



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المعهد العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية

المركز الجامعي- علي كافي- تندوف



مساهمة الثقافة التنظيمية للمؤسسة في تفعيل التسويق الوظيفي

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

تحت إشراف الأستاذ:

➤ يحي توفيق

من إعداد الطالبان:

➤ عماري خديجة

➤ كينة حمادي

لجنة المناقشة

رئيسا	المركز الجامعي علي كافي تندوف	أستاذ محاضر ب	معمر زكرياء
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي علي كافي تندوف	أستاذ مساعد أ	يحي توفيق
مناقشا	المركز الجامعي علي كافي تندوف	أستاذ محاضر أ	نور الدين موسى

الموسم الجامعي 1444-1445هـ/2023-2024م

شكر و تقدير

نتهادى الحروف بكلماتها لتجسد أجمل عبارات الشكر والثناء

مكحلة بباقفة ورد عطرة للجهود التي بذلها الأستاذ "ياحي توفيق"

كما نتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى كافة أعضاء لجنة التحكيم

ولنا الشرف بتوليهم مناقشة هذا المشروع متمنين من المولى

عز وجل أن يوفقنا بتقديم هذه التقرير و أن نكون عند حسن ظنهم

وبالمستوى المطلوب.

ولا يسعنا ونحن على عتبات منعطف جديد في حياتنا العلمية

والعملية إلا أن نتوجه بالشكر الجزيل والامتنان الوفير الى كل من ساندنا

ومدى لنا يد العون.

و إلى من زرع بذرة الأمل فينا وزرع في نفوسنا روح العزيمة والإصرار إلى الأساتذة

الكرام، و إلى كل عمال وحدة انتاج الكهرباء لولاية تندوف إلى كل الأساتذة في المركز

الجامعي علي كافي تندوف الذين لم يخلوا بمساعدتنا قدر المستطاع

وكل من ساهم في اتمام هذا البحث العلمي

المتواضع من اسرتنا كل واحد باسمه .



الإهداء

أشكر الله عزوجل على المكان الذي وصلت له أهدي ثمرة مجهودي :

إلى

"أبي العزيز"

و إلى "أمي الغالية"

إلى كل عائلتي بدون إستثناء

و الذين كانوا عوناً لي في بحثنا هذا

كينة حمادي ✚

شكر و عرفان

الإهداء

فهرس المحتويات

قائمة الأشكال و الجداول

الملخص

مقدمة عامة أ.

الفصل الأول: الإطار النظري الثقافة التنظيمية للمؤسسة في تفعيل التسويق الوظيفي...4

تمهيد.....4

المبحث الأول: مدخل الثقافة التنظيمية للمؤسسة4

المطلب الأول: ماهية الثقافة التنظيمية للمؤسسة4

الفرع الأول: تعريف الثقافة التنظيمية للمؤسسة5

الفرع الثاني: أنواع الثقافة التنظيمية للمؤسسة6

المطلب الثاني: أسس الثقافة التنظيمية للمؤسسة6

الفرع الأول: مكونات الثقافة التنظيمية للمؤسسة6

الفرع الثاني: وظائف الثقافة التنظيمية للمؤسسة7

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة الثقافة التنظيمية للمؤسسة8

الفرع الأول: مستويات الثقافة التنظيمية للمؤسسة8

الفرع الثاني: العوامل المحددة للثقافة التنظيمية للمؤسسة8

المبحث الثاني: عموميات التسويق الوظيفي9

المطلب الأول: مفاهيم التسويق الوظيفي10

الفرع الأول: تعريف التسويق الوظيفي10

الفرع الثاني: أهداف التسويق الوظيفي11

المطلب الثاني: أسس التسويق الوظيفي12

الفرع الأول: أبعاد التسويق الوظيفي12

الفرع الثاني: أنواع التسويق الوظيفي13

14.....	المطلب الثالث: آليات التسويق الوظيفي
14.....	الفرع الأول: أنشطة التسويق الوظيفي
14.....	المطلب الثالث: نماذج تنفيذ التسويق الداخلي
16.....	المبحث الثالث: علاقة الثقافة التنظيمية للمؤسسة في تفعيل التسويق الوظيفي
16.....	المطلب الأول: تأثير الثقافة التنظيمية على التسويق الوظيفي
17.....	المطلب الثالث: دور تأثير الثقافة التنظيمية على التسويق الوظيفي
17.....	الفرع الأول: وظائف تأثير الثقافة التنظيمية على التسويق الوظيفي
18.....	الفرع الثاني: عناصر تأثير الثقافة التنظيمية على التسويق الوظيفي
19.....	خلاصة الفصل
27... ..	الفصل الثاني:دراسة ميدانية في سونلغار-وحدة انتاج الكهرباء تندوف
21.....	تمهيد
21.....	المبحث الأول: تقديم المؤسسة
21.....	المطلب الأول: تعريف بالوحدة
22.....	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي
23.....	المبحث الثاني : عينة و تحليل النتائج
23.....	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
23.....	المطلب الثاني : أدوات الدراسة
24.....	المطلب الثالث: تحليل نتائج الدراسة
33.....	خاتمة الفصل
45.....	الخاتمة العامة

قائمة المصادر و المراجع

الملاحق

قائمة الأشكال و الجداول

1. قائمة الأشكال

الرقم	عنوان	صفحة
1	الهيكل التنظيمي للوحدة	43
2	توزيع العمال حسب الجنس	45
3	حسب السن	46
4	عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	48
5	توزيع حسب الخبرة المهنية	49
6	توزيع حسب الحالة المدنية	50

2. قائمة الجداول

الرقم	عنوان	صفحة
1	توزيع العمال حسب الجنس	45
2	حسب السن	46
3	عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	47
4	توزيع حسب الخبرة المهنية	49
5	توزيع حسب الحالة المدنية	50
6	عبارات الثقافة التنظيمية للمؤسسة	51
7	عبارات التسويق الوظيفي	52
8	عبارات ما الفرق بين الثقافة التنظيمية و التسويق الوظيفي	53
9	يوضح نتائج T-Test الفرضية الأولى	54
10	يوضح نتائج T-Test الفرضية الثانية	55
11	معامل بيرسون	56

ملخص:

تعتبر الثقافة التنظيمية كمجموعة من الأفكار السائدة في مجتمع ما وكوظيفة يعتمد تطبيقها في المنظمة بتنظيم العمل وتساهم الثقافة التنظيمية في اكتساب العامل مجموعة من الخبرات من خلال الجو السائد في العمل لاعتبار العامل كمستهلك من خلال مبادئ التسويق الوظيفي فإن للثقافة دور أساسي في تقبل التسويق الوظيفي في المنظمة و تحقيق أهداف على المدار البعيد و القريب و تحقيق الأهداف الاساسية في الاستمرار بالربح.

summary:

Organizational culture is considered as a set of prevailing ideas in a society and as a function whose application in the organization depends on organizing work. Organizational culture contributes to the worker acquiring a set of experiences through the prevailing atmosphere at work to consider the worker as a consumer through the principles of job marketing. Culture has an essential role in accepting job marketing. In the organization, achieving goals in the long and short term, and achieving the basic goals of continuing to profit.



مقدمة عاصمة

نظرا للتغيرات والتطورات التي شهدتها العالم التي أدت إلى تطور حاجات ورغبات الزبائن مما يؤثر على أداء المؤسسة التي أرغمها التطور إلى التكيف مع أمر الواقع فعليها ضرورة التطور المستمر في البقاء في السوق و القدرة على المنافسة مما عليها منتوجات و خدمات متميزة.

- يرتبط نجاح المؤسسات بمدى تحكمها و اهتمامها بكل انظمتها باعتبارها همزة وصل بين المتعاملين الداخليين و الخارجيين على حد سواء, ومن هذا ظهرت وظيفة السوق التي تفهم خدمة الزبون من خلال تقديم الأفعال من المنتوجات كما ان التسويق الداخلي يهتم بمدى رفع كفاءة مهارة العاملين و تحسين أدائهم وعلى هذا الأساس أن التسويق الداخلي يعتبر متطلبا أساسيا للتسويق الخارجي.
- إن رفع مهارة العاملين يمكن للمنظمة من الوصول إلى الزيادة من خلال تقديم الأفضل.

و على هذا الأساس اخترنا عنوانا للبحثنا " مساهمة الثقافة التنظيمية للمؤسسة في تفعيل التسويق الوظيفي "

❖ الإشكالية:

لمعالجة هذا الموضوع نطرح الإشكالية التالية:

- هل تساهم الثقافة التنظيمية للمؤسسة في تفعيل التسويق الوظيفي؟

❖ التساؤلات:

- ما مفهوم الثقافة التنظيمية للمؤسسة؟
- ما هو التسويق الوظيفي؟
- ما علاقة الثقافة التنظيمية، للمؤسسة على، التسويق الوظيفي؟

❖ الفرضيات:

- الثقافة التنظيمية، في المؤسسة تساهم في تفعيل التسويق الوظيفي
- الثقافة التنظيمية في المؤسسة لا تساهم في تفعيل التسويق الوظيفي
- توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية، و التسويق الوظيفي، في المؤسسة.
- لا توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية، و التسويق الوظيفي، في المؤسسة.

❖ أسباب الدراسة:

إن العالم اصبح يتمتع بتطوير في جميع المجالات و المؤسسة تهتم بكل التأثيرات الخارجية ولهذا تسعى المؤسسة لتطوير الثقافة التنظيمية للمؤسسة و التي بدوها تساهم في تفعيل التسويق الوظيفي و لهذه الاسباب التالية إختارنا موضوعنا هذا:

- الميل الشخصي للموضوع الذي له علاقة بالتخصص.
- معرفة العلمية و المعرفية حول التسويق الداخلي.
- بروز أهمية ودور الثقافة التنظيمية للمؤسسة.

❖ أهمية الموضوع:



تكمن أهمية مساهمة الثقافة التنظيمية للمؤسسة في تفعيل التسويق الوظيفي، و يمكن تبني التسويق الوظيفي و معرفة استراتيجية مؤسسة وحدة انتاج الكهرباء مما يمكن السماح بتأثيرها على التسويق الوظيفي.

- تحديد أهمية الثقافة التنظيمية للمؤسسة و تأثيرها على التسويق الوظيفي.

- تأثيرا التي تؤثر على التسويق الوظيفي.

❖ أهداف الموضوع:

أهداف دراسة موضوع مساهمة الثقافة التنظيمية للمؤسسة في تفعيل التسويق الوظيفي كما يلي:

- أداء العاملين مؤدي إلى زيادة الانتاجية بجودة.
- زيادة الانتاج تؤدي إلى زيادة المبيعات المؤسسة.
- تنوع أنشطة التسويق الوظيفي.

❖ المنهج :

في دراستنا لموضوع "مساهمة الثقافة التنظيمية للمؤسسة في تفعيل التسويق الوظيفي" على طريقة "IMRAD" يحتوي مسار دراستنا على مقدمة التي تخللها الإشكالية و التساؤلات و الفرضيات والتي هي عبارة عن تمهيد لدراستنا العلمية. ثم قمنا بتقديم الإطار النظري الثقافة التنظيمية للمؤسسة في تفعيل التسويق الوظيفي خلال "الفصل الأول" الذي قمنا بتقسيمه إلى ثلاثة مباحث حيث درسنا مدخل الثقافة التنظيمية للمؤسسة (المبحث الأول) و تطرقنا إلى عموميات التسويق الوظيفي (المبحث الثاني) و فيما يخص علاقة الثقافة التنظيمية للمؤسسة في تفعيل التسويق الوظيفي (المبحث الثالث).

أما في الفصل التطبيقي كان عبارة عن دراسة ميدانية في مديرية سونلغاز - وحدة انتاج الكهرباء (الفصل الثاني) حيث قمنا بتقديم المؤسسة (المبحث الأول) و كما قمنا بتطرق إلى عينة و تحليل النتائج (المبحث الثاني).

