketing and Organizational Culture on Knowledge Management in the Information Technology Industry", **International Journal of Management**, Vol. 22 No. 4.
8. Lin, W.B., (2006), "The exploration of employee involvement model", **Expert Systems with Applications**, 31.
9. Mahmood, Z., (2004), "Internal Marketing Provides A Systematic Framework To Develop Corporate Culture And Improve The Internal Organizational Communication Towards The Implementation Of Quality Management Programs", **Unpublished Article, University Sains, Malaysia**.
10. Suter, T.A., (2004), "The Integration of Internal Marketing Into the Organizational Culture of Service Firms", **Unpublished Thesis, University of Arkansas**.
11. Suwarsi, S., and Budianti, N., (2009), "Influence of Locus of Control and Job Involvement to Organizational Culture Applied by Employees on Bank X", **World Academy of Science, Engineering and Technology**, 60.
12. Tsai, C.C., (2008), "The relationships among Internal Marketing, Job Satisfaction, Relationship Marketing, Customer Orientation, and Organizational Performance: An Empirical Study of TFT-LCD companies in Taiwan", **Unpublished Master's Thesis**, pp, 1-121.
13. Várnai, S., & Fojtik, J., (2008), "Internal Marketing Orientation in Cultural Change Management for Organization Development", **International Conference on Management, Enterprise and Benchmarking**, Vol 6.
14. Ahmed, P.K., Rafik, M., & Saad, N.M, Internal Marketing and the Mediating Role of Organizational Competencies, **European Journal of Marketing**, 37, 2003.
15. Berry, L L, The Employee as Customer. J, E, G. Bateson. (Ed) **Managing Services Marketing** (1995),
16. Bouranta, N., Mavridoglou, G., & Kyriazopoulos, P, The Impact of Internal Marketing to Market Orientation Concept and their Effects to Bank Performance", **Operational Research, an International Journal**, Vol.5, No.2, 2005.
17. Caruana, A., & Calleya, P, The effect of internal marketing on organizational commitment among retail bank managers, **International Journal of Bank Marketing**, 16, 3, 1998.

18. Farzad, A, The Effect of Internal Marketing on Organizational Commitment: An Investigation among State-Owned Banks in Isfahan, Iran”, Unpublished Master’s Thesis, Lulea University of Technology, 2007
19. Jiménez-Jiménez, D., & Cegarra-Navarro, G.J., The performance effect of organizational learning and market orientation, *Industrial Marketing Management*, 36, 2007.
20. Ha, N.C., Abu Bakar, R., & Jaafar, S.I.S, Internal Marketing Issues in Service Organizations in Malaysia”, *International Review of Business Research Papers*, Vol. 3 No.5, 2007.
21. Gainer, B., and Padanyi, P, The relationship between market-oriented Activities and market-oriented culture: implications for the development of market orientation in nonprofit service organizations, *Journal of Business Research*, 58, 2005.
22. Gounaris, S.P , Internal-market orientation and its measurement", *Journal of Business Research*, 59, 2006 , pp. 432 – 448.
23. Kelemen, M., and Doukaks, I.P, Can Culture Be Changing: A Study of Internal Marketing, *The Service Industries Journal*, Vol.24, No.5, 2004.
24. Keller S B, Lynch D F, Ellinger A, Ozment J and Calantone R, The impact of Internal Marketing Efforts in Disribution Srvce Operations" *Journal of Business Logistics*, 27(1), 2006.
25. Kotler, Bowen and Makens, *Marketing in Hospitality and Tourism*. Third edition, Prentice Hall International Ic, New Jersey, 2003.
26. Kyriazopoulos, P., Yannacopoulos, D., Spyriadakos, A., Sisoko, M., & Grigoroudis, E, “Implementation Internal Marketing through Employee’s Motivation”, *POMS 18th Annual Conference*, Dalls, Texas, U.S.A, 2007.
27. Lee, C., & Chen, W.J, The Effects of Internal Marketing and Organizational Culture on Knowledge Management in the Information Technology Industry, *International Journal of Management*, Vol. 22 No. 4, 2005.
28. Lings I N and Greenley G E, Measuring Internal Market Orientation. *Journal of Service Research: JSR*, 7(3), 2005.
29. Lings, I.N., Internal Market Orientation Construct Market Orientation”, *Journal of Business Research*, 57, 2004.
30. Logaj, V., & Trnavcevic, A, Internal Marketing and Schools: The Slovenian Case Study, *Managing Global Transitions*, 4 (1), 2006.
31. Mat, J., The Influence Of Leadership Style On Internal Marketing In Retailing, Unpublished Submitted impartial Fulfillment of the Requirement For the Degree of Doctor of Philosophy, University of Stirling, 2008.
32. Pitt & Foreman, 1999, Internal Marketing Role in Organizations: A Transaction Cost Perspective, *Journal of Business Research*, 4.
33. Rydberg, I. and Lyttinen, J.P., Internal Marketing in Hotel Chains: A Case Study of Elite Stadshotell Lulea, Unpublished Bachelor’s Thesis Department of Business Administration and Social Sciences, Luela University of Tecgnology, 2005.
34. Sadiq, S., & Akerlind, U, Corporate Special Events: A Strategic Tool in Internal Marketing to Motivate and Retain Employees, Unpublished Graduate Business School, impartial Fulfillment of the Requirement For the Degree of Master thesis, Gotehoy University, 2004.
35. Tsai, C.C., The relationships among Internal Marketing, Job Satisfaction, Relationship Marketing, Customer Orientation, and Organizational Performance: An Empirical Study of TFT-LCD companies in Taiwan, Unpublished Master's Thesis, National Cheng King University, Taiwan, 2008.
37. Yang, J.T, “The Development and Emergence of the Internal Marketing Concept”, Department of Hotel and Restaurant Management, 2001.
38. John W Hall, A comparaisn of Halpin&Croft' s organizational climates and Likert & Likert 's organizational system. PaPer presented at Northeast. Educational Research association. Annual convention, November 14-17, 1970.
39. Campbell and al,the measurement of organization effectivness, review of relevant research and opinion, California, 1974.

