الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة علي لونيسي البليدة 2

كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم التجارية

أثر تطبيق إجراءات التسويق الداخلي على جودة خدمات الجماعات المحلية في الجزائر من وجهة نظر متخذي القرار

دراسة حالة على عينة من رؤساء المجالس الشعبية البلدية

أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في: العلوم التجارية

تخصص: تسويق

إعداد الطالب: حجال سعيد

إشراف الأستاذ الدكتور: قاشي خالد

السنة الجامعية: 2020/2019

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة علي لونيسي البليدة 2

كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم التجارية

أثر تطبيق إجراءات التسويق الداخلي على جودة خدمات الجماعات المحلية في الجزائر من وجهة نظر متخذي القرار

دراسة حالة على عينة من رؤساء المجالس الشعبية البلدية

أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في: العلوم التجارية

تخصص: تسويق

إعداد الطالب:

حجال سعيد

أمام اللجنة المشكلة من:

اللقب والاسم	الرتبة	الجامعة الأصلية	الصفة
براق عيسى	أستاذ	جامعة البليدة 2	رئيسا
قاشي خالد	أستاذ	المركز الجامعي تيبازة	مقررا
زواوي عمر حمزة	أستاذ محاضر أ	جامعة البليدة 2	عضوا
بلبولة إيمان	أستاذ محاضر أ	جامعة البليدة 2	عضوا
أنساعد رضوان	أستاذ محاضر أ	جامعة الشلف	عضوا
خلفاوي حكيم	أستاذ محاضر أ	جامعة خميس مليانة	عضوا

السنة الجامعية: 2020/2019

الإهداء

أهدي هذا العمل

إلى الوالدين الكريمين أطال الله في عمرهما

إلى إخوتي وأخواتي وأولادهم

إلى كل أصدقائي وزملاء العمل

إلى فلسطين الحبيبة ... إلى غزة الحرة

الطالب: حجال سعيد

الشكر

أشكر الله عز وجل الذي وفقني لإتمام هذه الدراسة، والتي ما تمت لولا توفيقه

اقدم تشكراتي الخالصة لكل من ساعدني في إتمام هذا العمل

اخص بالذكر المشرف: الأستاذ الدكتور قاشي خالد

المدقق اللغوي: الدكتور آدمي الخميسي

محافظي المكتبات الجامعية

كل من ساعدي في إيصال الاستبيان

رؤساء المجالس الشعبية الذين تجاوبوا مع الدراسة الميدانية.

الطالب: حجال سعيد

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى تطبيق إجراءات التسويق الداخلي في الجماعات المحلية في الجزائر، وكشف مستوى جودة الخدمات المحلية التي تقدمها من وجهة نظر متخذي القرار، ومعرفة مدى تأثير التسويق الداخلي بأبعاده السبعة (التوظيف، التكوين، التحفيز، الاتصال الداخلي، فرق العمل، التمكين، تقييم أداء الموظفين) على جودة خدمات الجماعات المحلية في الجزائر.

أجريت الدراسة باستخدام استبيان وُزِّع على عينة عشوائية بسيطة مكونة من 308 رئيس من رؤساء المجالس الشعبية البلدية في الجزائر، وقد تم استرجاع 81 استبان صالح للتحليل الإحصائي. تمت معالجة البيانات المجمعة واختبار فرضيات الدراسة بواسطة البرنامج الإحصائي: الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار 25.

توصلت الدراسة إلى أن الجماعات المحلية في الجزائر تطبق التسويق الداخلي من وجهة نظر متخذي القرار، وأن جودة خدمات الجماعات المحلية في الجزائر تعتبر مرتفعة من وجه نظر متخذي القرار، كما توصلت الدراسة إلى وجود تأثير لتطبيق إجراءات التسويق الداخلي على جودة خدمات الجماعات المحلية في الجزائر من وجهة نظر متخذي القرار.

ختمت الدراسة بجملة من التوصيات للجماعات المحلية في الجزائر، ومن أهم هذه التوصيات: الإهتمام أكثر بالتسويق الداخلي ومحاولة تطبيقه في الجماعات المحلية؛ إجراء دراسات مستمرة لمعرفة أثر تطبيق أبعاد التسويق الداخلي على الموظفين؛ التحديث المستمر لطرق التوظيف بما يتناسب مع احتياجات الجماعات المحلية والخدمات التي يحتاجها المواطنون؛ تكوين الموظفين على طرق التعامل مع المواطنين وعلى الوسائل التكنولوجية المستخدمة في تقديم الخدمات العمومية.

الكلمات المفتاحية: تسويق داخلي؛ إجراءات تسويق داخلي؛ خدمات عمومية محلية؛ جماعات محلية؛ جزائر.

قائمة المحتويات

الموضوع	رقم الصفحة
الإهداء	1
الشكر	2
ملخص	3
قائمة المحتويات	4
قائمة الجداول	9
قائمة الأشكال	13
قائمة الملاحق	14
مقدمة	16
1. توطئة	16
2. إشكالية الدراسة	19
3. الأسئلة الجزئية	19
4. الفرضيات	20
5. متغيرات الدراسة	22
6. أنموذج الدراسة	23

قائمة المحتويات

7. مبررات اختيار الموضوع.....	24
8. أهداف وأهمية الدراسة.....	25
9. حدود الدراسة.....	26
10. منهج وأدوات الدراسة	27
11. صعوبات الدراسة.....	27
12. هيكل الدراسة.....	27
الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة.....	**31**
تمهيد.....	31
المبحث الأول: التسويق الداخلي.....	32
المطلب الأول: ماهية التسويق الداخلي.....	32
المطلب الثاني: أهمية وأهداف التسويق الداخلي	42
المطلب الثالث: نماذج التسويق الداخلي	51
المطلب الرابع: مقومات تبني التسويق الداخلي في المنظمات.....	55
المبحث الثاني: إجراءات التسويق الداخلي.....	63
المطلب الأول: نموذج التسويق الداخلي المقترح	63
المطلب الثاني: التوظيف	65
المطلب الثالث: التكوين.....	69
المطلب الرابع: الحوافز	73

قائمة المحتويات

المطلب الخامس: الاتصال الداخلي.....	79
المطلب السادس: فرق العمل.....	85
المطلب السابع: التمكين.....	90
المطلب الثامن: تقييم أداء الموظفين.....	95
المبحث الثالث: الخدمات العمومية.....	101
المطلب الأول: مفهوم الخدمات العمومية	101
المطلب الثاني: خصائص الخدمات العمومية.....	106
المطلب الثالث: أنواع ونظم الخدمات العمومية.....	113
المطلب الرابع: جودة الخدمة العمومية.....	118
المبحث الرابع: الجماعات المحلية.....	128
المطلب الأول: مفهوم الجماعات المحلية	128
المطلب الثاني: إدارة وتسيير الجماعات المحلية.....	136
المطلب الثالث: موظفو الجماعات المحلية.....	141
المطلب الرابع: الخدمات العمومية في الجماعات المحلية.....	146
المطلب الخامس: واقع إجراءات التسويق الداخلي في الجماعات المحلية بالجزائر.....	150
خلاصة الفصل.....	165
الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....	167

قائمة المحتويات

تمهيد.....	167
المبحث الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالتسويق الداخلي.....	168
المبحث الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بإجراءات التسويق الداخلي.....	180
المبحث الثالث: الدراسات السابقة المتعلقة بجودة الخدمات العمومية المحلية...	199
المبحث الرابع: التعليق على الدراسات السابقة.....	200
خلاصة الفصل.....	202
الفصل الثالث: الطريقة والأدوات.....	204
تمهيد.....	204
المبحث الأول: منهجية ونوع الدراسة.....	206
المبحث الثالث: إجراءات الدراسة.....	213
المبحث الرابع: الأدوات الإحصائية المستخدمة.....	226
خلاصة الفصل.....	229
الفصل الرابع: نتائج الدراسة.....	231
تمهيد.....	231
المبحث الأول: التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة.....	231
المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة.....	244
خلاصة الفصل.....	274

قائمة المحتويات

الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة.....	277
تمهيد.....	277
المبحث الأول: مناقشة نتائج التحليل الوصفي.....	277
المبحث الثاني: مناقشة نتائج اختبار الفرضيات	284
خلاصة الفصل.....	300
خاتمة	302
قائمة المراجع والمصادر	310
قائمة الملاحق.....	339
الملخص بلغة أجنبية	350

قائمة الجداول

عنوان الجدول	رقم الصفحة
الجدول رقم (1): أهداف التسويق الداخلي حسب مستويات الأهداف	49
الجدول رقم (2): عدد حالات إجابة وعدم إجابة أفراد العينة على أسئلة محور المعلومات العامة	208
الجدول رقم (3): وصف الخصائص العامة لمفردات عينة البحث	209
الجدول رقم (4): معامل ألفا–كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان	215
الجدول رقم (5): الاتساق الداخلي لمحور التوظيف	216
الجدول رقم (6): الاتساق الداخلي لمحور التكوين	217
الجدول رقم (7): الاتساق الداخلي لمحور التحفيز	218
الجدول رقم (8): الاتساق الداخلي لمحور الاتصال الداخلي	219
الجدول رقم (9): الاتساق الداخلي لمحور فرق العمل	219
الجدول رقم (10): الاتساق الداخلي لمحور التمكين	220
الجدول رقم (11): الاتساق الداخلي لمحور تقييم أداء الموظفين	221
الجدول رقم (12): الاتساق الداخلي لمحور جودة خدمات الجماعات المحلية	222
الجدول رقم (13): معاملات الارتباط ومستوى الدلالة لمحاور الاستبيان (الصدق البنائي)	223
الجدول رقم (14): معامل الثبات الخارجي للاستبيان	224

قائمة الجداول

الجدول رقم (15): درجات مقياس ليكرت الثلاثي	225
الجدول رقم (16): مستويات الموافقة على فقرات ومحاور الاستبيان	225
الجدول رقم (17): وصف إجابات أفراد العينة على فقرات محور التوظيف	232
الجدول رقم (18): وصف إجابات أفراد العينة على فقرات محور التكوين	233
الجدول رقم (19): وصف إجابات أفراد العينة على فقرات محور التحفيز	234
الجدول رقم (20): وصف إجابات أفراد العينة على فقرات محور الإتصال الداخلي	236
الجدول رقم (21): وصف إجابات أفراد العينة على فقرات محور فرق العمل	237
الجدول رقم (22): وصف إجابات أفراد العينة على فقرات محور التمكين	239
الجدول رقم (23): وصف إجابات أفراد العينة على فقرات محور تقييم أداء الموظفين...	240
الجدول رقم (24): وصف إجابات أفراد العينة على المحاور المستقلة	241
الجدول رقم (25): وصف إجابات أفراد العينة على فقرات محور جودة خدمات الجماعات المحلية	242
الجدول رقم (26): إختبار التوزيع الطبيعي للبيانات	244
الجدول رقم (27): إحصاءات One-Sample T Test للفرضية الرئيسية الأولى .	247
الجدول رقم (28): اختبار One-Sample T Test للفرضية الرئيسية الأولى	247
الجدول رقم (29): إحصاءات One-Sample T Test للفرضية الرئيسية الثانية .	248
الجدول رقم (30): اختبار One-Sample T Test للفرضية الرئيسية الثانية	249
الجدول رقم (31): الإحصاءات الوصفية لنموذج الدراسة	250

قائمة الجداول

الجدول رقم (32): معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع	250
الجدول رقم (33): ملخص نموذج الانحدار	251
الجدول رقم (34): نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية الانحدار للفرضية H0c	252
الجدول رقم (35): معاملات معادلة الانحدار الخطي التدريجي بين التسويق الداخلي وجودة خدمات الجماعات المحلية	254
الجدول رقم (36): ملخص نموذج الانحدار للفرضية $H0c_1$	260
الجدول رقم (37): نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية الانحدار للفرضية $H0c_1$	261
الجدول رقم (38): ملخص نموذج الانحدار للفرضية $H0c_2$	261
الجدول رقم (39): نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية الانحدار للفرضية $H0c_2$	262
الجدول رقم (40): معاملات معادلة الانحدار الخطي البسيط للفرضية $H0c_2$	263
الجدول رقم (41): ملخص نموذج الانحدار للفرضية $H0c_3$	264
الجدول رقم (42): نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية الانحدار للفرضية $H0c_3$	264
الجدول رقم (43): معاملات معادلة الانحدار الخطي البسيط للفرضية $H0c_3$	265
الجدول رقم (44): ملخص نموذج الانحدار للفرضية $H0c_4$	266

قائمة الجداول

الجدول رقم (45): نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية الانحدار للفرضية $H0c_4$	266
الجدول رقم (46): ملخص نموذج الانحدارب للفرضية $H0c_5$	267
الجدول رقم (47): نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية الانحدار للفرضية $H0c_5$	268
الجدول رقم (48): معاملات معادلة الانحدار الخطي البسيط للفرضية $H0c_5$	269
الجدول رقم (49): ملخص نموذج الانحدار للفرضية $H0c_6$	269
الجدول رقم (50): نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية الانحدار للفرضية $H0c_6$	270
الجدول رقم (51): معاملات معادلة الانحدار الخطي البسيط للفرضية $H0c_6$	271
الجدول رقم (52): ملخص نموذج الانحدار للفرضية $H0c_7$	272
الجدول رقم (53): نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية الانحدار للفرضية $H0c_7$	272

قائمة الأشكال

عنوان الشكل	رقم الصفحة
الشكل رقم (1): أنموذج الدراسة	24
الشكل رقم (2): نموذج Berry للتسويق الداخلي	52
الشكل رقم (3): نموذج Gronroos للتسويق الداخلي	54
الشكل رقم (4): نموذج التسويق الداخلي المقترح	64
الشكل رقم (5): التمثيل البياني لجنس مفردات العينة	210
الشكل رقم (6): التمثيل البياني لسن مفردات العينة	210
الشكل رقم (7): التمثيل البياني لعدد العهدات الانتخابية لمفردات العينة	211
الشكل رقم (8): التمثيل البياني للمستوى التعليمي لمفردات العينة	211
الشكل رقم (09): رسم التوزيع الطبيعي لمتغير التسويق الداخلي	245
الشكل رقم (10): رسم التوزيع الطبيعي لمتغير جودة خدمات الجماعات المحلية...	246
الشكل رقم (11): لوحة الانتشار للأخطاء العشوائية	258
الشكل رقم (12): العلاقة بين الاحتمال التجميعي المشاهد والاحتمال التجميعي المتوقع	259

قائمة الملاحق

اسم الملحق	رقم الصفحة
الملحق رقم (1): توزيع رؤساء المجالس الشعبية البلدية حسب ولايات الجزائر..	339
الملحق رقم (2): توزيع حجم العينة لكل مجتمع عند مستوى معنوية 0.05....	340
الملحق رقم (3): كيفية صياغة عبارات كل محور من محاور الإستبيان.....	341
الملحق رقم (4): قائمة المحكمين	343
الملحق رقم (5): استمارة الاستبيان.....	344

مقدمة

مقدمة

1. توطئة

جودة الخدمات العمومية المقدمة للمواطنين تعكس درجة تقدم المجتمعات ورقيها، كما تعكس مدى فعالية جهود الحكومات في تحقيق التنمية، وهذه الحقيقة توصلت لها الحكومات بعد التطور الحاصل في الخدمات العمومية، والذي نتج عن التطور في حاجات ورغبات المواطنين المتزايدة والمتنوعة، وقد بدأ المختصون في مجال الإدارة في دراسة الخدمات العمومية بعد الثورة الصناعية، ونتيجة لذلك ظهرت عدة نظريات تناقش دور الدولة في الحياة الاقتصادية، وبعد ذلك في الحياة الاجتماعية، ومع مرور الوقت زاد اهتمام الدول والحكومات بتطوير الخدمات العمومية.

من بين الأسباب الرئيسية لزيادة الإهتمام بالخدمات العمومية هو رغبة المواطنين في تحسين جودة الخدمات نظير الضرائب التي يدفعونها، والتي تعتبر الممول الرئيسي لهذه الخدمات، لكن الحكومات ومن بينها الحكومة الجزائرية تجد صعوبة في تلبية التوقعات المتزايدة للمواطنين بشأن الخدمات العمومية، كما أن ممارسات جودة الخدمة في منظمات القطاع العام بطيئة، وتتفاقم أكثر بسبب الصعوبات في قياس النتائج، وتدقيق جمهور المواطنين، والافتقار إلى حرية التصرف (التمكين)، والشروط القانونية الصارمة في اتخاذ القرارات، لذلك وجب عليها إيجاد حلول فعالة لزيادة جودتها.

نتيجة لكثرة مهام الدول والحكومات، ومسؤوليتهما في توفير خدمات عمومية ذات جودة عالية، كان لزاما عليها استحداث إدارة تهتم بهذا المجال، مما أدى إلى ظهور إدارة الخدمات

العامة، و كان تسييرها في بداية ظهورها يعتمد على المركزية، أي أن الحكومة المتمثلة في الدائرة الوزارية هي المسؤولة عن توفير الخدمات لكل مواطني الدولة، ومع كبر حجم المجتمعات، وزيادة عدد مواطني المناطق المحلية، أصبح من الصعب إدارة هذه الخدمات وتقديمها بأحسن جودة، ونتيجة لهذا الوضع ظهرت الإدارة المحلية، والتي تتمثل في منظمات عمومية محلية، تهتم بتقديم الخدمات العمومية على المستوى المحلي، ويختلق تسمية هذه المنظمات حسب النظام السياسي المتبع في الدولة، وفي الجزائر يطلق عليها الجماعات المحلية.

بما أن الجماعات المحلية تعتبر أقرب هيئة حكومية من المواطن في الجزائر، فقد أولت الحكومة الجزائرية إهتماما كبيرا لهذه الهيئة منذ استقلالها، وتجلى ذلك في القوانين والدساتير والتعليمات والتوصيات الوزارية، –مثل القانون رقم 11–10 المتعلق بالبلدية، والدستور الجزائري لعام 1989، المادة 15– والتي تشجع على الإدارة المحلية التشاركية،* وتوسيع مجال اختصاصها وصلاحياتها، بالإضافة إلى عصرنة الإدارة وتحديثها وفق التطورات الحاصلة، وهذا بهدف توفير أحسن الخدمات العمومية المحلية للمواطنين، واهتمام الحكومة بالجماعات المحلية نابع من كون هذه الأخيرة مسيرة من طرف مواطنين تم انتخابهم من طرف الشعب –في حالة البلديات والمجالس الشعبية الولائية–، وهذا القرب من المواطنين يجعلها الأكثر دراية ومعرفة بحاجات ومتطلبات مواطنيها، وبالتالي ضمان تقديم خدمات عمومية بالشكل الذي يرغبه المواطنون، لكن هذا لا يكفي لضمان جودة الخدمات العمومية المحلية، فكان لزاما عليها الاهتمام بالعامل البشري وفق ما يقتضه التسيير العمومي الجديد.

* الإدارة المحلية التشاركية : إشراك المواطنين في اتخاذ القرارات والتسيير المحلي.

مقدمة

يتمثل المبدأ الأساسي للتسيير العمومي الجديد في تبني وتطبيق أفكار وممارسات أنشطة القطاع الخاص في تسيير أنشطة القطاع العام، مع التركيز والحفاظ على مصلحة المواطنين، والتسيير العمومي الجديد يتصف بأنه أكثر مرونة من الإدارة العامة التقليدية، والتي تتميز بثقل إجراءاتها وصرامة قوانينها والنمطية في الإدارة، وبما أن المنظمات العامة تتعرض لضغوط متزايدة من أجل تحقيق جودة أعلى من الخدمات المقدمة، وفي ظل تغيرات البيئة الاقتصادية والاجتماعية وزيادة وعي المواطنين، أصبح لزاما على المنظمات العامة استخدام بعض ممارسات القطاع الخاص في القطاع العام، على غرار تدريب وتنمية الموظفين، وتحفيزهم من خلال أنظمة الحوافز المختلفة.

يعتبر التسويق الداخلي من بين أحدث الأنشطة والممارسات في قطاع الأعمال، ويقصد بهذا المصطلح معاملة الموظفين كعملاء، وهنا ظهر مفهوم العميل الداخلي، فعندما تعامل المنظمة موظفيها بالطرق والأساليب التي تعامل بها عملائها، فإنها تضمن رضاهم وولاءهم، مما يجعلهم يقدمون أحسن الخدمات والمنتجات، وبالتالي ضمان رضا العميل الخارجي، كما يهتم التسويق الداخلي بالبحث عن حاجات ورغبات موظفي المنظمة ومحاولة إشباعها، ويجب الإشارة إلى أن تطبيق مفهوم التسويق الداخلي في المنظمة يتطلب الكثير من الجهود، فهو يستخدم المنظور التسويقي لإدارة العاملين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم لكي يكونوا قادرين على تقديم أفضل الخدمات، وخلق علاقات طيبة مع زبائنهم لتحقيق الهدف الذي تسعى المنظمة لتحقيقه والمتمثل في رضا الزبائن.

2. إشكالية الدراسة

بما أن التسويق الداخلي قد ظهر في المنظمات الخدمية بهدف تقديم خدمات ذات جودة عالية في منظمات القطاع الخاص، **هل يوجد أثر لتطبيق إجراءات التسويق الداخلي على جودة خدمات الجماعات المحلية في الجزائر من وجهة نظر متخذي القرار؟**

3. الأسئلة الرئيسية

يندرج تحت إشكالية الدراسة مجموعة من الأسئلة الرئيسية، والتي صيغت حسب المتغيرات المستقلة المتمثلة أساسا في إجراءات التسويق الداخلي، وهي كما يلي:

- هل يوجد تطبيق لإجراءات التسويق الداخلي في الجماعات المحلية بالجزائر من وجهة نظر متخذي القرار؟
- هل توجد جودة مرتفعة في خدمات الجماعات المحلية في الجزائر من وجه نظر متخذي القرار؟
- هل يوجد أثر لتطبيق إجراءات التسويق الداخلي على جودة خدمات الجماعات المحلية في الجزائر من وجهة نظر متخذي القرار؟

يتفرع هذا السؤال الرئيسي إلى الأسئلة الجزئية التالية:

- هل يوجد أثر للتوظيف على جودة خدمات الجماعات المحلية في الجزائر من وجهة نظر متخذي القرار؟
- هل يوجد أثر للتكوين على جودة خدمات الجماعات المحلية في الجزائر من وجهة نظر متخذي القرار؟

- هل يوجد أثر للتحفيز على جودة خدمات الجماعات المحلية في الجزائر من وجهة نظر متخذي القرار؟
- هل يوجد أثر للاتصال الداخلي على جودة خدمات الجماعات المحلية في الجزائر من وجهة نظر متخذي القرار؟
- هل يوجد أثر لفرق العمل على جودة خدمات الجماعات المحلية في الجزائر من وجهة نظر متخذي القرار؟
- هل يوجد أثر للتمكين على جودة خدمات الجماعات المحلية في الجزائر من وجهة نظر متخذي القرار؟
- هل يوجد أثر لتقييم أداء الموظفين على جودة خدمات الجماعات المحلية في الجزائر من وجهة نظر متخذي القرار؟

4. الفرضيات

للإجابة على إشكالية الدراسة وأسئلتها الرئيسية والجزئية، تم وضع الفرضيات التالية قصد اختبارها:

- H0a: لا يوجد تطبيق لإجراءات التسويق الداخلي في الجماعات المحلية بالجزائر من وجهة نظر متخذي القرار.
- H0b: لا توجد جودة مرتفعة في خدمات الجماعات المحلية في الجزائر من وجه نظر متخذي القرار.

- $H0c$: لا يوجد أثر لتطبيق إجراءات التسويق الداخلي على جودة خدمات الجماعات المحلية في الجزائر من وجهة نظر متخذي القرار.

- $H0c_1$: لا يوجد أثر للتوظيف على جودة خدمات الجماعات المحلية في الجزائر من وجهة نظر متخذي القرار.
- $H0c_2$: لا يوجد أثر للتكوين على جودة خدمات الجماعات المحلية في الجزائر من وجهة نظر متخذي القرار.
- $H0c_3$: لا يوجد أثر للتحفيز على جودة خدمات الجماعات المحلية في الجزائر من وجهة نظر متخذي القرار.
- $H0c_4$: لا يوجد أثر للاتصال الداخلي على جودة خدمات الجماعات المحلية في الجزائر من وجهة نظر متخذي القرار.
- $H0c_5$: لا يوجد أثر لفرق العمل على جودة خدمات الجماعات المحلية في الجزائر من وجهة نظر متخذي القرار.
- $H0c_6$: لا يوجد أثر للتمكين على جودة خدمات الجماعات المحلية في الجزائر من وجهة نظر متخذي القرار.
- $H0c_7$: لا يوجد أثر لتقييم أداء الموظفين على جودة خدمات الجماعات المحلية في الجزائر من وجهة نظر متخذي القرار.

5. متغيرات الدراسة

- **المتغير المستقل: إجراءات التسويق الداخلي.**

التسويق الداخلي هو فلسفة إدارية تقوم على مجموعة من الإجراءات التي تتخذها المنظمة كمبدأ عمل؛ تتمحور حول الاهتمام بالموظفين وكسب رضاهم، من أجل أن يقدموا خدمات عالية الجودة لعملاء المنظمة، وتأدية مهامهم بأكثر فعالية وجودة. يتكون هذا المتغير من سبع متغيرات مستقلة فرعية وهي:

- **المتغير المستقل الفرعي الأول: التوظيف.**

التوظيف هو عملية شغل الوظائف بأفراد يتمتعون بمواهب ومهارات عالية.

- **المتغير المستقل الفرعي الثاني: التكوين.**

التكوين هو عملية إدارية مستمرة تحتوي على برامج تطبق على الموظفين لتحسين قدراتهم وأدائهم، وتعديل سلوكهم الوظيفي والاجتماعي، بهدف تحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم الشخصية.

- **المتغير المستقل الفرعي الثالث: التحفيز.**

التحفيز هو إيجاد الوسائل والأساليب التي من شأنها أن ترفع بالقوى البشرية إلى مزيد من البذل والعطاء وتحسين دورتهم الإنتاجية.

- **المتغير المستقل الفرعي الرابع: الاتصال الداخلي.**

هو مجموع العمليات الاتصالية المختلفة التي تتم داخل المنظمة، وتأخذ هذه العمليات شكلا رسمي أو غير رسمي.

- **المتغير المستقل الفرعي الخامس: فرق العمل.**

فريق العمل هو عدد من الموظفين يتمتعون بمؤهلات متكاملة، يتعاونون على تحقيق أهداف محددة، وتربطهم علاقات عمل يمكنهم توجيهها بأنفسهم.

- **المتغير المستقل الفرعي السادس: التمكين.**

تمكين الموظفين هو إعطاء الحرية لهم لإتخاذ القرارات حول أعمالهم الروتينية.

- **المتغير المستقل الفرعي السابع: تقييم أداء الموظفين.**

تقييم كل موظف في المنظمة على أساس الأعمال التي أتمها خلال فترة زمنية معينة وتقييم تصرفاته مع من يعملون معه.

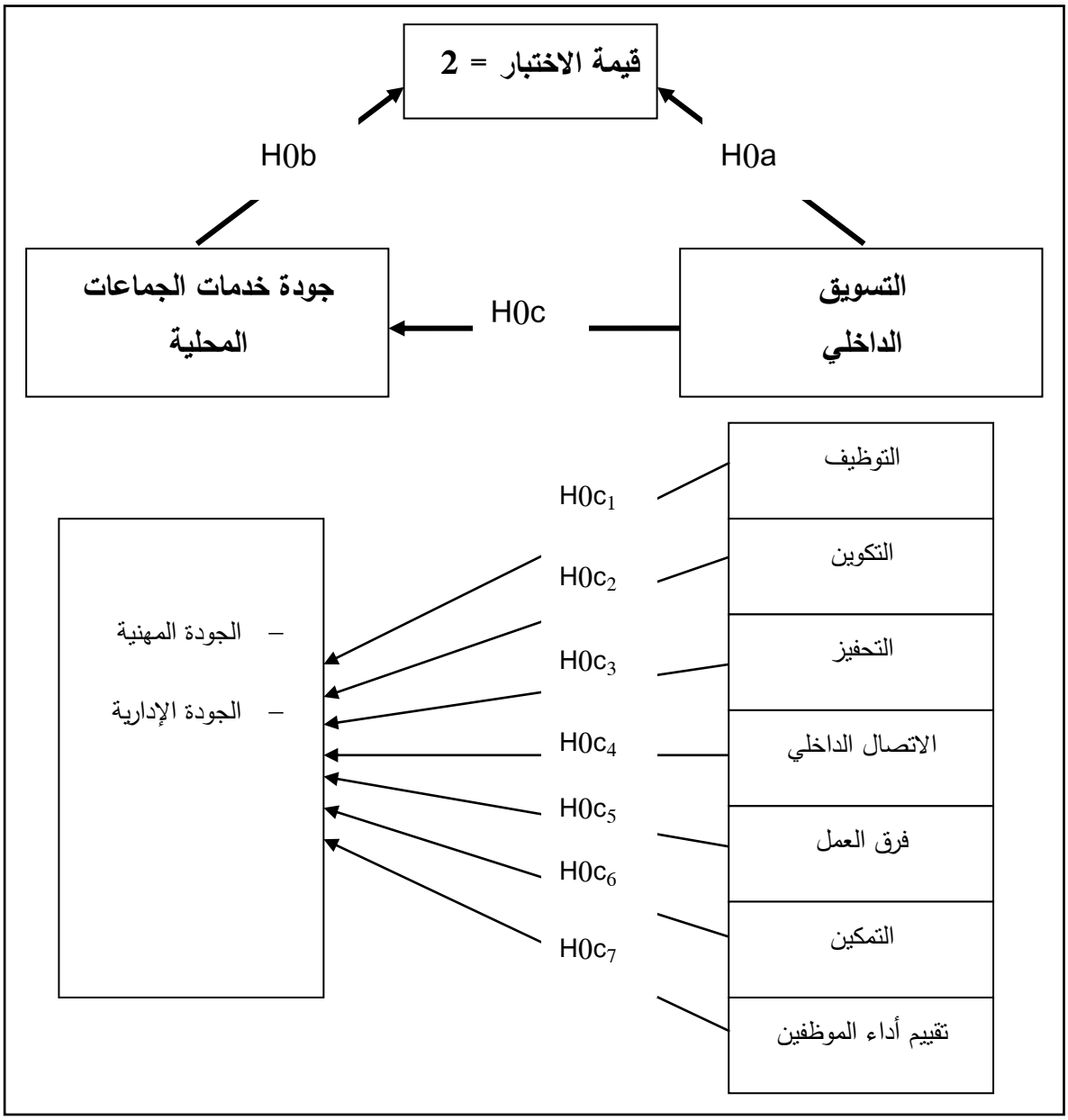
- **المتغير التابع: جودة خدمات الجماعات المحلية.**

جودة خدمات الجماعات المحلية يقصد بها جودة الخدمات العمومية التي تقدمها الجماعات المحلية. وتقاس هذه الجودة من منظور المواطنين و من منظور الإدارة.

سيتم الاعتماد على هذه المتغيرات لدراسة علاقة التأثير بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، ومنه اختبار فرضيات الدراسة.

6. أنموذج الدراسة

لتبسيط العلاقات المراد دراستها من خلال اختبار الفرضيات في هذه الدراسة، قام الباحث بتوضيحها في أنموذج الدراسة كما يلي:



الشكل رقم (1): أنموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحث

7. مبررات اختيار الموضوع

المبررات الرئيسية التي جعلت الباحث يختار هاذا الموضوع لدراسته تتمثل أساسا في مبررات شخصية ومبررات موضوعية:

- **المبررات الشخصية لاختيار الموضوع:** تقتصر على طبيعة العمل السابق للباحث، حيث كان يعمل كموظف في إحدى بلديات الجزائر، وما لاحظه من ضرورة تطبيق إجراءات التسويق الداخلي على موظفي البلدية، وتساؤله حول أثر ذلك على جودة الخدمات العمومية المحلية المقدمة للمواطنين.
- **المبررات الموضوعية لاختيار الموضوع:** تتمثل في حداثة مفهوم التسويق الداخلي، وقلة الدراسات التي تتناول تطبيق التسويق الداخلي في الجماعات المحلية والإدارات العمومية، خاصة في الجزائر.

8. أهداف وأهمية الدراسة

تهدف هذه الدراسة أساسا إلى كشف مدى تطبيق إجراءات التسويق الداخلي في الجماعات المحلية في الجزائر، وكشف مستوى جودة الخدمات المحلية التي تقدمها من وجهة نظر متخذي القرار، ومعرفة مدى تأثير التسويق الداخلي على جودة خدمات الجماعات المحلية في الجزائر، كما تهدف الدراسة إلى تعريف المنظمات العمومية والجماعات المحلية بالتسويق الداخلي وضرورة تطبيقه وتبنيه، وتهدف كذلك إلى زيادة معارف الباحث حول إجراءات التسويق الداخلي والجماعات المحلية.

أهمية الدراسة تتمثل في القيمة التي ستقدمها إلى الجماعات المحلية في الجزائر، فهي ستساعد على تحسين جودة خدماتها المقدمة للمواطنين، وتوضيح طرق وأساليب تطبيق التسويق الداخلي الفعال، كما أن هذه الدراسة تعتبر مهمة كونها ستجيب عن إشكالية مدى تأثير التسويق الداخلي على جودة خدمات الجماعات المحلية، كما تعتبر مهمة لأنها ستكون إضافة علمية

للمكتبة الوطنية في هذا الموضوع، وستكون أرضية لانطلاق دراسات أخرى تهدف إلى تحسين جودة الخدمات العمومية، أو تهدف إلى تطوير مفهوم التسويق الداخلي وطرق تطبيقه.

9. حدود الدراسة

لكل دراسة حدود زمنية وحدود مكانية وحدود بشرية، ويقصد بالحدود الزمنية المجال الزمني الذي تمت فيه الدراسة في جانبيها النظري والتطبيقي، في حين يقصد بالحدود المكانية مكان إجراء الدراسة الميدانية، ويقصد بالحدود البشرية مجتمع وعينة الدراسة، وتتمثل حدود هذه الدراسة في:

- **الحدود الزمنية للدراسة:** المعلومات الواردة في الدراسة تخص الفترة الممتدة من 1963 إلى 13 ديسمبر 2016 بالنسبة للقوانين والتعليمات الوزارية والدساتير، في حين أن المعلومات الأكاديمية والإحصاءات تخص الفترة الممتدة من 1982 و 2018، في حين أن الحدود الزمنية للبيانات الأولية قد جمعت في الفترة الممتدة من ديسمبر 2018 إلى مارس 2019، وتم معالجتها إحصائيا إلى غاية شهر سبتمبر 2019.
- **الحدود المكانية للدراسة:** أجريت الدراسة في الجزائر.
- **الحدود البشرية للدراسة:** أجريت الدراسة على عينة من رؤساء المجالس الشعبية البلدية الجزائرية.

10. منهج وأدوات الدراسة

أنجزت هذه الدراسة باتباع المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، من خلال وصف متغيرات الدراسة وتوضيح ماهيتها، وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية، لأن هذين المنهجين يتناسبان مع طبيعة الدراسة وأهدافها. وقد تم الاعتماد على طريقة IMRAD في إنجاز هذه الدراسة.

أداة الدراسة تمثلت في الاستبيان بنوعيه الإلكتروني والورقي، وقد استخدم كأداة وحيدة لجمع البيانات الأولية من المستجوبين.

11. صعوبات الدراسة

الباحث واجه بعض الصعوبات في إنجاز هذه الدراسة، وأهم هذه الصعوبات كانت في عدم تفاعل الفئة المستجوبة مع الاستبيان، ورفض الإجابة أو التماطل فيها، وصعوبة الوصول إلى الفئة المستجوبة أو إيصال الاستبيان لهم، كما واجه الباحث صعوبة في التوصل إلى دراسات سابقة لها علاقة مباشرة بالموضوع في الجماعات المحلية في الجزائر.