وفي ختام توصلنا إلى نتائج و كما اننا قدمنا بعض التويات التي يمكن ان تفيد في المستقبل.



الفصل الأول: الإطار النظري
الثقافة التنظيمية للمؤسسة في
تفعيل التسويق الوظيف

تمهيد

الثقافة التنظيمية الشاملة تساهم في التسويق الوظيفي للوصول إلى المنافسة من حيث الإمكانيات و الخبرات بالنسبة للمواطن، تقوم المؤسسات الخدمية بتطبيق التسويق الوظيفي و الذي اعتبر مؤخرًا ذو فعالية محدودة لأن الخدمة تنتج و تستهلك في نفس الوقت و لهذا خضع التسويق الى التطوير المستمر فاصبح يهتم بالعنصر البشري و منه سطع نجم التسويق الوظيفي في سوق الخدمات و الذي يهتم بدرجة أساسية على الموارد أو العناصر البشرية داخل المؤسسة .

المبحث الأول: مدخل الثقافة التنظيمية للمؤسسة

الثقافة التنظيمية و نفعه كأولوية من أولوياته للمساهمة هذا الأخير في الدراسة و التحليل ذلك لضمان أبعاده وهي ما يلقي قبولا واسعا لدى العاملين في المنظمة مما يدل على قوة الثقافة التنظيمية و تأثيرها في المؤسسة و العامل.

المطلب الأول: ماهية الثقافة التنظيمية للمؤسسة

يمكن الوصف الثقافة التنظيمية عبارة عن سلوكيات و ممارسات أخلاقية لمؤسسة تشمل العاملين في المؤسسة .

الفرع الأول: تعريف الثقافة التنظيمية للمؤسسة

الثقافة التنظيمية هي مجموعة من القيم والافتراضات والمعتقدات المشتركة التي تحكم طريقة تصرف الأفراد داخل الشركات، كما تؤثر بشكل قوي على أفراد الشركة فيما يخص تصرفاتهم وأدائهم الوظيفي، وحتى طريقة تنسيق ملابسهم.¹

وتعبر الثقافة التنظيمية عن ما يلي:

- قيم وأسلوب الافراد
- الجوانب الملموسة في المنظمة
- الأساليب و القرارات التي يتبعها الافراد داخل المنظمة

تتفرد كل منظمة بالثقافة التنظيمية الخاصة بها، حيث تهتم المنظمات بتطوير والحفاظ على ثقافة تنظيمية مبتكرة ومميزة توفر المبادئ التوجيهية والحدود الخاصة بسلوك أعضاء المنظمة، في وسيلة رائعة لتحديد احتياجات الموظف الجديد في التعلم والتدريب ليكون عضو منسجم وفعال في المنظمة.

ومما سبق من التعريفات استخلصنا ان الثقافة التنظيمية عبارة عن مجموعة من القيم والمعتقدات و الأعراف المشتركة التي تحكم في تصرف الأفراد داخل المنظمة و تؤثر على أدائهم الوظيفي حيث أن المنظمات تهتم بالثقافة التنظيمية و ذلك للتوحيد سلوك الأفراد العاملين بها .

تحديد أهمية الثقافة التنظيمية في النقاط التالية:

الثقافة التنظيمية أهمية في ضبط سلوك أفراد داخل المنظمة و تكمن هذه الانظمة في النقاط التالية:²

1. تعتبر الثقافة التنظيمية بأنها المكونات الأساسية التي تعين العوامل التي تؤدي إلى نجاح العوامل التجارية.
2. تعمل الثقافة التنظيمية على مدى توسيع افق و فهم الموظفين بالمحيط الذين يعملون به.
3. تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات.
4. توجيه سلوك الأفراد داخل المنظمة.

¹ موقع إلكتروني <https://minthr.com> ، شوهد يوم 2024/04/29، على الساعة 11:17.

² تعريف الثقافة التنظيمية، تمت الكتابة بواسطة، مدير مواقع المحتوى، عبر الموقع الإلكتروني <https://mawdoo3.com> ، شوهد يوم 2024/04/29، على الساعة 12:05.

الفرع الثاني: أنواع الثقافة التنظيمية للمؤسسة

الثقافة التنظيمية ليست ثقافة موحدة عند جميع المؤسسات فكل مؤسسة يختلف طبيعتها عملها عن أخرى فمن أنواع الثقافة التنظيمية للمؤسسة ما يلي:¹

1. **الثقافة نظام مركب** : وتشمل الثقافة كنظام مركب العناصر الثلاثة التالية:

✓ الجانب المعنوي

✓ الجانب السلوكي

✓ الجانب المادي

2. **الثقافة نظام متكامل** : فهي تكونها تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة .

3. **الثقافة نظام تراكمي متصل ومستمر** : حيث يعمل كل جيل من أجيال المؤسسة على تسليمها للأجيال اللاحقة ويتم تعلمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة ،

4. **الثقافة نظام يكتسب متغير ومتطور** : فاستمرارية الثقافة لا تعني تناقلها عبر الأجيال كما هي عليها ولا تنتقل بطريقة غريزية، بل أنها في تغيير مستمر².

5. **الثقافة لها خاصية التكيف** : تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة والقدرة على التكيف، استجابة لمطالب الإنسان البيولوجية والنفسية.³

المطلب الثاني: أسس الثقافة التنظيمية للمؤسسة

استطلاعات ثقافة المنظمة أداة فعالة للغاية و ملائمة وفعالة من حيث التكلفة لقياس رفاهية الشركة، يقيس و يقيم العديد من السمات التي يصفها الباحثون بأنها المكونات الأساسية للثقافة التنظيمية، يقيس العوامل المتكاملة التي تؤدي إلى نجاح الأعمال التجارية.

الفرع الأول: مكونات الثقافة التنظيمية للمؤسسة

الثقافة التنظيمية للمؤسسة تعمل على عدة مكونات أساسية و هي كالتالي:⁴

1. **القيم التنظيمية**: تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل ، وتعمل على توجيه سلوك

العاملين ضمن الظروف المختلفة .

2. **الأعراف التنظيمية**: وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على

اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة.

¹ أنواع الثقافة التنظيمية للمؤسسة، 22 مارس 2023، عبر الموقع الإلكتروني www.andetop.com ، شوهد يوم 2024/05/03، على الساعة 16:36.

² عبد الله جليبي، المجتمع والثقافة والشخصية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1996م، ص 73.

³ محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص 310.

⁴ زاكي محمد إسماعيل، الأنثروبولوجيا الثقافية، دار الثقافة، الدوحة، 1982م، ص 145.

3. **التوقعات التنظيمية:** تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب الذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها الفرد أو المنظمة ويتوقعها كل منهم من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة.

تأتي وظيفة الثقافة التنظيمية من كونها تشكل المعرفة والإطار المرجعي لسلوك الموارد البشرية، فهي تحدد العمل المقبول، أي العمل الذي يتم تشجيع المؤسسين الأوائل و فرق العمل على القيام به، والعمل غير المقبول، أي العمل المتوقع إنجازة مواجهة استنكارهم واستنكارهم.¹

و تعتبر الثقافة التنظيمية عبارة عن إطار ممتاز من السلوك التنظيمي، فهي تقوم بالتأثير على العامل و تضبط سلوكه داخل المنظمة و تعمل على خلق بيئة داخلية في المنظمة.

وظائف الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة:

- تنظيم السلوك المتبع للعمال.
- تنظيم الأعمال الموكلة للعامل.
- الثقافة التنظيمية هي امتياز كل مؤسسة عن غيرها
- الثقافة التنظيمية تساهم في تسهيل المهام

الفرع الثاني: وظائف الثقافة التنظيمية للمؤسسة

ترسيخ ثقافة المنظمة يساعد على التمسك بالانضباط الذاتي للعاملين بها²، كما أشارت له مختلف الدراسات، حيث يرى KEN BLANCHER أن الهيكل التنظيمي الميكانيكي البيروقراطي المدبب لا يحقق الفعالية التنظيمية والعلاقات التكاملية والتنسيق المرن بين أعضاء التنظيم، إنما يخضع كل فرد في الوحدات التنظيمية السفلي لقرارات وتعليمات وأوامر المدير وخضوعهم له لتحقيق أهدافه باهتمام قليل اتجاه الزبائن³.

وهذا النمط من التنظيم يسعى إلى تكريس جهود العاملين الزبائن الداخليين الذين يسهرون وينشطون لخدمة الزبون الخارجي بينما يستعين المدير بالإدارة التساهمية أو المشتركة في تنمية روح المبادرة عند الأفراد ورؤساء الأقسام للتنظيم وتطوير الأنظمة

¹ سامية حسن الساعاتي، الثقافة الشخصية: بحث في علم الاجتماع الثقافي، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1998م، ص: 93.

² د. عيشاوي هجيرة، الثقافة التنظيمية في المؤسسة، جامعة امحمد بوقرة بومرداس، مجلة التنمية و إدارة الموارد البشرية، العدد 7، بدون سنة النشر، ص101.

³ اتكسون فيليب، إدارة الجودة الشاملة، التغيير الثقافي، الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة، ج1 تعريب عبدالفتاح السيد النعماني، (الجيزة: مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، 1996م).

والعمليات التي تساعد هؤلاء المرؤوسين في عرض وتنفيذ إستراتيجية التسويق الداخلي بكفاءة وفعالية¹.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة الثقافة التنظيمية للمؤسسة

تساعد الثقافة التنظيمية المنظمة في اعتماد عمليات التغيير الكلي أو الجزئي، مثل إعادة التنظيم أو الهيكل التنظيمي أو تغيير الحوافز، حيث تؤثر بشكل كبير على أداء العاملين للمهام الموكلة إليهم، وتحقيق الأهداف المطلوبة والموضوعة ضمن خطط المنظمة، كما تعد عامل أساسي يساهم بشكل كبير في التأثير على كافة الجوانب في المنظمة سواء السلوكية أو التنظيمية.

الفرع الأول: مستويات الثقافة التنظيمية للمؤسسة

يمكن أن نذكر مستويات الثقافة التنظيمية فيما يلي:²

1. التاريخ والملكية: إن تاريخ نمو وتطور المنظمة، ونوعية ملكيتها عامة أم خاصة
2. الحجم: حيث أن الاختلاف في الثقافة يكون بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة
3. التكنولوجيا: تستعمل المؤسسة وسائل التكنولوجيا الرقمية في عملها
4. الأفراد: إن الطريقة التي يفضلها الأفراد في المنظمة
5. البيئة: هي بيئة الداخلية والخارجية من عملاء وعاملين ومنافسين وموردين وغيرها.
6. الغايات والأهداف: هي طريقة و الأهداف التي تطمح لها المؤسسة.

الفرع الثاني: العوامل المحددة للثقافة التنظيمية للمؤسسة

تحدد ثقافة المنظمة من خلال تفاعل العديد من العوامل التي نذكر منها³:

- الخصائص الشخصية للأفراد وما يحملونه من أفكار وقيم واهتمامات ودوافع.
- الخصائص الوظيفية ومدى توافقها مع شخصية الفرد، حيث ينضم كل شخص إلى منظمة تتوافق مع تطلعاته وقيمه واهتماماته.
- مجموعة الفوائد التي يحصل عليها الأفراد من خلال أداء وظائفهم، والتي تنعكس على سلوكهم داخل المنظمة.

¹ مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2008م، ص: 83.

² خروقة تلماني، وسام قليل، التسويق الداخلي وأثره على إدارة العلاقة مع الزبائن، مذكرة ماستر، جامعة جيجل، 2013/2012، ص 45.

³ زاكي محمد إسماعيل، الإنثروبولوجيا الثقافية، بدون دار نشر، 14 يوليو 2016، ص 95.

– الأخلاق والقيم السائدة في المنظمة وطريقة التفكير وأساليب التعامل بين الأفراد داخل المنظمة ومع الأطراف الخارجية، بما في ذلك الأخلاق والقيم الشخصية المستمدة من الأسرة والمجتمع.