40. Lawler and al, Organizational climate and relationship to organizational structure, process and performance organization Behavior and human performance, 1974.
41. Douney and al, Congruence between individuals needs, organizational climate job, satisfaction and performance. Academy of management Journal, 1974.
42. G.W. Allport : The Psychology of Participation, Psychological Review, 1947.
43. Victor H.Vroom : Ego Involvement, Job Satisfaction and Job Performance, Personnel Psychology, 1962.
44. Med Nuiga, la conduite du changement par la qualité dans un contexte socioculture ,essai de modélisation systémique e et application a l'entreprise ,thèse de doctorat en génie industrielle ,paris ,2003.
45. Thevenet (M) ,la culture d'entreprise,que sais- je ?,2édition ,mille,paris,1994.
- Wright S ,anthropology of organizations, New york :tayolor and francis group, 2005.
46. Thevenet M , J-L Vachette, culture et comportements, vuibert paris, 1992.
47. Drenan, M. Rondall , Gross Culture Research an Organizational Commitment , a Review and Application of Hofstede Value sukey Model , Journal Of Business Research , 1993, Vol. 26.
48. Cameron K .S ,Quinn R.E, diagnosing and changing organizational culture : based on the competing values framework , addition- wesley, newyork ,2006.
49. Denision D.R, Spreitzer G.M, organizational culture and effectiveness : can american theory be applied in Russia ? organization science , vol 14, N 6,2003.
50. Pierre A.Balthazard, dysfunctional culture, dysfunctional organization :capturing the behavioral norms that from organizational culture and drive performance ,journal of managerial psycholog ,vol 21,N8, 2006.
51. Haugh. H, Mckee. L, the cultural paradigm of the smaller firm, journal of small business management ,2004.
52. Ashkanasy. N. M, Broadfoot L. E, questionnaire measures of organizational culture, handbook of organizational culture and climate, 2000.
53. الجريري عمرو كرامة، أثر التسويق الداخلي وجودة الخدمة في رضا الزبون: دراسة تطبيقية لعينة من المصارف اليمنية. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق، 2006 .
54. الطائي حميد عبد النبي، قياس تقييمات وإجراءات التسويق الداخلي، صناعة الفنادق من وجهة نظر العاملين، عمان، الأردن، 2001.
55. الضمور هاني والحاج عبد الأمل إبراهيم، أثر تطبيق التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي لموظفي المبيعات في مجموعة الاتصالات الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 6، العدد 1، الأردن، 2010.
56. العلاق بشير، الطائي حميد عبد النبي، تسويق الخدمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
57. حامد سعيد شعبان، أثر التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية على مستوى جودة الخدمة الصحية بالمستشفيات التابعة للهيئة العامة للتأمين الصحي بالقاهرة الكبرى، جامعة الأزهر، مصر، 2001.
58. حداد شفيق إبراهيم وعلي عبد الرضا علي، اختبار صلاحية تطبيق مقياس التسويق الداخلي في بيئة الأعمال الأردنية (دراسة تحليلية لأبعاد التسويق الداخلي في البنوك التجارية في الأردن)، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد 4، العدد 4، الأردن، 2008.
59. محمد كامل المغربي، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1995، طبعة ثانية.
60. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي: دراسة في السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الأردنية، مكتبة دار الشروق، عمان، الأردن، 1993، طبعة ثانية.

61. عامر الكبيسي، التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة: التنظيم الحكومي بين التقليد والمعاصرة. مطابع دار الشرق، الدوحة، 1998، الجزء الرابع.
62. محمد عبد القادر عابدين، محمود أحمد أبو سمرة، المناخ التنظيمي في جامعة القدس، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، القدس، 2001، المجلد 15.
63. حليلة عبد الفتاح شهاب، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في وادي الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 1992.
64. محمد الصيرفي، السلوك التنظيمي، مؤسسة حورس للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2005.
65. كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1995، طبعة ثانية.
66. محمود محمد ذبيبات، المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في أجهزة الرقابة المالية والإدارية في الأردن، مجلة العلوم الإدارية، المجلد 26، العدد 1، الأردن، 1999.
67. مصطفى محمود أبو بكر، الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
68. نور سالم حجلان، أثر المناخ التنظيمي على إبداع الموظفين، دراسة ميدانية على المنظمات الحكومية في جدة، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 1997.
69. محمد القريوتي، المناخ التنظيمي في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة البحوث والدراسات، جامعة مؤتة، العدد 5، 1994.
70. فاروق عبده فليح، السيد محمد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2005.
71. إبراهيم بن حمد البدر، المناخ التنظيمي وعلاقته بضغط العمل، دراسة ميدانية على ضباط مديرية الدفاع المدني بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2006.
72. نائل العواملة، أبعاد المناخ المؤسسي في الوزارات والدوائر المركزية في الأردن، مجلة دراسات الجامعة الأردنية، العدد الثالث، المجلد 21، الأردن، 1994.
73. زهير الصباغ وآخرون، المناخ التنظيمي في دوائر مدينة أربد وأثره على اتجاهات العاملين، معهد الإدارة العامة، عمان، الأردن، 1982.
74. ناصر محمد إبراهيم السكران، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة مسحية على قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2004.
75. بشير الخضرا وآخرون، السلوك التنظيمي، جامعة القدس المفتوحة، عمان، الأردن، 1995.
76. فهد بن عثمان الصغير، المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية، ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2002.
77. سمير أحمد عسكر، أصول الإدارة، دار القلم، دبي، 1995.
78. هاني الطويل، الإدارة التعليمية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 1999.
79. خالد الهيتي، طارق يونس، العلاقة بين المناخ التنظيمي والمخرجات التنظيمية، المجلة العربية للإدارة، المجلد الحادي عشر، العدد الرابع، 1987.
80. أحمد عبد الفتاح، أثر التفاعل بين أنماط السلوك القيادي والمناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي، دراسة تطبيقية على البنوك التجارية في مصر، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، 1995.