12. هيكل الدراسة

قسمت هذه الدراسة إلى خمسة فصول ومقدمة وخاتمة كما يلي:

- **مقدمة:** في مقدمة الدراسة تم تناول تمهيد حول متغيري الدراسة، ثم طرح الإشكالية والأسئلة الرئيسية والجزئية لها، ووضع الفرضيات اللازمة لاختبارها، وتبسيط العلاقات بين المتغيرات المراد دراستها في أنموذج الدراسة، كما أن مقدمة الدراسة قد تطرقت إلى

مبررات اختيار الموضوع، أهداف وأهمية الدراسة، حدود الدراسة، منهج وأدوات الدراسة، مرجعية الدراسة، صعوبات الدراسة، هيكل الدراسة.

- **الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة:** يحتوي هذا الفصل على أربع مباحث، تطرق المبحث الأول إلى التسويق الداخلي، حيث تم من خلاله توضيح ماهية التسويق الداخلي، وأهمية وأهداف التسويق الداخلي، ونماذج التسويق الداخلي، ومقومات وصعوبات تبني التسويق الداخلي في المنظمات، وتطرق المبحث الثاني إلى إجراءات التسويق الداخلي، حيث تم من خلاله توضيح ماهي إجراءات التسويق الداخلي المعتمدة في الدراسة، والمتمثلة في: التوظيف، التكوين، التحفيز، الاتصال الداخلي، فرق العمل، التمكين، تقييم أداء الموظفين، وتطرق المبحث الثالث إلى ماهية الخدمات العمومية، حيث تم من خلاله توضيح مفهوم الخدمات العمومية وخصائصها، وأنواع ونظم الخدمات العمومية، وجودة الخدمات العمومية وكيفية قياسها من منظور الإدارة، وتطرق المبحث الرابع إلى الجماعات المحلية في الجزائر، حيث تم من خلاله توضيح المفهوم الأكاديمي والقانوني للجماعات المحلية، وإدارة وتسيير الجماعات المحلية، وتوصيف موظفو الجماعات المحلية والمهام التي يؤدونها، والخدمات العمومية في الجماعات المحلية، وواقع إجراءات التسويق الداخلي في الجماعات المحلية بالجزائر.
- **الفصل الثاني: الدراسات السابقة:** تناول هذا الفصل عرض لمختلف الدراسات السابقة التي لها علاقة مباشرة وغير مباشرة بموضوع الدراسة، من خلال عرض الهدف منها والنتائج المتوصل إليها، من أجل مقارنتها بنتائج دراستنا، وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث، حيث تناول المبحث الأول الدراسات السابقة المتعلقة بالتسويق الداخلي،

والمبحث الثاني تناول الدراسات السابقة المتعلقة بإجراءات التسويق الداخلي، والمبحث الثالث تناول الدراسات السابقة المتعلقة بجودة الخدمات العمومية المحلية، في حين تطرق المبحث الرابع إلى التعليق على الدراسات السابقة وتوضيح ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة.

- **الفصل الثالث: الطريقة والأدوات:** تناول هذا الفصل طريقة إجراء الدراسة الميدانية والأدوات المستخدمة في ذلك، حيث تم توضيح منهجية ونوع الدراسة، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة وخصائصها وطريقة اختيار مفرداتها، وكيفية قياس متغيرات الدراسة، ووصف أداة الدراسة ومراحل بنائها، وشرح كيفية تحضير البيانات للتحليل الإحصائي، وعرض الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.
- **الفصل الرابع: نتائج الدراسة:** تناول هذا الفصل نتائج الدراسة المراد الوصول إليها انطلاقا من فرضياتها، حيث تم عرض نتائج التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة على كل العبارات المكونة لمحاور الدراسة، واختبار كل فرضيات الدراسة؛ الرئيسية منها والجزئية.
- **الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة:** في هذا الفصل تم عرض نتائج الدراسة وتفسيرها ومناقشتها في ضوء نتائج الدراسات السابقة، وتوضيح إلى أي مدى تتطابق معها.
- **الخاتمة:** في خاتمة الدراسة تم عرض استنتاجات الباحث حول متغيري الدراسة في ضوء ما تم تناوله في الاطار النظري للدراسة والدراسات السابقة، وعرض النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، وعلى ضوء هذه النتائج تم اقتراح جملة توصيات للجماعات المحلية في الجزائر بهدف التطبيق الجيد للتسويق الداخلي وتحسين جودة خدمات الجماعات المحلية، واقتراح مواضيع لدراستها مستقبلا.

الفصل الأول:

الإطار النظري للدراسة

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

تمهيد

يعتبر التسويق الداخلي من أهم الممارسات الإدارية ظهورا في بيئة الأعمال مؤخرا، وقد بدأ تطبيق هذا المفهوم بغية تحسين الخدمات المقدمة للزبائن، ومفاده تطبيق التسويق على الموظفين داخل المنظمة، وقد اختلف الباحثون في تحديد مفهوم للتسويق الداخلي وفي تحديد أبعاده.

من منطلق أن هذه الدراسة تتناول دراسة أثر التسويق الداخلي على جودة خدمات الجماعات المحلية في الجزائر، كان لا بد من التطرق إلى الإطار النظري لهذه المتغيرات، ومحاولة عرض وتحليل مختلف الأدبيات في الموضوع، وهذا من خلال التطرق في هذا الفصل إلى:

- المبحث الأول: التسويق الداخلي؛
- المبحث الثاني: إجراءات التسويق الداخلي؛
- المبحث الثالث: الخدمات العمومية؛
- المبحث الرابع: الجماعات المحلية.

المبحث الأول: التسويق الداخلي

يمكن أن نبدأ مناقشة موضوع التسويق الداخلي من الرأي الذي أعرب عنه كل من Foreman و Money* عام 1995، وفحواه أنّه يمكن استخدام أدوات ومفاهيم تسويقية محددة بشكل فعّال أيضا في العلاقة بين المنظمة والموظفين، إذْ يتم التعامل معهم على أنهم عملاء داخليون،[1] ولمعرفة ماهية التسويق الداخلي، سيتم في هذا المبحث عرض لمفاهيم التسويق الداخلي وتطوره التاريخي وأهميته وأهدافه والعوامل التي تعيق نجاحه في المنظمات والمنظمات العمومية.

المطلب الأول: ماهية التسويق الداخلي

يعتبر التسويق المصدر الأساسي لمفهوم التسويق الداخلي، حيث كان من المعروف منذ فترة طويلة أن تحقيق مستويات عالية من جودة خدمة العملاء يعتمد بشكل كبير على الموظفين الذين يتفاعلون مع العملاء،[2] لذا كان لزاما على المنظمات إيجاد طريقة مناسبة للتعامل مع هؤلاء الموظفين.

* باحثين وأستاذين في كلية هنلي للإدارة، المملكة المتحدة.

[1] Roxana Cioclov, and others, «Complementarity between the functions and instruments of internal marketing and human resource management», **Journal of Management & Marketing**, Vol. XIV, No. 1, 2016, pp: 57-78.

[2] Maryam Haghighikhah, and others, «Internal Marketing: Employee Satisfaction and Word of Mouth in Guilan's Saderat Bank», **International Journal of Marketing Studies**, Vol. 08, No. 02, 2016, pp: 147-158.

أولا: ظهور التسويق الداخلي

يوجد اختلاف بين الباحثين في حيثيات ظهور التسويق الداخلي، حيث تعتقد Roxana وآخرون أن مفهوم التسويق الداخلي قد ظهر في عام 1976، بناءًا على إقتراح Leonard Berry والفريق المتعاون معه، وأنّه الإشارة الأولى لظهور المصطلح،[1] وذكر كل من شفيق وعلي؛ أنّ مفهوم التسويق الداخلي بدأ في الظهور بداية الثمانينات على يد كل من Berry وGronroos،[2] أمّا Varey فقد ذكر أنّ فكرة التسويق الداخلي طرحت لأول مرة في عام 1970،[3] غير أن هناك من يذهب لأبعد من ذلك، فقد ذكر كل من سعيد شعبان وBallantyne،[4] و Cooper & Cronin؛[5] أن هذا المفهوم ظهر في بداية الخمسينيات بواسطة مديري الجودة اليابانية، وهو ينظر للأنشطة التي يؤديها العاملون على أنها منتجات داخلية، وأنّ المنظمة يجب أن تركّز على اهتمامات العاملين

---

[1] Roxana Cioclov, and others , Op.Cit.

[2] شفيق إبراهيم حداد، علي عبد الرضا علي، "اختبار صلاحية تطبيق مقياس التسويق الداخلي في بيئة الأعمال الأردنية"، **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، المجلد 4، العدد 4، 2008، ص ص: 393-426.

[3] Richard J. Varey, «Internal Marketing: a review and some interdisciplinary research challenges», **International Journal of Service Industry Management**, Vol. 06, No. 01; 1995, pp: 40-63.

[4] David Ballantyne, «Internal Networks for Internal Marketing», **Journal of Marketing Management**, Vol. 13, No. 5; 1997, pp: 343-366.

[5] Jack Coopera, John J. Croninb, «Internal Marketing: A Competitive Strategy for the Long-Term Care Industry», **Journal of Business Research**, Vol. 48, No. 03; June 2000, pp: 177-181.

وتحاول إشباعها من خلال الأنشطة التي يؤدونها؛ لكي تضمن قوى عاملة ذات كفاءة عالية، وإشباع رغبات العميل الخارجي.[1]

رغم هذا الاختلاف حول ظهور مفهوم التسويق الداخلي، إلاّ أنّ هناك إجماعًا على أنه ظهر في المنظمات الخدمية، وكان التطبيق الأساسي له في كيفية تحديد الإحتياجات التدريبية وحل مشاكل تسويق الخدمات مثل البنوك والمستشفيات وخدمات النقل العام،[2] ومع ظهوره أُعتبر عاملا أساسيًا ومؤثرًا في نمو قطاع صناعة الخدمات.[3]

ثانيا: مفهوم التسويق الداخلي

ذُكِرت العديد من المفاهيم والتعاريف حول التسويق الداخلي، وتطورت هذه المفاهيم وفقا لتطور مفاهيم إدارة الموارد البشرية، وذلك لأن المفهومين –التسويق الداخلي وإدارة الموارد البشرية– يعتبران متشابهين ومتداخلين إلى حد كبير، وتقوم فكرة التسويق الداخلي على أنّ كل الأفراد داخل المنظمة يجب أن يبذلوا جهدهم من أجل زيادة كفاءة وفعالية أنشطة التسويق الخارجي الخاص بها،[4] كما أنه يعتبر إستراتيجية مبتكرة تستخدم لتحسين تدفق المعلومات بين الإدارات وزيادة رضا

---

[1] سعيد شعبان حامد، "أثر التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية على مستوى جودة الخدمة الصحية بالمستشفيات التابعة للهيئة العامة للتأمين الصحي بالقاهرة الكبرى"، **مجلة المحاسبة والإدارة والتامين**، العدد 60، 2003، ص ص: 01-42.

[2] غسان قاسم داود اللامي، وآخرون، "تعزيز المكانة الذهنية للخدمة المصرفية من خلال ممارسات التسويق الداخلي: دراسة تطبيقية في عينة من المصارف الأهلية في محافظة بغداد"، **المجلة العراقية للعلوم الإدارية**، المجلد 8، العدد 32، 2012، ص ص: 22-44.

[3] Maryam Haghighikhah, and others, Op.Cit.

[4] شاكر تركي إسماعيل، "التسويق الداخلي كمفهوم لإدارة الموارد البشرية وأثره على جودة الخدمة التعليمية: دراسة تطبيقية على العاملين في كليات الإقتصاد والعلوم الإدارية في الجامعات الأردنية الخاصة"، **مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات**، المجلد 2، العدد 23، جوان 2011، ص ص: 175-202.

الموظفين، وبالتالي رضا العملاء،[1] وما يركز عليه مفهوم التسويق الداخلي هو التأكيد على أهمية الأفراد الذي يخدمون العملاء،[2] هذا ونجد أنّ Berry في دراسته لعام 1981 حول مدى تأثير رضا العملاء الداخليون على العملاء الخارجيين؛ أنّه اعتبر موظفي البنك هم عملاء داخليون،[3] لذلك يعتبر التسويق الداخلي تطبيق نهج التسويق في إدارة جميع الأنشطة التفاعلية داخل المنظمة وذلك لبناء توجه العميل الموظف (العميل الداخلي) وخلق بيئة داخلية أكثر كفاءة،[4] وفي هذا السياق عرف بأنه: "جهد مخطط باستخدام منهج شبيه بالتسويق وموجه إلى تحفيز العاملين من أجل تطبيق الاستراتيجيات المؤسسية ودمجها وتوجيهها نحو الاهتمام بالعملاء".[5]

اقترح Philip Kotler أن منظمة الخدمة الناجحة يجب عليها أن تبيع وظائفها للعاملين بها قبل أن تبيع خدماتها للزبائن في الخارج،[6] واعتبر التسويق الداخلي هو الأفضل في الاهتمام بخدمة الزبائن، وذلك بواسطة منهج فاعل تستخدم فيه أنواع مختلفة من الإجراءات الداخلية التي تدعم العاملين. وفي هذا الإطار عرّف التسويق الداخلي بأنه: "العملية التي تدعو إلى معاملة العاملين

---

[1] Elisabeth Frohlich, Sabine Grimm, «Internal Marketing: How to Increase a Department's Reputation Within its Company», **Journal of Media Critiques**, Vol. 02, No. 08; 2016, pp: 239-248.

[2] رجاء سالم محمد، وآخرون، "إجراءات التسويق الداخلي ودوره في أداء العاملين: بحث تطبيقي في مصرف الرشيد- فرع البياع"، **مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعة**، العدد 40، 2014، ص ص: 237-254.

[3] Yagmur Ozyer, «Relatıonshıp Among Humor Styles, Internal Marketıng Practıces And Communıcatıon», **European Scientific Journal**, Vol. 12, No. 04; February 2016, pp: 353-366.

[4] Maryam Haghighikhah and others, Op.Cit.

[5] بيرفيز أحمد، محمد رفيق، "**التسويق الداخلي**"، تر: قسم الترجمة بدار الفاروق، دار الفاروق للاستثمارات الثقافية، مصر، 2013، الطبعة الأجنبية 2002، ص: 19.

[6] رشيد مناصرية، وآخرون، "واقع تطبيق إجراءات التسويق الداخلي في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية: مؤسسة سوناطراك بحاسي مسعود"، **مجلة الباحث**، العدد 14، 2014، ص ص: 332-340.

على أنّهم زبائن داخليون، آخذين كل ما يترتب على ذلك من تشخيص احتياجاتهم ورغباتهم والعمل على إشباعها، وكذلك تطوير قدراتهم ومهاراتهم، بهدف تحسين مستويات الخدمة من قِبَلِهِمْ".[1] كما وصفه البعض بأنّه عملية تنفيذ إستراتيجيات المنظمة، فعرف بأنه: "تطبيق لاستراتيجيات تتضمن جذب العاملين لدى المنظمة وتحفيزهم وتطويرهم لكي يتمكنوا من تقديم أفضل الخدمات".[2]

هذه التعاريف التي تعتبر أن الهدف النهائي للتسويق الداخلي هو تحسين جودة الخدمات، تؤكد أن جودة الخدمة المقدمة للعملاء الخارجيين تتأثر بالعملاء الداخليون، وبالتالي على المنظمة أن تطبق إستراتيجيات وأنشطة وإجراءات معينة من أجل أن تؤثر إيجابيا على موظفيها، ويلاحظ في التعاريف التي تتمحور حول جودة الخدمة أنها لم تفصل بين المنظمات الخدمية؛ أي بين المنظمات التي تعتبر الخدمة منتجها الجوهر والأساسي، والمنظمات الاقتصادية الأخرى التي تمثل الخدمة منتوجا مكملا لمنتجاتها المادية؛ هذا باستثناء تعريف Philip Kotler، في حين أغلب التعاريف تمحورت حول نقاط مختلفة، مثل الرضا الوظيفي، ثقافة الموظفين، الولاء، ....الخ، والتي تُعْتبر عوامل تأثير وسطية تؤدي في نهاية الأمر إلى تحسين جودة الخدمة.

كما ذكر سابقا؛ فإنّ مفهوم التسويق الداخلي قد تطور حسب مراحل تطور مفهوم إدارة الموارد البشرية، وشهدت كل مرحلة ظهور مجموعة من التعاريف، وتتمثل هذه المراحل في:[3]

---

[1] درمان سليمان صادق، حسان ثابت جاسم، "أثر إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين: دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية في محافظة نينوى"، **مجلة تنمية الرافدين**، المجلد 29، العدد 85، 2007، ص ص: 49-65.

[2] أمل إبراهيم أحمد الحاج عبد، هاني الضمور، "أثر تطبيق التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي لموظفي المبيعات في مجموعة الإتصالات الأردنية"، **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، المجلد 06، العدد 01، 2010، عمادة البحث العلمي، جامعة الأردن، الأردن، ص ص: 30-62.

[3] Roxana Cioclov, and others , Op.Cit.

مرحلة رضا وتحفيز الموظفين؛ مرحلة التوجه بالعملاء ورضا العملاء؛ مرحلة تنفيذ الإستراتيجية وإدارة التغيير.

- **مرحلة رضا وتحفيز الموظفين:** من بين رواد هذه المرحلة Berry وزملاؤه، حيث كانت كتاباتهم تُركز على أنّ تطبيق إجراءات التسويق الداخلي تهدف إلى تحقيق رضا الموظفين وتحفيزهم. التسويق الداخلي عند Berry هو التعامل مع الموظفين كعملاء داخليين، والتعامل مع الوظائف على أنها منتجات داخلية، وذلك بتصميمها وتطويرها وفق رغبات واحتياجات العملاء الداخليون،[1] كما عرف على أنه: "الوسيلة التي تعمل على تنمية وتحفيز واستبقاء الموظفين المؤهلين للأداء الجيد من خلال إشباع حاجاتهم ورغباتهم"،[2] كما عُرِّف على أنه: "العمل على جذب وتطوير وتحفيز والاحتفاظ بالموظفين المؤهلين، من خلال الوظائف التي تشبع حاجاتهم"،[3] ومن هنا بدأت الكتابات التسويقية تؤكد على ضرورة النظر إلى الموظفين باعتبارهم مستهلكين داخليين، والتعامل مع الوظائف باعتبارها منتجات يجب تصميمها بشكل جيد لإرضاء وإشباع حاجات ورغبات هؤلاء المستهلكين.[4]

---

[1] Leonard L. Berry, «Relationship Marketing of Services-Perspectives from 1983 and 2000», **Journal of Relationship Marketing**, Vol. 1, No. 1; 2002, pp: 89-78.

[2] ساحي مصطفى، جوال محمد السعيد، "مدخل التنمية البشرية لإنجاح التسويق بالعلاقات في المؤسسات المصرفية"، **مجلة الواحات للبحوث والدراسات**، العدد 7، 2009، ص ص: 97-113.

[3] Ainsworth Anthony Bailey, Aditya Mishra, «Internal Marketing, Retail Employee Commitment, and Employee Response to Retail Theft: An Exploration», In: Obal M., Krey N., Bushardt C. (eds) «**Let's Get Engaged! Crossing the Threshold of Marketing's Engagement Era**», Developments in Marketing Science: Proceedings of the Academy of Marketing Science, Springer, Cham, 2016, pp: 833-838.

[4] Abhay Shah, «Internal Marketing's Effects on Employee Satisfaction Productivity, Product quality, Consumer satisfaction and Firm performance», **American Journal of Management**, Vol. 14, No. 4; 2014, pp: 33-39.

- **مرحلة التوجه بالمستهلك أو التوجه بالعميل:** واكبت هذه المرحلة ظهور فلسفة التوجه بالعميل والتركيز على رضا العملاء، وتم تطوير مفهوم التسويق الداخلي في هذه المرحلة من خلال Gronroos، حيث دعا إلى ضرورة الاهتمام بالتواصل والتفاعل الذي يتم بين الموظفين والعملاء أثناء تقديم الخدمة، الأمر الذي يجعله في حالة تفاعل دائم مع العميل، أي أنّه ركز على التسويق التفاعلي، الذي يدعو إلى ضرورة وجود موظفين تتوفر لديهم الدافعية والوعي بحاجات المستهلك، والتعاون والتفاعل بين العامل والعميل، والتكامل بين مختلف الوظائف الحيوية داخل المنظمة،[1] وفي هذا الإطار فقد عرف Gronroos التسويق الداخلي بأنه: "الأنشطة التي تهدف أساسا إلى إرضاء العملاء الداخليون (الموظفون) في المنظمة، وبالتالي توجيه أنشطة التسويق في هذا الصدد، والتي تُمكّن المنظمة من وضع نهج يركز على العملاء"،[2] من ناحية أخرى؛ عرف Philip Kotler التسويق الداخلي على أنه: "توفير التدريب والتحفيز والتعويض للموظفين لتمكينهم من خدمة العملاء بكفاءة ".[3]

- **مرحلة تنفيذ الإستراتيجية وإدارة التغيير:** توسع مفهوم التسويق الداخلي من مفهوم وفكر إلى وسيلة تقنية لتنفيذ إستراتيجية المنظمة، وبالتالي الأهداف التنظيمية، وأصبح المفهوم الجديد للتسويق الداخلي ينص على أنه: "تلك الجهود المخططة والمبنية على استخدام المدخل

---

[1] محمد النور آدم محمد، "**الدور الوسيط لرضا العاملين في العلاقة بين التسويق الداخلي والولاء التنظيمي: دراسة على عينة من شركات المياه الغازية السودانية**"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2016، ص: 10.

[2] Gronroos Christian, «Service management: a management focus for service competition», **International Journal of Service Industry Management**, Vol. 1, No. 1; 1990, pp: 06-14.

[3] Yagmur Ozyer, Op.Cit.

التسويقي للقضاء على المقاومة التنظيمية للتغيير، ولتحقيق التعاون والتكامل الوظيفي بين الموظفين اتجاه التنفيذ الفعال للاستراتيجية، وبشكل يُمكّن في النهاية من تحقيق رضا المستهلك، من خلال موظفين محفزين وموجهين بالمستهلك"،[1] وعرف وفق هذا المنطلق بأنه: "جهد متضافر للتغلب على مقاومة التغيير في المنظمات ومواءمة وتحفيز ودمج الموظفين مع التنفيذ الفعّال للاستراتيجيات المؤسسية والوظيفية"،[2] وهناك من يرى أنه: "فلسفة إدارية تهدف إلى تنسيق التغيرات الداخلية بين المنظمة وعامليها من أجل نجاح التغيرات الخارجية بين المنظمة وزبائنها".[3]

بملاحظة المفاهيم والتعاريف الواردة أعلاه، نجد أنّ الباحثين قد اختلفوا في النظر إلى مفهوم التسويق الداخلي ومضمونه، فبعضهم يراه إستراتيجية، في حين ينظر إليه البعض على أنه عملية، أمّا البعض الآخر فيعتبره فلسفة إدارية، ومن يراه طريقة أو منهج، لكنهم اتفقوا على أنّ تطبيقه في المنظمات يضمن تلبية حاجات الموظفين ورغباتهم، وبالتالي الوصول إلى الرضا الإيجابي على المنظمة، مما يجعلهم يقدمون خدمات ذات جودة عالية للعملاء الخارجيين، وسينعكس ذلك على تحقيق رضا الزبون الخارجي.

من المفاهيم الناقصة حول التسويق الداخلي، ذلك المفهوم الذي يعتبر التسويق الداخلي هو بيع منتجات المنظمة لموظفيها، وهذا المفهوم يحتوي مفهوما ضيقا للتسويق، حيث يَعْتَبِرْ التسويق

---

[1] ساحي مصطفى، جوال محمد السعيد، مرجع سابق.

[2] Mohammed Rafiq, Pervaiz K. Ahmed, «The scope of Internal Marketing: defining the boundary between marketing and human resource management», **Journal of Marketing Management**, Vol. 9, No.3, 1993, pp: 219-232.

[3] درمان سليمان صادق، حسان ثابت جاسم، مرجع سابق.

محصورا في وظيفة البيع فقط، عكس ما هو عليه مفهوم التسويق الحديث، كما أن البعض يتصور أن التسويق الداخلي يستهدف عملاء داخل الدولة الأم، أي أنه عكس التسويق الدولي، وهذا التصور هو تصور خاطئ من أساسه.[1]

ما يلاحظ من خلال ما سبق، أنه من الصعب الاعتماد على تعريف محدد للتسويق الداخلي، لأنه يمكن تطبيقه في كل المنظمات على اختلافها. ويمكن اعتبار التسويق الداخلي أنه فلسفة إدارية تقوم على مجموعة من الإجراءات التي تتخذها المنظمة كمبدأ عمل؛ تتمحور حول الاهتمام بالموظفين وكسب رضاهم، من أجل أن يقدموا خدمات عالية الجودة لعملاء المنظمة، وتأدية مهامهم بأكثر فعالية وجودة.

ثالثا: خصائص التسويق الداخلي

من خلال المفاهيم والتعاريف حول التسويق الداخلي، توصل الباحثون إلى خصائص يتميز بها التسويق الداخلي، ومن بين هذه الخصائص نذكر:[2]

- يعتبر الاتصال الداخلي النقطة الحاسمة لنجاح التسويق الداخلي، كما أنه يساهم في تقليص الصراع التنظيمي داخل المنظمة؛
- له دور في اكتساب الميزة التنافسية من خلال تميز الموارد البشرية، كما أنه يتبنى ويشجع الإبداع في المنظمة؛
- يعد التسويق الداخلي عملية اختيارية تقود العاملين للحصول على نتائج جيدة؛

---

[1] أسامة أحمد محمد عبد القادر، "**موضوعات معاصرة في التسويق**"، (ب، ن)، (ب، ب)، 2014، ص: 136.

[2] أيمن عبد الله محمد أبو بكر، "أثر ممارسات التسويق الداخلي على رضاء العاملين"، **مجلة العلوم الاقتصادية**، المجلد 16، العدد 01، 2015، ص ص: 10-24.

- يكون التسويق الداخلي أكثر نجاحا، عندما يُلْتَزم به من طرف العاملين، وفي المستويات العليا للإدارة؛
- يعتبر التسويق الداخلي عملية إجتماعية، فهو يسعى لإشباع الحاجات المادية للعاملين، ويعمل على توفير الاستقرار الوظيفي والأمن، وزيادة الرضا الوظيفي لديهم؛
- يعتبر التسويق الداخلي عملية إدارية، وهو يسعى لتحقيق التكامل والتنسيق بين الوظائف داخل المنظمة، ويكون أسلوب الإدارة المفتوحة هو الأسلوب السائد.

كما أن التسويق الداخلي يركز على:[1]

- الاهتمام بالموارد البشرية داخل المنظمة؛
- تلبية حاجات الزبائن الخارجيين من خلال تلبية حاجات الزبائن الداخليون؛
- خلق بيئة عمل مناسبة للإنتاج مما ينعكس على البيئة الخارجية.

ويمكن حصر النقاط الأساسية للتسويق الداخلي فيما يلي:[2]

- التسويق الداخلي هو عموما ليس أنشطة منفصلة، ولكنها مضمنة بالجودة الأولية لبرامج خدمة الزبون والإستراتيجيات والأعمال الكلية؛
- يشكل التسويق الداخلي هيكلا للأنشطة المرافقة، وهو يعد هيكلا تمهيديا للنشاط التسويقي الخارجي.

---

[1] فؤاد حمودي العطار، حوراء ثامر مهدي حسن، "التسويق الداخلي وجودة الخدمة وتأثيرهما في تحقيق رضا الزبون: دراسة استطلاعية للمصارف الأهلية في كربلاء"، **مجلة جامعة كربلاء العلمية**، المجلد 13، العدد 01 (علمي)، 2015، ص ص: 315-340.

[2] رشيد مناصرية، وآخرون، مرجع سابق.

أهم نقطة يمكن أن تميز التسويق الداخلي، أنه أسلوب عمل تتبناه المنظمة، وهو لا يقتصر على قسم أو فئة معينة، بل مسؤولية جميع الموظفين في المنظمة على اختلاف مستوياتهم ومهامهم الوظيفية، كما أنه يعتبر جزءا مكملا لوظائف المنظمة خاصة وظيفة إدارة الموارد البشرية.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف التسويق الداخلي

مع تطور مفهوم التسويق الداخلي وتوسع استخدامه وتبنيه من طرف مختلف المنظمات، تعددت أهدافه وأهميته للأطراف المختلفة.

أولا: أهمية التسويق الداخلي

يعتبر التسويق الداخلي مفهوما جديدا في إدارة المنظمات، وقد تزايد الاهتمام بهذا المفهوم نظرا لأهميته الكبيرة في مختلف الأطراف ذات المصلحة، والنتائج التي حققها على مختلف الأصعدة، حيث أظهر عدد من المؤلفين من خلال دراساتهم النظرية والتجريبية؛ الفوائد المختلفة التي ينطوي عليها هذا المفهوم على سلوك الموظف أو على أداء المنظمة،[1] ومع تزايد أهمية قطاع الخدمات والاقتصاد القائم على المعرفة، فإن التسويق الداخلي يكتسي أهمية متزايدة بالنسبة للمنظمات،[2] وخاصة المنظمات الخدمية، ورغم أن الكتابات حول أهمية التسويق الداخلي اقتصرت

---

[1] Naghi Remus Ionut, Preda Gheorghe, «Individual Consequences of Internal Marketing», **Journal Studia Universitatis "Vasile oldis" Arad. Economic Sciences**, Vol. 25, No. 02; 2015, pp: 35-53.

[2] Michael Dunmore, «**Inside-Out Marketing : How to Create an Internal Marketing Strategy**», Kogan Page Business Books, London, 2002, p: 04.

في معظم الأحيان على المنظمات الربحية، متجاهلة أهميته في منظمات الخدمة غير الربحية، وبالتحديد المنظمات التي تقدم الخدمات العمومية، ولهذا سنعرض أهميته في كلا القطاعين (الربحي وغير الربحي)، وأيا كان طبيعة القطاع؛ فإن أهمية التسويق الداخلي تنعكس على المنظمة، الموظفين، والمجتمع بالنسبة لمنظمات الخدمة غير الربحية.

1) **بالنسبة للمنظمات:** يعتبر التسويق الداخلي ذو أهمية أكبر بالنسبة للمنظمات، وذاك راجع لانعكاس نتائجه الإيجابية على أدائها، ويعتبر التسويق الداخلي مهما بالنسبة للمنظمات لأن:

- تَبَنِّي فلسفة التسويق الداخلي وتطبيق أساليبه بمثابة الطريق الذي تسلكه المنظمة للوصول إلى أسواقها الخارجية، والأداة التي تعزز موقعها التنافسي في تلك الأسواق، ما ينعكس إيجابيا على أدائها وربحيتها وتحقيق أهدافها؛[1]
- من خلاله تحقق المنظمة التوافق والترابط الاستراتيجي بين السياسات والعمليات التنظيمية، كما أنه يساعدها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية من خلال سد الفجوة بين الروابط الأفقية والرأسية؛[2]
- عندما يرضى الموظفون عن المنظمة، فإنهم سيساهمون في تسويق صورتها الإيجابية؛[3]

[1] فؤاد حمودي العطار، حوراء ثامر مهدي حسن، مرجع سابق.

[2] Usman Ali Warraich, and others, «Internal Marketing: An Application of Principal Component Analysis», **Journal of Advanced Management Science**, Vol. 2, No. 1; March 2014, pp: 55-60.

[3] أسامة أحمد محمد عبد القادر، مرجع سابق، ص: 139.

- يعتبر وسيلة فعالة لدمج مختلف وظائف الأعمال والإنتاج والموظفين والتنمية التكنولوجية، بحيث يمكن أن يصبح التسويق وظيفة تكاملية في المنظمات الخدمية، كما أصبح التسويق الداخلي أفضل الممارسات التسويقية المعروفة لتحسين الخدمة والإدارة التنظيمية؛[1]
- يساعد في توفير الصلة بين أهداف التسويق الخارجية للمنظمة وقدراتها الداخلية؛[2]
- التسويق الداخلي يلعب دورا هاما في جذب الموظفين الأكفاء والمحافظة عليهم،[3] وفي تعظيم أداء الموظفين في العمليات التنظيمية؛[4]
- أن تنفيذ التسويق الداخلي في المنظمات المجهزة بالكفاءات والقدرات سيعزز من أداءها؛[5]
- التسويق الداخلي يساعد على التعرف على حاجات ورغبات العاملين، وتحقيق رضاهم عن ما يقومون بأدائه من وظائف وأنشطة؛[6]
- التسويق الداخلي مهم للمنظمات لأنه يؤثر على رضا الموظفين، الالتزام التنظيمي، سلوك المواطنة التنظيمية، شدة الصراع التنظيمي، ومعدل دوران الموظفين.[1]

---

[1] Gafar Olanrewaju Yusuf, and others, «Internal Marketing Practices and Customer Orientation of Employees in Nigeria Banking Sector», **International Review of Management and Marketing**, Vol. 6, No 4; 2016, pp: 217-223. Special Issue for "Asia International Conference (AIC 2015), 5-6 December 2015, Universiti Teknologi Malaysia, Kuala Lumpur, Malaysia.

[2] Naghi Remus Ionut, Preda Gheorghe, Op.Cit.

[3] Usman Ali Warraich, and others, Op.Cit.

[4] Yagmur Ozyer, Op.Cit.

[5] Maryam Saadat, Maryam Ooshaksaraie, «The Effect of Human Resource Management Practices of Marketing Sector on Internal Organizational Social Capital: Case Study Manufacturing Companies of Gilan Province», **International Business Management**, Vol. 10, No. 10; 2016, pp: 2027-2032.

[6] سعدون حمود جثير الربيعاوي، حسين وليد حسن عباس، "**التسويق : مدخل معاصر**"، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص: 379.

2) بالنسبة للموظفين: يشكل الموظفون جزءا مهما من الخدمة، فهم يمثلون "P" الخامس في مزيج الخدمات التسويقية، ويلاحظ في السنوات الأخيرة وجود تحوّل في دراسة تقديم الخدمات، حيث تحوّل التركيز من العملاء الخارجيين للمنظمة إلى التركيز على العملاء الداخليين،[2] وتتمثل أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للموظفين في:

- أنشطة التسويق الداخلي تزيد من الكفاءة بين موظفي التنظيم من خلال خلق الحافز بينهم وتعزيز الكفاءات؛[3]
- التسويق الداخلي الفعال يستجيب لاحتياجات الموظفين؛[4]
- التسويق الداخلي يخلق بيئة داخلية تدعم أهمية الوعي بالعملاء بين الموظفين،[5] ويعزز القيمة التنظيمية للموظفين وإدارة علاقاتهم مع العملاء بالتوازي مع التسويق الخارجي الذي يركز على العملاء؛[6]
- التسويق الداخلي يساعد الموظفين على تطوير مهاراتهم وقدراتهم الوظيفية وتوسيع معارفهم، ويجعلهم واعين لتحقيق التميز في الخدمة وخدمة العملاء بأفضل الطرق،[1] وبالتالي فهو يساعد موظفي الخدمات على تقديم خدمات ممتازة؛[2]

---

[1] Naghi Remus Ionut, Preda Gheorghe, Op.Cit.

[2] Maryam Haghighikhah and others, Op.Cit.

[3] Maryam Saadat, Maryam Ooshaksaraie, Op.Cit.

[4] Derya Atlay Işık, Ali Ender Altunoğlu, «The Effects of Internal Marketing on Some Job Attitudes: A Study in Private Hospitals in Turkey», **Journal of Business Research-Türk**, Vol. 8, No. 2; 2016, pp: 1-17.

[5] Naghi Remus Ionut, Preda Gheorghe, Op.Cit.