ومن هذا كله يمكن القول أن اختلاف القيم ومن ثم اختلاف ثقافة المنظمة يرجع

إلى ما يلي:

- خصائص الفرد.
 - علاقة الفرد بالبيئة.
 - أهداف الفرد وتوجهاته بشأن الحياة.
 - علاقة الفرد بالمنظمة.
 - الأنشطة التي يمارسها الفرد.
 - اتصالات الفرد وعلاقته مع الآخرين.
 - ثقافة المجتمع وانعكاساته على ثقافة المنظمة.
1. تأثير ثقافة المنظمة على العاملين فيها وبعض الممارسات الإدارية:

أ. تأثير ثقافة المنظمة على العاملين فيها:

هناك العديد من أوجه تأثير الثقافة على المنظمة وكذا العاملين بها نذكر منها¹:

- توجهات المنظمة والعاملين بها
- قوة الثقافة
- الالتزام

ب. تأثير ثقافة المنظمة على بعض الممارسات الإدارية:

كما لثقافة المنظمة تأثير على العاملين كذلك لها تأثير على².

- بعض الممارسات الإدارية كالقيادة
- التدريب
- الاختيار والتوظيف

المبحث الثاني: عموميات التسويق الوظيفي

تقوم المؤسسات الخدمية بتطبيق التسويق الخارجي و الذي اعتبر مؤخرا ذو فعالية محدود لان الخدمة تنتج و تستهلك في نفس الوقت و لهذا خضع التسويق الى التطوير المستمر فاصبح يهتم بالعنصر البشري و منه سطع نجم التسويق الداخلي في سوق الخدمات والذي يهتم بدرجة أساسية على الموارد أو العناصر البشرية داخل المؤسسة والتي تعتبر

¹ عبد الله جليبي، المجتمع والثقافة والشخصية، مرجع سابق الذكر، ص: 57
² زاكي محمد إسماعيل، الإنثروبولوجيا الثقافية، المرجع السابق، ص: 38.

كزبائن داخليين، ولاسيما أفراد الخط الأمامي لصلتهم المباشرة مع الزبائن لذلك يتوجب عليهم تقديم الأداء الأفضل، وبهذا توسع استعمال هذا المفهوم إلى ما هو أبعد من ميدانه التقليدي، و هو الآن مستخدم ومقبول في كل أنواع المنظمات و لاسيما الخدمية.

المطلب الأول: مفاهيم التسويق الوظيفي

لمسوقين بشق طريقهم في هذا الاتجاه (من خلال نشر معلومات مساعدة على مدوناتهم الإلكترونية وغيرها). وعلى النقيض من التسويق الخارجي حيث يقومون بالشراء، والاستجداء، أو يكون هناك خلل في طريقهم للتسويق

الفرع الأول: تعريف التسويق الوظيفي

مهما اختلفت التعاريف لتسويق الوظيفي إلا انها تصب جميعها في نفس اللب و من بين مختلف التعريفات اخترنا أهمها:

1. **تعريف بيرى (Berry):** حيث عرف التسويق الداخلي¹ على أنه " :اعتبار الموظفين كزبائن داخليين و الوظائف منتجات داخلية، و جب تصميمها لإرضاء رغبات و حاجات الزبائن الداخليين في اتجاه تحقيق أهداف المنظمة" و يتضح من هذا التعريف أن التسويق الداخلي يقوم على:

- اعتبار الموظفين مستهلكين يجب البحث عن حاجاتهم و رغباتهم.
- تصميم الوظائف كمنتجات من أجل إرضاء و إشباع حاجات الزبائن الداخليين.
- السوق الداخلي يعمل على تحقيق أهداف المنظمة.
- ويعتبر هذا التعريف أساسا في طرح مفهوم التسويق الداخلي من حيث تركيزه على الموظفين كمستهلكين، و الوظائف كمنتجات داخلية، و هي رؤية توافق كثيرا ما ذهب إليه مديري الجودة اليابانية في الخمسينات، و يظهر من هذا المفهوم قاعدة أساسية في أدبيات التسويق الداخلي، و هي موظف راضي = زبون راضي، و هذا يعني أن التسويق الداخلي له تأثير على الزبون الخارجي.

2. **وعرفه بلانتين (Ballantyne)** على أنه " :أحد أشكال التسويق داخل المنظمة والذي يركز على جذب انتباه العاملين لأداء الأنشطة الداخلية التي بحاجة إلى تغيير لتحسين أداء التسويق الخارجي ". و تقوم فكرة التسويق الداخلي على أنه في مجال إنتاج السلع و تقديم الخدمات هناك نوعان من العملاء :عملاء داخليين (وهم العاملون داخل المنظمة) فكل فرد يعتبر عميل بالنسبة لمجموعة أخرى من الأفراد الذين يتم بينهم معاملات مختلفة، و من ثم فكل فرد يعتبر مستخدم و منتج للخدمة في نفس الوقت وأنه لكي نصل إلى العملاء الخارجيين فانه يجب الاهتمام بالعملاء الداخليين الذين هم وسيلتنا للوصول للعملاء الخارجيين .

¹ حامد شعبان، أثر التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية على مستوى جودة الخدمة الصحية للمستشفيات التابعة للهيئة العامة للتأمين الصحي بالقاهرة الكبرى، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد، 2003، ص60.

3. أما كوتلر **Kotler**: فعرف التسويق الداخلي¹ على أنه " العمل الذي تقوم به المنظمة لتدريب و تحفيز العاملين، خصوصا الذين يحتكون بشكل مباشر مع الزبائن، و كذلك دعم العاملين في الخدمة للعمل لتحقيق رضا الزبائن ".
 4. أما الجمعية الأمريكية: ترى ان التسويق الداخلي " هو وظيفة تنظيمية تنظم مجموعة عمليات إيجاد قيمة الزبائن ثم الاتصال بهم وتوصيلها لهم بما يحقق مصالح المؤسسة وأصحاب الحقوق عليها².

وقد قام الأستاذان رفيق وأحمد بمراجعة أدبيات وأفكار التسويق الداخلي لما يقارب عشرين سنة، من أجل استنباط مفهوم التسويق الداخلي الذي من شأنه أن يوضح الأنشطة وحدود تطبيقها، و اظهار الصبغة التسويقية في هذا المفهوم، وخلصوا إلى تعريف التسويق الداخلي كمايلي: " تلك الجهود المخططة والقائمة على استخدام المدخل التسويقي، للقضاء على المقاومة التنظيمية للتغيير، وتحقيق التعاون والتكامل الوظيفي بين العاملين تجاه التنفيذ الفعال لإستراتيجيات المؤسسة الكلية والوظيفية، بشكل يمكن في النهاية من تحقيق رضا المستهلك من خلال موظفين محفزين وموجهين بالمستهلك.

ويتضح من خلال هذا التعريف أن الأنشطة والجهود التي تقوم عليها فلسفة تطبيق التسويق الداخلي وبعبارة أخرى مفهوم التسويق الداخلي هنا يعني أنه أداة لتنفيذ أي استراتيجية سواء موجه للداخل أو الخارج، وتبعاً لذلك فإن التسويق الداخلي يتم النظر إليه على أنه آلية يمكنها تحقيق ما يلي:

- تخفيض درجة الانعزالية بين الأقسام والإدارات المختلفة؛
- تقليل الصراعات التي تحدث داخل الوظائف التنظيمية؛
- التغلب على المقاومة للتغيير.

ومن خلال مما سبق يمكن أن التسويق الداخلي يتمثل في كافة الجهود التسويقية المبذولة من أجل إقناع العاملين داخل المؤسسة بأهمية أدائهم الفعال ودورهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

الفرع الثاني: أهداف التسويق الوظيفي

ترتبط أهداف التسويق الداخلي³ بأهداف التسويق الخارجي وأهداف المؤسسة ككل، فالتسويق الداخلي يعمل على إدارة العاملين وتدعيم دافعيتهم بغرض تحسين أدائهم وسلوكياتهم لضمان نجاح البرامج الداخلية والخارجية التي يتم تنفيذها بواسطة المؤسسة، وعموماً يمكن تقسيم أهداف التسويق الداخلي إلى ثلاثة مستويات من الأهداف و هي:

1. **هدف على المستوى العام:** وهو الحصول على عاملين لهم قدرات ومهارات عالية وقادرين على تحمل المسؤولية والالتزام بتقديم خدمات عالية الجودة للزبائن.
2. **هدف على المستوى الاستراتيجي:** هو إيجاد بيئة داخلية يتصرف فيها العاملين بالطريقة المرغوب فيها، ويتم تسهيل ذلك من خلال إجراءات فاعلة وهي ثقافة الخدمة والتدريب الداخلي ونشر المعلومات التسويقية إلى العاملين، والغاية من ذلك

¹ كمال بلمسعود " أثر التسويق الداخلي في تحقيق ولاء الزبون من خلال الرضا الوظيفي" مذكرة ماستر علوم تجارية، تخصص تسويق الخدمات جامعة قاصدي مرباح، ورقة 2012ص12 .

² محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق المتقدم، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008ص48.

³ محمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002ص.

هو تطوير وعي الزبون الداخلي والزبون الخارجي وإيجاد التكامل بينهم ومحاولة إزالة العوائق الوظيفية التي تقف أمام فعالية التسويق الداخلي.

3. **هدف على المستوى التكتيكي:** هو بيع الخدمات من خلال الجهود التسويقية المفردة للعاملين والذي يستند إلى أن الأفراد هم السوق الأول للمنظمة المقدمة للخدمة.

المطلب الثاني: أسس التسويق الوظيفي

يعد التسويق الوظيفي حديث الساعة لأنه مهم في أي مؤسسة كانت و لهذا لا يمكن النجاح فيه إلا إذا اعتمدنا على أسسه و لهذا نتطرق إلى أبعاد التسويق الوظيفي "الفرع الأول" أما ما يخص نماذج التسويق الوظيفي "الفرع الثاني".

الفرع الأول: أبعاد التسويق الوظيفي

لنجاح التسويق الداخلي في أي مؤسسة فهو يعتمد على عدة أبعاد من بينها ما يلي: ¹

1. رؤية الشركة

ان كلمة الرؤية في قاموس (ويبستر) تشير الى القدرة على تفسير الاشياء التي لا يمكن رؤيتها الا من خلال التصور الذهني والادراك والمقارنة فهي الحالة المرغوبة لمستقبل الشركة تعكس طموحات قياداتها محصلة للخبرات السابقة والموقف الراهن فهي لا تعني مجرد تبني موجه ما نحو صناعة المستقبل بقدر ما تهتم بتوجيه مسارات هذه الموجة.

لذا يجب ان تكون رؤية الشركة واقعية تخاطب مشاعر العاملين وتوجه الشركة بالاتجاه الصحيح، فالشركات الناجحة لها رؤية صائبة وواضحة ومحددة عن مستقبلها وتقييم ادق مخرجات الاحداث والعلاقات بين انظمتها لذا فإن رؤية الشركة مفتاحاً للنجاح في عمليات التغيير الاستراتيجي فهي توفر تصور عن زبائن الشركة الداخليين والخارجيين وتلمس رضاهم .

2. التدريب والتطوير

يعد التدريب من الادوات التي تساهم في تطوير قدرات العاملين من خلال اكسابهم للمعارف والمهارات بغية اداء الاعمال على افضل وجه اذ انه يمثل استثماراً استراتيجياً وليس كلفة

لهذا فإن اغلب ممارسات التسويق الداخلي تؤكد على اهمية التدريب والتطوير للعاملين في الخط الامامي لان طريقة وسلوك تقديمهم للخدمة تؤثر ايجابياً على الزبائن الخارجيين وخصوصاً اذا كان هذا السلوك متناغماً مع سياسات الشركة.

3. الحوافز والمكافآت

لم تعد الاجور والرواتب هي المقابل الوحيد الذي يحصل عليه العاملين من جراء قيامهم بالاعمال وانما هناك الحوافز والمكافآت التي تشكل من الابعاد الرئيسة لاحتفاظ المنظمات بالعاملين وادامة بقائهم وانتمائهم لها.