81. خالد بن صالح الصيدلاني، المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري في اتخاذ القرار، ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية 2000.
82. محمد عمران، أثر المناخ التنظيمي على عملية تطوير الموارد البشرية، دراسة مقارنة بالتطبيق على قطاع البنوك التجارية المصرية، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والتكنولوجيا، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا، 1996.
83. عبد الفتاح الشربيني، المناخ التنظيمي وتطوير الخدمة المدنية المصرفية في البنوك التجارية الكويتية، المجلة العربية الإدارية، العدد الثالث، المجلد الحادي عشر، 1987.
84. مازن فارس رشيد: الانغماس الوظيفي، دراسة ميدانية لتأثير الصفات الشخصية والعوامل الظرفية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، 1993.
85. فضل صباح الفضلي: تأثير المتغيرات الديموغرافية والتوجهات القيمية على الانغماس الوظيفي في القطاع الحكومي بدولة الكويت، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، 1993.
86. أحمد السيد الكردي: العوامل المحددة لأهمية إدراك الدعم في تنمية الرضا والاستغراق الوظيفي، <http://kenanaonline.com/ahmedkordy/topics/67676>
87. محمد محمد عريشة: تحليل علاقة الخصائص الفردية والرضا الوظيفي مع الاستغراق الوظيفي وأثره على جهد الأفراد في العمل (دراسة تطبيقية)، المجلة العلمية لكلية الإدارة والاقتصاد، العدد السادس، 1995. ص 58.
88. محمد الطاهر بوباية، اتجاهات الهيئة الوسطى الادارية نحو النماذج الثقافية التنظيمية دراسة حالة مؤسسات انتاجية وخدمية، رسالة ماجستير في عام النفس، جامعة الجزائر، 1996.
89. عايدة سيد خطاب وآخرون، العلوم السلوكية، دار قباء للطباعة و النشر، القاهرة، 2000.
90. زيد صالح حسن سميع، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي باليمن، رسالة ماجستير في ادارة الأعمال، جامعة حلوان، مصر ، 2009.
91. مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الاداري في المنظمات المعاصرة ، الدار الجامعية، مصر ، 2005، ص 407
92. أمل مصطفى منصور، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، 2008.
93. مصطفى محمود أبو بكر، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2004.
94. محمود بن عودة الذبياني، الصراع القيمي في السعودية ودور وسائط التربية في علاجه، مستقبل التربية العربي، العدد 52، مصر، 2008.
95. خضير كاظم الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي، مفاهيم معاصرة، ط1، اثناء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

الملاحق

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



استمارة بحث

إلى الموظف:-

تحية طيبة..

نضع بين يديك استمارة خاصة بدراسة: أثر التسويق الداخلي، الاستغراق الوظيفي، والمناخ التنظيمي على الثقافة التنظيمية لمؤسسة البريد: دراسة حالة مؤسسة البريد لولاية بسكرة. أرجو منك الإجابة على الأسئلة الواردة فيها بهدف اعتمادها كمصدر للبيانات اللازمة لإعداد بحث علمي ضمن برنامج مشاريع البحث الوطنية. لذا أرجو التكرم بقراءة العبارات بدقة والإجابة عنها بموضوعية علماً بأن هذه البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. وستكون دقة إجاباتكم ومساهماتكم عوناً كبيراً لنا في التوصل إلى نتائج موضوعية وعملية.

وتفضل بقبول فائق الاحترام والتقدير..

الجزء الأول: البيانات الشخصية

أرجو تعبئة البيانات التالية :

- 1-الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐
- 2-العمر: من 20-29 سنة ☐ من 30-39 سنة ☐ من 40-49 سنة ☐ من 50 سنة فأكثر ☐
- 3-المستوى التعليمي: بكالوريا فأقل ☐ مهندس ☐ ☐ أنس ☐ ماجستير فأكثر ☐
- 4-عدد سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات ☐ 5 إلى 10 سنوات ☐ أكثر من 15 سنة ☐
- 5- اسم المنطقة التي توجد بها المؤسسة:

الجزء الثاني: الرجاء وضع إشارة (✓) في المربع الذي يعبر (من وجهة نظرك) عن مدى موافقتك عن كل عامل من هذه العوامل (فيما يخص المؤسسة التي تعمل بها).

الرقم	العبارات القياسية	التقييم				
	الثقافة التنظيمية الثقافة البيروقراطية	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تقدم الإدارة إجراءات وقواعد دقيقة توضح كيفية العمل.					
2	تشجع الإدارة التعامل الرسمي بين الموظفين.					
3	تعتمد الإدارة على مركزية في اتخاذ القرارات.					
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
4	تعتمد الإدارة على أنظمة رقابية صارمة لضبط سير العمل.					
5	يوجد التزام واضح من قبل الموظفين في تطبيق ما تنص عليه الأنظمة والقوانين المعتمدة.					
ثقافة العشيرة						
6	يكون العمل أكثر ارتياحا عندما يكون الموظفين من نفس المنطقة.					
7	تراعي الإدارة في قبول الأفراد في العمل العلاقات العشائرية.					
8	أعتقد أنه توجد تكتلات عشائرية داخل المؤسسة.					
9	يفضل بعض الموظفين العمل مع أفراد من منطقتهم.					
ثقافة التطوير						
10	تشجع المؤسسة التجديد وروح التطوير لدى الموظفين.					
11	إن المؤسسة على استعداد لتبني أي أفكار جديدة من قبل الموظفين.					
12	تشجع المؤسسة التطوير المستمر للخدمات المقدمة.					
13	تقوم المؤسسة بتهيئة الموظفين لتقبل التغيرات الجديدة.					
14	تتبنى المؤسسة أحدث التطورات التكنولوجية.					
15	تشجع المؤسسة الموظفين على الإبداع.					
ثقافة الاهتمام بالزبون						
16	تملك المؤسسة قواعد واضحة تحث الموظفين على ضرورة الاهتمام الجيد بالزبون.					
17	تحتفظ المؤسسة بكل المعلومات المتعلقة بزبائنها وتحاول بناء ذاكرة تنظيمية خاصة بذلك.					
18	تبني المؤسسة علاقات مستمرة مع زبائنها.					