[6] W.M. To, and others, «Effect of management commitment to internal marketing on employee work attitude», **International Journal of Hospitality Management**, No. 45; 2015, pp: 14-21.

- التسويق الداخلي يوفر بيئة اتصال فعالة بين الموظفين وبين الموظفين والإدارة؛ ومن خلال الاتصال الداخلي سيفهم موظفو الخطوط الأمامية أدوارهم وأهميتهم في تحقيق الأهداف التنظيمية؛[3]
- التسويق الداخلي يساعد الموظفين في العمل ضمن جماعات وفرق يسودها التعاون؛
- التسويق الداخلي يوفر المعلومات الوظيفية ومعلومات البرامج التسويقية والإنتاجية، وبالتالي سهولة تقديم الخدمات للعملاء؛
- عند تطبيق التسويق الداخلي فإن الموظفون سيشعرون بأهميتهم في نظر المنظمة التي يعملون بها؛
- التسويق الداخلي يوفر برامج تحفيز مادية ومعنوية، مما سيُولِّد رغبة في إنجاز الأعمال بأعلى جودة، ويخلق جوا من المنافسة الإيجابية بين العاملين؛
- من خلال الاتصال غير الرسمي الذي يتضمنه التسويق الداخلي، فان الموظفين يمكنهم إيصال احتياجاتهم التي يصعب عليهم نقلها كتابيا، أو تكون صعبة الفهم؛
- التمكين يساعد الموظفين في أداء مهامهم بأكثر فعالية، ويشركهم في اتخاذ قرارات المنظمة، مما سيُولِّد لديهم شعورا بالمسؤولية والالتزام التنظيمي.

3) بالنسبة للمجتمع: بما أن المنظمات والأفراد جزء من المجتمع، فان أهمية التسويق الداخلي ستنعكس كذلك على المجتمع، خاصة وأن خدمات وسلع المنظمات موجهة للمجتمع، فالتسويق الداخلي مهم للمجتمع لأنه:

---

[1] Gafar Olanrewaju Yusuf, and others, Op.Cit.

[2] W.M. To, and others, Op.Cit.

[3] Ibid.

- يحسن جودة الخدمة إذا طبق من خلال إستراتيجيات التوجه نحو الزبون الخارجي،[1] وبالتالي ضمان رفاهية المجتمع من خلال استهلاك هذه الخدمات؛
- من خلال تعود الموظفين على ممارسات التسويق الداخلي؛ فإنهم سينقلون هذه الممارسات إلى تعاملاتهم اليومية مع أفراد المجتمع، فيعتمدون على تقنيات الاتصال الفعال، وتمكين الأفراد، وتعاملاتهم تكون ضمن فرق تعتمد على القرارات الجماعية، وغيرها من الممارسات؛
- تطور المنظمات من خلال التسويق الداخلي، ينقلها من المنافسة المحلية إلى المنافسة العالمية، وبالتالي ازدهار الوضع الاقتصادي للبلد، مما يؤدي إلى تحسن أوضاع المجتمع من خلال فرص العمل، وتوفر المنتجات بكفاءة عالية وبأسعار مناسبة؛
- أن التأثير العام للتسويق الداخلي هو أنه عندما تلبي المنظمة رغبات موظفيها، فمن المرجح تقديم خدمة عالية الجودة للعملاء الخارجيين.[2]

كما أن التسويق الداخلي يعتبر مهما بدرجة أكبر بالنسبة للمنظمات، لأنه يحقق لها هدفها النهائي المتمثل في زيادة الأرباح، وأهميته بالنسبة للموظفين والمجتمع ما هي إلا نتيجة حتمية مستمدة من أهميته بالنسبة للمنظمات.

ثانيا: أهداف التسويق الداخلي

إنّ الهدف الرئيسي للتسويق الداخلي هو تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء، ولكي يتحقق ذلك على المنظمة الاهتمام بالأهداف الفرعية للتسويق الداخلي والمتمثلة في تحقيق رضا الموظفين والتكامل بين وظائف المنظمة، والتي بدورها ستؤدي إلى تحقيق الهدف الرئيسي.[1]

---

[1] أمل إبراهيم أحمد الحاج عبد، هاني الضمور، مرجع سابق.

[2] Gafar Olanrewaju Yusuf, and others, Op.Cit.

من بين أهداف التسويق الداخلي؛ ضمان خلق علاقة قوية بين الموظفين في الأعمال التجارية وإدارتهم والوظائف المختلفة لتلك الأعمال،[2] ولا يقتصر الأمر على الأعمال التجارية وحسب، فالتسويق الداخلي يهدف إلى خلق علاقة قوية بين موظفي القطاع العام بهدف تقديم خدمات عمومية ذات جودة عالية، وخلق علاقة قوية بين الناشطين في المنظمات غير الحكومية التي لا تهدف للربح، مثل الجمعيات والنوادي وكل هيئات المجتمع المدني بصفة عامة.

يهدف التسويق الداخلي كذلك إلى تحفيز العملاء الداخليون في كل مستويات المنظمة، من خلال معاملتهم كزبائن داخليين وتطوير العملاء في منحى واحد، ودمجهم مع إدارة الموارد البشرية، والسماح بعلاقة تبادل فعالة معهم،[3] كما يهدف إلى توفير دوافع للموظفين في كل مرحلة وكل مستوى، على أن تكون هذه الدوافع موجهة نحو العملاء،[4] وتهدف استراتيجية التسويق الداخلي إلى استقطاب والمحافظة على أفضل العاملين وحثهم على أداء وظائفهم على أفضل وجه ممكن، وذلك من خلال تطبيق كل من فلسفة وأساليب التسويق الخارجي على السوق الداخلي للعاملين.[5]

لقد حدد Gronroos أهداف التسويق الداخلي في ثلاث نقاط:[6]

---

[1] Manuel Michaelis, «**Internes Marketing in Dienstleistungsnetzwerken**», Gabler Verlag, Germany, 2009, p: 30.

[2] Khalid Omar, Mohammad Shehada, «The Impact of Internal Marketing on Retaining Employees at Private Hospitals in Amman, Jordan», I**nternational Journal of Management and Commerce Innovations**, Vol. 2, No. 2; October 2014-March 2015, pp: 606-619.

[3] Ibid.

[4] Maryam Saadat, Maryam Ooshaksaraie, Op.Cit.

[5] سعيد شعبان حامد، مرجع سابق.

[6] أمل إبراهيم أحمد الحاج عبد، هاني الضمور، مرجع سابق.

- جذب الموظفين المناسبين للعمل بالوظائف الإدارية والاتصال مع الزبائن؛
- المحافظة على الموظفين الجيدين والمناسبين؛
- التأثير في الموظفين وتحفيزهم من أجل أن يعملوا باتجاه خدمة الزبائن والسوق والمبيعات، وبالتالي يبذلون قصارى جهدهم للنجاح في العلاقة التفاعلية مع الزبائن.

يمكن تشخيص أهداف التسويق الداخلي في ثلاثة مستويات، هذه الأهداف توضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (1): أهداف التسويق الداخلي حسب مستويات الأهداف

مستويات الأهداف	التطبيقات
الهدف العام	• جعل العاملين أكثر تفهما وتحفيزا واهتماما بالعملاء.
الهدف الاستراتيجي	• خلق البيئة الداخلية التي تدعم الشعور بالعميل وتفتح العقلية البيعية بين الأفراد: دعم الطرق الإدارية، دعم سياسات الأفراد. • دعم سياسات التدريب الداخلي ودعم إجراءات التخطيط والرقابة.
الهدف التكتيكي	• العاملين يجب أن يفهموا لماذا يتوقع منهم أن يتصرفوا بطريقة معينة أو يجب عليهم دعم موقف معين. مثال : الخدمة المعطاة أو الخدمة الداعمة يجب عليهم قبول الخدمات والنشاطات الأخرى التي يتوقع منهم دعمها عند اتصالاتهم بالعملاء. • يجب تطوير الخدمة كاملة وأن تقبل داخليا قبل طرحها في السوق كما يجب تفعيل قنوات الاتصال الداخلية والبيع الشخصي.

المصدر: هاني حامد الضمور، "**تسويق الخدمات**"، **الطبعة الثالثة**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص: 343.

كما يمكن تمييز ثلاثة أهداف أساسية للتسويق الداخلي: الهدف الأول يتعلق بالأسواق الداخلية، وهو يشمل الاستثمار في الموظفين بحيث يشعرون أنهم ينتمون إلى المنظمة؛ فهم رؤية المنظمة وأهدافها الاستراتيجية وكيفية تحقيقها، ويرتبط الهدف الثاني والثالث بالأسواق الخارجية، ويشير إلى الاستثمارات في العملاء، ويهدف إلى تطوير علاقات تجارية جيدة طويلة الأجل والوصول إلى المزايا التنافسية، وهو مبدأ بقاء المنظمة في السوق.[1]

يهدف التسويق الداخلي كذلك إلى الحصول على ميزة تنافسية في السوق، ولكي يتم ذلك يجب على المنظمات اعتماد نهج التسويق الداخلي على جميع المستويات من الإدارة العليا إلى أدنى مستوى وخلق ثقافة تنظيمية،[2] كما أنه يهدف ليصبح جزءا من إستراتيجية المنظمة، وتعزيز صورة المنظمة خارجيا وداخليا.[3]

إنّ تزايد الاهتمام بالتسويق الداخلي نابع من أهميته بالنسبة للموظفين والمنظمات والمجتمع، فهو مهم للموظفين لأنه يزيد من كفاءتهم وقدراتهم ويولد لديهم شعورا بالانتماء والرضا، ويكون مهما للمنظمات لأنه يساعدها في تحقيق أهدافها وتطورها والحصول على موارد بشرية ذات كفاءة عالية، وبالتالي اكتساب ميزة تنافسية يصعب تقليدها، وبما أن المجتمع ما هو إلا مجموعة أفراد ومنظمات، فإن أهمية التسويق الداخلي ستنعكس على رفاهية المجتمع وتحسين المستوى المعيشي لأفراده، بالإضافة إلى هذه الأهمية، يسعى التسويق الداخلي إلى تحقيق مجموعة أهداف،

---

[1] Maryam Haghighikhah, and others, Op.Cit.

[2] Yagmur Ozyer, Op.Cit.

[3] Roxana Cioclov, and others , Op.Cit.

من أهمها خلق بيئة داخلية تساعد على تحفيز وتنمية قدرات الموظفين، وجعلهم يشعرون بالرضا والانتماء الوظيفيين.

المطلب الثالث: نماذج التسويق الداخلي

بعض الباحثين قدموا نماذج لتطبيق إجراءات التسويق الداخلي في المنظمات، ومن بين هذه النماذج نذكر: نموذج Berry والذي يرتكز على اعتبار العاملين مستهلكين، نموذج Tansuhaj وآخرون، والذي ينظر إلى التسويق الداخلي كأحد مداخل إدارة الموارد البشرية، نموذج Gronroos والذي يرتكز على التسويق التفاعلي، نموذج Rafiq and Ahmed والذي يرتكز على الجمع بين نموذج Gronroos ونموذج Berry،[1] ورغم كثرة هذه النماذج إلا أنها ترتكز على نموذجين أساسيين، حيث يعتمد النموذج الأول على مفهوم Berry الذي يعامل الموظفين كعملاء، ويعتمد النموذج الثاني على فكرة Gronroos المتعلقة بالاهتمام بما يرضي العملاء والتسويق التفاعلي،[2] وفي هذه الدراسة سنكتفي بعرض هاذين النموذجين الرئيسيين.

أولا: نموذج Berry للتسويق الداخلي

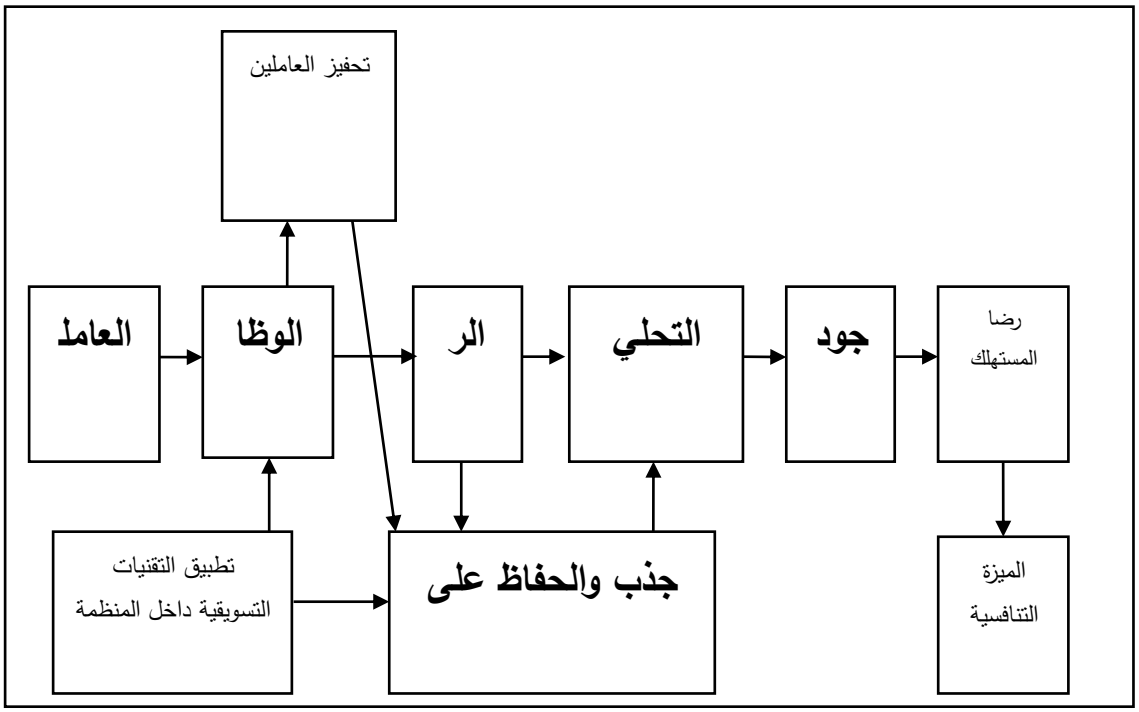
طرح Berry نموذجا للتسويق الداخلي سنة 1981، ووفقا لهذا النموذج فان العاملين داخل المنظمة هم في الحقيقة عملاء داخليون (مستهلكون) والوظائف هي منتجات تقدمها المنظمة لهم، وعليه فإنه ينبغي على المنظمة أن تقوم باكتشاف حاجاتهم ورغباتهم والعمل على إشباعها من

---

[1] محمد عبد المعطي الجاروشة، "**العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي للعاملين في البنوك الفلسطينية العاملة بقطاع غزة**"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، عمادة الدراسات العليا، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2016، ص: 24.

[2] بيرفيز أحمد، محمد رفيق، مرجع سابق، ص: 21.

خلال تبني تقنيات تسويقية داخلية، والعمل على تصميم وتشكيل الوظائف بطريقة تساهم في إشباع تلك الحاجات والرغبات، مع إعطائهم فرصة للاندماج والمشاركة في خطط وسياسات المنظمة، وهذا سينعكس على رضاهم الوظيفي ويؤثر على أدائهم، ما يجعلهم يتحلون بعقلية التوجه نحو المستهلك،[1] يفترض هذا النموذج أن المنظمة التي لديها عاملين يمتازون بأداء عال وعقلية التوجه نحو المستهلك، تمتلك ميزة تنافسية كبيرة تمكنها من تقديم خدمات عالية الجودة ورفع حصصها السوقية في الأسواق. والشكل التالي يوضح إجراءات هذا النموذج:



الشكل رقم (2): نموذج Berry للتسويق الداخلي

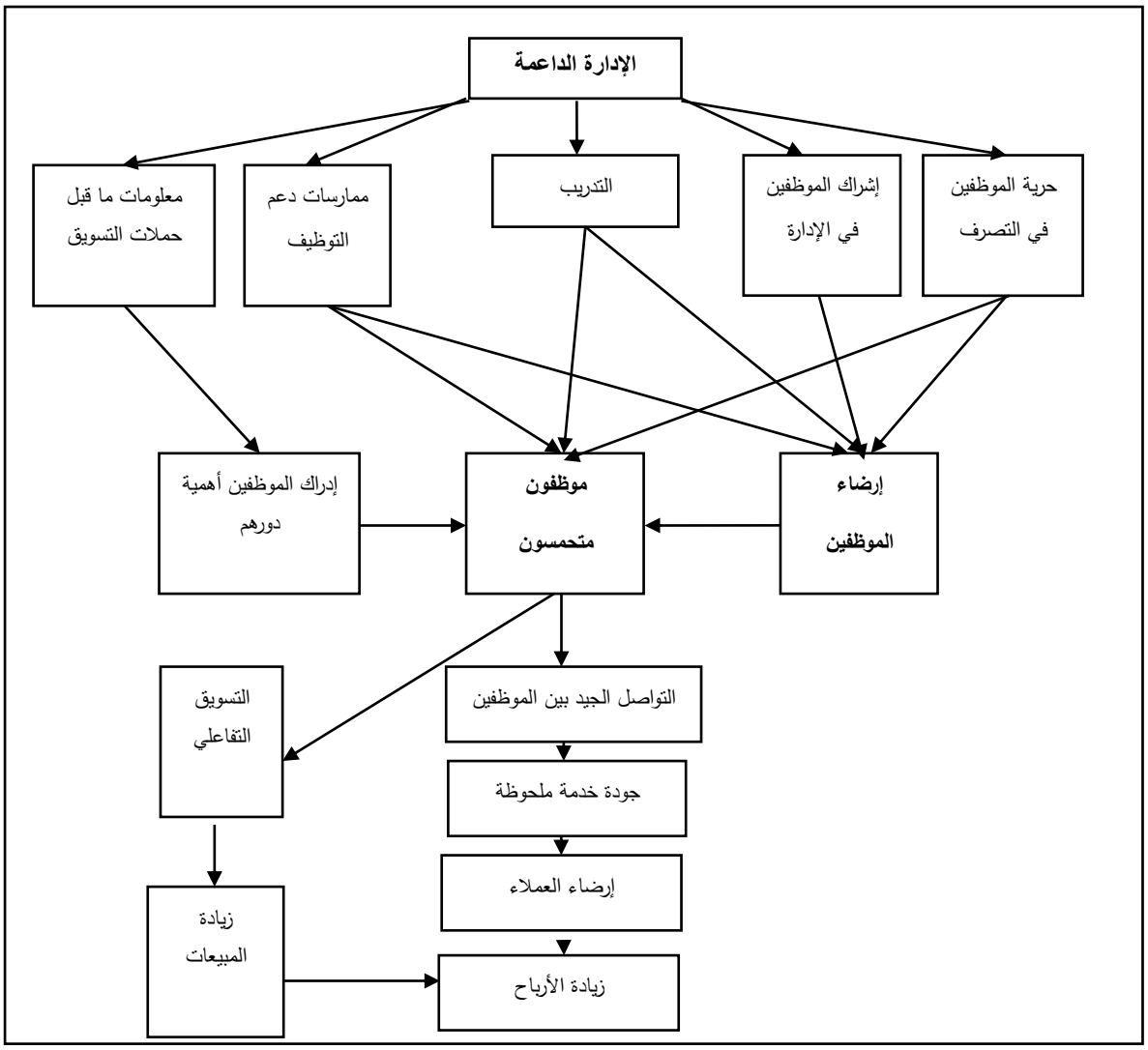
المصدر: محمد عبد المعطي الجاروشة، "**العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي للعاملين في البنوك الفلسطينية العاملة بقطاع غزة**"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، عمادة الدراسات العليا، جامعة الأزهر، غزة، 2016، ص: 25.

[1] محمد عبد المعطي الجاروشة، مرجع سابق، ص ص: 24-25.

ثانيا: نموذج Gronroos للتسويق الداخلي

طرح Gronroos نموذجا للتسويق الداخلي سنة 1990، ووفقا لهذا النموذج يجب على الموظفين أن يكونوا مهتمين بالعملاء وذوي خبرة في تحقيق مبيعات أفضل كي يتمكنوا من الاستفادة من فرص التسويق التفاعلي، مما يحقق خدمة أفضل ومبيعات أعلى ومن ثم أرباحا أكثر، ويتميز هذا النموذج بالممارسات الداعمة للتوظيف والتكوين المطلوب وأسلوب الإدارة التعاوني، وهذا يؤدي إلى الحصول على موظفين مهتمين بالعملاء، وتعطي تلك الممارسات حرية تصرف للموظفين في عملية تقديم الخدمة، بحيث يمكنهم الاستفادة من التواصل الناتج بين موظفي تقديم الخدمة والعملاء، وبإعطاء الموظفين حرية التصرف، أي من خلال تخويلهم قدرا أكبر من التحكم في عملهم، فيصبح من المأمول زيادة رضاهم عن وظائفهم ومن ثم زيادة الحماس والاهتمام بالعملاء، كما يتميز بوجوب إعلام الموظفين بأي تغييرات في استراتيجيات وحملات التسويق قبل توزيعهم على مناطق التعامل المباشر مع العملاء، ويتطلب كل ما سبق دعم الإدارة العليا،[1] والشكل التالي يوضح إجراءات هذا النموذج:

[1] بيرفيز أحمد، محمد رفيق، مرجع سابق، ص ص: 22،23.



الشكل رقم (3): نموذج Gronroos للتسويق الداخلي

المصدر: بيرفيز أحمد، محمد رفيق، "**التسويق الداخلي**"، تر: قسم الترجمة بدار الفاروق، دار الفاروق للاستثمارات الثقافية، مصر، 2013، الطبعة الأجنبية 2002، ص: 24.

تشترك كل هذه النماذج في هدفها النهائي وهو تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء، لكنها تختلف في الإجراءات أو الأبعاد التي تكون كل نموذج، وفي الآليات المستخدمة في تطبيق هذه الإجراءات، ونظرا لتواصل الدراسات في هذا المجال، فقد وُجِّهت العديد من الانتقادات للنموذجين الأساسيين، مما أدى إلى ظهور نماذج أخرى مكملة لهما.

المطلب الرابع: مقومات تبني التسويق الداخلي في المنظمات

رغم إجماع كل المنظمات والباحثين على أهمية التسويق الداخلي، إلاّ أنّ المنظمة عندما تتبناه؛ ستواجه مجموعة من الصعوبات والعوامل التي تعرقل نجاحه، والحالة العكسية لهذه الصعوبات تعتبر مقومات لنجاح التسويق الداخلي في المنظمة، ومن بين هذه الصعوبات نذكر:

أولا: مقاومة التغيير

مقاومة التغيير تعتبر من أكبر المعيقات لتبني التسويق الداخلي في المنظمة، إلاّ أنه يوجد مجموعة مفاهيم تعتبر التسويق الداخلي أداة لمقاومة التغيير، حيث يرى Varey أنه يمكن أن يساهم في تسهيل عملية إدارة التغيير في المنظمة، وذلك بجعل المنظمة وموظفيها أكثر مرونة واستجابة للتغيرات المحيطة،[1] وتكون الصعوبة أكبر عندما يتعلق الأمر بمقاومة التغيير التنظيمي، والذي يُعتبر تغيرا موجها ومقصودا وهادفا، يسعى لتحقيق التكيف البيئي الداخلي والخارجي، بما يضمن الانتقال إلى حاجة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات،[2] كما أن التغيير التنظيمي يشير إلى تلك التعديلات في سياسات وأهداف الإدارة، أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي، أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية تحقق للمنظمة التميز عن غيرها، أو تستهدف عملية

---

[1] Richard J. Varey, «A Model of Internal Marketing for Building and Sustaining a Competitive Service Advantage», **Journal of Marketing Management,** No. 11; 1995, pp: 41-54.

[2] معيزي قويدر، "مفاهيم أساسية عن التغيير التنظيمي، إدارة التغيير، مقاومة التغيير"، **ملتقى دولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية**، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، جامعة سعد دحلب، الجزائر، يومي: 18-19 ماي 2011.

تسعى لزيادة الفاعلية التنظيمية،[1] ومن بين الأسباب التي تدعو إلى مقاومة التغيير نذكر: عدم وجود دليل يثبت منافع التغيير، خوف الموظفين من المجهول وتفضيلهم للنمطية في الأداء، ضعف الثقة بالنفس والشك في نوايا قادة التغيير، تفضيل المصلحة الذاتية إذا كان التغيير يضر بها، ... إلخ.[2]

ثانيا: البيئة الداعمة

إن إلتزام الإدارة العليا يعتبر أهم عامل يؤثر على فعالية التسويق الداخلي، حيث أن مناخ الخدمة والإدارة الداعمة يؤثران إيجابيا على مواقف وسلوكيات موظفي الخدمة، كما أن المشرفون سيؤثرون على تصورات الموظفين وأدائهم بشكل كبير لأنهم الأقرب إليهم،[3] بالإضافة إلى أنّ جوهر التسويق الداخلي هو أن يوفر المشرفون تأمين المزايا والفوائد والخدمات الإضافية لموظفيهم وجعلها مضمونة،[4] ويكون التسويق الداخلي أكثر نجاحا عندما يكون الالتزام عاليا عند المستويات العليا في الإدارة، وكذلك عندما يلتزم به كافة العاملين، ويكون أسلوب الإدارة المقترحة هو الأسلوب السائد،[5] ومنه فإن البيئة غير الداعمة في المنظمة تعتبر معيق لتطبيق التسويق الداخلي فيها، بينما البيئة التي تدعم الموظفين وتهتم بهم تعتبر ركيزة لنجاحه.

ثالثا: الثقافة والمناخ التنظيميين

---

[1] أسامة خيري، "**الإدارة العامة**"، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص: 277.

[2] مدحت محمد أبو النصر، "**إدارة وتنمية الموارد البشرية: الإتجاهات المعاصرة**"، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2007، ص ص: 101، 102.

[3] W.M. To, and others, Op.Cit.

[4] Maryam Haghighikhah, and others, Op.Cit.

[5] رشيد مناصرية، وآخرون، مرجع سابق.

تتميز الثقافة التنظيمية بالمعايير والقيم المشتركة التي توجه المنظمة للقيام بأعمالها، فهي تحدد الإطار المرجعي للمنظمة بأكملها، حيث تتشكل من السياسات والوثائق والإجراءات الخاصة بالمنظمة، بالإضافة إلى المعتقدات المشتركة الأخرى التي غالبا ما لا تكون مكتوبة،[1] أما المناخ التنظيمي فيشير إلى مجموعة الاتجاهات التي يمكن إدراكها عن طريق التنظيم واستقراؤها من خلال الطريقة التي يعامل بها التنظيم أفراده،[2] وعليه فإنّ نجاح التسويق الداخلي في المنظمات مرتبط بترسيخ ثقافة الخدمة لدى العاملين داخل المنظمة، ويحكم على التسويق الداخلي بالفشل أو بالإخفاق، إذْ لم تعمل المنظمة على ترسيخ ثقافة الخدمة التي توفر المناخ الملائم لتطبيق التسويق الداخلي لدى العاملين،[3] وتجدر الإشارة إلى أنّ عملية تغيير المناخ تكون عن طريق إجراءات إدارية محددة، ويمكن تحسين المناخ التنظيمي من خلال التناوب في العمل وتوسيع مجاله وإثرائه (الإثراء الوظيفي) الذي يعتمد بدرجة كبيرة على التمكين، أيضا من خلال تحسين ظروف العمل،[4] في حين أن تغيير ثقافة المنظمة عملية معقدة وتأخذ وقتا كبيرا،[5] كما أن مدخل تمكين الموظفين يعتبر توجها حديثا لترسيخ ثقافة خدمة العملاء ذاتيا، أي جعل اتخاذ القرارات من طرف الموظفين عرف وعادة داخل المنظمة.[6]

---

[1] Haemoon Oh, Abraham Pizam, «**Handbook of Hospitality Marketing Management**», Elsevier Ltd, United Kingdom, 2008, p: 477.

[2] زياد يوسف المعشر، "المناخ التنظيمي في الجامعات الأردنية: دراسة مقارنة بين الجامعات الرسمية والجامعات الخاصة لبعض أبعاد المناخ التنظيمي السائد من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية"، **مجلة جامعة دمشق**، المجلد 17، العدد 01، 2001، ص ص: 299- 327.

[3] درمان سليمان صادق، حسان ثابت جاسم، مرجع سابق.

[4] مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق، ص ص: 358-362.

[5] Haemoon Oh, Abraham Pizam, Op.Cit., p: 477.

[6] سعدون حمود جثير الربيعاوي، حسين وليد حسن عباس، مرجع سابق، ص: 380.

رابعا: مدى فهم الموظفين لأهداف وأنشطة المنظمة

سوء فهم الموظفين لأهداف وأنشطة المنظمة يؤدي إلى الفشل في تحقيقها بالشكل المخطط له، لأن الموظفين سيعملون بطريقة خاطئة لتحقيق أهداف غير مسطرة، لذا يجب التأكد من أن كل الموظفين يفهمون أنشطة المنظمة، وخاصة نشاطها الرئيسي،[1] وهذا يساعد على وضوح أدوار عمل الموظفين مما يؤثر في سلوكياتهم،[2] ونفس الشيء لأهداف ومفهوم التسويق الداخلي، مما يجعلهم واعين بجميع الأنشطة التي تضطلع بها المنظمة في مجال التسويق الداخلي،[3] ومنه إذا كان هناك أي سوء أو عدم فهم لأهداف المنظمة وأنشطتها؛ سيؤدي ذلك إلى فشل التسويق الداخلي، وبالعكس فإن فهم الموظفين لأهداف وأنشطة منظمتهم يعتبر ركيزة لنجاح تطبيق التسويق الداخلي، ولا يتوقف الأمر هنا؛ بل يجب أن يكون لدى الموظفين معرفة بأساليب التسويق المحدثة والمخطط لها.[4]

خامسا: تبني المنظمة لفلسفة التوجه بالعميل

---

[1] William R.George, «Internal Marketing and Organizational Behavior a Partnership in Developing Customer-Conscious Employees at Evrey Level», **Journal of Business Researth**, Vol. 20, No. 01; 1990, pp: 63-70.

[2] حيرش سليم، "أثر التسويق الداخلي على جودة الخدمة المصرفية: دراسة حالة عينة من البنوك الجزائرية في ولاية المدية"، **مجلة الاقتصاد و التنمية البشرية**، المجلد 6، العدد 11، الجزء 2، ماي 2015، ص ص: 40-56.

[3] Masoud shahsavani, and others, «The Impact of Internal Marketing on Customer Orientation: A case Study on Grade 8 municipals of Fars Province», **Life Science Journal**, Vol. 9, No.4 ; 2012, pp: 442-446.

[4] Yagmur Ozyer, Op.Cit.

يصنف العملاء إلى عملاء خارجيين وهم زبائن المنظمة وعملاء داخليين وهم موظفيها، فإذا كانت المنظمة تريد التوجه نحو العميل الخارجي عليها التوجه نحو العميل الداخلي،[1] وذلك من خلال تلبية إحتياجات العملاء الداخليون بغية زيادة دوافعهم ورضاهم؛ ويتمثل الافتراض الرئيسي لهذا النهج في أن الموظفين المتحمسين والراضين يوفرون مستوى أكثر اتساقا لجودة الخدمة المقدمة للعميل، وبالتالي فإن رضا الموظفين هو الشرط الأساسي لنوعية الخدمة الخارجية ورضا العملاء،[2] فالمنظمة التي لا تتبنى هذه الفلسفة من المستحيل أن تنجح في تطبيق التسويق الداخلي.

سادسا: التخطيط الاستراتيجي الداخلي

تظهر الدراسات أن ممارسات التسويق الداخلي يجب التخطيط لها وتنفيذها قبل إجراء ممارسات التسويق الخارجية،[3] وفي هذا الاطار اقترح كل من Elisabeth و Sabine مجموعة خطوات اعتبراها مثالية لعملية تخطيط تركز على الإدارات الداخلية للمنظمة، وتعتبر عملية تحليل الحالة الداخلية والخارجية أولى الخطوات، وفي الخطوة الثانية يجب على المنظمة تحديد برامج التسويق الداخلي الرئيسية، وتحديد أهداف البرامج الرئيسية للمنظمة، ويجب تجزئة الموظفين حسب معايير معينة، وإعداد الميزانية لكل برنامج رئيسي، كذلك تشمل خطوات التخطيط الاستراتيجي الداخلي عملية تخطيط القياس فيما يتعلق بالتخطيط التشغيلي، والخطوتين الأخيرتين هما تنفيذ وتقييم التسويق الداخلي.[4]

---

[1] William R.George. Op.Cit.

[2] Manuel Michaelis, Op.Cit. p: 30.

[3] Yagmur Ozyer, Op.Cit.

[4] Elisabeth Frohlich, Sabine Grimm, Op.Cit.

النقاط سابقة الذكر تخص كل المنظمات على إختلاف أنواعها، كما أنه يوجد عدة صعوبات تواجه نجاح التسويق الداخلي في المنظمات العمومية، نذكر منها:

سابعا: الفساد والبيروقراطية

إنتشار الفساد الإداري في المنظمات العمومية سيؤدي إلى فقدان الضمير المهني لدى موظفي القطاع العام، ومنه ظهور سلوكيات مضرّة بعمل المنظمة، وبالتالي وجود عدم ثقة بين الموظفين فيما بينهم، وبين الموظفين والإدارة العليا، ويتمثل الحل التقليدي لمحاربة هذه السلوكيات في تطبيق البيروقراطية على الموظفين والمواطنين في تقديم خدماتها وأداء أعمالها، كما أنها تفرض عقوبات صارمة ستنقص من الولاء التنظيمي للمنظمة، لأن هذا الإجراء سيحمل في طياته تظلمات لبعض الموظفين، ورغم أن البيروقراطية من أساليب محاربة الفساد الإداري، إلاّ أن لها نتائج سلبية خاصة فيما يتعلق بتطبيق التسويق الداخلي، فهي تتنافى وعملية تمكين الموظفين، والتي تعتبر إجراء مهم من إجراءات التسويق الداخلي.

ثامنا: مركزية القرار

إن مركزية القرار في المنظمات العمومية تقلل من فعالية التمكين وأهميته بالنسبة للموظفين والرؤساء، وما يلاحظ في المنظمات العمومية أنها تعتمد على القوانين الكثيرة في تسيير كل أعمالها، وصدور قرارات بأعداد كبيرة من السلطة المركزية لهذه الإدارات، وهذا سيعيق نجاح التسويق الداخلي في المنظمات العمومية، كما أن الاتصال الداخلي في المنظمة سيغلب عليه الطابع الرسمي، وفي الاتجاه النازل فقط.

تاسعا: عدم فهم القوانين والتعليمات

المستوى العلمي والمعرفي المتدني للموظفين وأصحاب القرارات في الإدارات العمومية، خاصة رؤساء المجالس الشعبية اللذين يتم انتخابهم لا تعيينهم حسب مؤهلاتهم، لا يُمكّنهم من الفهم الجيد للقوانين والتعليمات والقرارات، وهذا يؤدي إلى سوء استخدام السلطة، وعدم فهم القوانين، وبالتالي سوء تطبيق إجراءات التسويق الداخلي.

المنظمة التي تريد تبني فلسفة التسويق الداخلي، يجب عليها أولا تحديد مرتكزاته والشروط العامة لنجاحه، ثم الشروط الخاصة لذلك، وهذا وفقا لخصوصية المنظمة، والهدف من تحديد هذه المرتكزات هو ضمان نجاح التسويق الداخلي من خلال الحرص على توفير هذه المرتكزات، ثم عليها تشخيص الصعوبات التي تواجه التسويق الداخلي بصفة عامة وخاصة، ومحاولة التقليل أو القضاء على هذه الصعوبات.