¹ بولعراس عبد المؤمن، أثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي، مذكرة لنيل شهادة ماستر، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، ص 5092 .

لذا سعت العديد من المنظمات الاهتمام بتوافر انظمة فعالة لتحفيز العاملين جماعية كانت ام فردية او معنوية او مادية.
لهذا ركز التسويق الداخلي على زيادة تحفيز العاملين من خلال التعامل مع الوظيفة على انها منتج داخلي تحاول بيعه الى الموظف.

4. الدافعية

هي العملية النفسية التي تثير سلوك الفرد وتوجهه بشكل طوعي نحو تحقيق الاهداف فهي قوى داخلية او خارجية تثير وتدفع الحماس لدى العاملين لانجاز الاعمال ويتطلب ذلك اصغاء قيادات المنظمة للعاملين وتحديد ما الذي يحركهم ويغرس فيهم الشعور بالمسؤولية ليتم حثهم بهدف زيادة الانتاجية نتيجة لاشباع الحاجات الحالية وخلق حاجات جديدة.

5. الاتصالات الداخلية

يعد بعد الاتصال الداخلي هو البعد الملموس والمحسوس من بين ابعاد التسويق الداخلي ومن الوسائل الحاسمة لنجاحه، اذ لا يمكن تصور قيام الادارة بواجباتها بدون وسائل الاتصالات التي تضمن اتصال تفاعلي متبادل للمعلومات بينها وبين العاملين فبواسطتها يمكن توفير معلومات كافية ودقيقة تساعد على خلق المزيد من الوعي والفهم بين العاملين وتقليل الصراع بينهم بحيث تصبح عملية اقناع الزبائن وايصال المعلومات اليهم بسهولة.

ومن بين وسائل الاتصال الداخلي هي :

اللقاءات والاجتماعات مع العاملين، التقارير السنوية، نشرات الشركة، الاتصالات الشفوية المباشرة بالعاملين وغيرها.

الفرع الثاني: أنواع التسويق الوظيفي

تعتمد استراتيجيات التسويق الداخلية على مجموعة متنوعة من التقنيات والقنوات وأنواع المحتوى التي يستخدمها المسوقون لجذب العملاء المحتملين وإشراكهم.¹

1. قضية التسويق: معرفة مزايا التسويق مثل المحسوبة والولاء للعلامة التجارية.
2. علاقة التسويق: بناء علاقات دائمة مع العملاء هو فن وعملية تسويق العلاقات.
3. يستحق الترويج عن طريق الفم: يعد الإعلان الشفهي أحد أكثر استراتيجيات التسويق إثارة للاهتمام منذ أن بدأ سلسلة من ردود الفعل.
4. التسويق المدفوع: وهو التسويق الرقمي ، هو شكل من أشكال استهداف المستهلك .
5. التسويق المتنوع: عند التعامل مع مجموعة متنوعة من السكان.
6. تسويق المعاملات: هو استراتيجية تسويقية يستخدمها التجار لزيادة المبيعات باستخدام تقنيات مختلفة ، بما في ذلك الخصومات والقسائم.
7. التسويق الإلكتروني: هي استراتيجية التسويق عبر الإنترنت
8. التسويق السري: التسويق الخفي تقوم المؤسسات والشركات بالترويج لعلامتها التجارية أو منتجاتها أو خدماتها دون توضيح أنها تفعل ذلك.

¹ محجوبي محمد الأخضر، أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والمصادقية في المؤسسة الخدمية، مذكرة ماجستير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان،، 2010، ص35.

9. التسويق دون اتصال بالإنترنت: التسويق التقليدي بوسائل التلفزيون والراديو والوسائط المطبوعة واللوحات الإعلانية والنشرات وإعلانات الصحف.

المطلب الثالث: آليات التسويق الوظيفي

يعتمد التسويق الوظيفي على آلية التنشيط، فيجب عليك فهم استراتيجية التسويق وكيف يمكن أن تساعدك في تحسين إعلاناتك سندرس أنشطة التسويق الوظيفي "الفرع الأول" و إجراءات التسويق الوظيفي "الفرع الثاني"

الفرع الأول: أنشطة التسويق الوظيفي

يعتبر التسويق الداخلي لا يمثل فلسفة يجب أن تتبناها المنظمات فحسب، بل هو فلسفة ونشاط يتطلب جهداً وعملاً لتبني مفهوم التسويق الداخلي وتجسيده بشكل ملموس في المنظمة ، والتي تشمل:¹

أولاً: تحديد السوق : تحديد السوق الداخلي بوضوح و الذي يعتبر اول سوق تتعامل معه المنظمة باعتبار الموظف هو المستهلك الداخلي ، الذين تتطلب حاجاتهم إشباعها، كل شخص مشارك ويقدم الخدمة بوضوح فو يقع ضمن ما يعرف بالسوق، وهذا قد يتضمن كامل المؤسسة ويعكس العاقلات داخل القسم وبين الأقسام والأنشطة والمسؤوليات، إن تركيبة السوق الداخلية تعد مهمة مع إعطاء أهمية كذلك خطوط الاتصال الرسمية وغير الرسمية للسلطة.

ثانياً: بحوث التسويق : بحوث التسويق هي أول العناصر المكونة لنظام المعلومات التسويقي في الشركات، والتي تتم من خلالها الدراسات على البيئة الخارجية، والتي تعتبر من المصادر الأولية للمعلومات، وذلك للحصول على البيانات الأولية.

المطلب الثالث: نماذج تنفيذ التسويق الداخلي

يعتمد التسويق الداخلي إلى وجود ثلاث نماذج أساسية توضح كيفية تطبيق وتنفيذ التسويق الداخلي وهي:²

- ✓ نموذج بييري : يعتمد على العاملين مستهلكين؛
- ✓ نموذج كرونروس: يركز على التسويق التفاعلي؛
- ✓ نموذج أحمد ورفيق: يقوم بالجمع بين النموذجين السابقين وفيما يلي سنفصل هذه النماذج أكثر:

أولاً: نموذج بييري: و يقوم هذا النموذج على الفرضيات التالية:

- الفرضية الأساسية اعتبار الموظفين كمستهلكين وتنفرع عنها الفرضيتين التاليتين:
- اعتبار الوظائف منتجات داخلية.
- تبني التقنيات التسويقية داخليا.

¹ موقع إلكتروني <https://dspace.univ-adrar.edu.dz> ، شوهه يوم 2024/04/14، على الساعة 18:07.

² محجوبي محمد الأخضر، مرجع سبق ذكره، ص ص 44-48.

يتضح أن اعتبار الموظفين كمستهلكين وتبني التقنيات التسويقية داخل المنظمة يعني أن على المنظمة أن تعمل على تصميم و تشكيل الوظائف بطريقة تساهم في :

- إشباع حاجات و رغبات الموظفين.
- إعطاء فرص للموظفين في الاندماج و المشاركة في خطط و سياسات المنظمة.
- جذب و الاحتفاظ بأفضل الموظفين.

وهذا الأمر يؤدي الى تحقيق رضا الأفراد (الرضا الوظيفي)، ويساعد على جذب والاحتفاظ بالموظفين الأكثر توجها بالمستهلك، والمنظمة التي تمتلك موظفين راضين وموجهين بالمستهلك هي في الحقيقة تمتلك ميزة تنافسية كبيرة تمكنها من تقديم خدمات بجودة عالية ورفع حصصها في السوق والشكل الموالي يوضح نموذج بيرري للتسويق الداخلي.

ثانيا: نموذج كرونوس : يفترض هذا النموذج ان التسويق التفاعلي يتيح للمنظمة فرص تسويقية هامة، ولا يمكنها ان تستفيد منها الا بوجود موظفين لديهم توجه بالمستهلك ووعي بخدمة الزبون و ادراك و متحليين بالعقلية البيعية .

يتضح من النموذج أنه لتنفيذ برامج التسويق الداخلي ينبغي تكون مدعومة من الإدارة العليا، ولذلك عليها أن تلتزم بدعم:

- برامج التدريب، وبالأخص التدريب على خدمة الزبائن لأنها مرحلة حرجة في تحقيق التوجه بالمستهلك و استيعاب الموظفين لأهمية الوعي بخدمة الزبون.
- سياسات و برامج التوظيف، بمعنى مدى تطابق الوظائف المتوفرة مع الأفراد، أي ضرورة استقطاب الأفراد المناسبين، و تصميم الوظائف بما يلائم الأفراد الذين سيشغلونها.

- الإدارة التشاركية (Participative management) أي نجاح برامج التسويق الداخلي يحتم على المنظمة أن تدعم مشاركة جميع الموظفين و العاملين في مختلف المستويات في عملية التخطيط و وضع الاستراتيجيات.

- دعم الموظفين في اتخاذ القرارات (Employees discretion) أي إعطائهم الحرية في اتخاذ القرارات و التصرف، وخاصة من هم على اتصال مباشر مع الزبائن.

- إضافة الى ذلك يجب على الإدارة العليا أن تطلع الموظفين بكل التغييرات التي تحصل في الاستراتيجيات قبل الشروع في تنفيذها، من أجل أن يدرك الموظف الأدوار التي يجب أن يلعبها في تأدية أو سليم الخدمة، وبالتالي يستطيع أن يؤديه على أحسن وجه.

- التزام الإدارة بدعم هذه الجهود و الأنشطة، يعني وجود موظفين راضين و محفزين، و واعين بخدمة الزبون، و مدركين لأدوارهم، و بالتالي تفاعل جيد مع الزبائن، و تقديم خدمات بجودة عالية، و من ثمة تحقيق رضا الزبون و نمو في الأرباح و حصص المنظمة في السوق.

ثالثا: نموذج احمد و رفيق: قام كل من "رفيق وأحمد" و ابتناده على التعريفات

السابقة للتسويق الداخلي بتطوير نموذج يوضح كيفية تطبيق أو عمل التسويق الداخلي، انطلاقا من العلاقات المتبادلة والمتداخلة بين عناصر التسويق الداخلي.

و يتضح من النموذج أن التنفيذ الفعال للتسويق الداخلي، يكون من خلال العلاقات المتبادلة بين الأنشطة التالية:

- تبني تقنيات تسويقية داخليا.
- التحفيز.
- التنسيق والتكامل بين الوظائف.
- التمكين.

وهذا ما يؤدي إلى تحقيق رضا الموظفين واعتناقهم للتوجه بالمستهلك وبالتالي تسليم خدمات بجودة عالية والتي بدورها تساهم في رضا المستهلكين وتحقيق مكانة تنافسية في السوق .

المبحث الثالث: علاقة الثقافة التنظيمية للمؤسسة في تفعيل التسويق الوظيفي

إن المؤسسات تتأثر بالعوامل التي حولها من تأثير خارجي أو داخلي فعلاقة الثقافة التنظيمية للمؤسسة في تفعيل التسويق الوظيفي يمكن أن تكون علاقة إيجابية و طردية أو علاقة عكسية و سلبية و من هنا نمر بتأثير الثقافة التنظيمية على التسويق الوظيفي "المطلب الأول" ومعرفة أداء العاملين في ظل الثقافة التنظيمية "المطلب الثاني" كما ان دور تأثير الثقافة التنظيمية على التسويق الوظيفي "المطلب الثالث"

المطلب الأول: تأثير الثقافة التنظيمية على التسويق الوظيفي

تعد الثقافة التنظيمية لها دوراً مهماً في التأثير على التسويق الوظيفي الذي تعتمد عليه أي مؤسسة ومن أهمها ما يلي¹:

- الثقافة التنظيمية لها علاقة إيجابية بشكل كبير مع الأداء الوظيفي.
- تقدم رؤية حقيقية، توفر الغرض المطلوب عن الأعمال والمهام الواجب انجازها وخاصة من طرف عمال الخط الأمامي.
- توفير التدريب الكافي لتمكين العاملين من تأدية ادوار الخدمة الخاصة بهم.
- توضيح أن العمل كفرق ومجموعات متناسقة ومتكاملة وملتزمة هي الطريقة الفضل لكسب
- الزبائن والحفاظ على ولائهم.
- توفير حرية حقيقة للعاملين بحل مشاكل الزبائن.
- الدعاية إنجازات المتميزة، ومكافأة أصحابها.
- التعامل مع العاملين على أساس أنهم زبائن حقيقيين

¹ خروفة تلماني، وسام قليل، التسويق الداخلي وأثره على إدارة العلاقة مع الزبائن، مذكرة ماستر، جامعة جيجل، 2013/2012، ص ص28-29.