19	تعتمد المؤسسة على آراء زبائنها لتحسين خدماتها.				
20	تهتم المؤسسة برضا الزبون وتقوم بتقييم مدى تحقيق ذلك بشكل مستمر.				
21	لدى كل موظف في المؤسسة وعي كبير بأهمية الزبون.				
ثقافة فرق العمل					
22	تحاول المؤسسة تخفيف الصراع بين الموظفين من خلال تشجيعهم على العمل وفق نظام الفرق.				
23	تقوم المؤسسة بتنشيط وتشجيع التعاون بين موظفيها.				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
24	تعتمد المؤسسة على فرق العمل بشكل أساسي في أداء العمل.				
25	يعد بناء فرق عمل متكاملة أولى اهتمامات المؤسسة.				
26	يتم تصميم العمل في المؤسسة بحيث أن كل موظف يمكن أن يرى بوضوح علاقة عمله بأهداف المؤسسة.				
الاستغراق الوظيفي					
الالتزام العاطفي					
27	سأكون سعيد جدا إذا أمضيت بقية حياتي في هذه المؤسسة.				
28	استمتعت بالحديث عن هذه المؤسسة مع أصدقائي من خارجها.				
29	أشعر حقيقة أن مشاكل هذه المؤسسة وكأنها مشاكلي.				
30	تتوافق أهدافي في الحياة مع أهداف المؤسسة التي أعمل فيها حالياً.				
31	المناخ الودّي في المؤسسة يجعلني أكثر تمسك بالبقاء فيها.				
32	أشعر بارتباط عاطفي اتجاه المؤسسة التي أعمل فيها.				
القصد الوظيفي					
33	أغلب أهدافي في الحياة مرتبطة بوظيفتي				
34	أسعى دائماً إلى تحقيق الكمال في أداء العمل.				
35	من المهم لدي أن أنجز بالتزام متطلبات وظيفتي.				
36	بعد انضمامي للمؤسسة أصبحت طموحاتي أكبر مما كانت عليه في الماضي.				
37	عملي هو أهم شيء في حياتي ولا يوجد شيء أهم منه بالنسبة لي.				
الانتماء الوظيفي					
38	أشعر بالاستياء إذا تكلم أحدهم بالسوء عن المؤسسة التي أعمل فيها				
39	يأخذ عملي الجزء الأكبر من تفكيري.				
40	أفضل أن أقضي الجزء الأكبر من وقتي في عملي.				

41	أعتقد أن شخصيتي تتوافق مع وظيفتي				
المناخ التنظيمي					
الإشراف					
42	يفتح المدير المجال للموظفين للمشاركة في اتخاذ القرار.				
43	يهتم المدير بتحفيز الأفراد وتشجيعهم على التغيير والإبداع.				
44	هناك ثقة وتعاون بين المدير والموظفين.				
45	يشجع المدير الموظفين على إبداء وجهات نظرهم واقتراحاتهم.				
46	يتم تشجيعي على حل مشكلات العمل بنفسي.				
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
47	يبدى المدير اهتماما كبيرا برغبات الموظفين.				
الهيكل التنظيمي					
48	توجد درجة كبيرة من الوضوح في طبيعة العلاقات بين الإدارة والموظفين.				
49	يوجد في المؤسسة وضوح في خطوط السلطة الرسمية.				
50	توجد بالمؤسسة درجة عالية من التداخل والازدواجية في الأعمال والوظائف.				
51	يساعد تقسيم العمل في المؤسسة على تحقيق أهدافها.				
52	تتناسب تخصصات الموظفين مع طبيعة مهام وواجبات وظائفهم.				
العلاقات بين الأفراد					
53	أشعر بالنجاح إذا نجح أحد زملائي في العمل.				
54	يتطلب أداء وظيفتي المساعدة والتعاون مع زملائي في العمل.				
55	تشجع ظروف العمل على الاعتماد على الفرق في أداء الوظائف.				
56	تسود الثقة المتبادلة بين الموظفين في المؤسسة.				
57	تسود الصداقة والصراحة بين الموظفين في المؤسسة.				
58	توجد معايير أداء واضحة وتوقعات محددة حول المهام المكونة لوظيفتي.				
59	تعطي هيئة التوظيف في المؤسسة صورة دقيقة للمتشحين عن ظروف العمل في المؤسسة.				
60	يمكنني التفرقة جيدا بين القواعد التنظيمية والقوانين التشريعية بسهولة.				
61	أهداف المؤسسة التي أعمل بها واضحة لدي وتنعكس في العمل الذي أقوم به.				
62	يتم إعلام الموظفين بجميع التغيرات التي يتم إحداثها بالمؤسسة.				

					63	تعطيني وظيفتي إحساس بالمسؤولية والإنجاز .
					64	توفر لي وظيفتي في هذه المؤسسة فرص للتميز في مجال العمل.
					65	تزود الإدارة الموظفين بالمهارات اللازمة لتحمل المسؤولية.
					66	حجم العمل يتلاءم مع قدراتي ومهاراتي.
					67	تقدم لي الإدارة في المؤسسة المساعدة لمواجهة صعوبات العمل.
					68	تقدم المؤسسة الدعم الكافي أثناء تقديم الخدمة للزبون.
					69	دعم المؤسسة للموظفين لا يقف عند أوضاع أو حالات معينة.
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	التسويق الداخلي الدعم الإداري	
					70	تملك المؤسسة مرونة عالية في التكيف مع الحاجات المتنوعة للموظفين.
					71	إن تلبية حاجات الموظف في المؤسسة لا يقل أهمية على تلبية حاجات الزبائن.
					72	تقدم المؤسسة تعويضات إضافية للموظفين الذين يقدمون خدمات متميزة.
الاتصال الداخلي						
					73	توفر المؤسسة الفرصة أمام الموظفين للإفصاح عن آرائهم وأفكارهم.
					74	توفر المؤسسة المعلومات التي يحتاجها الموظف في تقديم خدماته بشكل دقيق.
					75	معظم الموظفين على علم بكافة إجراءات العمل وأي مستجدات تطرأ داخل المؤسسة.
					76	تهتم المؤسسة بتخفيض التصادمات التي تحدث بين الموظفين
					77	تعترف المؤسسة بقنوات الاتصال غير الرسمية في تبادل المعلومات بين الموظفين.
التوجه نحو الزبون						
					78	تشجع المؤسسة الاستقلالية في العمل مما ينعكس إيجاباً على معنويات الموظف
					79	مظهر المؤسسة ونظافتها يوفر لدي شعور بالارتياح في العمل.
					80	التطور المستمر لجودة خدمات المؤسسة يجعلني أكثر رضا.
					81	مساهمة المؤسسة في التنمية المحلية يقدم لي الفخر والاعتزاز.
					82	نقدم الكثير في سبيل جعل الزبون يشعر أنه مهم جداً بالنسبة للمؤسسة.
					83	أشعر أنني في حالة جيدة عندما أنجز عملي على أكمل وجه مع الزبون.
					84	أساعد الزبون في معرفة حاجاته.
					85	أقدم الخدمة للزبون في الوقت المناسب وبالشكل المطلوب.
					86	من أولويات العمل بالنسبة لي تحقيق رضا الزبون.