خلاصة المبحث

تناول هذا المبحث بعض الجوانب المتعلقة بالتسويق الداخلي، وفيما يلي ملخص موجز لما ورد فيه:

- يوجد إختلاف في ظهور التسويق الداخلي، والأرجح أنه ظهر في بداية الخمسينيات بواسطة مديري الجودة اليابانية؛ بهدف تحسين الخدمات المقدمة للعملاء في المنظمات الخدمية، ثم انتقل إلى باقي المنظمات لتحسين إنتاجية الموظفين والقضاء على بعض المشاكل داخلها؛
- التسويق الداخلي ينظر للأنشطة التي يؤديها العاملون على أنها منتجات داخلية، وأنّ المنظمة يجب أن تركز على اهتمامات العاملين وتحاول إشباعها من خلال الأنشطة التي يؤدونها؛
- تطور مفهوم التسويق الداخلي وفقا لتطور مفاهيم إدارة الموارد البشرية، حتى أصبح المفهوم الجديد للتسويق الداخلي ينص على أنه تلك الجهود المخططة والمبنية على استخدام المدخل التسويقي للقضاء على المقاومة التنظيمية للتغيير، ولتحقيق التعاون والتكامل الوظيفي بين الموظفين في إطار التنفيذ الفعال للاستراتيجية، وهذا بشكل يؤدي في النهاية إلى تحقيق رضا المستهلك من خلال موظفين محفزين وموجهين بالمستهلك؛
- التسويق الداخلي مهم بالنسبة لكل من المنظمة، الموظفين، والمجتمع، والهدف الرئيسي للتسويق الداخلي هو تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء، بينما الأهداف الفرعية تتمثل في تحقيق رضا الموظفين والتكامل بين وظائف المنظمة؛
- إن عملية تحقيق أهداف التسويق الداخلي تواجهها جملة من الصعوبات، لذا وجب على المنظمة الارتكاز على مقومات نجاح التسويق الداخلي من أجل التغلب على هذه الصعوبات.

المبحث الثاني: إجراءات التسويق الداخلي

يقصد بإجراءات التسويق الداخلي في هذه الدراسة أبعاد التسويق الداخلي، والتي يتكون منها كل نموذج من النماذج المتوصل إليها من طرف الباحثين. إن الفائدة من بناء النماذج التي تمثل الممارسات والمتغيرات الاقتصادية تكمن في سهولة قياس تطبيقها، وفي التطبيق السليم لها، ويلاحظ أنه يوجد اختلاف بين الباحثين في توحيد هذه الإجراءات وهذه النماذج. في هذا المبحث يقترح الباحث نموذجا بسيطا للتسويق الداخلي مع شرح إجراءاته.

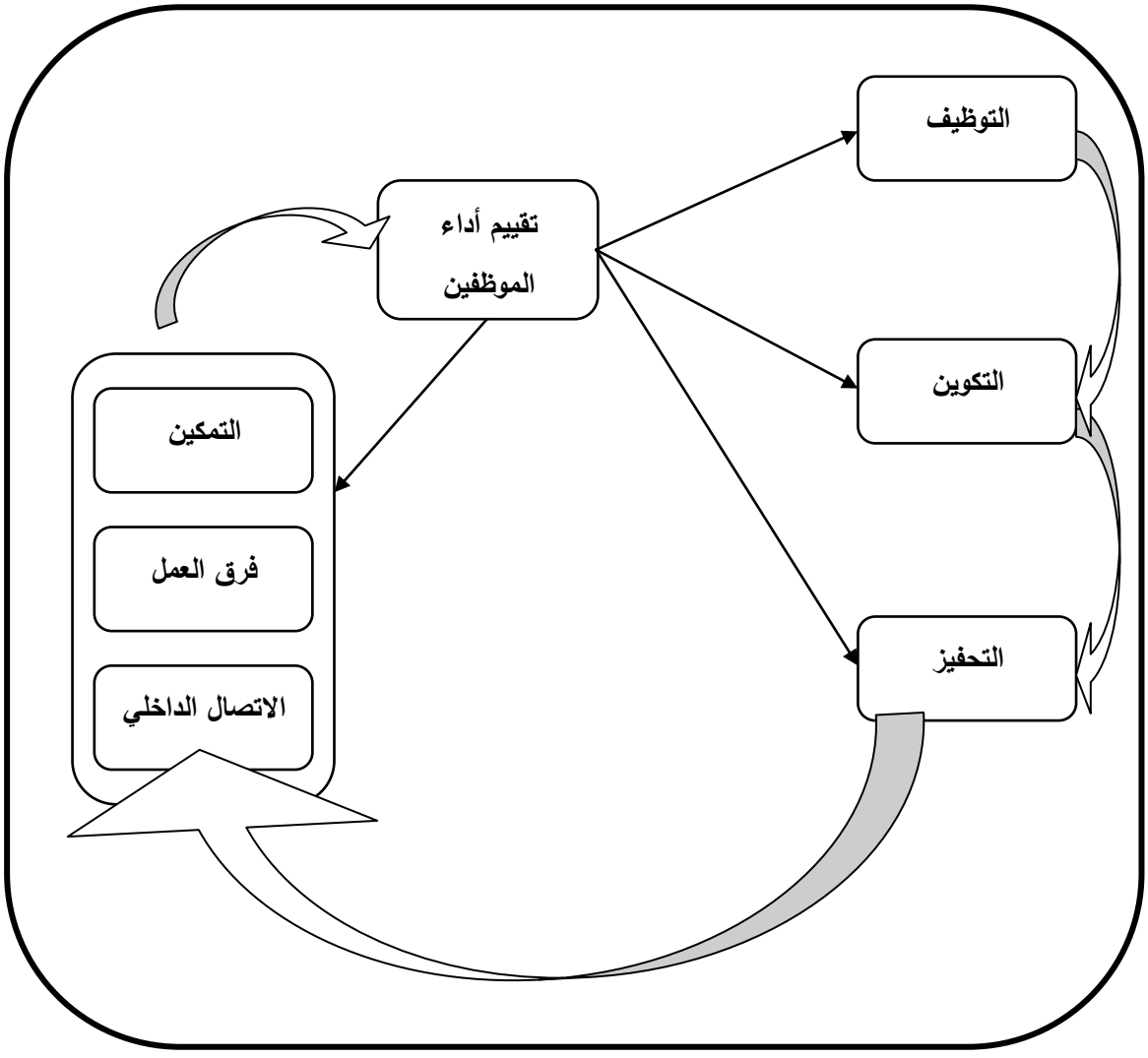
المطلب الأول: نموذج التسويق الداخلي المقترح

انطلاقا من الفكرة التي تقول إنّ التسويق الداخلي هو محاولة تطبيق عمليات التسويق الخارجي داخل المنظمة، والفرضية التي تقول أنه يمكن استخدام أدوات ومفاهيم تسويقية محددة بشكل فعّال أيضا في العلاقة بين المنظمة والموظفين،[1] وأن التسويق الداخلي يتضمن العديد من الأبعاد ذات الطابع المتعلق بالموارد البشرية والقائم على التركيز على الموظف كونه يشكل أحد عناصر المزيج التسويقي الخدمي،[2] وبالنظر لإجراءات التسويق الداخلي المعتمدة في أكثر الدراسات، ومن خلال فكرة تطور مفهوم التسويق الداخلي عن نهجه التقليدي وتوسعه في جميع

[1] Roxana Cioclov, and others, Op.Cit.

[2] أسعد حماد موسى أبو رمان، علاء الدين محمد خلف أحمد، "العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي للعاملين في الفنادق الأردنية"، **مجلة تنمية الرافدين**، المجلد 34، العدد 109، 2012، ص ص: 45-63.

أنواع المنظمات، متضمنا أدوات إدارية خاصة جعلته قريبا من إدارة الموارد البشرية،[1] يقترح الباحث نموذج للتسويق الداخلي يتكون من سبعة إجراءات لتطبيق التسويق الداخلي في الجماعات المحلية، هذه الإجراءات تتمثل في: التوظيف، التكوين، التحفيز، الاتصال الداخلي، فرق العمل، التمكين، تقييم أداء الموظفين، والشكل رقم (04) يوضح هذه الإجراءات:



الشكل رقم (4): نموذج التسويق الداخلي المقترح

المصدر: من إعداد الباحث

[1] Munteanu. C. Catalin, and others, «A holistic Approach on Internal Marketing Implementation», **journal Business Management Dynamics**, Vol. 3, No. 11; 2014, pp: 09-17.

هذا الترتيب في الإجراءات قد جاء حسب التسلسل المنطقي لها، فالمنظمة تقوم بتوظيف الأفراد من خلال اتباع كل العمليات الفرعية المكونة لها، ثم تقوم بتكوينهم لكي يتمكنوا من أداء أنشطة المنظمة بكل فعالية، ثم تحفزهم من خلال تطبيق أنظمة حوافز مختلفة، بهدف زيادة نشاطهم وتحسين إنتاجيتهم، كما تنظم بيئة الاتصال الداخلي لتضمن السير الحسن لأنشطتها، ولتتأكد من وصول تعليماتها وتلقي المعلومات المرتدة، ولمعالجة مشاكل الموظفين والمنظمة في حينها، وتشكل فرق عمل لزيادة الإنتاجية، مما يجعلها تعتمد عليهم في إتخاذ القرارات، ولا بد في النهاية من تقييم أدائهم وفق معايير داخلية، ومن خلال نتائج التقييم تحاول المنظمة معالجة الاختلالات الناتجة عن كل إجراء، فإن كان الخلل ناتجا عن خطأ في عملية التوظيف تراجع استراتيجياتها وسياساتها في هذه العملية، ونفس الشيء لبقية الإجراءات.

المطلب الثاني: التوظيف

تعد استراتيجية توظيف الموارد البشرية إحدى الإستراتيجيات التي تلعب دورا مركزيا في التحديث المستمر للقدرات التي تتطلبها المنظمة، حيث أن المنظمات التي تسعى لبناء قوى عاملة متنوعة وفعالة يجب عليها توظيف أشخاص يتميزون بمهارات عالية، ومناسبين للمناصب الشاغرة، كما أنها تعتبر حجر الزاوية في نجاح إدارة الموارد البشرية، كونها تضع الأساس لأداء المنظمات، فهي تتضمن سلسلة عمليات ذات أهداف موجهة بطرائق مستقبلية تدعم استراتيجية المنظمة وتعزز من فاعليتها.[1]

[1] سهير عادل حامد الجادر، أحمد قاسم صيهود، "استراتيجية توظيف الموارد البشرية وتأثيرها في الأداء العالي: بحث ميداني في وزارة الزراعة"، **مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية**، المجلد 23، العدد 98، 2017، ص ص: 149-174.

أولا: مفهوم التوظيف

التوظيف هو عملية شغل الوظائف بأفراد يتمتعون بمواهب ومهارات عالية، وجميع سياسات وإجراءات التوظيف تهدف إلى الحصول على الشخص المناسب للوظيفة لكي تحصل منه المنظمة بصفة متواصلة وثابتة على معدلات عالية من الأداء والولاء.[1]

ثانيا: أبعاد التوظيف

أغلب البحوث أكدت على أنّ عملية التوظيف تحتوي على عمليات فرعية، وفي نفس الوقت تمثل أبعادا للتوظيف، وهي عمليات ضرورية لضمان نجاح استراتيجية التوظيف، وتتمثل هذه الأبعاد في: الاستقطاب، الاختيار، التعيين. ويرى الباحث ضرورة دمج عملية تخطيط الموارد البشرية ضمن هذه الأبعاد.

1) **تخطيط الموارد البشرية:** تتضمن عملية تخطيط الموارد البشرية التنبؤ باحتياجات المنظمة من الموارد البشرية من خلال تقدير الطلب والعرض من العمالة، بهدف تحديد كمية ونوعية العمالة البشرية التي يجب أن تنظم إلى المنظمة أو التي يجب أن تخرج منها خلال الفترات القادمة،[2] وعملية تخطيط الموارد البشرية تتضمن تحليل العمل؛ أي تحديد الأنشطة المكونة للمهام المكونة للوظيفة،[3] وتحليل الوظائف؛ أي دراسة وجمع الحقائق والمعلومات المتعلقة

---

[1] فيصل حسونة، "**إدارة الموارد البشرية**"، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن، 2008، ص ص: 20،21.

[2] عادل محمد زايد، "**إدارة الموارد البشرية: رؤية استراتيجية**"، كتب عربية، بدون بلد، 2003، ص ص: 154،155.

[3] أحمد ماهر، "**إدارة الموارد البشرية**"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص: 113.

بالعمليات والمسؤوليات لعمل ما، وتصميم الوظائف؛ أي تحديد الأهداف والخصائص والواجبات العامة لكل الوظائف التي يشغلها الهيكل التنظيمي للمنظمة.[1]

2) **الاستقطاب:** يشير الاستقطاب إلى "عمليات البحث والدراسة والتحري عن الموارد البشرية ذات الكفاءة والتأهيل لملأ الوظائف الشاغرة في مختلف المستويات التنظيمية، والعمل على جذبها وانتقاء الأفضل من بينها للعمل بالمنظمة"،[2] ويعد الاستقطاب نشاطا في غاية الأهمية، لأنه يوفر للمنظمة أكبر عدد من طالبي الوظائف، مما يتيح لها إمكانية الاختيار والمفاضلة بينهم،[3] ويعتبر الاستقطاب ركيزة أساسية من ركائز إدارة الموارد البشرية للمنظمات الحديثة، لأن تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة يرتبط ارتباطا مباشرا بمدى قدرة إدارة الموارد البشرية على تزويد المنظمة بالأفراد القادرين على وضع الاستراتيجيات التنظيمية موضع التنفيذ.[4]

3) **الاختيار:** الاختيار هو "عملية اتخاذ القرار الخاص بتعيين عدد محدود من بين المتقدمين أو المتاحين لشغل وظائف المنظمة الشاغرة، واستبعاد الأفراد الذين ترى الإدارة أنهم غير مؤهلين للوفاء بمتطلبات الوظائف الشاغرة، وذلك وفقا للمعايير الموضوعية التي تستخدمها المنظمة

---

[1] خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، "**إدارة الموارد البشرية**"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمّان، الأردن، 2007، ص ص: 64، 71.

[2] بشار يزيد الوليد، "**الإدارة الحديثة للموارد البشرية**"، دار الراية للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن، 2009، ص: 61.

[3] جاري ديسلر، "**إدارة الموارد البشرية**"، ترجمة: حمد سيد أحمد عبد المتعال، مراجعة: عبد المحسن عبد المحسن جودة، دار المريخ للنشر، السعودية، 2012، ص: 165.

[4] سهير عادل حامد الجادر، احمد قاسم صيهود، مرجع سابق.

في المفاضلة بين الأشخاص"،[1] والنقطة الأساسية في عملية الاختيار هي المعايير التي يتم الاختيار من خلالها، وهي تختلف من منظمة لأخرى، ومن وظيفة لأخرى، ويكون ذلك عن طريق الاختبارات، ولكي تحقق هذه الاختبارات دورها الأساسي في عملية الاختيار، يجب أن تتسم بالموضوعية، ويجب أن تكون ثابتة وصادقة،[2] وبما أن الاختيار عملية؛ فإن مدخلاته تتمثل في نتائج التحليل الوظيفي وخطط الموارد البشرية ونتائج الاستقطاب، وعملياته تتمثل في الإختبارات والمقابلات، ومخرجاته تتمثل في موارد بشرية قادرة على الأداء الفعال.[3]

4) **التعيين:** يعني وضع المورد البشري في الوظيفة التي يثبت ملاءمته لها بمقتضى عملية الاختيار،[4] ويتم إصدار قرار التعيين من الجهة المختصة بذلك، وعادة ما يكون مدير المنظمة أو مالكها أو الآمر بالصرف في المنظمات العمومية، ويتضمن هذا القرار السند القانوني الذي يخول الصلاحية بالتعيين، وعلى أن الشخص قد استكمل كل متطلبات الوظيفة، كما يحتوي على معلومات متعلقة بالموظف والوظيفة التي سيشغلها، وحقوقه وواجباته، وغالبا ما يتم تعيين الموظف بعد الفترة التجريبية التي يثبت من خلالها صلاحيته لشغل هذه الوظيفة.[5]

كل هذه الأبعاد تعتبر جد مهمة للمنظمة، فعلى أساسها يتم توظيف الأفراد المناسبين لشغل الوظيفة الشاغرة، وفي نفس الوقت تعتبر أبعادًا لقياس مدى فعالية عملية التوظيف، والتي تضمن

---

[1] محمد الفاتح محمود بشير المغربي، "**إدارة الموارد البشرية**"، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص ص: 116،117.

[2] خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، "**إدارة الموارد البشرية**"، الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمّان، الأردن، 2010، ص: 113.

[3] سهير عادل حامد الجادر، احمد قاسم صيهود، مرجع سابق.

[4] حسن إبراهيم بلوط، "**إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي**"، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002، ص: 196.

[5] محمد أحمد عبد النبي، "**إدارة الموارد البشرية**"، زمزم ناشرون وموزعون، عمّان، الأردن، 2010، ص: 116.

تفوق المنظمة في مجال سوق العمل، وتضمن حصولها على التميز من خلال مواردها البشرية التي تم انتقاؤها بمعايير مدروسة، ويبقى أمام المنظمة تحفيزها وتنميتها ومحاولة إرضائها بغية المحافظة عليها.

المطلب الثالث: التكوين

التكوين، التدريب، التطوير، التنمية، هي مصطلحات تستخدم للدلالة عن البرامج التي تساعد الموظفين على تعلم تقنيات ومهارات وكفاءات لتحسين سلوكهم وأدائهم الوظيفي، ولكن يوجد اختلافات بين الباحثين وأهل الإختصاص في هذه المصطلحات، حيث يعتبر البعض أن لها نفس المعنى، والبعض الآخر يعتبر كل مصطلح يختلف عن الآخر، وفي بحثنا هذا؛ سيتم اعتماد مصطلح التكوين للدلالة عن بقية المصطلحات، وهذا تماشيا مع ما جاءت به مختلف القوانين والنصوص التنظيمية في الجزائر.

أولا: مفهوم التكوين

يشير التكوين إلى جهد مخطط من قبل المنظمة لتسهيل تعلم الموظفين للكفاءات المتعلقة بالوظائف، وتشمل هذه الكفاءات المعارف والمهارات والسلوكيات التي تعتبر حاسمة بالنسبة للأداء الناجح للوظائف،[1] أو محاولة تغيير سلوك الأفراد بجعلهم يستخدمون طرقا وأساليب مختلفة في أداء العمل،[2] فهو يتجسد في البرامج التي تهدف إلى تزويد الموظفين بالمعلومات المطلوبة والمهارات

[1] Raymond A. Noe, «**Employee Training and Development**», Fifth Edition, McGraw-Hill/Irwin, New York, Americas, 2010, p: 05.

[2] سناء بولقواس، "التدريب كمدخل لتنمية أداء الموارد البشرية في المؤسسات العمومية الإدارية وتحسين الخدمات العمومية"، **مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية**، العدد 7، 2015، ص ص: 265-284.

الجديدة لتعزيز فرص التطوير المهني، ويرتبط التكوين بالمهارات التي يجب على الموظف كسبها، لمساعدته في محاولة تحقيق الأهداف والغايات التنظيمية من خلال العمل مع الآخرين.[1]

يتكون الموظفون بطرق مختلفة، بدءا من اللقاءات وجها لوجه إلى وحدات التكوين المتطورة القائمة على الحاسوب، وكل طريقة لها إيجابيات وسلبيات، ويلاحظ أن معظمها يركز على توافر الوقت والتكلفة،[2] غير أن الأهم من هذا هو النتائج المحققة من برامج التكوين، ولكي تكون النتائج أكثر فعالية يجب على المكونين الجيدين تصميم برامجهم لاستيعاب اختلاف القدرات الإدراكية لدى الموظفين، وفهم الأساليب الإدراكية المختلفة؛ أي الأساليب التي يأخذ بها الأفراد المعلومات وكيفية معالجتها، ويمكن تقسيم هذه الطرق الإدراكية إلى: البصرية، المطبوعة، السمعية، التفاعلية، الملموسة، الحركية، وقد يفضل المتكون أحد هذه الطرق الإدراكية في عملية التكوين.[3]

من خلال الأدبيات التي تناولت التكوين، يتضح أن التكوين هو عملية إدارية مستمرة تحتوي على برامج تطبق على الموظفين لتحسين قدراتهم وأدائهم، وتعديل سلوكهم الوظيفي والاجتماعي، بهدف تحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم الشخصية.

---

[1] Jalal Hanaysha, «Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Organizational Commitment», **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, Vo. 229; 2016, p: 298-306, **5th International Conference on Leadership, Technology, Innovation and Business Management** (ICLTIBM), 10-12 December 2015, Istanbul, Turkey.

[2] Angus Mcilwraith, «**Information Security and Employee Behaviour: How to Reduce Risk Through Employee Education, Training and Awareness**», Gower Publishing Limited, England, 2006, p: 94.

[3] Karen Lawson, «**New Employee Orientation Training**», Pergamon Flexible Learning is an imprint of Elsevier, USA, 2006, p: 10.

ثانيا: أبعاد التكوين

يجب على المنظمة تقييم عملية التكوين التي طبقتها على الموظفين، وقبل عملية التقييم يجب عليها متابعة عملية التكوين من خلال متابعة خطة التكوين والمتكونين، كما أن عملية التقييم يجب أن تحتوي على تقييم قبل التنفيذ للتأكد أن البرنامج يتفق مع الهدف المصمم له، وتقييم أثناء التنفيذ للتأكد أن البرنامج يسير وفق المسار المخطط له، وتقييم بعد التنفيذ للتعرف على مدى تحقق أهداف البرنامج،[1] ويتم تقييم البرنامج التكويني بعد التنفيذ من خلال معايير التكوين المتمثلة في:

1) **آراء المتكونين:** ويكون ذلك من خلال دراسة استقصائية بواسطة استبيان يقدم للمشاركين في عملية التكوين، ويحتوي الاستبيان مجموعة أسئلة تتمحور حول البرنامج التكويني، كالفائدة النهائية منه، كفاية مدة التكوين، سلامة المواضيع وفائدتها، كفاية المستلزمات، ...إلخ،[2] ويعتبر هذا البعد سهلا جدا، إلا أنه خاضع لمدى إدراك المتكون لأثر البرنامج.[3]

2) **مدى تعلم المتكونين:** من خلاله يتم معرفة المهارات والمعارف التي تم اكتسابها من خلال البرنامج التكويني،[4] ويكون ذلك بإجراء اختبارات على المشاركين في البرنامج التكويني، إلاّ

---

[1] محمد أحمد عبد النبي، مرجع سابق، ص: 246.

[2] سعاد نائف برنوطي، "**إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد**"، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن، 2007، ص: 462.

[3] بشار يزيد الوليد، مرجع سابق، ص: 185.

[4] خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، "**إدارة الموارد البشرية**"، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمّان، الأردن، 2007، ص: 135.

أن هذا البعد قد لا يكون شموليا، فهو يركز على المفاهيم والأسس النظرية دون تحديد إمكانية تطبيقها من قبل المتكونين في الواقع العملي.[1]

3) **التغيرات السلوكية:** يقيس هذا البعد أهم أهداف التكوين، خاصة بالنسبة للتكوين الذي يهدف إلى إكساب المتكونين القدرة على التحليل واتخاذ القرارات وإكسابهم قيم واتجاهات وسلوكيات معينة، ويمكن قياس هذا البعد من خلال سؤال المتكونين أنفسهم أو سؤال زملائهم ورؤسائهم، كما يمكن التأكد من ذلك من خلال مراقبة وملاحظة سلوكهم.[2]

4) **العوائد الإجمالية المحققة للمنظمة:** أي العوائد الاقتصادية المحققة بعد تنفيذ البرنامج التكويني قياسا بتكاليفه، إن هذا البعد ذو أهمية في مقارنة تكاليف البرامج المختلفة وتحديد الحصة النقدية الموزعة على كل من تصميم البرنامج وأدائه وتقويمه، وكذلك كلفة الرقابة والسيطرة على البرنامج.[3]

5) **تحقيق أهداف المنظمة:** نقصد بذلك هدف المنظمة من تطبيق البرنامج التكويني، فقد يكون الهدف النهوض بمؤشرات تنظيمية وإنتاجية معينة، أو لعلاج مشاكل تعاني منها المنظمة، وعليه فإن تركيز عملية التقييم ينصب على ما إذا كان التكوين أدى إلى تحسين ورفع مؤشرات العمل، أو أن المشاكل التي تعاني منها المنظمة قد انتهت بعد التكوين،[4]

---

[1] سهيلة محمد عباس، "**إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي**"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمّان الأردن، 2006، ص: 200.

[2] سعاد نائف برنوطي، مرجع سابق، ص: 462.

[3] نوري منير، "**تسيير الموارد البشرية**"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص: 279.

[4] أحمد ماهر، مرجع سابق، ص: 495.

ولكن قد تتدخل عوامل أخرى في تحقيق هذه الأهداف، مثل الثقافة التنظيمية، المناخ التنظيمي، آلات جديدة، ...إلخ.[1]

على المنظمة أن تختار إحدى هذه المعايير لتقييم مدى نجاح برنامجها التكويني، والأحسن من ذلك أن تختارها جميعا في عملية التقييم، لأن ذلك سيقلص مجال الخطأ.

المطلب الرابع: الحوافز

بما أن الموظف هو إنسان تحركه مشاعر وأحاسيس، وتثيره مؤثرات خارجية وداخلية، كان لا بد على المنظمات الذكية التي تبحث عن القيمة المضافة التي يحققها موردها البشري من أجل ريادتها؛ أن تستغل هذه الحالة وتطبق نظم حوافز مختلة على موظفيها.

أولا: مفهوم التحفيز

التحفيز هو إيجاد الوسائل والأساليب التي من شأنها أن ترفع بالقوى البشرية إلى مزيد من البذل والعطاء وتحسين دورتهم الإنتاجية،[2] هذه الوسائل والأساليب تسمى الحوافز، والحافز وسيلة مثل المكافأة أو العلاوة وغيرها من الحوافز، توفرها المنظمة أمام الفرد لتثير رغبته وتخلق لديه الدافعية من أجل الحصول عليها، وإشباع حاجة يحس بها ويريد إشباعها،[3] والدافع هو رغبة وحاجة وقوى داخلية محركة وموجهة للسلوك الإنساني نحو أهداف معينة، فهي كل ما ينشط السلوك

[1] بشار يزيد الوليد، مرجع سابق، ص: 186.

[2] نفس المرجع، ص: 141.

[3] هاشم حمدي رضا، "**تنمية وبناء نظم الموارد البشرية**"، دار الراية للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن، 2010، ص: 140.

الإنساني ويحافظ عليه أو يغير اتجاه السلوك وشدته وطبيعته،[1] ويجب التفرقة بين الأجر والمزايا والحافز، فالأجر أو المرتب هو المقابل الذي يحصل عليه الفرد كقيمة للوظيفة التي يشغلها، أما المزايا فهي العائد الذي يحصل عليه باعتباره عضوا في المنظمة التي يعمل بها، أما الحافز فهو ما يحصل عليه كنتيجة للتميز في الأداء.[2]

ثانيا: أنواع الحوافز

تصنف الحوافز إلى أنواع عديدة؛ وذلك حسب طبيعتها، حسب تأثيرها على الموظفين وحسب المستفيدين منها.

1) **تصنيف الحوافز حسب طبيعتها:** تصنف الحوافز حسب طبيعتها إلى:

- **حوافز مادية:** وهي الحوافز التي تكون ذات طابع مادي أو مالي أو اقتصادي، وهذه الحوافز تقوم بإشباع حاجات الإنسان الأساسية، فهي تدفع الموظفين إلى بذل جهود كبيرة في عملهم.[3]
- **حوافز معنوية:** وهي حوافز تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري ككائن حي؛ له أحاسيس وتطلعات اجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في

[1] فيصل حسونة، مرجع سابق، ص: 79.

[2] أحمد ماهر، مرجع سابق، ص: 347.

[3] فاطمة درو ملوح، "الحوافز وأثرها في تحسين الكفاية الإنتاجية"، **مجلة كلية مدينة العلم الجامعة**، المجلد 06، العدد 01، 2014، ص ص: 87-98.

المنظمة، وتتمثل أهم الحوافز المعنوية في تقدير جهود الموظفين وإشراكهم في الإدارة، وضمان استقرار العمل وتطويره، والحرص على تحسين ظروف ومناخ العمل.[1]

2) **تصنيف الحوافز حسب تأثيرها على الموظفين:** أو حسب اتجاهها.

- **الحوافز الإيجابية:** هي الحوافز التي تحمل مبدأ الثواب للعاملين، وحتى تكون الحوافز الإيجابية فعالة ومؤثرة، يجب أن تطبق فور قيام الموظف بالتصرف الذي يستحق عليه الحافز، ويجب أن توضع وفق أسس عادلة، وأن تؤدي إلى إشباع حاجة عند الموظف يشعر بضرورة إشباعها.[2]

- **الحوافز السلبية:** هي عبارة عن عقوبات مختلفة يتم تطبيقها على الموظفين، قد تؤدي إلى تغيير السلوك الذي عوقب عليه الموظف، أو تحسن الصورة المأخوذة عنه، وبالتالي تكون دافعا يعمل على شحن الموظف لتحسين أدائه وتصرفاته،[3] فهي تطبق مبدأ العقاب

---

[1] العقبي الأزهر، الهاني عاشور، "الحوافز وأثرها في الرضا الوظيفي للعاملين"، **مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية**، العدد 06، جانفي 2014، ص ص: 21-35.

[2] معاذ نجيب غريب، "الحوافز وعلاقتها بالولاء التنظيمي: دراسة ميدانية على العاملين بالإدارة العامة للمصرف الصناعي السوري"، **مجلة الإدارة والاقتصاد**، العدد 93، 2012، ص ص: 01-14.

[3] علاء خليل محمد العكش، "**نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة**"، رسالة ماجستيير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2007، ص: 12.

مثل الإنذار، الخصم، الحرمان من العلاوة أو الترقية بهدف الحد من السلوك السلبي للموظفين.[1]

3) تصنيف الحوافز من حيث المستفيدين منها: أي بشكل فردي أو جماعي، وتصنف حسب هذا إلى:

- **حوافز فردية:** هي الحوافز التي تعطى للموظف المتميز في عمله، بهدف خلق نوع من المنافسة الإيجابية بين الموظفين، وتحسب هذه الحوافز على أساس الكمية المنتجة خلال فترة زمنية معينة،[2] أو التضحيات المقدمة لصالح المنظمة، أو الأفكار المبتكرة التي تعطي المنظمة قيمة مضافة.

- **حوافز جماعية:** توجه هذه الحوافز إلى مجموعة الموظفين الذين يعملون بشكل جماعي في قسم معين، وتشجع هذه الحوافز على تطوير وتفعيل العمل الجماعي، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة ورفع كفاءة العمل، وتزيد من الرقابة الذاتية لدى الموظفين، وتتيح الفرصة لهم في تقديم اقتراحاتهم من أجل تحسين الأداء.[3]

---

[1] يونس الشوابكة، "درجة استخدام الحوافز المادية والمعنوية في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها"، **مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)**، مجلد 25، العدد 10، 2011، ص ص: 2610-2646.

[2] محمد حسين منهل، "نظام حوافز مقترح للشركة العامة لموانئ العراق: دراسة تطبيقية"، **مجلة الغري للعلوم الإقتصادية والإدارية**، مجلد 2، العدد 9، 2008، ص ص: 27-49.

[3] غازي حسن عودة الحلايبة، "**أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن: دراسة تطبيقية على أمانة عمّان الكبرى**"، رسالة ماجستيير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013، ص: 14.

على المنظمة أن تختار من بين هذه الأنواع وأخرى لم تذكر هنا، لتكوين نظام حوافز فعال، وقادر على تحفيز كل الموظفين على اختلاف خصائصهم، وعلى اختلاف أهداف المنظمة.

ثالثا: أبعاد التحفيز

على غرار وظائف الموارد البشرية الأخرى، يجب على المنظمة أن تقيس فعالية التحفيز، لكن قياس التحفيز يعتبر من أصعب وظائفها، وما يدعم هذا الطرح هو غياب تحديد أبعاد التحفيز في معظم كتب إدارة الموارد البشرية، فقد اكتفوا بذكر مؤثرات التحفيز وأسس فعاليته، لذا حاولنا أن نقترح أبعاد للتحفيز يمكن من خلالها معرفة مدى فعاليته.

1) **العدالة:** ينظر إلى مدى عدالة توزيع الحوافز على الموظفين، والعدالة تتمثل في أن تمنح الحوافز حسب المعايير الموضوعة فقط، ولا تتدخل في ذلك العوامل الشخصية والعاطفية، وأن تمنح حسب مساهمة الموظف في تحقيق نتائج المنظمة، وأحيانا تكون العدالة هي المساواة في منح الحوافز، كأن تقسم الأرباح على الموظفين إن كانوا مساهمين فيها بأسهم متساوية، أو كان عملهم متساويا في الجهد أو في حالة التحفيز الجماعي،[1] وفي هذا الإطار قد أوضح Adams في نظرية عدالة العائد، بأن الفرد غالبا ما يقارن معدل عوائده المستلمة قياسا بمدخلاته مع معدل عوائد الأفراد الموظفين معه قياسا بمدخلاتهم، فإن زاد معدل ما يستلمه عن زملائه سوف يشعر بالذنب، وإن نقص سيشعر بعدم العدالة.[2]

---

[1] بشار يزيد الوليد، مرجع سابق، ص: 147.

[2] سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، "**إدارة الموارد البشرية**"، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمّان الأردن، 2007، ص: 180.

2) **الشفافية:** ينظر إلى مدى شفافية ومعرفة كل الموظفين بالحوافز الممنوحة وبمن استحقها، وبالمعايير التي منحت بها، وإن كانت المنظمة قد حددت بوضوح السلوك اللازم للحصول على الحوافز، وأنها قد طبقت نظام حوافز واضح ومفهوم ويسهل حسابه من قبل الموظفين،[1] وأنها حددت الهدف من نظام الحوافز على المديين القصير والبعيد،[2] مع إعلام الموظفين بها.

3) **الموضوعية:** ينظر للحوافز إن كانت المعايير الموضوعة ممكن تحقيقها من قبل الموظفين، ويمكن قياسها، وأن تصرفات وسلوكيات وإنجازات الموظفين الناتجة عن تحفيزهم يمكن أن تترجم إلى شكل يمكن قياسه،[3] ولكي تكون الحوافز أكثر موضوعية يجب أن تؤسس تقييم الأعمال ومنجزات الموظفين، وعلى ضوء ذلك يتم تحديد مدى نجاح الموظفين في تحقيق أهداف المنظمة،[4] كما يفضل أن تمنح الحوافز وفق الأداء، المجهود، الأقدمية، المهارة.[5]

4) **الملاءمة:** ينظر إلى مدى ملاءمة الحوافز للجهود المبذولة من طرف الموظفين وحاجاتهم ورغباتهم لنوع الحوافز، حيث يفضل الموظفون الجدد الحوافز المادية، في حين تزداد أهمية الحوافز المعنوية في المستويات الإدارية العليا والاشرافية،[6] كما ينظر لملاءمة توقيت منح الحوافز، إذ يفضل أن تمنح الحوافز بسرعة، ولكي يكون ذلك يجب على المنظمة أن تمنح

---

[1] مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق، ص: 340.

[2] بشار يزيد الوليد، مرجع سابق، ص: 147.

[3] نفس المرجع، ص: 148.

[4] هاشم حمدي رضا، مرجع سابق، ص: 146.

[5] فيصل حسونة، مرجع سابق، ص ص: 99،100.

[6] بشار يزيد الوليد، مرجع سابق، ص: 148.