المطلب الثاني: أداء العاملين في ظل الثقافة التنظيمية

يتأثر أداء العاملين بسبب وجود الثقافة التنظيمية من خلال إنعكاسها على عدة عناصر تتمثل في: ¹

1. إن ثقافة المنظمة يجب أن تدعم مشروع تحسين الأداء.
2. الثقافة التنظيمية تؤثر على مستويات أداء العاملين كوسيلة لرفع الأداء.
3. رفع ثقة المرؤوسين بأنفسهم وتفويضهم سلطات انجاز المهام.
4. يزداد معدلات الأداء الفردي والجماعي
5. مناخ مفتوح من الاتصالات وتبادل المعلومات وإتاحة الفرص.

المطلب الثالث: دور تأثير الثقافة التنظيمية على التسويق الوظيفي

بما ان التسويق الوظيفي يتأثر بالثقافة التنظيمية للمؤسسة توجب علينا معرفة وظائف تأثير الثقافة التنظيمية على التسويق الوظيفي "الفرع الأول" كما نتطرق إلى عناصر تأثير الثقافة التنظيمية على التسويق الوظيفي "الفرع الثاني".

الفرع الأول: وظائف تأثير الثقافة التنظيمية على التسويق الوظيفي

يعتبر التسويق الوظيفي أحد أهم ركائز للمؤسسات لتزدهر في بيئة الأعمال سريعة التغير، تلعب الثقافة التنظيمية دوراً محورياً في تعزيز وتفعيل التسويق الوظيفي.²

1. تشجيع المخاطرة: فرصة للتعلم تعزز الابتكار والقدرة على التكيف.
2. التأكيد على التعلم والتجريب: هي القيام بالتجريب تشجع الموظفين على استكشاف أفكار وحلول جديدة.
3. تعزيز التعاون والعمل الجماعي متعدد الوظائف: القيام بتعزيز التعاون والعمل الجماعي متعدد الوظائف تسهل تبادل الأفكار والمعرفة، مما يؤدي إلى حلول مبتكرة.
4. تبني التغيير: إن الثقافة التي تحتضن التغيير و تجديد ثقافة المؤسسة

تعمل المؤسسات التي تقوم بتفعيل التسويق الوظيفي تكون مجهزة بشكل أفضل للاستجابة للتحديات واغتنام الفرص وتحقيق النجاح على المدى الطويل لأنها تقوم باستقطاب أفضل عمال للقيام بعملية التوظيف.

¹ دارما سليمان صادق، حساب كاتب جاسم، مرجع سابق، ص 54.

² نظام موسى سويدان، عبد المجيد البراوري، إدارة التسويق في المنظمات غير الربحية، دار الحامة، الطبعة الأولى، 2009، ص 58

الفرع الثاني: عناصر تأثير الثقافة التنظيمية على التسويق الوظيفي

التسويق الوظيفي يتأثر بعناصر الثقافة التنظيمية لأنه يأثر بعلاقة طردية على التسويق الوظيفي فيما يلي بعض الخطوات التي يمكن للمؤسسات اتخاذها لتحسين¹:

1. تقييم الثقافة الحالية: قم بإجراء تقييم شامل للثقافة الحالية.
2. حدد الثقافة المرغوبة: نقوم بتحديد الثقافة المرغوبة بوضوح.
3. إشراك القيادة والموظفين: هي عملية التحول الثقافي لاكتساب التأييد وتعزيز الملكية.
4. الاتصال والتعليم: توصيل الثقافة المطلوبة لجميع الموظفين.
5. القيادة بالقدوة: هي تجسيد الثقافة المرغوبة.
6. التعرف على السلوكيات المرغوبة ومكافأتها: إنشاء أنظمة تقدير ومكافأة تعزز الثقافة المرغوبة وتشجع الموظفين على تجسيدها.
7. تنفيذ التغييرات تدريجياً: التحول الثقافي هو عملية تدريجية. تنفيذ التغييرات بشكل تدريجي، مما يسمح للموظفين بالتكيف واحتضان الثقافة الجديدة تدريجياً.
8. قياس التقدم وإجراء التعديلات: قم بقياس وتقييم تأثير مبادرات التحول الثقافي بشكل مستمر وإجراء التعديلات حسب الحاجة.

باتباع هذه الخطوات التالية يمكن للمؤسسات إنشاء ثقافة إيجابية وقوية التي تؤثر بدورها على التسويق الوظيفي الذي يعمل على تحقيق أهداف المؤسسة المراد الوصول إليها وتحقيق النجاح على المدى الطويل.

¹ موقع إلكتروني <https://a.s.hornby.h.bid> ، شوهه يوم 2024/04/14 ، على الساعة 18:48.

خلاصة الفصل

فالثقافة التي تعتمد في اتخاذ قراراتها التنظيمية على الاعتبارات الأخلاقية والعمل على تحقيق مصالح ومتطلبات العملاء تساعد على حماية العاملين والمستثمرين وتحقيق نزاهة وتكامل الأسواق. في المقابل، نجد أن الاخفاق في ايجاد ثقافة تنظيمية جيدة يعرض المؤسسة للعديد من المخاطر الهامة والتي قد تلحق بها أضرار كبيرة مثل فرض الغرامات والعقوبات وفقدان السمعة والميزة التنافسية للمؤسسة.

التسويق الوظيفي هي يعكس اهميته في تعزيز اداء العاملين و تنمية قدراتهم وبذلك يمكن القول أن التسويق الداخلي هو أحد أوجه التسويق الحديث الذي يأخذ في الاعتبار مسؤولية المنظمة تجاه الموظفين ومسؤوليتها تجاه الزبائن على حد سواء، فمسؤولية المنظمة اتجاه الموظفين فهي أن توفر لهم المناخ و الظروف الملائمة للعمل، و أن تسعى إلى أن توفر لهم قدر من الرضا الوظيفي.



الفصل الثاني:

دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز -

وحدة انتاج الكهرباء

تمهيد

إن العديد من المؤسسات بالاهتمام بها وتطبيقها، بعد التطرق إلى الجانب النظري لدراستنا حول موضوع " مساهمة الثقافة التنظيمية للمؤسسة في تفعيل التسويق الوظيفي" قمنا بتعرف على عدة مفاهيم و أهمية وغيرها من الجوانب النظرية أما الآن سوف نسقط الدراسة النظرية على الجانب التطبيقي لتأكد من صحة الدراسة و اخترنا عينة الدراسة التي سوف نقوم بتقديم المؤسسة (المبحث الأول) أما عينة و تحليل النتائج (المبحث الثاني).

المبحث الأول: تقديم المؤسسة

نقدم تعريف المؤسسة التي اخترناها كعينة دراية لنعرف مدى مساهمة المؤسسة في الثقافة التنظيمية و هل تم تفعيل التسويق الوظيفي فيها أم انها تعتمد على الاساليب القديمة، تعريف بالوحدة (المطلب الأول) و درسنا الهيكل التنظيمي (المطلب الثاني)

المطلب الأول: التعريف بالمديرية

يعتبر قطاع الطاقة من بين أهم القطاعات التي لا يمكن الاستغناء عنها، لاسيما في الكهرباء و الغاز و من أجل ذلك تخصص الدولة دعما ماديا معتبرا محليا و مركزيا و لتحسين الخدمات و نظرا للتوسع العمراني و كذا المنشآت الإدارية والاقتصادية تسعى

مديرية الطاقة بالولاية بالتنسيق مع المؤسسات تحت الوصاية (سونلغاز و نפטال و فروعهما) إلى تحسين نوعية الخدمة في هذا مجال.

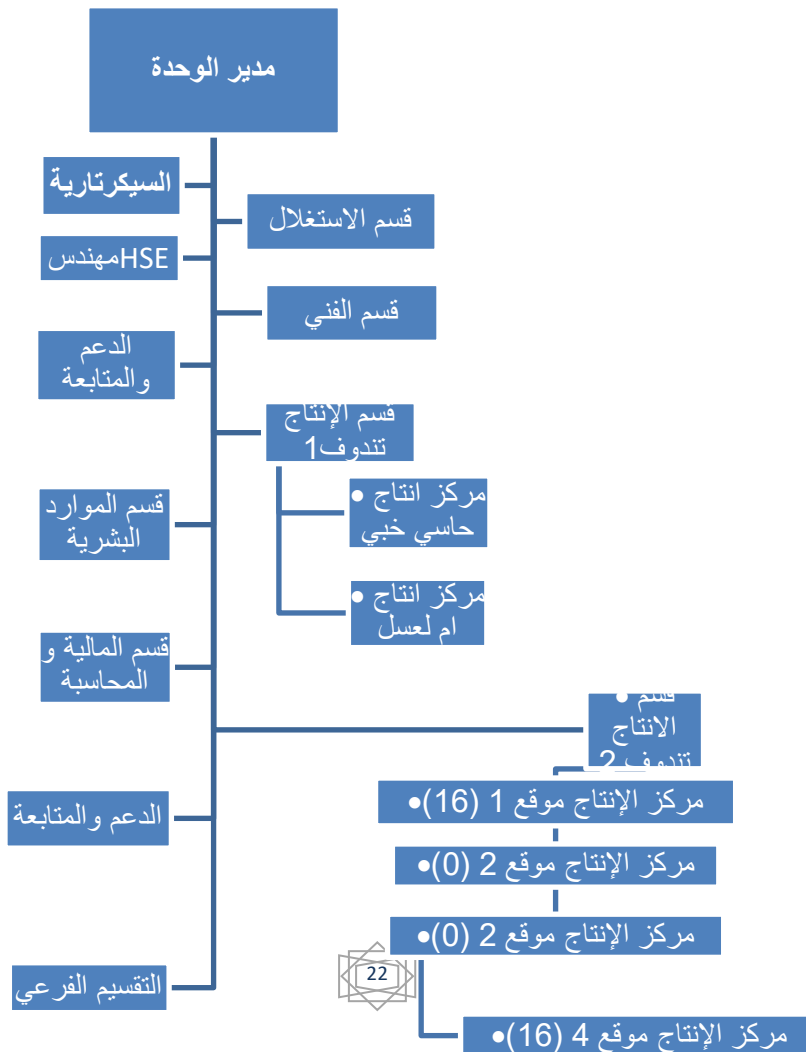
انشأت مديرية الطاقة لولاية تندوف بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 16-164 المؤرخ في 26 شعبان عام 1437 الموافق لـ 02 يونيو 2016 المتضمن انشاء مديريات ولائية للطاقة بكل فروعها ولكل منها مهام و تنظيمات .

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي

تتكون هذه المديرية من ثلاث مصالح كالآتي:

1. مصلحة انتاج الكهرباء .
2. مصلحة المحروقات و حماية الممتلكات.
3. مصلحة الادارة و الوسائل و الاتصال.

الهيكل التنظيمي للوحدة :



المبحث الثاني : عينة و تحليل النتائج

بعد الدراسة النظرية و تطرق لتقديم المؤسسة سوف نقوم بإسقاط الضوء على مؤسسة وحدة انتاج الكهرباء و الاستعانة بالاستبيان و تحليل لمعرفة صحة الدراسة.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

اخترنا عمال هذه مؤسسة و تتكون من العديد من الفئات العمرية و مختلف المؤهلات و غيرها من التميز في مؤسسة و هم الذين يقومون بمساعدتنا في دراسة الموضوع "مساهمة الثقافة التنظيمية للمؤسسة في تفعيل التسويق الوظيفي"

المطلب الثاني : أدوات الدراسة

قمنا بوضع عدة أسئلة على شكل استبيان و قسمناه إلى أربعة محاور منها الجزء العام و الجزء الخاص الذي هو متعلق بدراستنا، ووزعنا (30) استبيان بشكل عشوائي على عمال مؤسسة واسترجعنا (30) استبيان ، فرغنا نتائج الاستبيان في برنامج spss وقمنا بتحليل الإحصائي للبيانات حيث تحصلنا على نتائج الدراسة.