يرجى التأكد من الإجابة على كل الفقرات
شكرا على حسن تعاونك
(فريق البحث: أ.د. غوفي عبد الحميد، أ.أقطي جوهرة، أ.خان أحلام، أ.جبيرات سناء، أ.خان محمد ناصر)

أسئلة المقابلة :

التعرف على المؤسسة عموما:

- التعرف على الجانب القانوني والتنظيمي للمؤسسة.
- التعرف على شبكة المؤسسة وفروعها في الولاية.
- التعرف على الخدمات المقدمة: بريدية ومصرفية، أشكالها، تكلفتها، طريقة الحصول عليها، متوسط عدد الزبائن،
- الهيكل التنظيمي
- المنافسين ومجالات احتكار المؤسسة: مصاريف متابعة الحساب بالمقارنة مع المنافسين
- مدى استقلالية المؤسسة
- الخدمات الجديدة والابتكارات المنتظرة
- كيفية التعامل مع الاموال الموجودة
- سوق المؤسسة، طبيعتها، تصنيفها
- برامج التكوين: الخضوع للمعايير الدولية أم لا؟
- نظام الصلاحيات: تقيمه؟
- التعرف على خدمة البريد: المدة، التكلفة، المراحل، ... ومقارنتها بالمنافسين؟
- التعرف على الخدمات المصرفية: عدد الزبائن، متوسط الخدمة، سير عملية السحب والايذاع، ..
- النشاطات الرياضية والاجتماعية والثقافية للمؤسسة؟

التسويق الداخلي

نظام المكافآت

- (1) كيف يتم تحديد العلاوات؟ هل هناك ربط بين الخدمة المقدمة وهذه العلاوات؟
- (2) هل يشعر الموظفون بالعدالة في تقديم التعويضات؟
- (3) ما هي أهم احتياجات الموظفين في مؤسسة البريد؟
- (4) هل تستجيب مؤسسة البريد لاحتياجات الموظفين؟ أعطي أمثلة على ذلك؟
- (5) كيف يمكن للموظفين التعبير عن احتياجاتهم وتسجيل شكاويهم؟ هل هناك جهة معينة تهتم بذلك؟
- (6) هل يقدم الموظفون اقتراحات لتحسين الخدمة المقدمة؟ وماهي هذه الاقتراحات؟

7) هل تعتقد أن الموظفين يملكون روح الابداع من خلال اقتراح أفكار وخدمات مبتكرة؟ مثل تسديد الفواتير آليا

8) هل تعتقد أن الموظفين يملكون الصلاحية الكافية للتعامل بمرونة مع الزبائن؟

9) ما هي أهم البرامج التدريبية المقدمة للموظفين عند بداية العمل في مؤسسة البريد وأثناء الحياة المهنية؟ ما هي محتوى هذه البرامج؟ كيف يتم تحديد محتوى هذه البرامج؟ هل هناك برامج مستقبلية؟

10) في رأيك لماذا لا يتم إدخال خدمات أخرى في المؤسسة مثل التي تقدمها البنوك؟

11) كيف يتم معالجة الطرود والرسائل؟ كيف تفسرون التأخير في وصول هذه الطرود؟

12) في رأيك هل يوجد تكامل بين الوظائف في مؤسسة البريد؟ أم أن مهام الموظفين مستقلة عن بعضها؟

13) كم عدد الحسابات الجارية في مؤسسة البريد على مستوى الولاية؟ وعلى مستوى الجزائر؟

14) هل تقع تصادمات بين الموظفين أثناء أداء العمل؟ كيف يتم التعامل معها؟

15) كيف يتم التعامل مع التصادمات التي تقع بين الموظفين والزبائن التي تقع كثيرا أثناء عملية السحب؟

16) هل هناك رقابة لسلوكيات الموظفين في التعامل مع الزبائن ؟ لماذا لا تقترحون ذلك؟

17) ما رأيك في ظاهرة التعامل غير العادل مع الزبائن مثلا تقديم زبون عن آخر؟

18) كيف يتم التعامل مع الموظفين في حالة اكتشاف النقص في الحسابات؟

19) ماهي أكثر أنواع الشكاوى التي تسجلونها من الزبائن؟ كيف يتم التعامل معها؟

20) كيف تقيم خدمات البريد مقارنة بالخدمات المقدمة في البنوك؟

21) هل لديك حساب بنكي؟ هل تحتاجون له؟

22) ما هي الخدمات الاجتماعية والثقافية والرياضية والترفيهية المقدمة لموظفي مؤسسة البريد؟ هل لها آثار إيجابية على طريقة أداء الخدمات؟

23) ما هي أهم التحفيزات المقدمة للموظفين؟

معرفة المؤسسة

24) ما هو عمل المؤسسة؟ ما هو نشاطها؟ ما تقدم المؤسسة؟

25) ما هي أدوات التسويق المستخدمة (الاشهار)؟

26) ما هي مهمة، رسالة/ قيم المؤسسة.