الحوافز على أساس الأداء، وتتجنب منحها على أساس الترقية أو زيادة الأجر لأن ذلك يستغرق وقتا أطول،[1] فالإدارة الجيدة هي التي تقدم الحوافز المناسبة في حينها.[2]

5) **درجة تحقق أهداف المنظمة:** ينظر إلى مدى تحقق أهداف المنظمة على المدى القصير، ويعتبر هذا البعد أبسط الأبعاد التي يمكن أن تقيس مدى فعالية الحوافز المطبقة، لكن هذا البعد لا يعكس المسبب الفعلي في تحقيق أهداف المنظمة، ويتم استخدام هذا البعد من خلال مقارنة نتائج أعمال المنظمة قبل وبعد تطبيق نظام الحوافز،[3] ويجب مقارنة عائد الحوافز مع تكلفتها.[4]

إن قياس نتائج الحوافز على الموظفين باستخدام هذه الأبعاد يعتبر أمرا ضروريا، حيث أنه يسمح بمعرفة الخلل في نظام الحوافز المستخدمة في المنظمة، ويضمن عدم صرف أموال في غير محلها، ويكشف أنواع الحوافز التي يحتاجها الموظفون حقا.

المطلب الخامس: الاتصال الداخلي

الاتصال الداخلي يتم داخل المنظمة الواحدة بين الإدارات والأقسام، وذلك من خلال إتاحة المعلومات اللازمة في الوقت المناسب لاستخدامها في مجال العمل بكفاءة، ويعتمد نجاح برنامج

---

[1] خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، "**إدارة الموارد البشرية**"، الطبعة الثانية، مرجع سابق، ص: 184.

[2] مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق، ص: 340.

[3] بشار يزيد الوليد، مرجع سابق، ص: 149.

[4] مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق، ص: 340.

التسويق الداخلي على مدى التعاون بين جميع الموظفين في جميع إدارات وأقسام المنظمة،[1] لذا فإن الاتصال الداخلي يعتبر جوهر سياسة التسويق الداخلي.

أولا: مفهوم الاتصال الداخلي

يعود الفضل لظهور الاتصال الداخلي إلى Chester Barnard، فهو أول من اعتبره كجزء حيوي من نظريات التنظيم والإدارة، والاتصال في رأي Barnard يعتبر قوة تأثير هامة في أي تنظيم، ووجود الاتصال مع هدف عام والرغبة في العمل من أهم ثلاث أسس في التنظيم الرسمي.[2]

يعرف الاتصال الداخلي بأنه: "تدفق المعلومات ومناقلتها داخل المنظمة لإنجاز الأعمال المخطط لها"،[3] وتعرفه الجمعية الفرنسية على أنه: "مجموع المبادئ والتطبيقات التي تهدف إلى تشجيع سلوك الاستماع وتسهيل تمرير ونشر المعلومات، وتسهيل العمل الجماعي المشترك وترقية قيم المنظمة من أجل تحسين الفعالية الفردية والجماعية فيها"،[4] فهو يتم في نطاق المنظمة الإدارية الواحدة، سواء كان ذلك بين أقسامها أو فروعها المختلفة، أو بين الموظفين بالمنظمة في جميع مستوياتهم.[5]

---

[1] رشيد مناصرية، وآخرون، مرجع سابق.

[2] حسام إبراهيم حسن، "**إدارة الموارد البشرية في القطاع العام**"، دار البداية ناشرون وموزعون، عمّان، الأردن، 2010، ص: 88.

[3] ثامر البكري، "**الاتصالات التسويقية والترويج**"، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص: 45.

[4] بركان دليلة، "**الإتصال الداخلي والتغيير التنظيمي**"، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن، 2018، ص ص: 123-124.

[5] محمد محمد عبده إمام، "**أصول علم الإدارة العامة: في ضوء الشريعة الإسلامية**"، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، مصر، 2012، ص: 330.

إذا فالاتصال الداخلي هو مجموع العمليات الاتصالية المختلفة التي تتم داخل المنظمة، وتأخذ هذه العمليات شكلا رسمي أو غير رسمي، ويعتبر الاتصال الداخلي مهم جدا للمنظمة لأنه أساس التفاعل بين الأطراف الأساسية فيها، والمتمثلة في المدراء، المشرفين، وممثلي الموظفين، وعليه، فإن المنظمات المعاصرة تعتمد على برامج لتسهيل اتصالاتها مع الأطراف سابقة الذكر، ومن أهم هذه البرامج نذكر: برامج نشر المعلومات، برامج التغذية الرجعية، برامج مساعدة الموظفين، برامج تمييز وتقدير الموظفين.[1]

تزداد أهمية الاتصال الداخلي في المنظمات كلما تعلق الأمر بالخدمات، أي أن الاتصال الداخلي مهم أكثر للمنظمات الخدمية، لأن هذا الاتصال سينعكس كليا على مقدمي الخدمات، وهذا يشبه إلى حد بعيد حالة البنك الذي يعرض نفسه في حملة إشهارية على أنه بنك السرور والسعادة، وهو في الحقيقة لديه موظفون لا يضحكون أبدا نتيجة خلل في نظام الاتصال الداخلي.[2]

ثانيا: أنواع الاتصال الداخلي

أخذ الاتصال الداخلي عدة تصنيفات وأنواع، فيصنف حسب الوسائل المستخدمة إلى اتصال لفظي واتصال غير لفظي، ويقسم من منظور رسميّته إلى اتصال رسمي واتصال غير رسمي، كما يصنف حسب صورة الاتصال إلى اتصال شفهي واتصال كتابي،[3] وفي هذه الدراسة سيتم التطرق إلى أنواع الاتصال حسب رسميّته فقط.

---

[1] سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص: 260.

[2] برابنيس عبد القادر، "**تسويق الخدمات والخدمات العمومية**"، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، مصر، 2014، ص: 217.

[3] محمد الفاتح محمود بشير المغربي، "**مبادئ الإدارة**"، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص: 164-167.

1) الاتصال الرسمي: تتم عملية الاتصالات الرسمية من خلال خطوات السلطة الرسمية وأبعادها، وتأخذ الاتصالات الرسمية ثلاث اتجاهات أساسية هي:[1]

- **عند الاتصال بالرؤساء:** يكون ذلك قصد الإجابة على طلباتهم وإعلامهم بالتقدم في الأعمال، وطلب مساعدتهم في حل المشاكل، وتزويدهم بالأفكار والاقتراحات لتحسين العمل، والحصول على توضيحات أوامرهم وتعليماتهم.
- **عند الاتصال بالنظراء:** أي زملاء العمل من نفس المستوى الوظيفي، ويكون ذلك بهدف مشاركتهم الأفكار بغية تحسين العمل، ولتنسيق النشاطات معهم وتزويدهم بالمساعدة التي قد يحتاجونها للاعتراف بهم كأفراد.
- **عند الاتصال بالمرؤوسين:** عند إصدار الأوامر والتعليمات، وإقناعهم بأهمية التغيرات، كذلك لتقييم أدائهم بالمدح والمكافآت أو إشعارهم بالعقوبات وتوضيح أسبابها.
- **الاتصال المحوري:** وهو الاتصال الذي يتم بين المدراء والموظفين في أقسام أو وحدات أخرى غير تابعة لهم تنظيميا، كأن يتصل مدير قسم التسويق برئيس مصلحة المحاسبة.[2]

2) **الاتصال غير الرسمي:** هو الاتصال الذي يحدث بين الأفراد ضمن جوانب الحياة اليومية المختلفة، وخارج الأطر المحددة للإتصال الرسمي، وهذا النوع من الاتصال يقوم في ضوء

---

[1] محمد الفاتح محمود بشير المغربي، "**أصول الإدارة والتنظيم**"، مرجع سابق، ص: 114.

[2] بركان دليلة، مرجع سابق، ص: 140.

العلاقات الشخصية والتفاعل الاجتماعي التلقائي بين الجماعات،[1] فالاتصال في التنظيم غير الرسمي هو الذي يتمم الاتصال الرسمي، كالنقاشات والزيارات والاجتماعات غير الرسمية بين الموظفين، ويشمل هذا النوع من الاتصالات العلاقات القائمة بين أصحاب العمل والمدراء والموظفين في الإدارات الأخرى غير التابعة لهم تنظيميا، لهذا يأخذ هذا النوع شكلا غير رسمي،[2] وتعتبر الفكاهة في مكان العمل من بين الطرق الأكثر فعالية للإتصال غير الرسمي، وهذا ما أكدته دراسة Yagmur Ozyer.[3]

أوردت جمعية إدارة الأعمال الأمريكية مجموعة وصايا للإتصال الجيد والفعال، ويمكن إعتبار هذه الوصايا بمثابة مبادئ للإتصال، فالمنظمة إن أرادت نجاح عملية الاتصال الداخلي عليها أن تخطط جيدا لهذه العملية مع استشارة الآخرين في عملية التخطيط، وتحديد الهدف الحقيقي للإتصال الداخلي ومعرفة الظروف المحيطة به، كما يجب عليها إجادة فن الاستماع والاهتمام بنبرات الصوت خلال الاتصال، والحرص على أن لا تكون أفعالها مخالفة لمحتوى عملية الاتصال مع الموظفين، والاستفادة من الفرص المتاحة لنقل الأفكار والتعليمات منهم وإليهم، وأخيرا يجب عليها أن تمتلك نظرة مستقبلية لعملية الاتصال داخل المنظمة.[4]

---

[1] بلحمدو خولة، "**مساهمة الإتصال الداخلي في إحداث التغيير التنظيمي: دراسة حالة جامعة أكلي محند أولحاج –البويرة**"، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2014، ص: 16.

[2] نسيمة حدوني، "أبعاد تدفق الإتصال التنظيمي في المؤسسة الإقتصادية: من منظور الفكر الإداري والتنظيمي"، **مجلة آفاق للعلوم**، العدد 08، الجزء 02، جوان 2017، ص ص: 256-268.

[3] Yagmur Ozyer, Op.Cit.

[4] علي غربي، وآخرون، "**تنمية الموارد البشرية**"، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007، ص ص: 239-240.

ثالثا: أبعاد الاتصال الداخلي

من خلال البحث المحدود، لم يجد الباحث أبعادا واضحة لقياس الاتصال الداخلي، لذلك تم استنتاج بعض الأبعاد من خصائص الاتصال الداخلي الجيد، أو شروط فعالية الاتصال الداخلي.

1) **وضوح الهدف من عملية الاتصال الداخلي:** أي مدى علم وفهم كل من المرسل والمرسل إليه بهدف عملية الاتصال التي تتم بينهما.

2) **التنوع في نظام الاتصال الداخلي المعتمد:** فكلما كان تنوع في نظام الاتصال الداخلي دل ذلك على جودة النظام، ويقصد بالتنوع استخدام الاتصال الصاعد والنازل والرسمي وغير الرسمي.

3) **ملاءمة وسيلة الاتصال المستخدمة:** أي مدى ملاءمتها لمحتوى وهدف الرسالة، وملاءمتها للمرسل إليه.

4) **وضوح الرسالة وسلامتها من الأخطاء:** سلامة الرسالة من الأخطاء أو الغموض اللذين سيؤديان إلى تأويلات خاطئة لمحتواها، سيجعل عملية الاتصال الداخلي ذات جودة عالية.

الاتصال الداخلي ضروري في المنظمة ولا يمكن الاستغناء عنه، فوجود المنظمة يعني وجود اتصال داخلي، لهذا يجب الاهتمام بهذا العنصر، خاصة إذا كانت المنظمة تتبنى فلسفة التسويق الداخلي.

المطلب السادس: فرق العمل

تعد فرق العمل إحدى التوجهات الإدارية الحديثة التي تتبناها منظمات الأعمال على إختلاف أنواعها من أجل تطوير تنظيماتها وتحسين أداء أعمالها،[1] وهذا لا يعني أن بناء فرق العمل يعتبر الحل الأمثل لجميع الأعمال، فالأعمال البسيطة لا تتطلب بناء فرق عمل، عكس الأعمال المعقدة التي تؤثر في نشاط المنظمة.[2]

أولا: مفهوم فرق العمل

تعرف فرق العمل على أنها: "عدد من الموظفين يتمتعون بمؤهلات كاملة (قدرات ومهارات ومعارف) يتعاونون على تحقيق أهداف محددة، وتربطهم علاقات عمل يمكنهم توجيهها بأنفسهم"،[3] كما عرفت بأنها: "مجموعة تتكون من فردين أو أكثر، تمتلك غرضا محددا، ولديها مهارات وخبرات وخلفيات فكرية ومعرفية متنوعة، يتم استعمالها بطرائق تعاونية بقصد تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف المشتركة"،[4] وعرفت بأنها: "مجموعة أفراد، وكل فرد لديه خبرة ومهارة معينة، ولديهم مهمة مشتركة لا بد من إنجازها، يجتمعون معا لتبادل المعلومات التي تساعد على الاستجابة المناسبة

---

[1] نور خليل إبراهيم، "دور المنظمة المتعلمة في تطبيق سلوكيات فرق العمل: دراسة استطلاعية في مصرف الرشيد"، **مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية**، المجلد 20، العدد 07، 2014، ص ص: 146-180.

[2] مايكل كوسلر، كيم كاناغا، "**هل تحتاج حقا إلى فريق عمل؟**"، ترجمة سلامة حسن الخطيب، العبيكان للنشر، السعودية، 2009، ص: 12.

[3] حامد كريم الحدراوي، وآخرون، "ترشيد تكاليف جودة الخدمات الصحية من خلال تبني أسلوب العمل الفرقي: دراسة تطبيقية في مدينة الصدر الطبية"، **مجلة الغري للعلوم الإقتصادية والإدارية**، المجلد 03، العدد 36، 2015، ص ص: 233-256.

[4] إحسان دهش جلاب، وآخرون، "**فرق العمل: مدخل مفاهيمي متكامل**"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص: 18.

المطلوبة من الفريق"،[1] وتؤكد معظم التعاريف على أن التعاون والتنسيق بين الأعضاء هما شرطان أساسيان لنجاح فرق العمل متعددة الوظائف.[2]

يمكن اعتبار فريق العمل مجموعة من الموظفين الذين يملكون خبرات ومؤهلات متكاملة لأداء عمل يتصف بأنه معقد وله إضافة في قيمة المنظمة، وأعضاء فريق العمل يعملون معا من أجل تحقيق أهداف المنظمة والفريق، ومن خلاله تحقيق الأهداف الفردية لكل موظف.

يجب التمييز بين فرق العمل وجماعات العمل، حيث أن هذه الأخيرة تنشأ حين يعمل أفراد جماعات العمل الصغيرة مع بعضهم لفترة ما، وخلال هذه الفترة تبدأ في تكوين مجموعة من الآراء والاتجاهات والميول المشتركة، فتتخذ لنفسها تكوينا داخليا وهيكلا محددا، يدعى التنظيم غير الرسمي،[3] إذن ففرق العمل تنشئها المنظمة في إطار التنظيم الرسمي لها، ويكون لكل فريق قائد أو مسؤول يشرف عليه، وأعضاء الفريق يعملون من أجل تحقيق هدف موحد ويؤدون نشاطات متقاربة أو نشاط واحد، أما جماعات العمل فإنها تنشأ ذاتيا دون تخطيط وتنظيم المنظمة، ولا يشترط التقارب في الأنشطة والمهام، بقدر التقارب في الآراء والاتجاهات والأفكار، كما أن جماعات العمل تكون بدون قائد أو مسؤول عنها.

---

[1] رامز عزمي بدير، محمد جودت فارس، حسن مروان عفانة، "التمكين الإداري وعلاقتها بفاعلية فرق العمل: في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة"، **مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية**، المجلد 23، العدد 01، يناير 2015، ص ص: 305-336.

[2] عبير عثمان عطا الله، "أثر فرق العمل متعددة الوظائف على تنمية القدرات الابتكارية: دراسة على العاملين بوحدات تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات بجامعة الزقازيق"، **المجلة العربية للإدارة**، عدد خاص، مارس 2013، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، ص ص: 1-58.

[3] نوري منير، مرجع سابق، ص: 107.

بناء فرق العمل الفعالة يمر بعدة مراحل؛ أولها تشكيل الفريق، ويكون ذلك من خلال اختيار أفراد يمكنهم بناء صداقات مع بعضهم البعض، وفي المرحلة الثانية تظهر شخصيات الأفراد، والأفراد يعملون على توضيح أدوارهم وما هو المطلوب منهم، وفي المرحلة الثالثة يقوم قائد الفريق بتحديد مدى انسجام الفريق، ويساعد على تحديد وتوضيح معايير وقيم الفريق، وفي المرحلة الرابعة ينصب اهتمام الفريق على حل المشكلة وإنجاز المهمة الموكلة اليهم بأعلى قدر من الأداء، وحل الخلافات بينهم، والتغلب على المصاعب التي تواجههم، وفي المرحلة الخامسة لا يكون الأداء الوظيفي من أولويات أعضاء الفريق، بل في تماسكهم، ويطغى عليهم الإحساس العاطفي، حيث يسعدون لتحقيق المهمة ويحبطون لفشلها.[1]

ثانيا: أبعاد فرق العمل

يوجد نماذج عديدة ومتنوعة لفاعلية فرق العمل، ومن بين هذه النماذج نجد نموذج (Hackman, 1982) والذي يتمثل في: المدخلات (العوامل التنظيمية، تصميم المجموعة، تدخلات المجموعة)، العمليات (محتوى الجهود المبذولة، درجة المعرفة، مدى تطبيق المهارات، ملائمة إستراتيجيات الأداء)، المخرجات (الإنتاجية، النوعية، رضا أعضاء المجموعة عن الأداء)، كما نجد نموذج (Guzzo, 1986) وهذا النموذج يتكون من اعتمادية المهمة، اعتمادية المخرجات، قوة التأثير. ونموذج (Campion, Medsker & Higgs, 1993) والمتكون من: تصميم الوظيفة، الاعتمادية، تركيب المجموعة، مستلزمات الفريق، العملية. ويتشكل نموذج (Guss & Dickson,

[1] زيد منير عبوي، يوسف ذيب العطاري، "**الإتجاهات الحديثة في العمل الجماعي: فريق العمل**"، دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2015، ص ص: 182-191.

1996) من: تماسك الفريق، تركيب المجموعة، الأداء، القيادة، التحفيز، أهداف المجموعة،[1] ويجب الإشارة إلى أنه يوجد نماذج أخرى لا يتسع المقام لذكرها، ويرى الباحث أن أبعاد فاعلية فرق العمل في الجماعات المحلية يمكن أن تتمثل في:

1) **قيادة الفريق:** تؤثر القيادة في فاعلية فرق العمل، خاصة الفرق المدارة ذاتيا أو الفرق الرسمية، وتعتبر القيادة نشاط يمارسه شخص للتأثير في الموظفين لجعلهم يتعاونون بغية تحقيق الأهداف، ويجب على القائد كسب طاعة واحترام أعضاء فريقه، والعمل على تماسكهم وتعاونهم من أجل تحقيق فعالية العمل.[2]

2) **تماسك أعضاء الفريق:** تماسك أعضاء الفريق يوحي إلى أن هذا الفريق سيعمل وقتا أطول وبأكثر فاعلية، لكن الأصح للفريق وجود صراع وتنازع بين أعضائه، وهذا نتيجة وجود اختلافات في الرأي والمنافسة بين الأعضاء، مما يؤدي إلى الابتكار والفعالية في أداء العمل، غير أنه يجب أن لا يتعدى الصراع حدوده المعقولة، وإلا فإنه سيؤدي إلى حل وزوال الفريق أو تحقيق نتائج غير مرضية.

3) **مشاركة الخبرة والمعلومات:** لتطوير نظم العمل يجب على أعضاء الفريق تبادل كل المعلومات حول مجال نشاطهم، وخاصة فيما يتعلق بمدخلات العملية، كما أن نقل الخبرة في العمل إلى الأعضاء الجدد أو نقل التكوين للأعضاء الآخرين، يعتبر من النقاط الأساسية التي

---

[1] أثير عبد الأمير، حسين علي عبد الرسول، "إستراتيجية التمكين وأثرها في فاعلية فريق العمل: دراسة تحليلية في كليات جامعة القادسية"، **مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية**، المجلد 10، العدد 03، 2008، ص ص: 50-64.

[2] تحسين أحمد الطروانة، "**الفلسفة الأخلاقية وعلم القيادة وتطبيقاتها في قيادة فرق العمل الأمنية**"، مركز الدراسات والبحوث، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2012، ص ص: 124-126.

ستؤدي إلى تحسين أداء الفريق ككل، بالإضافة إلى أنه عندما تكون العلاقات الشخصية قوية فإن الفرق تعمل بشكل أكثر انفتاحا، وتمتاز بتبادل الخبرة والمعرفة، كما أنه عندما تكون الفرق تعاونية وتتبادل المعلومات والموارد فإنها تكون أكثر فاعلية في القيام بأدوارها على أحسن وجه.[1]

4) وضوح الأدوار في الفريق: إن دور الموظف يتكون من إجمالي نمط السلوك المتوقع، فهو تفاعل مشاعر الفرد الذي يملك مهمة معينة، فوضوح أدوار العمل وعدم غموض المهام والواجبات يعتبر أمرا مهما، لأنه يساهم في تحسين أداء الموظفين، وفي الحد من التضاربات والصراعات داخل الفريق وتجنب الكثير من المشاكل، مما يؤدي إلى الاستقرار في الأهداف التنظيمية.[2]

يجب الإشارة إلى أهمية برامج التكييف الاجتماعي الجماعي للأفراد، فهي تساعد على الاندماج السريع للأعضاء الجدد مع فرق العمل في المنظمة، ويقصد بالتكييف الاجتماعي للموظفين عملية التطبع والتكييف للأفراد، وبصورة خاصة الأفراد الموظفين الجدد، والذين لم يألفوا بعد المنظمة وقواعدها ونشاطاتها وضوابطها والأفراد القدماء فيها.[3]

---

[1] بن عدة محمد، فراح العربي، "العلاقة بين أساليب إدارة النزاع التنظيمي وفعالية فريق العمل في الإدارات المحلية: دراسة حالة في المجالس الشعبية البلدية"، **مجلة التنظيم والعمل**، المجلد 05، العدد 04، 2016، ص ص: 05-25.

[2] محمد عبد الله العوامرة، محمد عواد زيادات، "**استراتيجيات التسويق: منظور متكامل**"، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن، 2012، ص ص: 329-330.

[3] سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، مرجع سابق، ص ص: 97، 102.

المطلب السابع: التمكين

تم دراسة التمكين في مجالات متعددة، مما أدى إلى ظهور عدة تعريفات وأنواع للتمكين، وما سيتم تناوله في هذا البحث هو تمكين الموظفين في المنظمة.

أولا: مفهوم التمكين

التمكين لغويا من الفعل مكّن، بمعنى ساعده على الحصول على شيء ما، أو زاد من قدرته وقوته، أو يجعل للشخص مكانة ومنزلة، وإداريا يقصد بالتمكين منح السلطة والقوة الشرعية أو القانونية،[1] وعرف التمكين بأنه: "العملية التي يقوم من خلالها المدراء بمساعدة الموظفين على اكتساب المهارات والسلطة التي يحتاجونها لإتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم و في عملهم"،[2] كما عرف بأنه: "منهج لإدارة الأفراد يسمح لأعضاء الفريق بأن يمارسوا صنع القرار فيما يتعلق بشؤون أعمالهم اليومية"،[3] كما أن التمكين يشير إلى الإثراء الوظيفي، وهذا الأخير يرتكز على التوسع في تفويض السلطة، بحيث يتيح للعاملين اتخاذ معظم القرارات المتعلقة بتنفيذ الأعمال المطلوبة منهم دون الرجوع إلى رؤسائهم المباشرين.[4]

مما سبق يمكن القول أن تمكين الموظفين هو إعطاء الحرية لهم لإتخاذ قرارات حول أعمالهم الروتينية، ويجب التفريق بين التمكين وتفويض الصلاحيات، إذ يعتبر هذا الأخير نقل

---

[1] مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق، ص: 230.

[2] زكريا مطلك الدوري، أحمد علي صالح، "**إدارة التمكين واقتصاديات الثقة: في منظمات أعمال الألفية الثالثة**"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن، 2009، ص: 27.

[3] أيمن عودة المعاني، "**الإدارة العامة الحديثة**"، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص: 140.

[4] مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق، ص: 359.

صلاحية الإمضاء والمتابعة والإشراف من الرئيس لأحد مرؤوسيه، وتكون مجالات الأنشطة فيها محددة مسبقا، كما أن التفويض يخضع المفوض له للمساءلة والمتابعة عكس ما هو عليه الحال في التمكين، وفي قطاع الإدارة العامة نلتمس وجود تفويض الصلاحيات أكثر من تمكين الموظفين.

ثانيا: أبعاد التمكين

حدد Lashely and McGoldrick خمسة أبعاد للتمكين، هذه الأبعاد تتمثل في المهمة، تحديد المهمة، القوة، الالتزام، الثقافة،[1] وقد وافقه في هذا كل من سعد بن مرزوق العتيبى،[2] وشراف عقون، ليلى بوحديد،[3] وجمعة الكبيسي وآخرون،[4] والعديد من الباحثين، غير أن عادل بضياف ورابح العايب، قد اعتمدوا في دراستهم على الأبعاد التالية: التكوين والتعلم، الحرية والاستقلالية،[5]

[1] Conrad Lashley, Jim McGoldrick, «The Limits of Empowerment: A Critical Assessment of Human Resource Strategy for Hospitality Operations», **Empowerment in Organizations**, Vol. 2 , No. 3; 1994, pp: 25-38.

[2] سعد بن مرزوق العتيبى، "جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي"، **الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة**، الشركة السعودية للكهرباء، الخبر، السعودية، يومي 17-18 أفريل 2005.

[3] شراف عقون، ليلى بوحديد، "دور التمكين الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي بالمؤسسة الخدمية: دراسة حالة"، **مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية**، العدد 07، جوان 2017، ص ص: 347-364.

[4] جمعة الكبيسي، وآخرون، "درجة حاجة المديرين العاملين في مديريات التربية إلى تطوير مهاراتهم لممارسة التمكين الإداري"، **مجلة كلية التربية للبنات**، المجلد 28، العدد 01، 2017، ص ص: 01-15.

[5] عادل بضياف، رابح العايب، "التمكين الإداري وعلاقته بتنمية القدرات القيادية في المؤسسات الجامعية"، **مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية**، العدد 47، جوان 2017، ص ص: 10-34.

وبعض الباحثين أضافوا أبعادا أخرى، مثل حرية الاختيار، الكفاءة الذاتية، المعنى، تطوير العمل.[1] كما يوجد أبعاد أخرى لا يتسع المجال لذكرها.

من خلال هذه الدراسات ودراسات أخرى، نلاحظ أنه يوجد اختلافات جوهرية في تحديد أبعاد التمكين؛ ولذلك وحسب خصوصية قطاع الخدمات العمومية فإنه سيتم اعتماد الأبعاد التالية:

1) **مرونة القوانين:** إن القوانين الصارمة، والتي تتميز بالصلابة وتجسد البيروقراطية في التعامل، والتي تركز على مساءلة الموظفين ومراقبتهم، وتهمل عملية تحفيز إبداعهم ومبادرتهم، ستعرقل نجاح عملية التمكين الإداري، لذا فإن القوانين المرنة ضرورية لنجاح تمكين الموظفين، وعليه فإن درجة مرونة القوانين تعكس قوة التمكين في المنظمة.

2) **تفويض السلطة:** إن الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين الإداري أن تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا، إذْ يصبح الموظفون لهم القدرة في التأثير على القرارات الممتدة من القرارات الاستراتيجية في المستوى الأعلى إلى القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم،[2] ويمكن تعريف التفويض على أنه تكتيك إداري في ظل المنظمة البيروقراطية، الذي يوجز بنقل بعض مهام الرئيس إلى المرؤوسين أو من المدير إلى الموظفين، لتسهيل

---

[1] أبو بكر بوسالم، "التمكين الإداري كمدخل للتميز التنظيمي: دراسة ميدانية على شركة سوناطراك النفطية الجزائرية"، **مجلة الإقتصاد والمالية**، المجلد 03، العدد 01، 2017، ص ص: 20-33.

[2] عرابة الحاج، رجيمي نعيمة، "مساهمة التمكين في تعزيز السلوك الإبداعي لدى العاملين"، **مجلة التنمية الإقتصادية**، العدد 02، 2016، ص ص: 161-172.

عملية تنفيذ المهام،[1] فيمكن قياس التمكين من خلال عدد السلطات المفوضة والموظفين المفوض لهم لأداء هذه المهام.

3) **قوة الموظفين:** أن أول الخطوات في محاولة فهم التمكين يرتكز على دراسة مفهوم القوة وكيفية تأثيرها على عملية التمكين، سواء من ناحية وجهة نظر القيادة أو الموظفين على حد سواء، ويأخذ بعد القوة بعين الإعتبار الشعور بالقوة الشخصية التي يمتلكها الأفراد نتيجة تمكينهم ؛ أي ما هي المهام التي يقوم بها الأفراد الممكنين؟ وإلى إي مدى السلطة التي يمتلكها الفرد محددة في المهام ؟ وإلى إي مدى تقوم الإدارة بجهود لمشاركة الموظفين في السلطة وتعزيز شعورهم بالتمكين؟.[2]

4) **الخبرة والتعلم:** يعتبر التعلم من عناصر التمكين الذي من خلاله يستطيع الموظفون اكتساب الخبرات والمهارات، حيث أنه بدون اكتساب تلك الخبرات والمهارات لا يستطيع الأفراد ممارسة أعمالهم ومسؤولياتهم ومنحهم الثقة، ومن خلال التكوين وممارسة الأعمال يحصل الموظفون على الخبرات التي تؤهلهم لمزاولة الأعمال وتحمل المسؤوليات،[3] وعليه؛ فإنه يتم قياس درجة تعلم الموظفين ومدى خبرتهم.

---

[1] إيثار عبد الهادي آل فيحان، علاء الدين برع العامري، "عوامل التمكين الإداري وتأثيرها في أداء المنظمة الخدمية: بحث وصفي تحليلي لآراء عينة من الضباط العاملين في وزارة الداخلية –مديرية المرور العامة– "، **مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية**، المجلد 22، العدد 08، 2016، ص ص: 69–93.

[2] سعد بن مرزوق العتيبى، مرجع سابق.

[3] أحمد عباس حمادي، ياسر لطيف خلف، "التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء العاملين في وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي– الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية– "، **مجلة جامعة الأنبار للعلوم الإقتصادية والإدارية**، المجلد 08، العدد 16، 2016، ص ص: 105–137.

5) **نمط القياد:** إن فكرة التمكين تتطلب تغييرا في الأنماط القيادية التقليدية إلى أنماط قيادية تؤمن بالمشاركة، أي التحول من الرقابة والتوجيه إلى الثقة والتفويض،[1] فإذا كانت القيادة جماعية، فهذا يعني بأن القرارات تتخذ نتيجة مناقشات فريق من قادة الخط الأول،[2] والأحسن من ذلك أن تناقش القرارات مع كل الموظفين، ومن خلال هذا البعد يتم معرفة نمط القيادة السائد لقياس درجة التمكين في المنظمة.

6) **نظام الحوافز:** إن التحفيز خلال عملية التمكين يختلف عن التحفيز في مفهومه التقليدي، إذ يركز على الجانب النفسي للعاملين وذلك من خلال منح القوة للأفراد بما يسمح لهم تقديم أقصى مردودية في العمل، لذلك فإن للمديرين الدور الفاعل في حفز الموظفين وإحساسهم بمكانتهم في المنظمة نتيجة الأعمال التي يقدمونها، وتشجيع الأعمال الإبداعية التي يساهم بها الأفراد المتميزون في المنظمة، كما أن نظم المكافآت المادية في هذه الحالة يكون مبنيا على أساس الأداء الإضافي الذي يساهم بصفة مباشرة في خلق القيمة المضافة.[3]

للتمكين درجات، فهو يتدرج من التمكين الجزئي الذي يتيح للموظفين إتخاذ القرارات البسيطة بعملهم، إلى التمكين الكامل الذي يسمح للموظفين إتخاذ كافة القرارات واختيار سبل تنفيذها، وقد حدد برنامج الأمم المتحدة للتنمية الإنسانية أربعة معايير لقياس مستوى أو درجة

---

[1] عرابة الحاج، رجيمي نعيمة، مرجع سابق.

[2] سعاد نائف برنوطي، مرجع سابق، ص: 119.

[3] دايرة عبد الحفيظ، كيسرى مسعود، "تمكين العاملين وأثره على تنمية الإبداع في المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة فرتيال لصناعة الأسمدة البتروكميوية في الجزائر"، **مجلة رؤى اقتصادية**، العدد 11، ديسمبر 2016، ص ص: 259-275.

التمكين، وهي: تعزيز ثقة الإنسان في ذاته، زيادة قدرته ووعيه في التعبير عن مطالبه، تنمية قدراته على إتخاذ القرارات، زيادة قدرته على العمل مع الآخرين.[1]

المطلب الثامن: تقييم أداء الموظفين

إن أي نشاط في المنظمة يجب أن لا يخلو من عملية التقييم لكي لا تعمل المنظمة وفق طرق خاطئة، وبمسارات منحرفة عن تحقيق أهدافها، كما أن عدم وجود نظام تقييم فعال في المنظمة سيؤدي إلى غياب العدالة التنظيمية، ومنه عدم رضا الموظفين وانتشار سلوكيات سلبية بينهم، ويقتل فيهم روح المبادرة والابتكار، ويصبح تطبيق التسويق الداخلي لا فائدة منه.

أولا: مفهوم تقييم الأداء

يترادف استخدام مصطلح تقييم الأداء وقياس الأداء وتقويم الأداء، والمعنى واحد عند بعض الباحثين، ولكن تعبير تقويم الأداء أشمل، لأنه يعني عملية القياس والتقييم ومن ثم تحديد نقاط الضعف وبالتالي معالجتها،[2] هذا وقد تعددت التسميات التي أطلقت على تقييم الأداء، فقد سميت كذلك بقياس الكفاءة، وتقييم الكفاءة،[3] كما يطلق عليها تسمية تقييم الخدمات، قياس التطور، تقييم الأداء والقدرات،[4] فالقياس يدل على إعطاء قيمة عددية للأداء، والتقييم هو إعطاء درجة لهذه القيمة، والتقويم هو معالجة الانحرافات وتصحيحها بعد اكتشافها من خلال عملتي القياس والتقييم.

---

[1] مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق، ص: 232.

[2] أحمد ماهر، مرجع سابق، ص: 388.

[3] هاشم حمدي رضا، مرجع سابق، ص: 153.

[4] فريد النجار، "**الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية**"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص: 87.

يعرف تقييم الأداء بأنه: "تقييم كل شخص من الموظفين في المنظمة على أساس الأعمال التي أتمها خلال فترة زمنية معينة وتصرفاته مع من يعملون معه"،[1] كما عرّف كونه "ذلك الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة للحكم على مدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال التي توكل إليه وبطريقة موضوعية، وكذلك الحكم على سلوكه وتصرفاته أثناء العمل، وعلى مقدرا التحسن الذي طرأ على أسلوبه في أداء العمل، وأخيرا على معاملته لزملائه ومرؤوسيه".[2]

تقييم أداء الموظفين يدخل ضمن أنشطة الرقابة الإدارية الداخلية المتمثلة في مجموعة القواعد والإجراءات والإرشادات؛ التي توضع في صورة مكتوبة تتضمنها لوائح تلزم من يعمل بالتنظيم إتباعها،[3] وهي تستخدم كأساس للتوجيه الإداري والوظيفي، وفي التكوين ومناقشة التظلمات والتعويضات والحوافز ومراجعة الأجور، وفي محاولة تحديد قيمة الموظف مقارنة ببقية الموظفين، والمزايا التي يجب أن يحصل عليها نظير كفاءته حتى يستمر بالعمل في المنظمة بكفاءة عالية،[4] أو لمعاقبته وتنبيهه في حالة تهاونه وعدم التزامه بواجباته الوظيفية، أو فصله إن دعت الضرورة لذلك، والهدف الأساسي لقياس كفاءة الموظف هو تقييم تصرفاته وعمله الذي أنجزه خلال فترة زمنية محددة، وليس تقييما للفرد نفسه.[5]

---

[1] هاشم حمدي رضا، مرجع سابق، ص: 153.