و قد تم استخدام مقياس (Likert) الخماسي وفقا للتدرج التالي:

الجدول (2): مقياس (Likert) الخماسي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	2	3	4	5

- لتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي، تم حساب المدى $5-1=4$ و للحصول على طول الخلية نقوم بقسمة المدى العام على خمسة $4/5=0,8$ بإضافة هذه القيمة إلى الحد الأدنى لدرجة الموافقة نحصل على الحد الأعلى للمجال الذي يمثل الموقف المشترك لإجمالي أفراد العينة و عليه:

إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبانة

◀ [1,8-1] فإن هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل موافق بشدة.

◀ [1,8-2,6] فهذا يعني أن درجة الموافقة تمثل موافق.

- ◀ [3,4-2,6] مما يعني أن درجة الموافقة تمثل محايد.
- ◀ [4,2-3,4] هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل غير موافق.
- ◀ [5-4,2] في هذا المجال تكون درجة الموافقة تمثل غير موافق بشدة.

من أجل التحليل الإحصائي، و للإجابة عن فرضيات الدراسة قمنا بحساب:

- معامل الثبات ألفا كرو نباخ (Cronbach Alpha): و الذي يشير إلى مدى صدق و ثبات الاستبيان، يعكس استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه.
 - المتوسط الحسابي: لقياس متوسط إجابات أفراد العينة على فقرات الاستبيان وتوضيح تمركز البيانات حول قيمة معينة من مقياس ليكرت الخماسي لتحديد الاتجاه العام.
 - الانحراف المعياري: لقياس الانحرافات في إجابات أفراد العينة عن الوسط العام للإجابة على فقرات الاستبيان.
 - قيمة اختبار الفروقات بين المتوسطات الحسابية T-Test : لاختبار دلالة الفروق، حيث يعد من أكثر اختبارات شيوعا و يهدف إلى معرفة الفروق بين المتوسطات.
- الجدول (3): نتائج اختبار ألفا كرو نباخ لقياس صدق وثبات الاستبيان

الرقم	المحور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق
1	الثقافة التنظيمية للمؤسسة	7	0.872	0.933
2	التسويق الوظيفي	7	0.855	0.940
3	الفرق بين الثقافة التنظيمية و التسويق الوظيفي	5	0.869	0.925
4	معامل ألفا كرو نباخ للجميع	19	0.908	0.952

المصدر من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نظام spss

المطلب الثالث: تحليل نتائج الدراسة

قمنا بتوزيع (30) و استرجعنا (30) استبيان

المحور الأول: عام

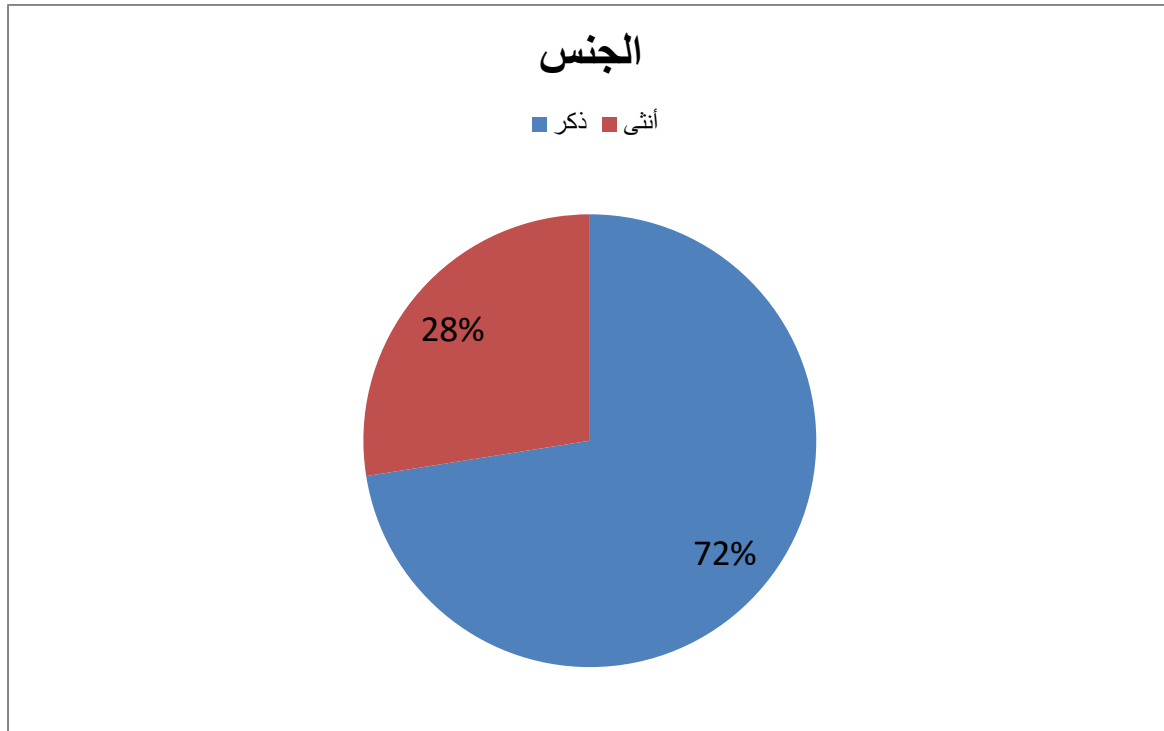
1. الجنس

الجدول (1): توزيع العمال حسب الجنس

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
72,5	27	ذكر
27,5	3	انثى
100	30	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبين اعتمادا على SPSS

الشكل (2): توزيع العمال حسب الجنس



المصدر : من اعداد الطالبين باستعمال برنامج Spss

نلاحظ من خلال إجابة العمال ان نسبة 72,5% من العينة المستجوبة هي ذكور أي ان مؤسسة تحتوي على فئتين من الجنس أي لا يعتمد على جنس واحد ومنهم نسبة 27.5% من عمال هم إناث، و نلاحظ ان عدد العمال الذكور أكثر من الإناث لطبيعة العمل في المؤسسة.

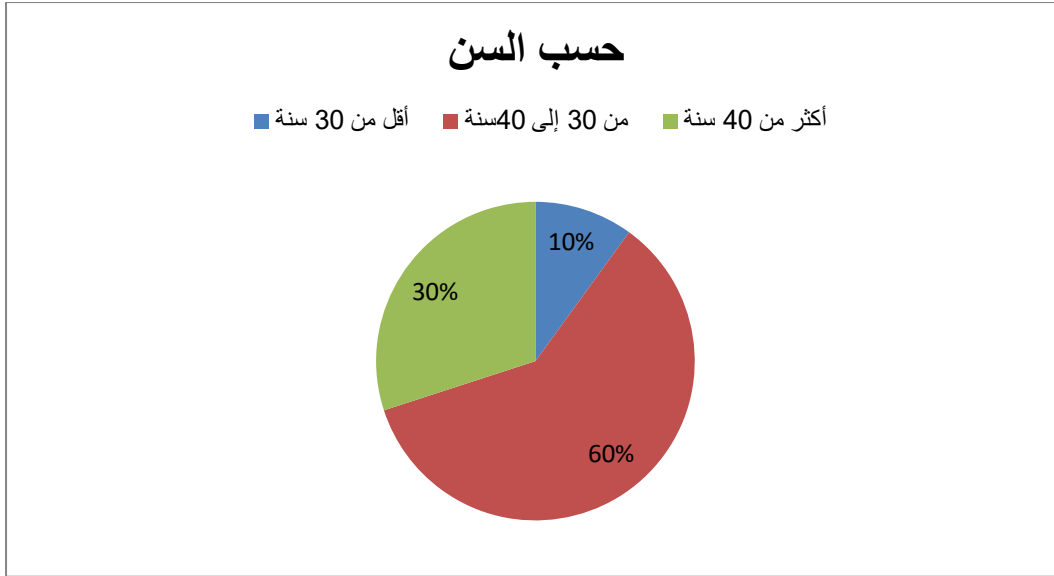
2. السن

الجدول (2) : حسب السن

النسبة المئوية %	التكرار	السن
10,0	3	أقل من 30 سنة
60,0	18	من 30 إلى 40 سنة
30,0	9	أكثر من 40 سنة
100	30	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبين اعتمادا على SPSS

الشكل (3): حسب السن



المصدر : من اعداد الطالبين باستعمال برنامج Spss

من خلال الجدول و الشكل نلاحظ ان أغلب العمال من 30 إلى 40 سنة حيث وصل إلى نسبة 60 % من العينة الدراسة أما من أكثر من 40 سنة وصلت إلى نسبة 30 % أما أقل من 30 سنة وصلت إلى 10 % ، نلاحظ أن أغلب عمال المؤسسة تتراوح أعمارهم من 30 إلى 40 سنة وهذا بسبب طبيعة عمل المؤسسة

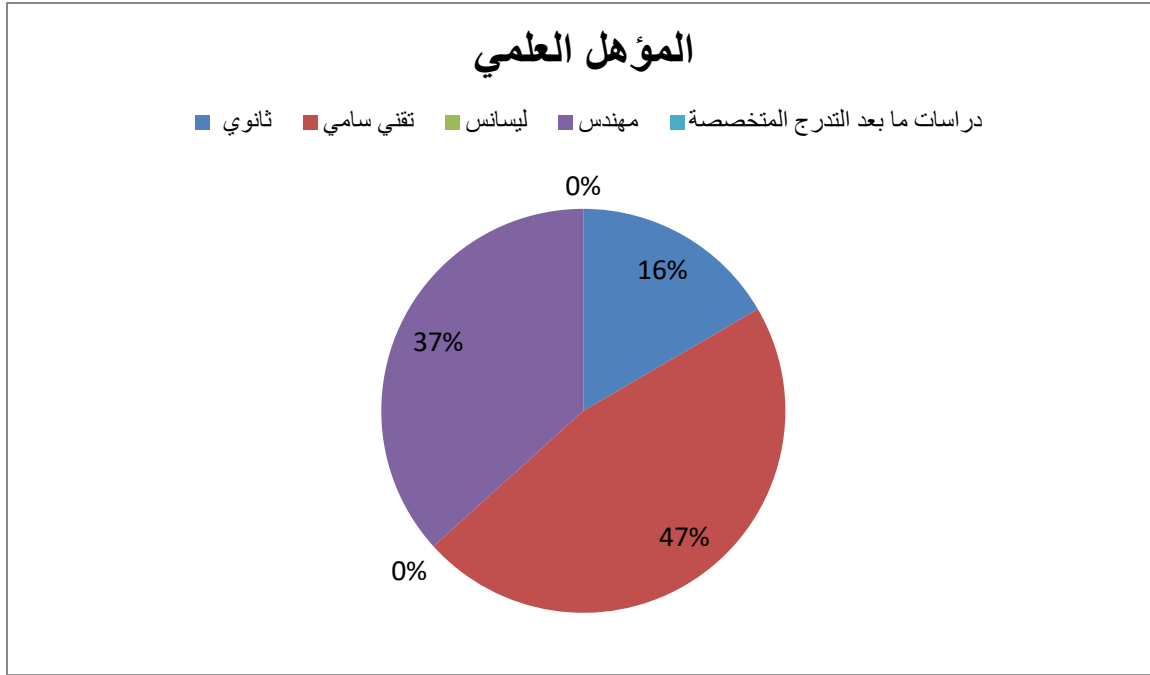
4. المؤهل العلمي

الجدول (3) : عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية %	التكرار	المؤهل العلمي
16,6	5	ثانوي
46,7	14	تقني سامي
0	0	ليسانس
36,7	11	مهندس
0	0	دراسات ما بعد التدرج المتخصصة
100	30	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبين اعتمادا على SPSS

الشكل (4): عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



المصدر : من اعداد الطالبين باستعمال برنامج Spss

من خلال الجدول و الشكل نلاحظ اكبر نسبة للمؤهلات العلمية أن المستوى تقني سامي يمثل نسبة 47,7% من العينة الدراسة والتي تمثل 14 من عمال ، و ايضا أن مستوى مهندس ل تقل عن 37,7% أي انه يوجد الكثير من الخبرات ، و الثانوية لا تقل عن 16,6% و هذا دليل على ان المؤسسة تحتوي على المزيج من مستويات التعليمية المتنوعة و المختلفة لأنها ترقى إلى الانتقاء الوظيفي.