27) ما هي الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة؟

معرفة السوق:

28) من هم منافسي المؤسسة، ما هي منتوجاتهم وخدماتهم؟

(29) ما درجة اطلاعكم على التحولات والمستجدات في القطاع (كل ما له علاقة بالمنافسين من قوانين وتشريعات وخدمات)؟

معرفة التشريعات:

(30) ما درجة معرفتك بالاتفاقية الجماعية؟

معرفة المنتجات:

(31) ما هي الخدمات والمنتجات الأكثر تداولاً في المؤسسة؟

(32) ما مدى استعمالك لمنتجات المؤسسة؟

(33) ما هو تقييمك لهذه المنتجات؟

معرفة المنصب:

(34) ما مدى حريتك في إبداء رأيك وفي درجة المخاطرة في اتخاذ القرارات؟

(35) ما هي مهامك وصلاحياتك بدقة؟

(36) ما هو آخر تكوين استفدت منه؟

(37) هل يتم متابعة عملك من طرف المسؤول؟

(38) هل هناك منافسة بين المسؤول والموظف حول المسار المهني (المحابة، التناسي، اضطراب

العمال)؟

(39) هل تحس أنك محمي في عملك أم أنك تعمل في جو من التهديد (ضغط من قبل الرئيس)؟

(40) ما علاقتك بالأدوار الأخرى؟

(41) هل هناك تشجيع من قبل المسؤول على إبداء آراء (رغم أنها تتناقض مع الرؤية العامة

للمؤسسة)؟

(42) هل يتدخل المسؤول في صلاحيات الموظف؟

معرفة المستجدات:

(43) ما مستوى معرفتك بالتطورات الداخلية في المؤسسة؟

(44) متى تم تبليغكم (آخر مرة) بأخبار المؤسسة من قبل المسؤولين؟

(45) متى كان آخر اتصال أو زيارة من قبل المسؤول الأول؟

معرفة الزبون:

(46) ما هي الفات الاجتماعية التي تتعامل معها المؤسسة (التي تستعمل المنتج)

(47) ما مدى علاقتكم وارتباطكم بالزبون (جيدة، تفضل العمل الإداري على الاحتكاك

بالزبون)؟

(48) ما مدى اطلاعكم بانشغالات الزبون؟

(49) ما مدى تكفلك بهذه الانشغالات؟

(50) ما هي توقعاتك بشأن تطور عدد الزبائن مستقبلاً؟

الاستغراق الوظيفي

1- الالتزام التنظيمي:

1-1 الالتزام المادي:

- (51) قارن بين نظام المكافآت المعمول به والمؤسسات الأخرى؟ (أحسن أو أسوأ)
- (52) هل نظام المكافآت يطابق المجهود المبذول؟
- (53) ما نوع المكافآت الممنوحة؟ مباشرة أو غير مباشرة (مادية أو معنوية)؟
- (54) هل هناك تركيز على الجانب المادي أكثر أم المعنوي؟
- (55) هل تفضل المكافآت المباشرة أو غير المباشرة؟
- (56) هل المكاسب المادية هي أكثر الأشياء التي تحركك للعمل؟
- (57) إذا اتاحت لك الفرصة للعمل في مؤسسة أخرى في نفس المنصب بنظام مكافآت أحسن، هل تنتقل إليها؟
- (58) ما هي الدوافع التي تجعلك تبقى في المؤسسة؟ (مادية أو معنوية)

1-2 الالتزام المعنوي:

❖ الالتزام الأدبي:

- (59) هل تحس أن عملك يحتاجك؟ وأنه لا يمكن للآخرين انجازه على أحسن وجه؟
- (60) هل أنت مستعد للبقاء في العمل لمساعدة زملائك؟
- (61) هل أنت على استعداد للبقاء في المؤسسة عرفانا لما قدمته لك في الماضي؟
- (62) هل ترى أن المؤسسة لها فضل عليك؟
- (63) هل تحس أنه من واجبك العمل على وصول المؤسسة إلى أعلى المراتب؟
- (64) هل تحس بأنه من واجبك البقاء في المؤسسة؟
- (65) هل تحس أن عملك يحتاجك؟ وأنه لا يمكن للآخرين انجازه بدلا منك؟
- (66) هل خدمة العملاء وتحقيق رضاهم تشكل فارقا لك؟
- (67) هل أنت مستعد للبقاء في المؤسسة للمساهمة في بناء الاقتصاد الوطني؟

❖ الالتزام العاطفي: (الوجداني)

- (68) هل تشعر بالسعادة أثناء العمل؟
- (69) هل أنت فخور بعملك؟ ما وجه التفاخر؟
- (70) هل تحب العمل بمؤسستك؟
- (71) هل تحس بالانزعاج عندما يساء الحديث عن مؤسستك؟
- (72) هل تحس أنك فرد من أسرة في المؤسسة؟

- (73) هل أنت مرتاح بالعمل بالمؤسسة؟
- (74) هل أنت راض بانتمائك إلى هذه المؤسسة؟
- (75) هل تتمنى البقاء في مؤسستك مدى حياتك؟
- (76) هل تتحدث عن مؤسستك خارج أوقات العمل؟
- (77) هل تحس أن مشاكل المؤسسة هي مشاكلك الخاصة؟

2-القصء الوظيفي: (التوحد الوظيفي)

- (78) هل يحقق لك عملك أكبر اشباع؟
- (79) هل اهتمامك بعملك واستغراقك في أداء مهامه من أولوياتك؟
- (80) هل ترى أنك تملك روابط قوية مع مهنتك لا يمكن كسرها؟
- (81) هل معظم الاهداف الشخصية في حياتك مرتبطة بعملك؟
- (82) هل تفضل أن تأخذ وظيفة كل وقتك؟

3-الانتماء الوظيفي:

- (83) هل تبقى في العمل وقتا اضافيا ، حتى وإن لم يتم تعويضك ماديا؟
- (84) هل رضاك عن حياتك نابع من رضاك عن عملك؟
- (85) هل تحس أن وقت العمل يمر بسرعة؟
- (86) هل تذهب إلى العمل مبكرا حتى تنجز أعمالك بسرعة؟
- (87) هل يشغل عملك جل تفكيرك حتى خارج أوقات العمل؟
- (88) هل تنزعج عندما لا تنجح في تحقيق عمل معين؟
- (89) ماذا يمثل لك عملك؟
- (90) هل يمكنك الاستمرار في عملك حتى لو لم تكن بحاجة للعائد المادي؟
- (91) هل تتجنب القيام بواجبات ومسؤوليات اضافية في عملك؟
- (92) هل طموحك حاليا أكبر عنه في الماضي أم العكس؟

المناخ التنظيمي:

- الاشراف:

- (93) ما طبيعة العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين؟ وعلى ماذا تعتمد أكثر؟
- (94) هل تستطيع مشاركة رئيسك مشاكلك وشكاويك دون خوف؟
- (95) هل يؤثر التعامل مع العملاء على العلاقات بينكم ؟
- (96) كيف يتم تقييم أدائكم؟ ما هي المعايير المطبقة؟ هل تؤثر شكاوى الزبائن على التقييم؟ وهل يتم تبليغكم بنتائج التقييم؟
- (97) هل هناك اعتراف من المسؤولين بمجهوداتكم؟ كيف تلمسون ذلك؟

- (98) هل المعايير المعتمدة عادلة حسب وجهة نظركم؟
- (99) هل يتلقى المرؤوسين المعلومات بصفة مستمرة وواضحة، أم هناك روتينية وبيروقراطية في الحصول على المعلومات؟
- (100) هل هناك مشاركة وتفويض في اتخاذ القرار؟
- (101) هل يحترم المسؤولون قراراتكم ويطبقونها؟
- (102) هل يهتم رئيسك المباشر بتزويدك بالمعلومات الحديثة والمتجددة والتي من شأنها زيادة كفاءتك في العمل؟
- (103) هل يعلمك بالقضايا والامور الهامة التي تؤثر على عملك؟
- (104) هل تشجعون على العمل التعاوني، وعلى الاحتكاك بأصحاب الخبرة؟
- (105) هل هناك اهتمام بالشؤون الاجتماعية للموظفين، كيف يتم ذلك؟
- (106) كيف يتصرف المدير إزاء المشاكل التي تعترضكم؟
- (107) هل تشاركون في حل المشاكل؟
- (108) هل يهتم الرؤساء ببناء علاقات جيدة مع المرؤوسين؟
- (109) هل يشجع رئيسك التميز؟
- (110) هل يتبنى الرؤساء قيم ورؤيا المؤسسة؟
- الهيكل التنظيمي:
- (111) هل يتميز عملكم بالروتينية؟ كيف تتخلصون منها؟
- (112) هل توزيع الافراد على المناصب (الهيكل التنظيمي) مناسب ومنسجم مع الاهداف العامة للمؤسسة؟
- (113) هل يتقيد الافراد بالتسلسل الوظيفي في العمل؟
- (114) هل هناك مرونة كافية في عملكم؟
- (115) هل هناك ازدواجية في المهام أو التداخلات في العمل؟ لم يرجع ذلك؟
- (116) هل تخصصات الموظفين مناسبة لأداء المهام في المؤسسة؟
- العلاقة بين الأفراد:
- (117) هل يتم العمل جماعيا بالمؤسسة؟ ما طبيعة هذه الأعمال؟ وما الفائدة من ذلك
- (118) هل هناك منافسة بين الموظفين؟ في أي مجال؟
- (119) على أي أساس توزع المهام بينكم؟
- (120) هل يشارك الجميع في اتخاذ القرارات؟
- (121) هل هناك مضايقات في العمل؟
- (122) هل هناك تمييز ومحاباة في العمل؟

(123) هل هناك بعض الصراعات بين العمال؟ ما أسبابها؟

- مسؤولية الفرد في عمله:

(124) هل يرغب الموظفون في تحمل المسؤولية؟ وهل تمنحها لهم الإدارة؟

(125) هل هناك مبادرات وأفكار جديدة في عملكم؟ وهل يتم الأخذ بها؟

(126) هل تشعر بأنك مراقب أثناء تأدية عملك؟ أم تراقبون أنفسكم ذاتياً؟

(127) هل أهداف العمل واضحة بالنسبة لكم؟

(128) هل تشاركون في وضع الاهداف؟

(129) هل تتابعون تطور مساركم المهني؟ وتهتمون بتجديد المعلومات الخاصة بكم؟

(130) هل مهامكم ومسؤولياتكم واضحة؟

(131) هل تشعر أن لها مكانة مميزة باعتبارك موظف في قطاع البريد؟

- خصائص البيئة الداخلية والخارجية: (محيط العمل)

(132) بم يتميز جو العمل بالمؤسسة؟

(133) كيف هي ظروف العمل بالمؤسسة؟ الظروف المادية والمعنوية ؟

(134) هل حجم العمل الذي تقومون به مرهق بالمقارنة مع قدراتكم؟

(135) ما طبيعة عملكم؟ هل هو روتيني؟

(136) هل توزيع الموظفين على المناصب مدروس ومناسب أم لا؟ (توزيع الموظفين مناسب

لعدد الزبائن)