[2] نفس المرجع، ص: 154.

[3] ميسون طلاع الزعبي، "أثر الرقابة الإدارية الداخلية على أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية"، **مجلة العلوم الإنسانية**، المجلد (أ)، العدد 31، جوان 2009، ص ص: 05-32.

[4] فريد النجار، مرجع سابق، نفس الصفحة.

[5] نعمة عباس الخفاجي، صلاح الدين الهيتي، "**تحليل أسس الإدارة العامة: منظور معاصر**"، الطبعة الثانية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص: 265.

لكي يكون تقييم الأداء فعالا يجب أن يكون دوريا ومستمرا ومتواصلا كما يجب مقارنة نتائجه السابقة مع الحالية، والحرص على أن يكون نظام التقييم مرنا ومتكاملا مع الأنظمة الأخرى لإدارة الموارد البشرية، كما أن توفر نظام فعال للاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين يتيح النقل الواضح والسليم لمفهوم وأهداف ومعايير التقييم، وضرورة أن يعتمد المقيمون على معلومات وافية ودقيقة وحديثة في عملية التقييم.[1]

ثانيا: أبعاد تقييم أداء الموظفين

تهدف أبعاد تقييم الأداء إلى تزويد الإدارة بمعدلات الأداء، وتختلف تلك الأبعاد باختلاف طبيعة ونوعية المنظمات (صناعية، مالية، تجارية، حكومية، ...)، فقد يكون هدف المنظمة الصناعية زيادة الإنتاج، وقد تسعى المنظمة الحكومية إلى أهداف اجتماعية أو سياسية أو قومية،[2] وتعمل معايير تقييم الأداء على تقييم الوضع الحالي، لكي يتم تحديد الإجراءات التي يجب اتخاذها لإدارة التقدم،[3] وفيما يلي الأبعاد المعتمدة في هذا البحث:

1) **المعايير الشخصية:** تتضمن الصفات والمميزات التي يجب أن تتوفر في الفرد كمتطلبات من المفترض أن يتحلى بها، إذ تساعده على إنجاز عمله بنجاح وكفاءة، وهي تكشف عن

---

[1] فاتن باشا، صباح بنوناس، "تقييم أداء العاملين في الإدارة العمومية: دراسة حالة مديرية الموارد المائية لولاية بسكرة"، **الملتقى الوطني حول: تسيير الموارد البشرية في الهيئات العمومية في الجزائر**، يومي 24-25 فيفري 2015، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

[2] حسين صديق، "تقويم الأداء في المؤسسات الاجتماعية"، **مجلة جامعة دمشق**، المجلد 28، العدد 01، 2012، ص ص: 211-248.

[3] Pervaiz K. Ahmed, Mohammed Rafiq, «**Internal Marketing: Tools and concepts for customer-focused management**», Butterworth-Heinemann, Elsevier Ltd, Hollande, 2002, p: 197.

صفات الفرد الشخصية كالقابلية والسرعة في التعلم والاستفادة من التكوين وإمكانية الاعتماد عليه وعلاقته مع الرؤساء والمديرين،[1] ونميز نوعين من الصفات الشخصية التي يعتمد عليها لوضع هذه المعايير:[2]

- **صفات وسمات ظاهرة:** وهي صفات ملموسة يمكن قياسها بسهولة لدى الفرد مثل المواظبة على العمل والدقة فيه.
- **صفات وسمات غير ظاهرة:** وهي صفات غير ملموسة والتي يجد المقيم صعوبة في قياسها نظرا لأنها تتكون من الصفات الشخصية لدى الفرد، وهذه تتطلب ملاحظة مستمرة لكي يتمكن المقيم من ملاحظتها ومن الأمثلة على مثل هذه الصفاة: الأمانة، الذكاء، التعاون، شخصية الفرد ....الخ.

2) **المعايير الإنتاجية:** وهي المعايير المتعلقة بالنتائج المحققة من طرف الفرد على مستوى وظيفته،[3] وتعتبر هذه المعايير ميزان لتحديد مستوى إنتاجية الموظف لمعرفة كفاءته في

---

[1] عبد الناصر علك حافظ، إبراهيم نصير محمد علي الخفاجي، "توظيف المقارنة المرجعية لتقييم أداء العاملين في تحقيق متطلبات الجودة للموارد البشرية: بحث تطبيقي في مكتب المفتش العام/ مؤسسة الشهداء"، **مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية**، المجلد 22، العدد 94، 2016، ص ص: 152-186.

[2] موسى محمد أبو حطب، "**فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين: حالة دراسية على جمعية أصدقاء المريض الخيرية**"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2009، ص: 22.

[3] خبابة عبد الله، بعجي سعاد، "تفعيل نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة توزيع وتسويق المنتجات البترولية المتعددة نفطال المسيلة"، **مجلة العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية**، العدد 01، 2008، بدون ترقيم.

العمل ويتم ذلك بعد مقارنة العمل المنجز مع المعدل المحدد،[1] وتأخذ هذه المعايير أحد الأشكال التالية:[2]

- **معايير زمنية:** قياس أداء الفرد بالاعتماد على الوقت المستغرق لتنفيذه.
- **معايير مادية:** وهي كمية الإنتاج المادي، وتأخذ أشكالا متعددة كالعدد والحجم والوزن وكل الصيغ التي يمكن عدها.
- **معايير مالية:** قياس الأداء عن طريق حساب تكلفة العمل المنجز من قبل الموظف أو الإيرادات الناتجة عن عمله.
- **معايير معنوية:** هي معايير يصعب تلمسها وإنما يلتمس أثرها، مثل درجة الانسجام في فريق العمل، مرونة تقديم الخدمات للمواطنين ....الخ.

تعتبر معايير التقييم جوهر عملية التقييم، إذ لا يمكن إجراء هذه العملية بدونها، وعملية التقييم هي عملية شاملة لكل أنشطة المنظمة، ويعتبر تقييم أداء الموظفين أهم المجالات التي يمكن للمنظمة أن تقيمها، فإذا كانت معدلات الأداء مرتفعة فإن ذلك يعني وجود احتمال لنجاح كل الأنشطة الأخرى، من تكوين وتحفيز وتمكين وإدارة .....الخ.

[1] عبد الناصر علك حافظ، إبراهيم نصير محمد علي الخفاجي، مرجع سابق.

[2] حسين صديق، مرجع سابق.

خلاصة المبحث

تناول هذا المبحث عرضا لنموذج التسويق الداخلي المقترح، مع شرح موجز لإجراءاته، وفيما يلي ملخص موجز لما ورد فيه:

- نموذج التسويق الداخلي المقترح يتكون من سبعة إجراءات (التوظيف، التكوين، التحفيز، الاتصال الداخلي، فرق العمل، التمكين، تقييم الموظفين)، وقد اقترح هذا النموذج نظرا لطبيعة وخصائص الجماعات المحلية في الجزائر؛
- التوظيف هو عملية جذب أفراد مناسبين لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة، وتتمثل أبعاد التوظيف في: الاستقطاب، الاختيار، التعيين، بالاضافة إلى تخطيط الموارد البشرية؛
- التكوين عملية إدارية مستمرة تحتوي على برامج تطبق على الموظفين لتحسين أدائهم وتعديل سلوكهم الوظيفي بهدف تحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم الشخصية،
- التحفيز هو عملية إيجاد الوسائل والأساليب (الحوافز) التي من شأنها أن تدفع بالموظفين إلى مزيد من البذل والعطاء وتحسين إنتاجيتهم؛
- الاتصال الداخلي هو مجموع العمليات الاتصالية المختلفة التي تتم داخل المنظمة، حيث تأخذ هذه العمليات شكلا رسميا أو غير رسمي؛
- فرق العمل هي مجموعة من الموظفين الذين يملكون خبرات ومؤهلات متكاملة لأداء عمل يتصف بأنه معقد وله إضافة في قيمة المنظمة؛
- تمكين الموظفين هو إعطاء الحرية لهم لإتخاذ قرارات حول أعمالهم الروتينية؛
- تقييم أداء الموظفين هو تقيم الإنجازات والأعمال التي قام بها الموظفون، وتقييم سلوكهم ومدى مساهمتهم في تحقيق أهداف المنظمة، وذلك من خلال معايير محددة مسبقا.

المبحث الثالث: الخدمات العمومية

منتجات المنظمة تكون أما سلعة أو خدمة، والسلع هي منتجات مادية ملموسة يمكن تملكها، في حين الخدمات هي منتجات غير مادية وغير ملموسة ولا يمكن تملكها، ويمكن التمييز بين نوعين أساسيين من الخدمات، حيث يوجد خدمات القطاع الخاص الهادفة للربح، وخدمات القطاع العام غير الهادف للربح، وفي هذه الأخيرة نجد منظمات عمومية اقتصادية تقدم خدماتها بأسعار منخفضة بهدف تغطية تكاليفها فقط، ومنظمات عمومية إدارية تقدم خدماتها مجانا.

المطلب الأول: مفهوم الخدمات العمومية

تعرف الخدمة من وجهة نظر تسويقية على أنها: "أنشطة أو فوائد تقدم من طرف إلى طرف آخر، وهذه الأنشطة تعتبر غير ملموسة ولا يترتب عليها نقل ملكية أي شيء، كما أنّ إنتاجها قد يكون مرتبطا أو غير مرتبط بمنتج مادي ملموس"،[1] هذا التعريف يتناول الخدمة بصفة عامة، ولكن الخدمة العمومية لها خصائص مختلفة وبالتالي تعريف مختلف، إلاّ أنه من الصعب الاتفاق على مفهوم موحد للخدمات العمومية، فالمشرع، القضاة، الإداريون، مستعملو المرفق العمومي، منظرو القانون والباحثون؛ لا يعتمدون على نفس المفهوم للخدمة العمومية، لذلك ظهرت عدة تعاريف للخدمة العمومية.[2]

---

[1] توفيق محمد عبد المحسن، "**تكنولوجيا تسويق الخدمات: نماذج لقياس جودة الخدمات**"، توزيع: دار الفكر العربي، وآخرون، بدون بلد، 2018، ص: 29.

[2] عبد القادر عجوط، آسيا خياط، "دور تكوين الموظفين في الرقي بجودة الخدمات العمومية المقدمة على مستوى المؤسسات والإدارات العمومية: دراسة حالة جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف"، **مجلة Revue algérienne d'économie et gestion**، المجلد 10، العدد 03، ديسمبر 2016، ص ص: 21-39.

إنّ مصطلح الخدمة العمومية يوحي إلى تلك الرابطة أو العلاقة التي تجمع بين الإدارة العامة الحكومية والمواطنين، وذلك على مستوى تلبية الرغبات وإشباع الحاجات المختلفة للأفراد من قبل الجهات الإدارية والمنظمات العمومية المشكلة للقطاع العام؛[1] أي العلاقة الكامنة بين المنظمات العامة من جهة والمواطنين أو جمهور المرتفقين المعنيين بتلبية رغباتهم وحاجاتهم من جهة أخرى،[2] غير أن العلاقة مع الحكومة لا تقتصر على المواطنين فحسب، بل تكون مع منظمات مختلفة لها حاجات اجتماعية يجب تلبيتها من طرف القطاع العام، كالطرقات، نظافة المحيط، الوثائق الإدارية، الأمن وغيرها من الخدمات اللازمة لاستمرارية نشاطاتها الاقتصادية والإجتماعية.

وفقا للقانون الإداري الفرنسي فإن "الخدمة العمومية هي تلك التي تعد تقليديا خدمة تقنية، تزود عامة بواسطة منظمة عامة كاستجابة لحاجة عامة ويتطلب توفيرها أن يحترم القائمون على إدارتها مبادئ المساواة والاستمرارية والتكيف لتحقيق الصالح العام"،[3] نلاحظ من خلال هذا التعريف أنّ القانون الإداري الفرنسي لم يوضح ما المقصود بالخدمة التقنية، إلاّ أنّه ركز في تعريفه على عنصرين هامين في الخدمات العمومية، وهما أن تؤدى بواسطة منظمة عمومية، وبهدف تحقيق الصالح العام.

---

[1] محمد السعيد جوال، "ترقية أداء المنظمات العمومية في ظل مقاربة التسيير العمومي الجديد (NPM): دراسة نظرية تحليلية"، **مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا**، المجلد 12، العدد 14، فيفري 2016، ص ص: 53-84.

[2] سناء بولقواس، مرجع سابق.

[3] العرابي حمزة، سايج فايز، "الأسس النظرية للخدمة العمومية"، **الملتقى الوطني حول إصلاح الخدمة العمومية وتأهيل المرفق العام – الواقع، التحديات والآفاق**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، الجزائر، يومي: 17-18 ديسمبر 2014.

اعتبر الميثاق الإفريقي لقيم ومبادئ الخدمة العامة والإدارة الخدمة العمومية بأنها: "أي خدمة أو نشاط متعلق بالمصلحة العامة يتم القيام به تحت سلطة الإدارة"،[1] أمّا مدرسة الخدمة العمومية ترى أنها: "كل وظيفة يكون أداؤها مضمونا ومضبوطا ومراقبا من قبل الحاكمين، لأن تأدية هذه الوظيفة أمر ضروري لتحقيق وتنمية الترابط الاجتماعي، وهي من طبيعة لا تجعلها تتحقق كاملة إلاّ بفضل تدخل قوة الحاكمين"،[2] مدرسة الخدمة العمومية ترى أن القوة السياسية أو السلطة ضرورية لتقديم الخدمات العمومية بالشكل المطلوب، وفي الواقع أثبتت بعض المنظمات الخاصة جدارتها في تقديم الخدمات العمومية بجودة أكبر من الخدمات المقدمة من طرف المنظمات العمومية، مثل شركة سيال الفرنسية التي تنشط في إدارة مياه الشرب بالجزائر العاصمة.

ركزت الاتجاهات الحديثة لقياس أداء الحكومات على تعريف الخدمة العامة الفعالة من وجهة نظر العملاء المواطنين على أنّها: "النتائج التي يقيمها المواطنون ويقدرونها"،[3] وتعرف الخدمات العمومية في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وكندا بأنها "نشاط يؤثر في الصالح العام بشرط تحديده من طرف المشرع".[4]

خبراء الإدارة العامة يعرفون الخدمة العمومية على أنها: "الحاجات الضرورية لحفظ حياة الإنسان وتأمين رفاهيته، والتي يجب توفيرها بالنسبة لغالبية الشعب، والالتزام في منهج توفيرها على

[1] المرسوم الرئاسي رقم 12-415، ممضي في 11 ديسمبر 2012، يتضمن التصديق على الميثاق الإفريقي لقيم ومبادئ الخدمة العامة والإدارة، المعتمد بأديس أبابا بتاريخ 31 يناير سنة 2011، الجريدة الرسمية، العدد 68، مؤرخة في 16 ديسمبر 2012، ص: 4.

[2] براينيس عبد القادر، مرجع سابق، ص: 56.

[3] أحمد جابر حسنين، "**الإحباط الإداري: الأسباب والعلاج**"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2014، ص: 166.

[4] غنية نزلي، "دور الإدارة الإلكترونية في ترقية خدمات المرافق العمومية"، **مجلة العلوم القانونية والسياسية**، العدد 12، جانفي 2016، ص ص: 176-192.

أن تكون مصلحة الغالبية من المجتمع هي المحرك الأساسي لكل سياسة في شؤون الخدمات، بهدف رفع مستوى المعيشة للمواطنين".[1]

في تعريف أكثر دقة، اعتبر ثابت عبد الرحمان إدريس أنه يجب النظر إلى الخدمات العمومية من زاويتين، أولا ينظر إليها كعملية، وثانيا كنظام، لذلك ذكر مفهومين هما:[2]

1- مفهوم الخدمات العمومية كعملية: حيث اعتبر الخدمات التي تقدمها المنظمات الحكومية أو العامة على أنها تمثل عمليات ذات طابع تكاملي، تنطوي على مدخلات وتشغيل ومخرجات؛ بالنسبة للمدخلات فان هناك ثلاث أنواع يمكن أن تجري عليها عمليات التشغيل لإنتاج الخدمة المطلوبة وهي:

أ) **الأفراد:** إذ يمثل المواطن طالب الخدمة أحد أنواع المدخلات في عمليات الخدمة العامة؛ أي عندما تؤدى هذه العمليات على المواطن بذاته، مثال ذلك عندما يدخل مريض إلى المستشفى، فإن عمليات العلاج والوقاية ومختلف الخدمات الصحية تجري عليه بذاته، ويجري هذا الأمر على مختلف الخدمات العامة، مثل محاكمة الأفراد، وسفرهم وغيرها من الأمثلة.

ب) الموارد: حيث يمكن أن تصبح مختلف الموارد والأشياء هي أحد أنواع المدخلات في عمليات الخدمة المقدمة في المؤسسات العامة؛ أي عمليات الخدمة التي يتم إجراؤها

---

[1] العربي بوعمامة، رقاد حليمة، "الإتصال العمومي والإدارة الإلكترونية رهانات ترشيد الخدمة العمومية"، **مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية**، العدد 09، ديسمبر 2014، ص ص: 33-49.

[2] ثابت عبد الرحمان إدريس، "**المدخل الحديث في الإدارة العامة**"، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص ص: 455-462.

على الأشياء، وليس على الأفراد، وتسمى عمليات الأشياء الملموسة، مثل خدمات رخص مرور السيارات والخدمات العامة المختلفة في خطوط السكة الحديدية.

ج) **المعلومات:** تمثل أحد أنواع المدخلات في عمليات الخدمة العامة، ويطلق عليها عمليات تشغيل المعلومات، ويعكس هذا النوع الجانب الحديث للخدمة كمحصلة للتطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، مثل خدمات تحليل البيانات في مراكز المعلومات وعمليات تشغيل البيانات في مراكز البحوث والجامعات.

2- **مفهوم الخدمات العمومية كنظام:** إنطلاقا من مفهوم النظم يمكن النظر إلى الخدمة التي تقدمها المنظمة العامة كنظام يتكون من أجزاء مختلفة تشمل ما يلي:

أ) **نظام عمليات تشغيل أو إنتاج الخدمة:** وفق هذا النظام تتم عملية تشغيل مدخلات الخدمة لإنتاج العناصر الخاصة بالخدمة.

ب) **نظام تسليم الخدمة:** وفق هذا النظام يتم التجميع النهائي لعناصر الخدمة، ثم التسليم النهائي للخدمة، وإيصالها للمواطن طالب الخدمة.

ويتضمن مفهوم الخدمة كنظام شكلين:

- خدمة عامة مرئية أو منظورة لمستقبل الخدمة (المواطن)؛
- خدمة عامة غير مرئية أو غير منظورة ويطلق عليها جوهر الخدمة الفني.

ما تم التوصل إليه، أنه بالرغم من اختلاف مفهوم الخدمات العمومية، إلاّ أنها تجتمع على هدفها الأساسي وهو تلبية الحاجات الاجتماعية للمواطنين والمنظمات، والتي يعجز نظام السوق عن تلبيتها، وفي كثير الأحيان تكون مجانية بدون مقابل، كما أنها ترتكز على مبادئ من بينها

المساواة بين المواطنين طالبي الخدمة، ولهذا يرى الباحث أن الخدمات العمومية هي نشاط تقوم به المنظمات العمومية أو الخاصة، بهدف تلبية الحاجات الاجتماعية والمهنية للمواطنين والمنظمات المختلفة، ويكون ذلك بشكل مجاني أو بمقابل رمزي لبعض الخدمات.

المطلب الثاني: خصائص الخدمات العمومية

يمكن تمييز مجموعتين متكاملتين من الخصائص التي تميز الخدمات العمومية، المجموعة الأولى متعلقة بخصائص الخدمات بشكل عام، والتي نفرق من خلالها بين الخدمات والمنتجات المادية، أما المجموعة الثانية فتميز الخدمات العمومية عن خدمات القطاع الخاص.

أولا: خصائص الخدمات بصفة عامة

الخدمات على اختلاف أنواعها تتميز بخصائص معينة، مثل اللاملموسية، عدم القابلية للتجزئة، عدم التجانس والقابلية للتلف، وغيرها من الخصائص، وفيما يلي شرح موجز لبعض هذه الخصائص:

1) **اللاملموسية:** تتميز الخدمات بصفة اللاملموسية؛ أي عدم قابليتها للمس، وبهذا فإن هذه الخاصية تعتبر الفرق الرئيسي بين الخدمات والسلع المادية، وفحواها أنه لا يمكن رؤية الخدمات أو الشعور بها أو تذوقها أو لمسها كما هو الحال في السلع المادية الملموسة،[1]

[1] K. Douglas Hoffman, John E. G. Bateson, «**Services Marketing: Concepts, Strategies, & Cases**», 4th Edition, South-Western Cengage Learning, USA , 2010, p: 57.

وللتقليل من هذه الخاصية يسعى مقدمو الخدمات إلى تقديم الأدلة المادية التي تعبر عن خدماتهم غير الملموسة.[1]

2) **عدم القابلية للتجزئة:** وهي عكس السلع المادية التي يمكن تجزئتها، ونتيجة لذلك غالبا ما يتم استهلاك الخدمة بشكل جماعي كخدمات النقل، كما أن هذه الخاصية تلزم مقدمي الخدمات إتقان مجموعة مهارات مختلفة، مثل مهارات التعامل مع الآخرين.[2]

3) **عدم التجانس:** تعتبر أحد الاختلافات الأكثر حدة بين السلع والخدمات، فتقديم نفس النوع من الخدمة يختلف من حالة إلى حالة، وهذا الاختلاف راجع إلى حساسية الخدمات للظروف المحيطة عند تقديمها، كتغير الحالة المزاجية للعميل ومقدم الخدمة، الأخطاء غير المتوقعة، العيوب في البيئة المادية المساعدة، التغيرات المفاجئة في البيئة الخارجية. ..إلخ.[3]

4) **القابلية للتلف:** تتميز الخدمات بتلفها لحظة إنتاجها إن لم تستهلك، أي لا يمكن تخزينها بغية استهلاكها لاحقا مثل السلع المادية، وبالتالي لا يمكن تخزين فائدتها غير المستخدمة، ولا يمكن جردها، والخدمات التي لا تباع عندما تصبح متاحة لم تعد موجودة.[4]

5) **صعوبة الرقابة على جودة الخدمة:** ترتبط هذه الخاصية بخاصيتي عدم التجانس والقابلية للتلف، حيث أن الخدمات تستهلك لحظة إنتاجها، مما يجعلها غير متجانسة نتيجة تغير الظروف المحيطة بها لحظة تقديمها، ولهذا فإن المنظمة تجد صعوبة لقياس جودتها.[1]

---

[1] عائشة مصطفى المنياوي، وآخرون، "**التسويق**"، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، 2011، ص: 451.

[2] K. Douglas Hoffman, John E. G. Bateson, Op. Cit, p: 63.

[3] ibid, p: 69.

[4] ibid, p: 71.

6) **مشاركة المستهلك في إنجاز الخدمة:** ذلك بسبب أن الخدمة لا يمكن أن تنتج إلا بحظور الطرفين، أو بطلبها بشكل مباشر أو غير مباشر، لذا فإن المستهلك يشارك بشكل فاعل في إنتاج الخدمة بالتعاون مع مقدمها من أجل الحصول عليها، أو يقوم بخدمة نفسه بنفسه، فيكون هو المنتج والمستهلك في نفس اللحظة.[2]

7) **اختلاف القنوات التوزيعية:** تختلف القنوات التوزيعية للسلع المادية عن القنوات التوزيعية للخدمات، فالأولى تركز على توفير السلع في المكان والزمان اللذين يرغب بهما المستهلك، في حين تركز الثانية على كفاءة مقدم هذه الخدمة لأنه يقوم بعملية الإتصال المباشر بالمستفيد، ويعتبر هو قناة التوزيع للخدمة.[3]

8) **ارتفاع نسبة الخطأ:** إن وجود العنصر البشري أثناء عملية تقديم الخدمات يزيد كثيرا من احتمال الخطأ من جانب الموظفين والعملاء، ويرجع هذا الخطأ إلى العمليات السلوكية غير الملموسة التي لا يمكن رصدها بسهولة أو السيطرة عليها.[4]

ثانيا: خصائص الخدمات العمومية

إضافة إلى الخصائص المذكورة أعلاه، فإنّ الخدمات العمومية تتميز بخصائص أخرى، اكتسبتها من طبيعتها العمومية ومن أهدافها المترتبة على ذلك، وعليه فإن إدارة المصالح العامة

---

[1] أحمد شعبان محمد علي، "**التسويق والخدمات المصرفية**"، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2018، ص: 24.

[2] نفس المرجع، نفس الصفحة.

[3] نفس المرجع، ص: 25.

[4] Prabha Ramseook-Munhurrun, and auther, «Service Quality in the Public Service», **International Journal of Management and Marketing Research**, Vol. 3, No. 1; 2010, pp: 37-50.

هي مسؤولية خاصة تعتمد على ثقة المواطنين،[1] وفي الواقع هذه المجموعة من الخصائص لها ازدواجية في المعنى في نظر الكثير من الباحثين، فيمكن اعتبارها خصائص ومعايير في نفس الوقت:

1) **تدني تكلفة الاستفادة منها:** رغم أنّ الكثير من الباحثين يذكرون أن هناك خدمات عمومية مجانية وخدمات عمومية مدفوعة، إلاّ أنّه في واقع الأمر كل الخدمات العمومية التي يستفيد منها المواطنون قد دفعوا ثمنها، إمّا بشكل مباشر مثل خدمات الكهرباء والماء، أو بشكل غير مباشر عن طريق دفع الضرائب، مثل خدمات الأمن والنظافة والوثائق الإدارية.

2) **الاستقلالية اتجاه السوق:** الخدمات العمومية لا تخضع لقانون السوق، فهي لا تتأثر بالطلب والعرض، حيث يلاحظ ثبات أسعار الخدمات العمومية غير مجانية على المدى الطويل، وانعدام المنافسة في أغلب الخدمات العمومية؛ أي أن سلطة السوق محدودة بالنسبة لقطاع الخدمات العمومية، هذه الاستقلالية تأخذ شكلين:[2]

أ) **استقلالية كبرى اتجاه السوق:** تخص الخدمات العمومية غير المجانية مثل التزويد بالكهرباء والماء، حتى لو أسندت هذه الأنشطة إلى القطاع الخاص، فإن الدولة تشدد

---

[1] Ann-Catrin Kristianssen, Jan Olsson, «A Municipal Service Center–For What and For Whom?: Understanding the Political Nature of a Public Administration Reform Process», **Scandinavian Journal of Public Administration**, Vol. 20, No. 3; 2010, pp: 33-54.

[2] قاسي ياسين، فايدي كمال، "الأساليب الحديثة لإصلاح وتنمية الخدمة العمومية في الجزائر: دراسة حالة بريد الجزائر لولاية البليدة"، **الملتقى الوطني حول إصلاح الخدمة العمومية وتأهيل المرفق العام– الواقع، التحديات والآفاق**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، يومي: 17-18 ديسمبر 2014.

رقابتها عليها، وتحدد الأسعار وفقا للقدرة الشرائية، ولا تترك الحرية للمنظمات المستثمرة في تحديد الأسعار وفق نظام السوق.

ب) **استقلالية كاملة إتجاه السوق:** هي الخدمات العمومية ذات الطابع الإداري، تتميز باستقلاليتها الكاملة عن السوق لاستحالة تأديتها من طرف القطاع الخاص، وتبعيتها للسلطات العمومية.

3) **المصلحة العامة:** معنى ذلك أنّ الخدمات العمومية تسعى وتهدف إلى تحقيق المصلحة العامة دون تمييز بين المواطنين، ولكي يتم ذلك لا بد من وجود مبادئ تسير عليها، وهذا ما توصل إليه Louis Rolland في 1930، من خلال نظرية الخدمة العامة، عن طريق تنظيم المبادئ الأساسية التي تنطبق على جميع الخدمات العامة، والمتمثلة في: الاستمرارية، المساواة، المواءمة.[1]

أ) **الاستمرارية:** هذا المعيار يتطلب الأداء الدائم للخدمة العمومية لضمان استمرارية الرفاهية الاجتماعية والرقي العام للمواطنين من خلال توفير الحاجات المشتركة والضرورية لهم، وهنا يتعين على الدولة حماية المنظمات والإدارات العمومية من حالات الفشل والإفلاس، كما يستوجب كذلك في حالات الإضراب الشرعي لعمال القطاع العمومي، الالتزام بالحفاظ على الحد الأدنى في أداء بعض نشاطات الخدمات العمومية.[2]

---

[1] Giraudon Anne, «**La notion de service public**», Mémoire d'étude, école nationale supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques, France, janvier 2010, p: 19.

[2] علاش أحمد، بودواب نادية، "ماهية المرفق العام والخدمات العمومية"، **الملتقى الوطني حول إصلاح الخدمة العمومية وتأهيل المرفق العام– الواقع ،التحديات والآفاق**، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، يومي: 17-18 ديسمبر 2014.

ب) **المساواة:** أي عدم التمييز بين المواطنين والمساواة بينهم عند تقديم الخدمات العمومية لهم، والسهر على تحقيق الحيادية والشمولية، وضمان الاستفادة منها بأحسن جودة وبدون صعوبة، من خلال مراعاة ظروف وقدرات وإمكانيات المواطنين،[1] وبالنسبة للخدمات المحلية يوجد إشكالية اختلاف القدرات المالية بين البلديات، مما يعكس عدم المساواة بين جميع مواطني البلد، ومن أجل الحد من هذا المشكل، يجب تطبيق معايير الحد الأدنى للخدمة.[2]

ج) **الملاءمة:** يجب أن تؤدى الخدمة العامة بالطريقة التي تلائم المواطنين وتنسجم مع رغباتهم وميولاتهم وحاجاتهم، ولذلك اعتبر مبدأ الملاءمة كأساس لمبدأ الاستمرارية رغم أن معرفة حاجات المواطنين ليس بالأمر الهيّنْ وهذا ما يجعل الأمر أكثر تعقيدا،[3] كما أنّ المنفعة العامة تتطور مع الزمن وتطور المجتمعات، وعليه فمن الضروري أن تتكيف الخدمات العمومية مع هذه المستجدات، إذْ يجب أنْ يساير تقديمها تطور حاجات المواطنين على اعتبار أنّ هذه الحاجات متغيرة باستمرار، خاصة وأن البيئة في جميع مجالاتها تتميز بالتغيير وعدم الثبات.[4]

---

[1] غردي محمد، بن نذير نصر الدين، "إصلاح الخدمة العمومية في الجزائر وآفاق تطويرها"، **الملتقى الوطني حول إصلاح الخدمة العمومية وتأهيل المرفق العام- الواقع، التحديات والآفاق**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، يومي: 17-18 ديسمبر 2014.

[2] Mohammad Roudo, Tengku Munawar Chalil, «Depolarization in Delivering Public Services? Impacts of Minimum Service Standards (MSS) on the Quality of Health Services in Indonesia», **Jurnal Perencanaan Wilayah dan Kota (Journal of Regional and City Planning)**, Vol. 27, No. 1, April 2016, pp: 1-15.

[3] قاسي ياسين، فايدي كمال، مرجع سابق.

[4] محمد السعيد جوال، مرجع سابق.

كما أنّ قطاع الخدمات العمومية يتميز بمجموعة خصائص تتعلق بالمنظمات العمومية الاقتصادية والإدارية، ومن بينها نذكر:[1]

- كل المنظمات العمومية متمركزة في القطاعات القاعدية، لأنها مهمة لأسباب سياسة واجتماعية واقتصادية وغيرها؛
- أغلب المنظمات العمومية في وضعية احتكار كامل للسوق، أي عارض وحيد وطالبون عديدون، وهي منظمات كبرى من حيث عدد موظفيها وميزانيتها؛
- المنظمات العمومية لا تهدف لتحقيق الربح المالي، بل تهدف لتحقيق الربح الاجتماعي، فهي تسعى لتمكين البيع وخدمة أوسع نطاق من الجمهور، وإرضاء أسواقها وجمهورها بأقل تكلفة ممكنة؛
- الوظائف التي تتكفل بها المنظمات العمومية ترتبط ارتباطا طرديا مع مستوى التقدم والرفاهية التي يصلها البلد.

كما ذكر سابقا، فإن الخدمات العمومية لها الكثير من الخصائص، اكتسبتها من صفتها كخدمة ومن طبيعتها العمومية، ولهذا فإن تقديم الخدمات العمومية أصعب من بقية الخدمات في القطاع الخاص، ولضمان رفاهية وراحة المواطنين يجب على الحكومة السهر على التحسين المستمر لجودة الخدمات العمومية، ولا بد من مراعاة هذه الخصائص في أي عملية تحسين.

[1] براينيس عبد القادر، مرجع سابق، ص ص: 59،60.

المطلب الثالث: أنواع ونظم الخدمات العمومية

غالبا ما توصف الخدمات العمومية بأنها جميع الخدمات التي تقدم للمواطنين، سواءا كانت هذه الخدمات دائمة أو مؤقتة، ويختلف تحديد نطاق ومحتوى الخدمات العمومية التي تقدمها الدولة لمواطنيها نتيجة لاختلاف الأزمنة وتجدد الحياة، مما يجعل من الصعب تحديد الخدمات العمومية المحققة للنفع العام تحديدا موضوعيا وعلى سبيل الحصر، فضلا عن أن تحديد هذه الخدمات يعد مسألة سياسية أكثر منها مالية، وأيا كان النظام السياسي السائد في الدولة فإنه يوجد وجهات نظر متعددة لتحديد أنواع الخدمات.[1]

أولا: نظم الخدمات العمومية

يمكن تمييز نظامين للخدمة العامة:

1) **نظام الخدمة العامة المفتوحة:** حيث يتم النظر في النظام المفتوح إلى الوظيفة بأنها مثل أي مهمة مجتمعية، يتم إعداد الفرد لها، ليتفرغ لممارستها طول حياته العملية، وتقوم المنظمات العامة وفق هذا النظام باستقطاب عدد من العاملين وفقا لنوع الخدمة، حيث يتم تعيين العاملين تبعا لمتطلبات العمل الحقيقية، بغية تقديم خدمة محددة في الهيكل التنظيمي للمنظمة،[2] ويمتاز نظام الخدمة العامة المفتوحة بالبساطة ومرونة النظام واقتصاديته.[1]

---

[1] عبد القادر عجوط، آسيا خياط، مرجع سابق.

[2] منصوري الزين، هنهن راوية، "دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية"، **الملتقى الوطني حول إصلاح الخدمة العمومية وتأهيل المرفق العام– الواقع، التحديات والآفاق**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، يومي: 17–18 ديسمبر 2014.

2) **نظام الخدمة العامة المغلقة:** وفق هذا النموذج تقوم الإدارة غالبا بعمليات إعداد الموظفين قبل التحاقهم بالعمل، واستمرار التدريب أثناء العمل بغية رفع المستويات المهنية، وتنمية القدرات، واكتشاف الاستعدادات، كما أن القاعدة العامة للنظام المقفل في الخدمة العامة هي استمرارية عمل الموظف مع الإدارة ضمن توازن في الحقوق والواجبات،[2] ويرتكز نظام الخدمة العامة المغلقة على محورين هما:[3]

أ) **قانون الموظفين:** هو مجموعة قواعد قانونية محددة لأوضاع مختلف العاملين في المنظمات الحكومية، تجعلهم يتميزون عن الموظفين في القطاعات الأخرى، فقانون الموظفين ينطوي على قواعد خاصة، تتعلق بالتعيين، والمعاملة المالية، والإجازات والمنافع المادية والمعنوية، كما يحدد أيضا كل المسؤوليات والواجبات العامة لكل موظف، ومختلف الإجراءات الجزائية الخاصة بإهمال أي شرط من شروط العمل في الخدمة العامة.