3. الخبرة المهنية

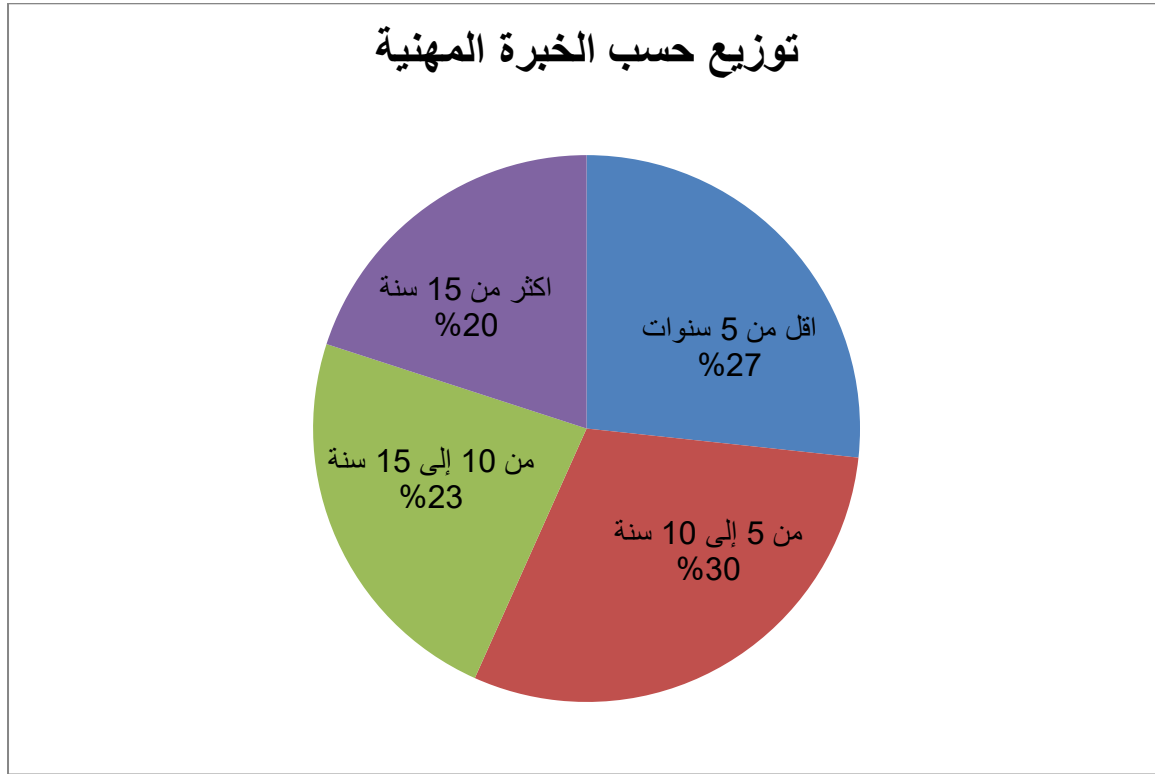
جدول(4): توزيع حسب الخبرة المهنية

النسبة المئوية %	التكرار	الخبرة المهنية
26,7	8	اقل من 5 سنوات

30,0	9	من 5 إلى 10 سنة
23,3	7	من 10 إلى 15 سنة
20,0	6	اكثر من 15 سنة
100	30	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبين باستعمال برنامج Spss

الشكل (5) : توزيع حسب الخبرة المهنية



المصدر : من اعداد الطالبين باستعمال برنامج Spss

نستنتج حسب التوزيع عدد سنوات الخبرة أن أغلب عمال مؤسسة وحدة انتاج الكهرباء يملكون خبرة ذات سنوات طويلة، ما بين 5 إلى 15 سنة حيث تمثله نسبتهم بـ 62,5% و ان أدنى فئة التي كانت خبرتهم ما بين 16 إلى 25 سنة، و منه الوحدة تمتلك موظفين يتميزون بخبرة مهنية و اقدمية عالية تساهم في وصول إلى تحقيق اهداف الوحدة.

المحور الثاني: الثقافة التنظيمية للمؤسسة

الجدول (6): عبارات الثقافة التنظيمية للمؤسسة

الإتجاه العام	الانحراف المعياري	متوسط الحسابي	العبارات
موافق	1.323	2.432	تؤثر الثقافة التنظيمية على السياسات الإدارية للمنظمات

هل يتم تطبيق الثقافة التنظيمية في المؤسسة	2.729	1.261	موافق بشدة
لدى الثقافة التنظيمية دورا إجابي في المؤسسة	2.594	1.257	موافق
تطبيق الأنماط المختلفة للثقافة التنظيمية	2.973	1.343	غير موافق
هل يوجد يوجد علاقة بين الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية	2.349	1.059	موافق بشدة
الثقافة التنظيمية تختلف من مؤسسة لأخرى	2.648	1.059	محايد
الثقافة التنظيمية يتم تطبيقها وفق شروط	2.540	1.240	غير موافق

المصدر : من اعداد الطالبين باستعمال برنامج Spss

و من خلال الجدول تظهر انه يوجد في مؤسسة وحدة انتاج الكهرباء دلالة على مصداقية الدراسة و ثبات ان مؤسسة تحتوي على الثقافة التنظيمية للمؤسسة لأنها تهتم بالتطور و الصدارة في سوق الخدمات، فهي تهدف إلى استراتيجية جد جيدة تعمل على كسب ثقة العملاء و العمال.

المحور الثالث: التسويق الوظيفي

الجدول (7): عبارات التسويق الوظيفي

العبارات	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الإتجاه العام
هل التسويق الوظيفي دروري في المؤسسة	1.864	0.787	غير موافق
التسويق يجب أن يمثل الهم الأساسي للمؤسسة	2.018	0.595	غير موافق
يتم تقسيم التسويق الوظيفي إلى قطاعات حسب حاجة المؤسسة	2.432	0.898	موافق بشدة
التسويق يتغير في ظل التحولات التي تسنها المؤسسات	2.243	1.211	موافق
للتسويق دور في تحسين وضعية المؤسسة	2.432	1.143	موافق بشدة
التسويق يساهم بقسط كبير في تحقيق أهداف المؤسسة	2.945	1.311	موافق بشدة
التسويق أداة أساسية لاستمرار و	2.243	1.140	موافق

بشدة			تطور المؤسسة
------	--	--	--------------

المصدر : من اعداد الطالبين باستعمال برنامج Spss

و من خلال الجدول تظهر مؤسسة وحدة انتاج الكهرباء تتبنى فكرة تفعيل التسويق الوظيفي و هذا دلالة على مصداقية الدراسة و ثبات ان مؤسسة تهتم بإستقطاب أفضل العمال من حيث السيرة الذاتية و الخبرة ليساهم في العمل و تطوير المؤسسة و تحقيق أهدافها من ربح و تقديم خدمات متنوعة و ثقة مع العملاء.

المحور الرابع: ما الفرق بين الثقافة التنظيمية و التسويق الوظيفي

الجدول (8): عبارات ما الفرق بين الثقافة التنظيمية و التسويق الوظيفي

الإتجاه العام	الانحراف المعياري	متوسط الحسابي	العبارات
موافق	1.343	2.973	الثقافة التنظيمية تتداخل مع مجالات النشاط الإنساني عكس التسويق الوظيفي
غير موافق	1.059	2.349	الثقافة التنظيمية تختلف في أساليب العمل عن التسويق الوظيفي
غير موافق	0.595	2.018	ثقافة السائدة للتسويق الوظيفي أفضل من الثقافة التنظيمية
موافق بشدة	1.059	2.648	يوجد علاقة بين الثقافة التنظيمية و التسويق الوظيفي
موافق بشدة	0.898	2.432	التسويق الوظيفي يوضح فرق العمل عن الثقافة التنظيمية

المصدر : من اعداد الطالبين باستعمال برنامج Spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نتائج الدراسة لا يوجد فرق بين الثقافة التنظيمية و التسويق الوظيفي و هذا دلالة على مصداقية الدراسة و ثبات ان العلاقة بين الثقافة التنظيمية و التسويق الوظيفي هي علاقة تكاملية و طردية.

اختبار فرضيات الدراسة

ندرس الفرضيات التي قدمناها في مقدمة العامة التي كانت عبارة عن إفتراضات للإجابة عن الإشكال المطروح.

اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تنص الفرضية على أنه " الثقافة التنظيمية في المؤسسة تساهم في تفعيل التسويق الوظيفي " ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ في الثقافة التنظيمية لمتغيرات الشخصية (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي) في مؤسسة أو وحدة انتاج الكهرباء لولاية تندوف.

H0الفرضية العدمية : توجد دلالة إحصائية لمتغيرات في الثقافة التنظيمية في المؤسسة لا تساهم في تفعيل التسويق الوظيفي (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي) في مؤسسة أو وحدة انتاج الكهرباء لولاية تندوف.

H1: " الفرضية البديلة" لا توجد دلالة إحصائية لمتغيرات في الثقافة التنظيمية في المؤسسة تساهم في تفعيل التسويق الوظيفي (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي) في مؤسسة أو وحدة انتاج الكهرباء لولاية تندوف.

جدول رقم (9): يوضح نتائج T-Test الفرضية الأولى

البيان	متوسط الحسابي	انحراف معياري	T	الجدولي ة T	درجة الحرية	مستوى الدلالة Sig
الثقافة التنظيمية في المؤسسة تساهم في تفعيل التسويق الوظيفي	2.78	0.56	23.67	1.71	30	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تنص الفرضية على أنه " يوجد علاقة طردية بين الثقافة التنظيمية للمؤسسة و التسويق الوظيفي " ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ التسويق الوظيفي هي الترويج للخدمات و مناصب الشغل، لمتغيرات الشخصية (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي) في مؤسسة أو وحدة انتاج الكهرباء لولاية تندوف.

H0الفرضية العدمية: لا توجد دلالة إحصائية لمتغيرات علاقة طردية بين الثقافة التنظيمية للمؤسسة و التسويق الوظيفي، الشخصية (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي) في مؤسسة أو وحدة انتاج الكهرباء لولاية تندوف.

H1: " الفرضية البديلة" توجد دلالة إحصائية لمتغيرات علاقة طردية بين الثقافة التنظيمية للمؤسسة و التسويق الوظيفي ، الشخصية (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي) في مؤسسة أو وحدة انتاج الكهرباء لولاية تندوف.

جدول رقم (10): يوضح نتائج T-Test الفرضية الثانية

البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T القيمة المحسوبة	T القيمة الجدولية	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية SIG

0.000	30	1.82	23.67	0.76	98.1	توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية و التسويق الوظيفي في المؤسسة
-------	----	------	-------	------	------	---

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن قيمة المتوسط الحسابي الفرضية الثانية متوسط حسابي 1.98 هي عبارة انحراف المعياري 0.76 أما قيمة إختبار T ما يقابل درجة الإجابة موافقو تبلغ قيمة مستوى الدلالة المعنوية Sig=0.000 و هو أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة في حين نجد أن قيمة Tتبلغ المحسوبة 23.67 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية H0 و نقبل الفرضية البديلة H1 و التي تقولي توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية و التسويق الوظيفي في المؤسسة.