(137) هل تحرص الإدارة على توفير مقومات الأمن والسلامة؟

(138) هل تهتم المؤسسة بظروف العمل كالانارة والتكييف ...؟

(139) هل أنت راض عن محيط العمل بالمؤسسة؟

(140) هل لديكم عيادة طبية؟

(141) هل تمنح لكم المؤسسة مزايا اجتماعية معينة؟

(142) هل أي أساس يتم منحها؟

(143) هل تحس بالرضا في عملك؟

(144) هل تطالب أحيانا بأعمال فوق طاقتك؟

(145) هل تتمتعون بالعمل بروح الفريق؟

(146) هل هناك ممارسات بيروقراطية في المؤسسة؟ إلى ماذا ترجع هذه الممارسات؟

(147) هل لديكم اقتراحات للتقليل من حدتها؟

(148) هل هناك احترام لوقت العمل بالمؤسسة؟

(149) هل هناك احترام للقوانين والتعليمات؟

(150) هل تتصف ادارتكم بالانضباط والدقة في العمل؟

(151) هل تعالج القضايا والمشاكل في وقتها؟

(152) هل تركز الادارة على جودة العمل

- **النظم والاجراءات والقوانين:**

(153) هل يوجد بالمؤسسة دليل مكتوب لقواعد واجراءات العمل بالادارة؟

(154) هل هناك وصف وظيفي مكتوب لواجبات ومسؤوليات كل منصب؟

(155) هل سياسات المؤسسة وأهدافها وقوانينها وتعليماتها... واضحة؟

- **الاعلام والاتصال:**

(156) ما هي قنوات الاتصال الموجودة بالمؤسسة؟

(157) هل تعقدون اجتماعات؟ مع من؟ متى يتم ذلك؟ ما الهدف منها؟ وكيف استفدت منها؟ وهل

يسمح لكم بالحوار والمناقشة أثناء الاجتماعات؟

(158) هل تبذل الادارة الجهود الكافية للحصول على آراء وأفكار الموظفين حول العمل

وظروفه؟

(159) هل تتميز الاتصالات الادارية بالمرونة؟

(160) هل هناك اعتماد على وسائل حديثة ومتطورة في الاتصالات؟

(161) هل تعلمكم الادارة بدرجاتكم الادارية؟ وهل تطلعكم على كيفية الارتقاء؟

(162) كيف تحفظ المعلومات الخاصة بكم؟

(163) هل هناك متابعة وتحديث لهذه المعلومات؟

(164) كيف تتبادلون المعلومات فيما بينكم؟

(165) هل يحرص زملاؤك على تبادل المعلومات ونشرها فيما بينهم؟

- **التكنولوجيا المستخدمة:**

(166) هل هناك استخدام للتكنولوجيا الحديثة في المؤسسة؟ في أي مجال بالضبط؟

(167) ما هي مختلف التقنيات المستخدمة، وما هي المزايا المحققة من استخدامها؟

(168) هل تحرص المؤسسة على مواكبة آخر التطورات التكنولوجية؟

(169) هل هناك اهتمام بتجهيزات العمل في المؤسسة؟

(170) هل توفر لكم المؤسسة ما يلزمكم للعمل؟

- **العلاقة بين الموظفين والعملاء:**

(171) ما هي الخدمات التي توفرونها للعملاء؟

(172) كيف هي علاقتكم بهم؟

(173) ما سبب المشاكل التي تواجهكم مع العملاء؟

(174) هل يفضل الزبائن التعامل مع موظف معين؟ لم يرجع ذلك؟

- نظرة الفرد للمؤسسة:

(175) هل تعتبر مؤسستك من أهم المؤسسات؟ ما وجه أهميتها؟

(176) هل ترى أنها أحسن من المنافسين؟

(177) ما وجه تميزها عن منافسيها؟

(178) هل ترى أن لها آفاق وتميز مستقبلي؟

الثقافة التنظيمية

محور العلاقات الانسانية:

(179) هل العلاقات بين العاملين طيبة؟

(180) هل هناك تكافل اجتماعي في حالات الكوارث؟

(181) هل تتسم أجواء العمل بـ: التسامح عند الاخطاء البسيطة؟

التعامل بروح الأسرة الواحدة؟

التقدير واحترام العاملين القدامى

احترام الصغير للكبير بغض النظر عن المستويات التنظيمية؟

محور القيم التنظيمية:

(182) هل تنظر مؤسستك الى العنصر البشري بأنه من أهم الموارد المتاحة في المؤسسة؟

(183) هل توجد حرية في عملية تقديم الأفكار الجديدة التي تسعى الى تطوير اجراءات ونظم

العمل؟

(184) هل يتوفر لدى الموظفين الدافعية المطلوبة من أجل تحقيق اهداف المؤسسة؟

(185) هل يحافظ الموظفون باستمرار على ممتلكات مؤسستهم؟

(186) هل هناك اهتمام من قبل العاملين بأهمية عامل الوقت لانجاز المهام والواجبات في الفترة

الزمنية المحددة؟

(187) هل يلتزم العاملين في مواعيد العمل الرسمية حسب النظام الاداري المعتمد؟

الهيكل التنظيمي وأنظمة الحوافز:

(188) هل يوفر الهيكل التنظيمي الفرص المطلوبة لتعزيز الاتصالات الفعالة بين العاملين من

أجل تبادل المعلومات؟

(189) هل يساهم الهيكل التنظيمي عملية الدوران الوظيفي؟

(190) هل يساهم الهيكل التنظيمي في تعزيز الاتجاهات والممارسات التي تشجع على المخاطرة

والمبادرة؟

- (191) هل تتضمن التقاليد السائدة في المؤسسة تقديم حوافز فردية فعالة للعامل الكفؤ والفعال؟
- (192) هل تعزز العادات والأعراف المتبعة في المؤسسة تقديم حوافز معنوية تساعد على انجاز العمل بكفاءة وفعالية؟

عمل الفريق:

- (193) هل هناك تعاون وانسجام بين العاملين؟
- (194) هل تقوم الجماعة بالمحافظة على تقاليدها بالرقابة على أعضائها ؟
- (195) هل يمثل النجاح مسؤولية جماعية؟
- (196) هل تقوم المؤسسة بتشجيع الجماعات غير الرسمية؟

المعتقدات التنظيمية:

- (197) توجد قنوات مشتركة لدى العاملين بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات؟
- (198) هل هناك أفكار مشتركة لدى العاملين ترغب بأن يتيح نظام الاتصال الإداري المتبع حرية أكبر في تبادل الأفكار بين المستويات المختلفة؟
- (199) يتوفر لدى العاملين الاعتقاد بأهمية تطوير علاقات العمل بين الأقسام المختلفة لتجسيد روح التعاون والتكامل أثناء تأدية المهام؟