ب) **حياة وظيفية متميزة:** إذا كان توظيف الفرد في النظام المفتوح للخدمة العامة من أجل شغل وظيفة محددة، فإن توظيف الفرد في النظام المقفل يتم من خلال موافقة الإدارة على استخدام العامل إستنادا إلى العديد من الاعتبارات؛ التي تتعلق بما ينتظر منه أثناء تواجده في خدمة المنظمة، وما يمكن أن يقدمه طول حياته من خلال أدائه لوظائف كثيرة.

---

[1] بن أم السعد فتيحة، يحياوي نعيمة، "دور تكنولوجيا نظم المعلومات والاتصال في تحسين نظام الخدمة العامة في ظل الحوكمة الإلكترونية"، **المجلة الدولية للبحوث الإسلامية والإنسانية المتقدمة**، المجلد 4، العدد 11، تشرين الثاني 2014، ص ص: 01-13.

[2] عشور عبد الكريم، "**دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر**"، رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص الديمقراطية والرشادة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2010، ص: 43.

[3] منصوري الزين، هنهن راوية، مرجع سابق.

ثانيا: أنواع الخدمات العمومية

فيما يخص أنواع الخدمات العمومية؛ فقد صنفت حسب عدة معايير إلى أنواع مختلفة، وفيما يلي عرض لهذه الأنواع دون تصنيفها:

1) **خدمات عمومية سيادية:** هي مجموعة من الوظائف التي تقوم بها بعض المنظمات لضمان السيادة والسلطة للبلد داخليا وخارجيا مثل: العدالة، الشرطة، الدفاع الوطني، القنصليات،[1] ويعد المصدر الأساسي لهذه الخدمات هو الدور التقليدي للدولة المرتبط بالأمن والعدالة.[2]

2) **خدمات ضرورية لبقاء المجتمع وسلامته:** هي خدمات يتعين أداؤها مهما إرتفعت تكلفتها، وذلك لأن القصور في تأدية هذا النوع من الخدمات على الوجه الأكمل يعرض سلامة المجتمع وأمنه وصحة أفراده للخطر،[3] فهي خدمات لا يمكن الاستغناء عنها مثل التموين بالماء والكهرباء والغاز والنقل، وما يلاحظ على هذا النوع من الخدمات أنها لم تعد حكرا على الدولة أو المشروعات العامة، إنّما أصبحت قابلة للتقديم من طرف المشروعات الخاصة وتتم إدارتها على أسس تجارية حيث تطبق عليها معايير الربحية التجارية.[4]

3) **خدمات ذات منفعة اجتماعية وثقافية:** هذه الخدمات تطورت بصورة كبيرة منذ منتصف القرن التاسع عشر،[5] وتستفيد منها القطاعات والأفراد، ويعمم نفعها على المجتمع بأسره،

---

[1] علاش أحمد، مرجع سابق.
[2] محمد السعيد جوال، مرجع سابق.
[3] غنية نزلي، مرجع سابق.
[4] العرابي حمزة، سايج فايز، مرجع سابق.
[5] محمد السعيد جوال، مرجع سابق.

والبعض منها ليست بالخدمات الضرورية لحياة الأفراد، ومع ذلك يتعين تشجيعهم عليها ومنها المكتبات العامة، المتاحف، المتنزهات، والبعض الآخر تعتبر ضرورية مثل خدمة التعليم الإلزامي، الخدمات الصحية،[1] ومثل هذه الخدمات لا يتوقع تحقيق ربح من إيراداتها حتى لا يرتفع ثمنها إلى الحد الذي يعزف الأهالي عنها، حيث قد يكلف المستفيدون من الخدمة بأداء المقابل والذي يفترض فيه بالضرورة تغطية تكلفة الخدمة المؤدات،[2] ولذلك فإن مقدمي الخدمات الاجتماعية غالباً ما يكونون مقيدين بشدة من طرف الحكومات.[3]

4) **خدمات ذات منفعة اقتصادية وتجارية:** هي الخدمات التي تدار على أسس اقتصادية ويكون هدفها تحقيق مصلحة عامة اقتصادية مثل الإمداد بالمياه، الكهرباء، النقل العمومي، ...الخ،[4] هي خدمات يتم اقتناؤها والاستفادة منها بدفع مبالغ رمزية مقابل الخدمة المنجزة،[5] وتقدم غالبا من طرف منظمات تدخل تحت سلطة الدولة.[6]

5) **الخدمات الإدارية:** هي الخدمات المقدمة في المصالح الإدارية للدولة مثل خدمات الحالة المدنية بالبلديات والولايات،[7] وفي الغالب تكون مجانية كليا.

---

[1] قادة بن عبد الله عائشة، فايزة سبتي، "تطبيقات الحوكمة الإلكترونية لتحسين الخدمة العمومية في الجزائر"، **مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية**، العدد 08، يونيو 2015، ص ص: 75-83.

[2] غنية نزلي، مرجع سابق.

[3] Armando Castelar. P., Ben Ross S., «**Markets and Hierarchies in Public Services: Incentives, Institutions, and Politics**», at «**Improving Access and Quality of Public Services in Latin America: To Govern and To Serve**», Guillermo Perry, Ramona Angelescu N., (Editor), Series Latin American Political Economy, Palgrave Macmillan, US, 2017, p: 48.

[4] غنية نزلي، مرجع سابق.

[5] علاش أحمد، مرجع سابق.

[6] غردي محمد، بن نذير نصر الدين، مرجع سابق.

[7] نفس المرجع.

6) **الخدمات العمومية المجانية:** هي الخدمات التي تقدم دون مقابل، تتحمل تكلفتها كليا الخزينة العمومية للدولة، مثل حملات التلقيح، الأمن العمومي، الإنارة العمومية ...الخ،[1] وهي خدمات غير مُسوَقة، تقدم وتعرض على الجميع، سواء كانوا مواطنين أو مقيمين،[2] كما أن الاستفادة منها يكون بشكل جماعي، أي ذات نفع عام.

7) **الخدمات العمومية المدفوعة:** يتحمل تكلفتها كليا وبشكل مباشر المستفيد منها، مثل الكهرباء الهاتف العمومي، الماء الصالح للشرب، ...الخ،[3] وهي خدمات مسوقة ومقدمة للأفراد بشكل اختياري، وطريقة الحصول عليها بمقابل يغطي إجمالي تكلفة الخدمة المقدمة مثل الكهرباء، أو تكون مدعمة جزئيا من الخزينة العمومية مثل النقل العمومي،[4] وهي خدمات ذات نفع فردي، أي يستفيد منها الفرد الذي دفع ثمنها.

كما يمكن تقسيم الخدمات العمومية إلى خدمات عمومية مركزية، وخدمات عمومية محلية، هذه الأخيرة تعتبر جوهر الخدمات العمومية، لأنها الأقرب إلى المواطنين وأكثرها استخداما من طرفهم، لذلك نجد أن كل الحكومات تسعى جاهدة لتحسين جودتها.

يقصد بالخدمات العمومية المحلية تلك الخدمات التي تهدف إلى تحقيق منفعة عامة محلية، وهي تخص جماعة معينة في جزء من إقليم الدولة بصفة خاصة، فهي تدل على وجود

---

[1] علاش أحمد، مرجع سابق.

[2] محمد السعيد جوال، مرجع سابق.

[3] قادة بن عبد الله عائشة، فايزة سبتي، مرجع سابق.

[4] خالد حيواني، "**التسيير العمومي الجديد كمقاربة لترقية الخدمة العمومية ومحاربة الفساد الإداري: دراسة على ضوء التجارب الرائدة– الولايات المتحدة الأمريكية، بريطانيا وسنغافورة**"، رسالة ماجستير في العلوم السياسية، تخصص حوكمة وتنمية، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الحاج لخضر– باتنة، الجزائر، 2015، ص: 63.

مصالح تهم جماعة معينة في جزء من إقليم الدولة، أما الخدمات العمومية المركزية فهي الخدمات التي تهدف إلى تحقيق منفعة عامة لكل مواطني البلد.[1]

من خلال ما سبق يتضح أن الخدمات العمومية تتبع إما نظام الخدمة العامة المفتوحة أو نظام الخدمة العامة المغلقة أو الاثنين معا، وهذا راجع لسياسة الحكومة في توفير الخدمات العمومية لمواطنيها، فيمكن أن تستخدم نظاما واحدا لكل قطاعاتها، أو المزج بين النظامين في كل القطاعات، أو استخدام نظام في بعض القطاعات على أن يستخدم النظام الآخر في القطاعات الأخرى، وبغض النظر عن النظام المستخدم، فإنها ملزمة بتوفير خدمات عمومية متنوعة وذات جودة عالية، فكلما كانت الخدمات العمومية شاملة وتقدم بشكل مجاني وذات جودة عالية دل ذلك على تقدم هذه الدولة.

المطلب الرابع: جودة الخدمة العمومية

أضحى ضمان جودة الخدمة العمومية من بين الرهانات الأساسية المعاصرة التي تسعى كافة الدول إلى تحقيقها،[2] والهدف من الإدارة العامة في أي دولة هو توفير الخدمات العامة للمواطنين من خلال سلسلة من الإجراءات للمساهمة في مصلحتهم العامة، وينبغي أن تؤدي

---

[1] يطو رزيقة، "**دور البلديات في تقديم الخدمات العمومية المحلية في الجزائر: دراسة حالة بلدية الحراش 2008-2010**"، رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص إدارة الجماعات المحلية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2012، ص: 66.

[2] بليه لحبيب، "دور الحكامة في تحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن في الجزائر"، **ملتقى وطني حول الخدمة العمومية في الجزائر**، جامعة التكوين المتواصل، مركز مستغانم، الجزائر، يومي: 29-30 أكتوبر 2014.

الخدمات العامة أقصى درجة من ارتياح المواطنين، ولا يكون ذلك إلاّ بتحقيق الجودة في الخدمات العامة المقدمة.[1]

أولا: مفهوم جودة الخدمة العمومية

تعرف جودة الخدمة على أنها: "قدرة المنظمة على تلبية أو تجاوز توقعات العملاء، هذا هو الفرق بين توقعات العملاء للخدمة والخدمة المتصورة"،[2] والخدمة المتصورة هي ما يتخيله ويتوقعه العميل لنوعية الخدمة التي ستقدم له، والخدمة الفعلية هي الخدمة التي قدمت للعميل فعليا، والفرق بينها يمثل جودة الخدمة، وفي الخدمات العمومية يعتبر الأمر أكثر تعقيدا، لأن جودة الخدمة لا تتوقف على رضا المواطن المستفيد فقط، بل يحكم ذلك تكلفة إنجاز وتقديم هذه الخدمة، الوقت والمكان المناسبين لتقديم الخدمة، وأخيرا توقعات المواطن للخدمة.

يمكن اعتبار جودة الخدمات العمومية على أنها توفر خدمات عمومية في الوقت المناسب، وتعود بمنفعة حسب توقعات المواطن، وتكون بأقل مقابل مادي وذات طبيعة حضارية.

الخدمة العمومية ذات الجودة العالية هي نتيجة تطبيق منظور الجودة الشاملة في الإدارة العامة، حيث يتبنى هذا المنظور منطق الاهتمام الشامل والمتكامل بالجودة أساسا لتميز المنظمات العامة، وركيزة لإدارة الأداء وفق بطاقة الأداء المتوازن وفق نظرة متكاملة في اهتمامها بكل من نتائج عمليات تقديم الخدمات العامة، ونتائج الإنفاق، والعوائد المالية والاجتماعية، ونتائج إبداع

---

[1] Petronela Scutariu, Irina Bilouseac, «Theoretical and Practical Considerations on The Quality of Local Public Services», **The USV Annals of Economics and Public Administration**, Vol. 16, No. 1(23); 2016, pp: 214-219.

[2] Prabha Ramseook-Munhurrun, and auther, Op. Cit.

الموظفين ونضجهم المعرفي والتعليمي، وانعكاس ذلك على جودة الخدمات العامة، وما يترتب عليه من تخفيض الأعباء المالية التي يتحملها المواطن لقاء الحصول على تلك الخدمات، وكذلك نتائج إدارة العلاقة مع المواطنين كطالبي ومستخدمي الخدمات العامة، ودرجة التزام الأجهزة الحكومية بتقديمها ضمن أبعاد جودة تلك الخدمات توقيتا ومنفعة وقيمة ورمزية وحضارية.[1]

ثانيا : قياس جودة الخدمة العمومية

تهدف عملية قياس الجودة في الخدمات إلى تحقيق التميز في أداء الأنشطة المتعلقة بتقديم الخدمة، وإلى تحقيق الملاءمة وتعددية مفهوم الجودة الفعلية المدركة من قبل المستفيدين، وتشمل عملية القياس إيجاد معايير يمكن أن تشكل صفات للجودة حسب نوع الخدمة ونوع النشاط المؤدى من قبل مقدم الخدمة، وعلى العموم فإن الجوانب أو المحاور التي يمكن اتخاذها أبعادا لقياس الجودة في الخدمات تشمل: مدى توفر الأجهزة والمواصفات ذات التقنيات الحديثة، جوانب خاصة بالمستلزمات المادية للمنظمة، التسهيلات ومدى توفيرها للراحة المطلوبة، المظهر العام لتلك المرافق المادية، محاور مدى توطيد العلاقة مع المستفيدين، مدى توفر المعرفة والخبرة لدى مقدمي الخدمات.[2]

توفر مؤشرات الأداء يعتبر أمرا ضروريا لقياس جودة الخدمة العامة، ومدى تلبية الخدمات العامة للأهداف التي تولدها احتياجات المواطنين، ونلاحظ أن بلدان الاتحاد الأوروبي بدأت في تحديد مؤشرات الأداء منذ الثمانينيات، من أجل تمكين الاستثمارات القائمة على بيانات دقيقة

---

[1] نعمة عباس الخفاجي، صلاح الدين الهيتي، مرجع سابق، ص ص: 101،102.

[2] عادل محمد عبد الله، "**إدارة جودة الخدمات**"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص ص: 121، 122.

وتقدير أكثر دقة للموارد اللازمة لتحقيق الحد الأدنى من معايير الجودة، وباستخدام هذه المؤشرات يمكننا تقييم نتائج أداء الخدمات العامة تبعا لحجم ونوعية المنافع، مع مراعاة ربحية وكفاءة وفعالية الخدمات العامة، وتسمح مؤشرات الأداء هذه لجميع الأطراف المهتمة بتشكيل صورة عن قدرة السلطات على خدمة مجتمعها من حيث العرض، وعلى معايير الجودة وبعض الخدمات العامة.[1]

تقيس المنظمة العمومية جودة خدماتها المقدمة من أجل معرفة نجاحها ومدى تحقيق أهدافها، ويكون هذا القياس إما داخليا؛ يعبر عن موقف الإدارة ومدى التزامها بالمواصفات التي صممت على أساسها، وإما خارجيا؛ يعبر عن جودة الخدمة المدركة من طرف العميل،[2] وغالبا ما يتم قياس الجودة من وجهة نظر العميل المواطن، لكن هذا يعتبر غير كاف للحكم على جودة الخدمات، فالجودة من منظور العميل المواطن تمثل جزء من برنامج متكامل للجودة، ففي بعض الأحيان قد يكون العميل المواطن راض عن مستوى الجودة التي تقدم له، إلاّ أن تحقيق هذا الرضا لم يتم من خلال الاستغلال الأمثل للموارد من قبل المنظمة،[3] لذلك وجب عليها قياس جودة الخدمة من منظورها، وتستخدم في ذلك قياس الجودة المهنية وقياس جودة الإدارة.

---

[1] Petronela Scutariu, Irina Bilouseac, Op. Cit.

[2] بوعنان نورالدين، "**جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء: دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية لسكيكدة**"، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2007، ص: 68.

[3] توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سابق، ص: 203.

1) قياس الجودة المهنية

إن مقاييس الجودة المهنية تتناول قدرة منظمات الخدمة على الوفاء بخدماتها المتنوعة من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها المتاحة،[1] ويمكن أن نفرق بين ثلاث أنواع من المقاييس التي تستخدم في قياس الجودة المهنية تتمثل في:[2]

أ) **قياس الجودة بدلالة المدخلات:** من أهمها كفاءة مقدمي الخدمة، والتي تنعكس من خلال الوقت المستغرق في تقديم السلعة أو الخدمة وتوافر الكمية ومعدل الأخطاء ومدى الاستجابة لاقتراحات المواطنين.

ب) **قياس الجودة بدلالة العمليات:** تركز على عمليات التصحيح ومنع وقوع الأخطاء خلال المراحل المختلفة لتقديم الخدمة، والتي تعرف من خلال تحليل الجودة والتسلسل في أداء الخدمة.

ج) **قياس الجودة بدلالة المخرجات:** تتعلق بمقاييس النتائج النهائية، ويتم ذلك من خلال المقابلات مع المواطنين أو مستفيدي الخدمة لقياس جودة الخدمة والأداء.

2) قياس الجودة الإدارية

تتعلق مقاييس جودة الإدارة بالاستخدام الأمثل للموارد من قبل الإدارة وتقديم الخدمة بدون أخطاء وبأقل تكلفة للوفاء باحتياجات كافة المواطنين، وذلك من خلال تحديد العناصر الأساسية

---

[1] قاسم نايف علوان المحياوي، "**إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم وعمليات وتطبيقات**"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص: 105.

[2] فتحي سرحان، "**إدارة الجودة الشاملة: الإتجاهات العالمية الإدارية الحديثة**"، مكتبة الشريف ماس للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2012، ص: 12.

التي تحقق إشباع احتياجات العميل وتقديمها بمستوى أعلى مما كان يتوقعه، وتجنب المشاكل التي تسبب التأخير في أداء العمليات، وزيادة الإنتاجية مع تخفيض التكلفة في الوقت نفسه، وغالبا تقاس جودة الإدارة من خلال تكلفة نقص الجودة، والتي تتضمن جميع التكاليف المرتبطة بعدم الالتزام بالجودة، وأهمها:[1]

أ) **تكاليف التقييم:** هي التكاليف المتعلقة باختيار المدخلات اللازمة لإنتاج الخدمة بجودة عالية.

ب) **تكاليف المنع:** هي التكاليف اللازمة لمنع حدوث عيوب أو أخطاء في الخدمة.

ج) **تكاليف الفشل الداخلي:** هي التكاليف المتعلقة بإعادة التشغيل نتيجة اكتشاف عيوب في الخدمة قبل تقديمها للمواطن.

د) **تكاليف الفشل الخارجي:** هي التكاليف التي تحدث نتيجة لاكتشاف عيوب في الخدمة بعد تقديمها للمواطن.

رغم أهمية قياس جودة الخدمة من منظور شامل، إلا أن أغلبية المنظمات في الجزائر تقيس جودة خدماتها من منظور الزبون فقط، وبالنسبة لمنظمات الخدمة العمومية فإنها تكتفي بعدد شكاوى المواطنين كمعيار لجودة الخدمة العمومية.

ثالثا: تحسين جودة الخدمة العمومية في الجزائر

تولي الجزائر أهمية كبيرة لتحسين جودة الخدمات العمومية، ويتجلى ذلك في القوانين والمراسم والقرارات الصادرة من طرف رئيس الجمهورية، الوزير الأول، وزير الداخلية، فنجد أنّ

[1] توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سابق، ص: 205.

الدستور يلزم الوزير الأول السهر على حسن سير الإدارة العمومية،[1] كما أن المرسوم رقم 88-131، يسعى إلى تحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن،[2] كما نلتمس سعي الحكومة إلى تحسين المرفق العام، إيمانا منها أن البيئة المادية لتقديم الخدمات تعتبر من العناصر المهمة لتحسين جودة الخدمات المقدمة، وما يؤكد هذا، المرسوم الرئاسي 16-03 المنشئ للمرصد الوطني للمرفق العام.[3]

نتيجة للتطور التكنولوجي الذي يشهده العالم، رسمت الحكومة الجزائرية استراتيجية لمواكبة حركة التقدم في المجال التكنو-إداري، بتبني مخطط عمل متناسق وصارم بهدف تعزيز كفاءات الاقتصاد الوطني والمنظمات والإدارة والارتقاء إلى مستوى التحولات العميقة والسريعة، حيث أطلقت في أواخر سنة 2013 وزارة الداخلية والجماعات المحلية مشروع المواطن الإلكتروني لأول مرة في الجزائر، والذي يختصر أرشيف كل مواطن في رقم واحد يتبعه مدى الحياة، يمكن من خلاله استخراج جميع الوثائق الإدارية وفق نظام إلكتروني يعمل على إصدار مختلف الوثائق في مدة لا تتجاوز 30 ثانية،[4] كما شملت عملية إدخال الإدارة الإلكترونية كل القطاعات الحكومية.

---

[1] الدستور الجزائري لعام 1996، المؤرخ في 8 ديسمبر 1996، المادة 85، المعدل والمتمم بـ:
- القانون رقم 02-03، مؤرخ في 10 أفريل 2002، المتضمن التعديل الدستوري، الجريدة الرسمية عدد 25، المؤرخة في 14 أفريل 2002.
- القانون رقم 08-19، مؤرخ في 15 نوفمبر 2008، المتضمن التعديل الدستوري، الجريدة الرسمية عدد 63، المؤرخة في 16 نوفمبر 2008.
- القانون رقم 16-01، مؤرخ في 6 مارس 2016، المتضمن التعديل الدستوري، الجريدة الرسمية عدد 14، المؤرخة في 7 مارس 2016.

[2] المرسوم الرئاسي رقم 88-131، المؤرخ في 04 يوليو 1988، ينظم العلاقات بين الإدارة والمواطن، الجريدة الرسمية العدد 27 المؤرخة في 06 يوليو 1988، ص: 1013.

[3] المرسوم الرئاسي رقم 16-03، المؤرخ في 07 يناير 2016، يتضمن إنشاء المرصد الوطني للمرفق العام، الجريدة الرسمية العدد 02 المؤرخة في 13 يناير 2016، ص: 13.

[4] العربي بوعمامة، رقاد حليمة، مرجع سابق.

كما بادرت الحكومة الجزائرية بعملية الإصلاح الإداري منذ الاستقلال، وذلك بعد المشاكل التي شهدتها الإدارة العمومية الجزائرية في مختلف مراحلها، وتمثلت هذه المبادرات في القيام بعدة مشاريع وإنشاء هيئات متخصصة في الإصلاح الإداري، فقد قامت بـ:[1]

- 1966: إنشاء مديرية عامة للتنظيم والإصلاح الإداري وهذا في إطار تنظيم المركزية لوزارة الداخلية، والتي تحولت إلى مديرية عامة للتنظيم والإصلاح الإداري والعلاقات العامة في 1968؛
- 1976: إعادة تنظيم وزارة الداخلية ثم إنشاء مديرية عامة للتكوين والتعاون والإصلاح الإداري تضم ثلاث نيابات هي: مديرية خاصة بالتنظيم، الهياكل الإدارية، البحث الإداري؛
- 1982: إنشاء كتابة الدولة المكلفة بالوظيف العمومي والإصلاح الإداري لدى الوزير الأول؛
- 1983: إنشاء لجنة وطنية للإصلاح الإداري لدى كتابة الدولة للوظيف العمومي؛
- 1984: تأسست محافظة الإصلاح والتجديد الإداري، حلت محل كتابة الدولة للوظيف العمومي؛
- 1988: صدور مرسوم 88-131 الذي يتضمن تنظيم العلاقة بين الإدارة والمواطن؛
- 1994: تعيين وزير منتدب لدى وزير الداخلية مكلف بالجماعات المحلية والإصلاح الإداري، وفي 1996 عوض بوزير منتدب لدى رئيس الحكومة مكلف بالإصلاح الإداري والوظيف العمومي، وفي نفس السنة جرت تجربة لتحديث الإدارة، وقد أخذت ثلاث إدارات كعينة: البلدية، مركز البريد، مصالح الضرائب؛

[1] عدمان مريزق، قاسم كريم، "إصلاح الخدمة العمومية في الجزائر خلال الفترة 1966-2013: قراءة وتشخيص"، **الملتقى الوطني حول: إصلاح الخدمة العمومية وتأهيل المرفق العام- الواقع، التحديات والآفاق**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، يومي: 17-18 ديسمبر 2014.

- 1999: طرح مشروع القانون الأساسي للوظيفة العمومية؛
- 2000: إنشاء لجنة إصلاح هياكل الدولة؛
- 2003: إنشاء مديرية عامة للإصلاح الإداري.

رغم كل هذه المساعي، إلا أن الخدمات العمومية في الجزائر لا ترتقي إلى المستوى المطلوب، فحسب دراسة كل من غردي محمد وبن نذير نصر الدين، فإن الإدارة العمومية بالجزائر لا تتميز بالجودة، إذ أنها تتصف بـ:[1]

- تدني مستوى الخدمات: ويظهر ذلك من خلال البيروقراطية في التسيير الإداري، وتعقد الإجراءات الإدارية وكثرة التعليمات الصادرة، وضعف روح المبادرة والضمير المهني؛
- الإهمال وسوء معاملة المواطنين: يتصف عدد كبير من الموظفين بالإهمال والتكاسل وعدم الاهتمام بواجباتهم، مما يعرض ملفات المواطنين إلى الفقدان، وسوء معاملة المواطنين؛
- إنتشار الوساطة والمحسوبية: ينتج عن الوساطة والمحسوبية ظواهر أخرى مثل الطبقية، العنصرية، الإنتهازية، والرشوة، ويكون هذا بهدف الحصول عن حق أو تجاوز حقوق الآخرين، أو على حساب الخدمة العمومية؛
- قلة البنية التحتية: تتميز الخدمة العمومية في الجزائر بقلة الهياكل التي تقدمها في أي قطاع وعدم انتشارها حسب الكثافة السكانية، وضعف وسائل المعلومات والاتصال.

تبقى عملية تحسين الخدمة العمومية في الجزائر متواصلة، وذلك لضرورة وحتمية توفير الراحة للمواطنين، والذي سينعكس على تطور مختلف المجالات الأخرى، ولكن يجب أن يتبع هذا الاهتمام بقياس جودة الخدمات العمومية وخاصة المحلية، لأنها جوهر رقي المجتمعات.

[1] غردي محمد، بن نذير نصر الدين، مرجع سابق.

خلاصة المبحث

تناول هذا المبحث عدة نقاط حول الخدمات العمومية، وفيما يلي ملخص موجز لما ورد فيه:

- الخدمات العمومية هي نشاط تقوم به المنظمات العمومية أو الخاصة، بهدف تلبية الحاجات الاجتماعية والمهنية للمواطنين والمنظمات المختلفة، ويكون ذلك بشكل مجاني أو بمقابل رمزي لبعض الخدمات؛
- تتميز الخدمات العمومية بمجموعتين من الخصائص، المجموعة الأولى متعلقة بخصائص الخدمات بشكل عام، أما المجموعة الثانية فتميز الخدمات العمومية عن خدمات القطاع الخاص؛
- الخدمات العمومية تتبع إما نظام الخدمة العامة المفتوحة أو نظام الخدمة العامة المغلقة أو الاثنين معا، وهذا راجع لسياسة الحكومة في توفير الخدمات العمومية لمواطنيها؛
- تقيس المنظمة العمومية جودة خدماتها المقدمة إما قياس داخلي؛ يعبر عن موقف الإدارة ومدى التزامها بالمواصفات التي صممت على أساسها، وإما خارجي؛ يعبر عن جودة الخدمة المدركة من طرف المواطنين؛
- غالبا ما يتم قياس الجودة من وجهة نظر العميل المواطن، لكن هذا يعتبر غير كاف للحكم على جودة الخدمات، فالجودة من منظور العميل المواطن تمثل جزء من برنامج متكامل للجودة، لذلك وجب عليها قياس جودة الخدمة من منظورها، وتستخدم في ذلك قياس الجودة المهنية وقياس جودة الإدارة.

المبحث الرابع: الجماعات المحلية

نظرا لكبر حجم المجتمعات فإنه لا يمكن لأي حكومة وطنية (مركزية) أن تؤدي كل الوظائف الإدارية على المستوى المحلي، لذا فإن وجود الحكومة المحلية (اللامركزية) يعتبر ظاهرة عالمية موجودة في كل الدول بغض النظر عن نظام الحكم بها، كما أن الحكومة الوطنية تهدف بهذا إلى كسب الولاءات المحلية لمواطنيها، من خلال تفويض الوظائف المحلية للهيئات الإدارية المحلية،[1] وعليه فإن الحكومة المحلية تشكل جزءا هاما من النظام السياسي للدولة،[2] والجزائر مثلها مثل باقي الدول، إذ أنها أولت اهتماما كبيرا للإدارة المحلية منذ استقلالها، وخاصة البلدية والولاية تحت اسم الجماعات الإقليمية أو الجماعات المحلية.

المطلب الأول: مفهوم الجماعات المحلية

إن الجماعات المحلية أو الجماعات الإقليمية، مصطلح أطلقه المشرع الجزائري للتعبير عن الهيئة المحلية المتمثلة في الولاية والبلدية، التابعتين إداريا إلى وزارة الداخلية، لكن نلاحظ أن استخدام المصطلح يختلف في هيئات ودول أخرى حسب النظام الإداري المتبع بها، وكذا نجد هذا الاختلاف بين الأكاديميين والباحثين، إذْ تستخدم مصطلحات كالحكومة المحلية، الإدارة المحلية،

---

[1] Remi Chukwudi O., «Alternatives to the Predatory Local Government System in Nigeria», **Arabian Journal of Business and Management Review**, Vol. 4, No.2; September 2014, pp: 77-90.

[2] Deqing Wang, «Local Governance and Local Knowledge», **Open Journal of Business and Management**, No. 5; 2017, pp: 415-419.

الحكومة اللامركزية ....الخ، لذا سنحاول ذكر بعض المفاهيم الأكاديمية المختلفة، ومفهوم الجماعات المحلية في التشريع الجزائري.

أولا: المفهوم الأكاديمي المماثل للجماعات المحلية

تعرف الإدارة المحلية بأنها: "نقل سلطة إصدار قرارات إدارية إلى مجالس منتخبة بحرية من المعنيين"،[1] وبالإسقاط على الإدارة المركزية، فإننا نلاحظ أن هذا التعريف غير مضبوط، لأن ليس كل الإدارات منتخبة، لذا فإن للإدارة المحلية مفهومين؛ أحدهما ضيق والآخر واسع، حيث يعتبر المفهوم الواسع للإدارة المحلية أنّها كل الجهات التي تقدم خدمات معينة في مكان معين من إقليم الدولة، بغض النظر عن الطبيعة القانونية لتلك الجهات، ومدى علاقتها مع السلطة المركزية؛ في حين المفهوم الضيق للإدارة المحلية ينطبق فقط على الوحدات الإدارية المحلية التي تتمتع بشخصية قانونية مستقلة ولا يشمل هذا المفهوم فروع الوزارات والدوائر المركزية.[2]

غالبية الباحثين يطلقون عليها اسم الحكومة المحلية، وتعرف الحكومة المحلية بأنها: "حكومة من قبل الهيئات المنتخبة شعبيا والمكلفة بالواجبات الإدارية والتنفيذية في المسائل المتعلقة بسكان منطقة أو مكان معين"،[3] فكلمة "محلية" تشير إلى أن المجالس مخصصة للمجتمعات

---

[1] أيمن عودة المعاني، "**الإدارة المحلية**"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص: 18.

[2] زيد منير عبوي، سامي محمد هشام حريز، "**مدخل إلى الإدارة العامة: بين النظرية والتطبيق**"، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2006، ص: 50.

[3] Muhammad Kabir Isa, «Nigerian Local Government System and Governance: Lessons, Prospects and challenges for Post 2015 Development Goals», **International Research Society for Public Management Conference, College of Social Sciences, School of Government and Society**, University of Birmingham, England, 30th March–2nd April, 2015.

الصغيرة، وكلمة "الحكومة" تعني أن لها صفات معينة للحكومة،[1] فهي بمثابة وحدة شعبية تنظم الشؤون المحلية مباشرة، وكوحدة إدارية فإنه يتم إنشاؤها من طرف الحكومة المركزية وفقا للقانون،[2] وبالرغم من أن الحكومة المحلية هي هيئة لامركزية، إلا أنها ملزمة بتطبيق القرارات المركزية الصادرة عن حكومة الدولة والوزارات المختلفة.[3]

عرف الكتاب الإنجليز الحكم المحلي بأنه: "حكومة محلية تتولاها هيئات منتخبة، مكلفة بمهام إدارية وتنفيذية تتصل بالمقيمين في نطاق محلي محدد، ولها سلطة إصدار قرارات ولوائح"،[4] فقد اعتبروا أن الحكم المحلي هو حكومة محلية، لكن في الواقع يوجد فرق كبير بينهم، فالحكم المحلي هو أحد صور اللامركزية السياسية، ويأخذ طابعا سياسيا ودستوريا.[5]

تتميز الحكومة المحلية بجملة خصائص، ومن بين هذه الخصائص نذكر:

- تمتعها بقاعدة شعبية، حيث وبالمقارنة مع الحكومة المركزية نجد أن الحكومة المحلية أكثر شعبية وعلى مقربة من الناس، وهذا ما يجعلها تفهم إحتياجات وأفكار الناس بشكل أفضل، وفي

---

[1] Joshua Olusegun Omowunmi, «A comparative analysis of local government administration in Britain and Nigeria: Lessons for Nigeria», **Journal of Business Administration and Management Sciences Research**, Vol. 5, No. 4, August 2016, pp: 40-46.

[2] Deqing Wang, Op, Cit.

[3] Haoxin Dong, Hui Zhao, «The Local Government Behavior Analysis in Development of Chinese New Energy Industry: Taking Hebei Provincial Government as an Example», **American Journal of Industrial and Business Management**, No. 7; 2017, pp: 633-642.

[4] نعمة عباس الخفاجي، صلاح الدين الهيتي، مرجع سابق، ص: 277.

[5] محمد علي الخلايلة، "**الإدارة المحلية وتطبيقاتها في كل من الأردن وبريطانيا وفرنسا ومصر**"، الطبعة الثانية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص: 55.

عملية الإدارة الاجتماعية، نجد أن الحكومة المركزية تميل إلى أخذ الوضع كاملا عند التخطيط لذلك، وتضع سياسات توجيهية موحدة، أمّا للحكومة المحلية فتضع سياسات تعتبر أكثر استهدافا، مما يجعلها تلبي متطلبات التنمية بسهولة لأن الحكومة المحلية لديها فهم أفضل للوضع المحلي.[1]

- تتميز الحكومات المحلية بنوع من الاستقلالية في التسيير واتخاذ القرار، إذ تختلف حسب الدول والأنظمة السياسية المتبعة، مما يجعلها تؤدي دورا متزايد الأهمية في تخصيص الموارد الاجتماعية، وتحول أساليب التنمية وتحسين معيشة الشعب، وتمسكها بقدر من الاستقلالية لاسيما في جمع الضرائب.[2]

- بسبب الاختلافات في البيئة الطبيعية والتاريخ والثقافة والموقع الجغرافي والعادات الاجتماعية وظروف الموارد في كل منطقة، فإنه يحدد وجود اختلافات كبيرة في المناطق المختلفة، وقد أدت هذه الاختلافات إلى التنمية غير المتوازنة للاقتصاد الاجتماعي، وعدم المساواة في الدخل وغيرها من القضايا.[3]

تؤدي الحكومة المحلية عدة أدوار تتشابه في بعض الجوانب مع أدوار الحكومة المركزية، فكلها يهدف إلى توفير الخدمات الإنمائية للشعب وتوفير الأمن للمواطنين وضمان مشاركة المواطنين في الحكومة، حيث تعتبر الحكومات المحلية منظمات حقيقية ومناسبة لتعزيز الديمقراطية على الصعيد المحلي، كما أنها أصبحت أداة مفيدة جدا لإجراء الانتخابات على جميع

---

[1] Deqing Wang, Op, Cit.