جدول رقم (11): معامل بيرسون

القدرات الابداعية	Pearson Correlation	
0.578	معامل إرتباط بيرسون	مساهمة الثقافة التنظيمية للمؤسسة في تفعيل التسويق الوظيفي
0.000	مستوى المعنوية	
30	عدد أفراد العينة	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل بيرسون 0,578 أي أقل من 1 يدل على أن ارتباط طردي موجب و أنه يوجد مساهمة الثقافة التنظيمية للمؤسسة في تفعيل التسويق الوظيفي داخل المؤسسة

خاتمة الفصل

بعد الدراسة النظرية سلطنا الضوء على عينة الدراسة و لقد تم التطرق إلى مساهمة الثقافة التنظيمية للمؤسسة في تفعيل التسويق الوظيفي وحدة انتاج الكهرباء لولاية تندوف ، تمت هذه الدراسة من خلال توزيع استمارة استبيان موجهة إلى جميع العاملين بالمديرية بمختلف مناصبهم المهنية بطريقة عشوائية.

كان هدفنا من خلال الأداة المتمثلة في استبيان الإجابة على إشكالية دراستنا " هل تساهم الثقافة التنظيمية للمؤسسة في تفعيل التسويق الوظيفي؟" ، وبعدها قمنا بملأ و معالجتها باستخدام برنامج spss بعد عرض و تحليل و تفسير نتائج الدراسة التطبيقية توصلنا إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية، تشخيص تساهم الثقافة التنظيمية للمؤسسة في تفعيل التسويق الوظيفي لوحدة انتاج الكهرباء لولاية تندوف.



الخاتمة العامة

تشغل الثقافة التنظيمية حيز من الدراسة والبحث العلمي لأنها تعتبر أساسية في أي مؤسسة مهما اختلف مجال شغلها وهي عبارة عن لقيم والسلوكيات التي تسهم في البيئة الاجتماعية والنفسية الفريدة لمؤسسة ما. تؤثر الثقافة التنظيمية على الطريقة التي يتفاعل بها الناس، والسياق الذي تُنشأ المعرفة فيه، والمقاومة التي سيبدونها تجاه بعض التغييرات، وفي النهاية الطريقة التي يتشاركون المعرفة بواسطتها.

التسويق الوظيفي عبارة عن استراتيجية من المؤسسة بطريقة ذكية و علمية و استغلال التكنولوجيا للأهداف فهي تطمح للوصول إلى العقول الراقية الذين يملكون مهارات و دقة عالية و خبرات يوظفونها في العمل، كما انه يخلق جو المنافسة في إظهار تطور و مهارات للعمال المؤسسة.

❖ نتائج:

- من خلال مما سبق من دراسة نظرية وميدانية نستنتج:
- وحدة انتاج الكهرباء لولاية تندوف تتبنى الثقافة التنظيمية.
- تعتمد استراتيجية تحقق أهداف المؤسسة.
- يتجسد في وحدة انتاج الكهرباء كافة أبعاد التسويق الوظيفي.
- يوجد ثقافة تنظيمية في المؤسسة تساهم في تفعيل التسويق الوظيفي.
- يوجد علاقة طردية بين الثقافة التنظيمية و التسويق الوظيفي.

❖ توصيات:

- على ضوء النتائج المتحصل عليها نقتراح بعض التوصيات كما يلي:
- يجب على وحدة انتاج الكهرباء دراسة موسعة حول التسويق الوظيفي.
- يجب ضبط ثقافة تنظيمية "إستراتيجية" لمواكبة العصرنة.
- يجب عرض نشاطات المؤسسة و مشاركتها مع الموظفون.



قائمة المراجع و المصادر

❖ الكتب

- سامية حسن الساعاتي، الثقافة الشخصية، بحث في علم الاجتماع الثقافي، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1998م .
- عبد الله جليبي، المجتمع والثقافة والشخصية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1996م
- علي عبد الرزاق جليبي، دراسة وتحليل الشخصيات، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع، 1984/01/01.
- زاكي محمد إسماعيل، الأنثروبولوجيا الثقافية، دار الثقافة، الدوحة، 1982م
- محمود قمبر، وآخرون، دراسات في أصول الثقافة، دار الثقافة، الدوحة، 1989م
- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2008م
- هدى جواد محمد بدر، واقع الثقافة التنظيمية وإنعكاساتها في فاعلية بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم
- عبد الله جليبي، المجتمع والثقافة والشخصية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1996م
- اتكسون فيليب، إدارة الجودة الشاملة ، التغيير الثقافي، الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة ، ج1 تعريب عبدالفتاح السيد النعماني ، (الجيزة: مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، 1996م.
- متولي السيد متولي ، السلوك التنظيمي: المبادئ والمفاهيم ومجالات التطبيق ، القاهرة: مكتبة عين شمس ، 2006 م .
- محمد قاسم القريوتي (نظرية المنظمة والتنظيم) الأردن : دار وائل للطباعة والنشر، 2000 م
- أبو عافة أمين عصام الدين ،"التسويق"، المفاهيم و الإستراتيجية ، الجزء الأول مؤسسة حورس الدولية للنشر ، الإسكندرية.(بدون سنة)
- عبد العزيز مصطفى أبونبعة،"مبادئ التسويق الحديث"، بين النظرية و التنظيم دار المناهج، عمان، 2002.
- محمد سعيد عبد الفتاح، "التسويق"، الطبعة الخامسة، الإسكندرية، 1990.
- محمد ابراهيم عبيدات، "مبادئ التسويق"، مدخل سلوكي، الطبعة الثالثة، دار المستقبل للنشر و التوزيع، الأردن، 1992.
- هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار المناهج للنشر، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، ، 2003

- نظام موسى سويدان، عبد المجيد البراوري، إدارة التسويق في المنظمات غير الربحية، دار الحامة، الطبعة الأولى، 2009
- محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دون دار نشر، دون تاريخ.
- محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإنترام التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض

❖ المقالات و المجالات

- آدم غازي العتيبي، أثر الولاء التنظيمي والعوامل الشخصية على الأداء الوظيفي لدى العمالة الكويتية والعمالة العربية الوافدة في القطاع الحكومي في دولة الكويت، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، المجلد الأول، العدد الأول، 1999م
- سامية حسن الساعاتي، الثقافة الشخصية: بحث في علم الاجتماع الثقافي

❖ مذكرات تخرج:

- محجوبي محمد الأخضر، أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والمصدقية في المؤسسة الخدمية، مذكرة ماجستير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2010.
- توفيق زارع، خولة حراث، دور الثقافة التنظيمية للمؤسسة في تفعيل التسويق الداخلي، دراسة حالة: بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR- وكالة تبسة 488، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي، دفعة 2019، كلية العربي التبسي، تبسة
- خروفة تلماني، وسام قليل، التسويق الداخلي وأثره على إدارة العلاقة مع الزبائن، مذكرة ماستر، جامعة جيجل، 2013/2012.

❖ موقع إلكتروني:

- [/https://minthr.com](https://minthr.com)
- [/https://ar.wikipedia.org](https://ar.wikipedia.org)
- [/https://mawdoo3.com](https://mawdoo3.com)
- [/ https://dspace.univ-adrar.edu.dz](https://dspace.univ-adrar.edu.dz)
- <https://a.s.hornby.h.bid>

❖ مراجع أجنبية:

- ott ،S. J., The Organizations Culture Perspective ،Chicago: Dorsey Pres, 1989



الملاحق



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
المعهد العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية
المركز الجامعي علي كافي تندوف



استبيان

مساهمة الثقافة التنظيمية للمؤسسة في تفعيل التسويق الوظيفي

لي الشرف أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي تم تصميمه لغرض البحث العلمي ونحيطكم علما أن المعلومات التي ستدلون بها ستكون موضع سرية تامة وستستعمل في حدود الدراسة فقط لذا نرجوا منكم التكرم بملء الاستبيان وهذا بعد قراءة كل عبارة بعناية والإجابة عليها بكل صراحة وموضوعية، ومن ثم وضع العلامة (x) في المكان المناسب شاكرون ومقدرون كل ما بذلتموه من جهد، تقبلوا خالص تحياتنا.

ملاحظة: وضع علامة (x) في المكان المناسب.

المحور الأول: عام

1. الجنس:

ذكر أنثى

2. السن:

- أقل من 30 سنة
- من 30 إلى 40 سنة
- أكثر من 40 سنة

3. المؤهل العلمي:

- تقني سامي
- ليسانس
- مهندس
- دراسات مابعد التدرج المتخصص

4. الخبرة المهنية:

- أقل من 5 سنوات
- من 5 إلى 15 سنة
- أكثر من 15 سنة

5. الحالة المدنية:

- متزوج
- أعزب
- مطلق
- أرمل

المحور الثاني: الثقافة التنظيمية للمؤسسة

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تؤثر الثقافة التنظيمية على السياسات الإدارية للمنظمات					
02	هل يتم تطبيق الثقافة التنظيمية في المؤسسة					
03	لدى الثقافة التنظيمية دورا إجابي في المؤسسة					
04	تطبيق الأنماط المختلفة للثقافة التنظيمية					

					هل يوجد يوجد علاقة بين الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية	05
					الثقافة التنظيمية تختلف من مؤسسة لأخرى	06
					الثقافة التنظيمية يتم تطبيقها وفق شروط	07

المحور الثالث: التسويق الوظيفي

رقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	هل التسويق الوظيفي دروري في المؤسسة					
02	التسويق يجب أن يمثل الهم الأساسي للمؤسسة					
03	يتم تقسيم التسويق الوظيفي إلى قطاعات حسب حاجة المؤسسة					
04	التسويق يتغير في ظل التحولات التي تسنها المؤسسات					
05	للتسويق دور في تحسين وضعية المؤسسة					

					التسويق يساهم بقسط كبير في تحقيق أهداف المؤسسة.	06
					التسويق أداة أساسية لاستمرار و تطور المؤسسة	07

المحور الرابع: ما الفرق بين الثقافة التنظيمية و التسويق الوظيفي

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	الثقافة التنظيمية تتداخل مع مجالات النشاط الإنساني عكس التسويق الوظيفي					
02	الثقافة التنظيمية تختلف في أساليب العمل عن التسويق الوظيفي					
03	ثقافة السائدة للتسويق الوظيفي أفضل من الثقافة التنظيمية					
04	يوجد علاقة بين الثقافة التنظيمية و التسويق الوظيفي					
05	التسويق الوظيفي يوضح فرق العمل عن الثقافة التنظيمية					

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
Democratic and Popular Republic of Algeria

Ministry of Higher Education and Scientific Research
Ali Kafi- University Center of Tindouf



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
مجلس قاضي تيندوف

معهد العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
الرقم: / 2024

تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث
(ملحق القرار الوزاري رقم 933 المؤرخ في 2016/07/28 المتعلق
بالوقاية ومحاربة السرقة العلمية)

أنا الممضي أدناه

الطالب(ة) 1: عمار محمد بن محمد

حامل ب.ت. و. رقم: 109160882 صادرة بتاريخ: 2018/03/07 عن دائرة: كندوف

الطالب(ة) 2: كيتة عاهد

حامل ب.ت. و. رقم: A01993947 صادرة بتاريخ: 2018/03/07 عن دائرة: تندوف

مطلبة مسجلين بمعهد العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير المكلفين بإنجاز أعمال بحث مذكرة ماستر بعنوان:

مساهمة الثقافة الشفهية في تفصيل التوثيق

الوطنية

أصرح بمقتضى شرفي لأنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات والنزاهة الأكاديمية
المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه، وعدم وجود سرقة علمية.

تندوف في: 2024/05/27

امضاء الطالب(ة) 2

A

27 Mai 2024

نظرا للمصادقة على الإمضاء
تاريخ:
مصادقة البلدية

امضاء الطالب(ة) 1

A