[2] ياسر احمد عربيات، "المفاهيم الإدارية الحديثة"، دار يافا العلمية، عمان، الأردن، 2007، ص: 21.

[3] Deqing Wang, Op, Cit.

مستويات الحكومة، بالإضافة إلى أنها تؤدي دورا اقتصاديا واجتماعيا من خلال توفير الخدمات الاجتماعية–الاقتصادية الأساسية، مثل خدمات الصحة والتعليم والزراعة، وجمع الإيرادات والوظائف التنظيمية، كما تقوم بتسخير الطاقات المجتمعية والإسهام في التنمية على المستوى المحلي.[1]

مما سبق نستنتج أن الإدارة المحلية يمكن أن تشمل كل الإدارات التي تنشط على المستوى المحلي، سواء كانت منتخبة مثل المجالس البلدية، أو فروع لإدارات مركزية أخرى، أما الحكومة المحلية فنستنتج أنه يقصد بها المجالس أو الهيئات المنتخبة محليا، مهمتها صياغة سياسات تنموية محلية أو تنفيذ سياسات الحكومة الوطنية، هدفها تسيير وتنشيط الأوضاع السياسية محليا، وتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية على المستوى المحلي.

ثانيا: المفهوم القانوني للجماعات المحلية في الجزائر

إيمانا منها بأهمية التسيير المحلي في تحقيق التنمية، سعت الجزائر ومنذ استقلالها إلى اتباع نظام الحكم المحلي في تسيير الشؤون المحلية، لكن انتشار الفساد جعل الحكومة الوطنية تفرض قيودا من شأنها أن تحد من اللامركزية التي تتمتع بها الجماعات المحلية، ونلتمس هذا الاهتمام في الدساتير والقوانين الصادرة منذ الاستقلال.

1) مفهوم الجماعات المحلية في الدستور

عرفت الجزائر أول دستور في عام 1963، وقد اعتبر الجماعات المحلية متمثلة في البلدية فقط، حيث نصت المادة التاسعة منه على: "تتكون الجمهورية من مجموعات إدارية يتولى

[1] Joshua Olusegun Omowunmi, Op, Cit.

القانون تحديد مداها واختصاصها. تعتبر البلدية أساسا للمجموعة الترابية والاقتصادية والاجتماعية"،[1] ونصت المادة 36 من دستور 1976 على أن: "المجموعات الإقليمية هي الولاية والبلدية، البلدية هي المجموعة الإقليمية السياسية والإدارية والاجتماعية والثقافية في القاعدة، التنظيم الإقليمي والتقسيم الإداري للبلاد خاضعان للقانون"،[2] نجد أن دستور 1976 قد أضاف الولاية إلى الجماعات المحلية إلى جانب البلدية، ولم يتم تعديل هذا المفهوم في التعديلات الدستورية لسنوات: 1979، 1980، 1988، وقد تابع دستور 1989 الأخذ بنظام الجماعات المحلية من خلال نصوصه من خلال المواد: 14، 15، 16، معتبرا البلدية والولاية كجماعات محلية دون غيرهما،[3] حيث نصت المادة 15 منه على: "الجماعات الإقليمية للدولة هي البلدية والولاية. البلدية هي الجماعة القاعدية"،[4] أما دستور 1996 فلم يأتي بجديد يذكر حول مفهوم الجماعات المحلية،[5] وشهد هذا الدستور ثلاث تعديلات، الأول في 2002، والثاني في 2008، ولم يشمل التعديلين المواد المتعلقة بالجماعات المحلية، أما آخر تعديل لهذا الدستور كان عام

---

[1] الدستور الجزائري لعام 1963، المؤرخ في 08 سبتمبر 1963، المادة التاسعة.

[2] الدستور الجزائري لعام 1976، المؤرخ في 22 نوفمبر 1976، المادة 36، المعدل بـ:

- القانون رقم 79-06، المؤرخ في 7 يوليو 1979، الجريدة الرسمية عدد 25، المؤرخة في 14 أفريل 2002.
- القانون رقم 80-01 المؤرخ في 12 جانفي 1980، الجريدة الرسمية عدد 3، المؤرخة في 13 جانفي 1980.
- التعديل الدستوري الموافق عليه في استفتاء 3 نوفمبر 1988، الجريدة الرسمية عدد 45، المؤرخة في 5 نوفمبر 1988.

[3] فريجات إسماعيل، "النظام القانوني للجماعات الإقليمية في الجزائر"، **مجلة العلوم القانونية والسياسية**، العدد 12، جانفي 2016، ص ص: 193-226.

[4] الدستور الجزائري لعام 1989، المؤرخ في 23 فبراير سنة 1989، المادة 15.

[5] الدستور الجزائري لعام 1996، مرجع سابق، المادة 15.

2016، وأكدت المادة 15 منه على أن الدولة تشجع الديمقراطية التشاركية على مستوى الجماعات المحلية، وفي المادة 16 منه جاء بنفس المفهوم للجماعات المحلية.[1]

نلاحظ عدم وجود تعديلات كبيرة في مفهوم ومكونات الجماعات المحلية في الجزائر من خلال الدساتير الأربعة وتعديلاتهم بخلاف دستور 1963، حيث أكدت على أن الجماعات المحلية هي الولاية والبلدية، وأن البلدية هي أساس الجماعات المحلية وهي قاعدة الحكم المحلي.

2) مفهوم الجماعات المحلية في القانون

شهدت الجماعات المحلية صدور ثلاثة قوانين متعلقة بالبلدية والولاية، حيث كان أول قانون خاص بالبلدية في عام 1967 تحت الأمر رقم 67-24 المتضمن القانون البلدي، حيث تنص المادة الأولى منه على أن: "البلدية هي الجماعة الإقليمية السياسية والإدارية والإقتصادية والاجتماعية والثقافية الأساسية. تحدث البلدية بموجب قانون"، ونصت المادة الثانية منه على أن: "للبلدية إسم ومركز ويديرها مجلس منتخب هو المجلس الشعبي البلدي المكون من نواب بلديين"،[2] وعدل بقانون رقم 81-09، لكن هذه التعديلات لم تشمل المادتين الأولى والثانية من الأمر رقم 67-24، وبالتالي فإن مفهوم البلدية بقي كما هو،[3] ثم تلى ذلك القانون رقم 90-80، حيث تنص المادة الأولى منه على: "البلدية هي الجماعة الإقليمية الأساسية، وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتحدث بموجب قانون"، وجاء في المادة الثانية منه أن: "للبلدية إقليم وإسم

[1] القانون رقم 16-01، المؤرخ في 6 مارس 2016، المتضمن التعديل الدستوري، المواد 15، 16.

[2] الأمر رقم 67-24، المؤرخ في 18 جانفي 1967، المتضمن القانون البلدي، المادة الأولى، المادة الثانية، الجريدة الرسمية عدد 6، مؤرخة في 18 يناير 1967.

[3] القانون رقم 81-09، المؤرخ في 4 جويلية 1981، المعدل والمتمم للأمر رقم 67-24، المؤرخ في 18 جانفي 1967، المتضمن القانون البلدي، الجريدة الرسمية عدد 27، مؤرخة في 7 يوليو 1981.

ومركز"[1]، وآخر قانون هو القانون رقم 11-10، وقد جاء في المادة الأولى منه أن: "البلدية هي الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة، وتتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة، وتحدث بموجب قانون"، وفي المادة الثانية منه: "البلدية هي القاعدة الإقليمية المركزية، ومكان لممارسة المواطنة، وتشكل إطار مشاركة المواطن في تسيير الشؤون العمومية".[2]

أما الولاية، فقد عرفت أول قانون خاص بها عام 1969، تحت الأمر رقم 69-38، وقد نصت المادة الرابعة منه على أن: "الولاية هي جماعة لامركزية ودائرة حائزة على السلطات المتفرعة للدولة تقوم بدورها على الوجه الكامل، وتعبر على مطامح سكانها وتحقيقها، لها هيئات خاصة بها، أي مجلس شعبي وهيئة تنفيذية فعالة"،[3] ولم تعدل المادة الرابعة في القانون رقم 81-02،[4] وعرفت الولاية في المادة الأولى من قانون رقم 90-09 بما يلي: "الولاية هي جماعة عمومية إقليمية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتشكل مقاطعة إدارية للدولة. تنشأ الولاية بقانون"، ونصت المادة الثانية منه على أن: "للولاية إقليم وإسم ومقر".[5] وفي آخر قانون متعلق بالولاية؛ أي قانون 12-07، جاء في المادة الأولى منه على أن: "الولاية هي الجماعة الإقليمية للدولة، وتتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة. وهي أيضا الدائرة الإدارية غير

[1] القانون رقم 90-08، المؤرخ في 7 أفريل 1990، يتعلق بالبلدية، المادة الأولى، المادة الثانية، الجريدة الرسمية عدد 15، مؤرخة في 11 أفريل 1990.

[2] القانون رقم 11-10، المؤرخ في 22 جوان 2011، يتعلق بالبلدية، المادة الأولى، المادة الثانية، الجريدة الرسمية عدد 37، المؤرخة في 3 يوليو 2011.

[3] الأمر رقم 69-38، المؤرخ في 22 مايو 1969، يتضمن قانون الولاية، الجريدة الرسمية عدد 44، المؤرخة في 23 مايو 1969.

[4] القانون رقم 81-02، المؤرخ في 14 فبراير 1981، المتضمن تعديل وتميم الأمر رقم 69-38، المؤرخ في 22 ماي 1969، المتضمن قانون الولاية، الجريدة الرسمية عدد 7، المؤرخة في 17 فبراير 1981.

[5] القانون رقم 90-09، المؤرخ في 07 أبريل 1990، يتعلق بالولاية، المادة الأولى، المادة الثانية، الجريدة الرسمية عدد 15، المؤرخة في 11 أفريل 1990.

الممركزة للدولة وتشكل بهذه الصفة فضاء لتنفيذ السياسات العمومية التضامنية والتشاورية بين الجماعات الإقليمية والدولة. وتساهم مع الدولة في إدارة وتهيئة الإقليم والتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وحماية البيئة وكذا حماية وترقية وتحسين الإطار المعيشي للمواطنين، وتتدخل في كل مجالات الإختصاص المخولة لها بموجب القانون. شعارها بالشعب وللشعب. وتحدث بموجب القانون"، وفي المادة الثانية منه ذكر أن: " للولاية هيئتان هما: المجلس الشعبي الولائي، الوالي".[1] هذا القانون أعطى تعريفا شاملا للولاية مركزا على أنها هيئة لامركزية وعلى مهامها وأهميتها.

رغم اختلاف مفهوم الجماعات المحلية بين الأكاديميين أو بين قوانين الدول، فإنها جميعا تؤكد على أنها هيئة لامركزية، منتخبة من طرف الشعب لممارسة المهام والوظائف التي تسعى إلى ترقية معيشتهم، والتعديلات الحاصلة في القانون الجزائري حول الجماعات المحلية، ماهي إلاّ سعيا لأن تكون هذه القوانين مواكبة للتطورات الحاصلة، وهذا يجعلها أكثر فعالية وكفاءة في أداء مهامها.

المطلب الثاني: إدارة وتسيير الجماعات المحلية

يتولى إدارة الجماعات المحلية هيئات منتخبة تتمثل في المجلس الشعبي الولائي، المجلس الشعبي البلدي ورئيس المجلس الشعبي البلدي، وهيئات معينة يمثلها الوالي والأمين العام للبلدية، بالإضافة إلى كل موظفي قطاع الجماعات المحلية.

[1] القانون رقم 12-07، المؤرخ في 21 فيفري 2012، يتعلق بالولاية، المادة الأولى والثانية. الجريدة الرسمية عدد 12، المؤرخة في 29 فبراير 2012.

أولا: إدارة الولاية

يتولى إدارة أنشطة ومهام الولاية هيئتان، حيث نصت المادة الثانية من قانون الولاية رقم 12-07 أن: "للولاية هيئتان هما: المجلس الشعبي الولائي، الوالي".

1) الهيئة المنتخبة

المجلس الشعبي الولائي هو مجلس منتخب عن طريق الاقتراع العام وهو هيئة المداولة في الولاية، يسير أعماله وصلاحياته عن طريق نظام المداولات، وفق أحكام وقواعد محددة، ويمكن حله من طرف رئيس الجمهورية بناء على تقرير وزير الداخلية ويتم تجديده عن طريق الانتخاب، ويتشكل من منتخبين يحكمهم قانون خاص بهم، ولجانا دائمة أو خاصة مكونة من أعضائه وهي تابعة لمجالات اختصاصه، ويترأس المجلس رئيس يتم انتخابه من بين أعضائه لممارسة المهام الموكلة إليه.[1]

2) الهيئة المعينة

الهيئة التي يتم تعيينها في الولاية تتمثل في الوالي، ويتم تعيينه من طرف رئيس الجمهورية وفق ما نصت عليه المادة 78 من دستور 1996، ويمارس الوالي سلطته بصفته ممثلا للدولة على مستوى الولاية، حيث يكون مفوضا من طرف الحكومة، وينشط ويراقب نشاطات بعض المصالح غير الممركزة للدولة، وحماية حقوق المواطنين والحفاظ على سلامتهم وأمنهم، كما يمارس سلطته بصفته ممثلا للولاية من خلال تمثيله الولاية في جميع أعمال الحياة المدنية والإدارية وأمام القضاء، ويؤدي باسمها كل أعمال إدارة الأملاك والحقوق التي تتكون منها ممتلكاتها، ويتولى إعداد

[1] القانون رقم 12-07، مرجع سابق، المواد: 12-101.

مشروع الميزانية وتنفيذه بعد مصادقة المجلس، ويباشر المهام المتعلقة بسير أعمال المجلس الشعبي الولائي، وكذا السهر على السير الحسن لمصالح الولاية،[1] وتتمثل مصالح الولاية في الإدارة العامة للولاية، والتي قد حدّدها التنظيم عكس المصالح البلدية، والذي نص على أن الإدارة العامة في الولاية تشمل على: الكتابة العامة، المفتشية العامة، الديوان، رئيس الدائرة.[2]

ثانيا: إدارة البلدية

يتولى إدارة أنشطة ومهام البلدية هيئات البلدية المتمثلة في: المجلس الشعبي البلدي، رئيس المجلس الشعبي البلدي، الأمين العام للبلدية، ويُعتبر المجلس ورئيسُه متخذو القرار في ما يخص القرارات المتعلقة بالبلدية، كما يتولى الأمين العام السهر على سير وتنشيط الإدارة البلدية.

1) الهيئات المنتخبة

يعتبر المجلس الشعبي البلدي هيئة مداولة، يعالج الشؤون التي تدخل في مجال اختصاصه عن طريق نظام المداولات وفق قواعد محددة، ويشكل من بين أعضائه لجانا دائمة أو خاصة للمسائل المتعلقة بمجال اختصاصه، ويمكن حل وتجديد المجلس الشعبي البلدي أو أحد أعضائه حسب حالات وشروط معينة.[3] ومن الضروري مراقبة أعمال المجالس المنتخبة، لكن المشرع الجزائري تبنى تعدد صور الوصاية الإدارية على الجماعات المحلية، سواء على المجلس ككل، أو

---

[1] نفس المرجع، المواد: 102-123.

[2] المرسوم التنفيذي رقم 94-215 مؤرخ في 23 يوليو 1994، يضبط أجهزة الإدارة العامة في الولاية وهياكلها، الجريدة الرسمية عدد 48 مؤرخة في 27 يوليو 1994.

[3] القانون رقم 11-10، مرجع سابق، المواد: 15-36، 46-61.

الأعضاء أو الأعمال، وقد بالغ المشرع في تشديد الوصاية على الأعمال، إلى حد هيمنته ومساهمة السلطة الوصية في صنع القرار المحلي نيابة عن الأجهزة المنتخبة.[1]

يتم انتخاب رئيس المجلس الشعبي البلدي لعهدة انتخابية (خمس سنوات) طبقا لأحكام محددة، ويخضع تعيينه وتنصيبه واستلامه المهام وكيفية تسييرها وكذا استقالته لأحكام معينة، ويمكن للوالي أن يحل مكان رئيس المجلس الشعبي البلدي في حالات محددة، ومن صلاحياته بصفته ممثلا للبلدية، تمثيل البلدية في التظاهرات الرسمية وأعمال الحياة المدنية والإدارية، ويترأس المجلس الشعبي البلدي ويسهر على تنفيذ مداولاته، وتحت رقابة المجلس وباسم البلدية يقوم بالمحافظة على الأملاك والحقوق المكونة للممتلكات البلدية وإدارتها، كما يعتبر الآمر بالصرف لميزانية البلدية، وبصفته ممثلا للدولة يقوم بتمثيل الدولة على مستوى البلدية، ويعتبر ضابط الحالة المدنية، وفي هذا الإطار يقوم بجميع عقود الحالة المدنية، ويمكنه تفويض إمضائه للمندوبين البلديين أو الخاصين أو الموظفين البلديين، كما يمتلك صفة ضابط الشرطة القضائية، ويقوم بتبليغ وتنفيذ القوانين والسهر على توفير النظافة والأمن والسلامة والحفاظ على النظام العام.

2) الهيئة المعينة

تتوفر البلدية على إدارة توضع تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي وينشطها الأمين العام للبلدية، وبالإضافة إلى الهيئة المداولة والهيئة التنفيذية، فإنها تتوفر على إدارة ينشطها الأمين العام للبلدية تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي، حيث تحدد كيفية وشروط تعيينه، وكذا حقوقه وواجباته عن طريق التنظيم، ويضمن الأمين العام للبلدية أمانة جلسات المجلس الشعبي

[1] قادري نسيمة، "الوصاية المشددة على أعمال الجماعات الإقليمية: المساهمة المركزية في اتخاذ القرار المحلي"، **المجلة الأكاديمية للبحث القانوني**، المجلد 13، العدد 1، 2016، ص ص: 258-274.

البلدي، ويتولى مهمة تحضير اجتماعاته، وتنشيط وتنسيق سير المصالح الإدارية والتقنية البلدية، وضمان تنفيذ القرارات ذات الصلة بتطبيق المداولات المتضمنة الهيكل التنظيمي ومخطط تسيير المستخدمين، وإعداد محضر تسليم واستلام المهام، كما يمكنه تلقي تفويض بالإمضاء من رئيس المجلس الشعبي البلدي قصد الإمضاء على كافة الوثائق المتعلقة بالتسيير الإداري والتقني للبلدية باستثناء القرارات.[1]

أما الهيكل التنظيمي للبلدية فإنه يشمل على مديريات مقسمة إلى مصالح، والمصالح تحتوي على مكاتب، غير أن القانون البلدي المعمول به حاليا ترك حرية تخطيطه إلى التنظيم مع مراعاة حجم وإمكانيات البلدية، وجاء في المادة 126 من هذا القانون ما يلي: "يتحدد تنظيم إدارة البلدية طبقا لهذا القانون وحسب أهمية الجماعة وحجم المهام المسندة إليها ولا سيما منها المتعلقة بما يأتي: الهيكل التنظيمي ومخطط تسيير المستخدمين، تنظيم مصلحة الحالة المدنية وسيرها وحماية كل العقود والسجلات الخاصة بها والحفاظ عليها، مسك بطاقة الناخبين وتسييرها، إحصاء المواطنين حسب شرائح السن المولودين في البلدية أو المقيمين بها في إطار تسيير بطاقية الخدمة الوطنية، النشاط الاجتماعي، النشاط الثقافي والرياضي، تسيير الميزانية والمالية، مسك سجل جرد الأملاك العقارية البلدية وسجل جرد الأملاك المنقولة، تسيير مستخدمي البلدية، تنظيم المصالح التقنية البلدية وتسييرها، أرشيف البلدية، الشؤون القانونية والمنازعات. تحدد كيفيات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم".[2] ومن هذه المادة يمكن استخلاص العناصر الأساسية المكونة للهيكل التنظيمي في البلدية، وكذا المهام الإدارية التي تقوم بها بواسطة موظفين ينتمون إليها.

---

[1] القانون رقم 11-10، مرجع سابق، المواد: 15، 29، 62، 64-95، 100-102، 127-129.

[2] القانون رقم 11-10، مرجع سابق، المادة: 126.

المطلب الثالث: موظفو الجماعات المحلية

يتولى تقديم خدمات الجماعات المحلية بشكل مباشر موظفون منتمون لهذا القطاع، كما يقومون بالمساعدة في إعداد خطط واستراتيجيات المجالس المنتخبة وتنفيذها، وترى العديد من أنظمة الإدارة المحلية ضرورة الفصل بين المجلس المحلي (المجلس المنتخب) وبين موظفيه وعماله، ونميز بين ثلاثة أنظمة للخدمة في الإدارة المحلية، وهي: النظام المستقل لكل وحدة إدارية، النظام الموحد للعاملين في الإدارة المحلية، النظام المتكامل للعاملين في الحكومة المركزية والإدارة المحلية.[1]

تم تصنيف موظفو الجماعات المحلية في الجزائر إلى شعب وظيفية تحتوي على أسلاك وظيفية، وكل سلك ينقسم إلى رتب معينة، وفيما يلي ذكر لهذه الوظائف:[2]

أولا: موظفو شعبة الإدارة العامة

موظفو شعبة الإدارة العامة يمارسون نشاطات الدراسة والرقابة والتقييم والتصميم والتقييس ومعالجة جميع المسائل المتعلقة بصلاحياتهم، والمبادرة لتحسين التسيير المرتبط بميادين تدخلهم، ويساعدون على إتخاذ القرار، كما يعدون ويراقبون شرعية ومطابقة المنظومة القانونية ذات الطابع العام أو الخاص، ويشاركون في إعداد السياسات العمومية المحلية وتقييم مدى تنفيذها، ويكلفون بدراسة ومعالجة جميع الملفات التي تسند إليهم، وتنفيذ المهام المرتبطة بصلاحياتهم أو باحتياجات مصلحة تعيينهم، وحفظ بيانات كل الوثائق الإدارية في الحاسوب، وإنجاز الوثائق الإدارية وتبليغها

[1] نعمة عباس الخفاجي، صلاح الدين الهيتي، مرجع سابق، ص ص: 292،293.

[2] المرسوم التنفيذي رقم 11-334، مؤرخ في 20 سبتمبر 2011، يتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات الإقليمية، الجريدة الرسمية عدد 53، المؤرخة في 28 سبتمبر 2011.

والحفاظ عليها وحفظ بياناتها في الحاسوب، واستقبال وتسجيل البريد وتوزيعه، وتنظيم مجموع أعمال الأمانة، وتنظيم مخطط الاجتماعات وتحضيره، ويكلف المحاسبون بمسك الوثائق المحاسبية، وإعداد كشوف الالتزام بالنفقات ويتولون حفظ وتصنيف المستندات المرتبطة بتسيير الميزانية، وتحضير مختلف العمليات المتعلقة بالميزانية والمحاسبة وتسجيلها ومسك الدفاتر المحاسبية وتقديم الكشوف الإجمالية الدورية، والتدقيق في جميع العمليات المتعلقة بالميزانية والمالية ومراقبتها ومتابعتها. ويمكن أن يستدعى متصرفي وملحقي وأعوان الإدارة الإقليمية على مستوى البلديات؛ لتولي مهام خاصة متعلقة بمنصب مفوض الحالة المدنية، أو بمنصب الشباك للحالة المدنية، وبهذه الصفة يقومون بمهام متعلقة بالحالة المدنية.

تحتوي شعبة الإدارة العامة على مناصب عليا، وشاغلوها مكلفون بإنجاز دراسات خاصة وإعداد تقارير في ميدان اختصاصهم، وتسيير اجتماعات المجلس المنتخب ولجانه، واستقبال وتوجيه المواطنين وإعلامهم.

ثانيا: موظفو شعبة الترجمة والترجمة الفورية

موظفو هذه الشعبة مكلفون بترجمة كل مراسلة أو نص مصنف، وبصفة عامة كل الوثائق التي يعهد لهم بها في إطار نشاطات الإدارة التي يمارسون بها عملهم، والقيام بالترجمة الفورية أثناء الملتقيات والندوات أو المؤتمرات، وتحتوي هذه الشعبة على منصب عالٍ وحيد، يتولى شاغله الإشراف على مجموعة من أعمال الترجمة والترجمة الفورية وتنسيقها.

ثالثا: موظفو شعبة الوثائق والمحفوظات

موظفو شعبة الوثائق والمحفوظات مكلفون بتكوين أرصدة الوثائق والمحفوظات الموكلة لهم وإثرائها وصيانتها وتصنيفها وفهرستها، ويمكنهم إجراء أبحاث وثائقية أو تنسيق الأعمال في هذا الإطار، والبحث عن الوثائق واقتنائها والحفاظ عليها وتحليلها واستغلالها وتوزيعها، وتكوين قواعد المعطيات الوثائقية، وتصميم المنظومات الوثائقية وتنظيمها واستغلالها، وإنجاز ملخصات أو ملفات وثائقية وكل مطبوعة تتصل بالجماعات المحلية، كما أنهم مكلفون باستلام الوثائق الإدارية وتسجيلها وتصنيفها وحفظها في الأرشيف وتحيين جردها.

تحتوي هذه الشعبة على منصبين عاليين، حيث يتولى موظفوها مهمة إدارة وتنسيق مجموعة من الأعمال المتمثلة في جمع المعلومات الوثائقية واستغلالها، والحفاظ على سجلات الحالة المدنية، بالاضافة إلى مهمة التسيير الجيد للمكتبة وتنشيطها.

رابعا: موظفو شعبة الإعلام الآلي

موظفو هذه الشعبة مكلفون بتدوين المعطيات الموجهة وترميزها وتحليلها، وتهيئة ومعالجة اللوازم التابعة ووسائل التخزين المعلوماتية، وإعداد وتصميم هندسة منظومات المعالجة الإعلامية والبرامج المعلوماتية وتحليلها وتطويرها وضبط إجراءاتها، ويتولون إدارة المنظومات الإعلامية وصيانتها، وتطوير التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال والإدارة الإلكترونية، والإشراف على عارضة مجموعة إلكترونية ومجموع العمليات التي تسمح بتشغيل الآلات، كما يمكنهم تقديم استشارات في مجال عملهم.

تحتوي هذه الشعبة على ثلاثة مناصب عليا، حيث يحرص شاغلوها على الاستغلال الأمثل لمختلف قواعد المعطيات، وضمان الانسجام بين العديد من البرامج المعلوماتية ومراقبة ظروف استغلالها، وضمان استمرارية إرسال المعلومات عبر الشبكات ومراقبة أدائها وأمنها وظروف استغلالها وصيانتها والولوج فيها، كما يمكنهم أن يقوموا بتصميم البرامج المعلوماتية القاعدية، ويتولى مسؤول رقمنة الحالة المدنية على مستوى البلدية تأطير عمليات رقمنة الحالة المدنية وضمان سيرها الحسن.

خامسا: موظفو شعبة الإحصائيات

موظفو هذه الشعبة مكلفون بإعداد الأعمال الإحصائية وتنفيذها، وإنجاز الحسابات الإحصائية وتحليلها، والقيام بدراسات استشرافية ودراسات في ميدان الإحصاء، وإعداد نماذج رياضية لدراسة المشاريع، وتأطير وتنسيق جميع النشاطات ذات الصلة.

تحتوي هذه الشعبة منصبا عاليا يتمثل في المكلف بالبرامج الإحصائية، وهو يتولى إدارة مجموعة من العمليات الإحصائية وتنسيقها والإشراف على التحاليل والدراسات المرتبطة بها.

سادسا: موظفو شعبة التسيير التقني والحضري

موظفو هذه الشعبة مكلفون بإنجاز مختلف الأعمال التقنية المتخصصة، وضمان متابعة المنشآت ومراقبتها واستلامها والمصادقة على وضعيات الأشغال، والمساهمة في ضبط وتنظيم وتطوير وتأهيل العمران والمنشآت الأساسية والمرافق العمومية، والقيام بدراسات ومخططات توجيهية تنموية للجماعات المحلية وأبحاث تطبيقية في هذا المجال، وهم من يتولى صيانة وتصليح التجهيزات الميكانيكية والكهربائية والحفاظ عليها.

تحتوي هذه الشعبة على مناصب عليا، إذ يتولى شاغلوها إدارة ومتابعة مشاريع الدراسات أو الإنجاز وضمان احترام مقاييس النوعية والأمن، وضمان تنسيق وتنشيط الأعمال المرتبطة بإنجاز مختلف مشاريع التجهيز، وقيادة فرق العمل المتعلقة بالتسيير التقني والحضري.

سابعا: موظفو شعبة النظافة والنقاوة العمومية والبيئة

موظفو هذه الشعبة يمارسون مهام التحقيق والتدخل ومعاينة المخالفات المتعلقة بالنظافة والنقاوة العمومية، والمساهمة في إعداد برامج ومخططات التدخل وضمان تطبيق معايير الصحة والنظافة، وفي حملات محاربة الأمراض المتنقلة عن طريق الحيوان، ومتابعة الأشغال والتأكد من احترامها قواعد الصحة والنظافة، وتنفيذ عمليات النظافة والنقاوة العمومية والحضرية ومحاربة الكائنات الضارة والمتشردة، والمحافظة على مظهر البنايات والطرق والمساحات الخضراء، ويكلف الأطباء البيطريون بمراقبة المواد الغذائية ذات الأصل الحيواني، ومراقبة المذابح ونشاطات تربية الحيوانات، وإعداد برامج التفتيش والرقابة.

تضم هذه الشعبة مناصب عليا، شاغلوها مكلفون بالمساهمة في إعداد برامج التفتيش وتقييمها والإشراف على المفتشين، وضمان المحافظة على المعدات والتجهيزات وصيانتها وتنسيق الأشغال وتوزيع المهام بين أعضاء الفريق.

ثامنا: موظفو شعبة الاجتماعية-الثقافية والتربوية والرياضية

موظفو هذه الشعبة مكلفون بمهمة توجيه وإعلام الجمهور وتنشيط أعمال المؤسسات الثقافية والرياضية للجماعات المحلية، وتشجيع المهارات الشابة والمبدعين في مختلف الاختصاصات الثقافية والرياضية، وتنظيم وتأطير وترقية النشاطات الترفيهية والثقافية والتحضير

لها وإعداد تقارير حولها، وتقديم الدروس التقنية والنظرية والتطبيقية في المجال الثقافي والرياضي في المؤسسات التابعة للجماعات المحلية، والقيام بدراسات وأبحاث في هذا المجال، والمبادرة بكل إجراء من شأنه تحسين النشاطات الثقافية والرياضية والاجتماعية في الجماعات المحلية. ويكلف المستشارون الاجتماعيون بالقيام بجميع المساعي الاجتماعية والإدارية التي من شأنها أن تساهم في الاندماج الاجتماعي للأطفال المحرومين والاهتمام بالأطفال دون الخمس السنوات، وفي الاندماج الاجتماعي والمهني للأشخاص المعوقين جسديا وذهنيا والشباب في وضع صعب والأشخاص المسنين، وتحديد الفئات الاجتماعية المحرومة وتنظيم عملية التكفل بها، والمشاركة في كل نشاطات التنمية الاجتماعية المحلية، واقتراح حلول وبرامج من أجل ذلك.

كما تظم هذه الشعبة منصبين عاليين، إذ يقوم شاغلوها بإعداد وتأطير برامج ترقية النشاطات الثقافية والرياضية الجوارية وكذا النشاطات الاجتماعية، والتنسيق بين مختلف هذه النشاطات وتشجيع المهارات المحلية، والتكفل بالحالات الاجتماعية الصعبة، وإعداد تقارير حول النشاطات الثقافية والرياضية والاجتماعية.

المطلب الرابع: الخدمات العمومية في الجماعات المحلية

تتولى الجماعات المحلية تنفيذ مجموعة من المهام والوظائف التي تهدف إلى تحسين الظروف المعيشية للمواطنين، وذلك وفقا للصلاحيات التي يحددها القانون، ونجد أن مسؤولية البلدية أكبر من مسؤولية الولاية في تنفيذ هذه المهام، باعتبارها الوحدة الإدارية الأقرب للمواطنين.

أولا: الخدمات العمومية التي تقدمها الولاية

تقوم الولاية بمهام في مجالات مختلفة ذات طابع اقتصادي واجتماعي، وقد حددت هذه المهام في القانون رقم 12-07 المتعلق بالولاية، ويمكن ذكر هذه المهام كما يلي:[1]

1) في المجال الاقتصادي

تتولى الولاية إعداد مخطط للتنمية على المدى المتوسط، وتحدد وتؤهل وتسير المناطق الصناعية، بالإضافة إلى تشجيع وتمويل الاستثمارات بالولاية، كما تقوم بترقية وتوسيع الأراضي الفلاحية والتهيئة والتجهيز الريفي، والاهتمام بتنمية الري وتزويد مواطني الولاية بالمياه الصالحة للشرب، وإنشاء وتطوير الهياكل القاعدية الإقتصادية كالطرق والمسالك الولائية والكهرباء الريفية، وتسهر على حماية القدرات السياحية للولاية وتشجيع الاستثمارات السياحية، ولتسهيل هذه المهام تقوم بإنشاء بنك معلومات يشمل كل الدراسات والمعلومات الإحصائية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية المتعلقة بالولاية.

2) في المجال الاجتماعي والثقافي والتعليمي

تساهم الولاية في ترقية برامج التشغيل، وتنفيذ البرنامج الوطني للتحكم في النمو الديمغرافي وحماية الأم والطفل ومساعدة المسنين وذوي الإحتياجات الخاصة، مساعدة المعوزين والتكفل بالمشردين والمتخلفين عقليا، وتساهم في إنجاز برامج السكن والحفاظ على الطابع المعماري والقضاء على السكن الهش. وفي المجال الثقافي؛ تقوم الولاية بإنشاء الهياكل القاعدية لممارسة الأنشطة الثقافية والرياضية والترفيهية الخاصة بالشباب والمساهمة في هذه الأنشطة، وتقوم بحماية

[1] القانون رقم 12-07، مرجع سابق، المواد: 80-99.

التراث التاريخي والحفاظ عليه. كما تقوم بإنجاز مؤسسات التعليم المتوسط والثانوي والمهني وتتكفل بصيانتها والمحافظة عليها وكذا تجديد تجهيزاتها المدرسية.

3) في المجال البيئي والصحي

تتولى الولاية إنجاز تجهيزات الصحة التي تتجاوز إمكانيات البلديات، والسهر على تطبيق تدابير الوقاية الصحية، وإنشاء الهياكل المكلفة بمراقبة وحفظ الصحة، وتنفيذ الأعمال المتعلقة بمخطط تنظيم الإسعافات والكوارث والآفات الطبيعية والوقاية من الأوبئة ومكافحتها، كما تقوم الولاية بالوقاية من الكوارث والآفات الطبيعية، وإنجاز أشغال تهيئة وتطهير وتنقية مجاري المياه في حدود إقليمية.

ثانيا: الخدمات العمومية التي تقدمها البلدية

تسهر البلدية على تقديم الخدمات العمومية في مجالات مختلفة تتمثل في:[1]

1) في مجال التهيئة والتنمية

تقوم البلدية بإعداد عمليات تهيئة الإقليم والتنمية المستدامة وتنفيذها، وإبداء الرأي في مشاريع الاستثمار والتجهيز، خاصة في مجال حماية الأراضي الفلاحية والتربة والموارد المائية والمحافظة عليها والتأثير في البيئة، وتحفز النشاطات الاقتصادية التي تتماشى مع طاقات البلدية ومخططها التنموي.

[1] القانون رقم 11-10، مرجع سابق، المواد : 107-124.

2) في مجال التعمير والهياكل القاعدية والتجهيز

تتولى البلدية مهمة التأكد من احترام تخصيصات الأراضي وقواعد إستعمالها، والسهر على المراقبة الدائمة لمطابقة عمليات البناء ذات العلاقة ببرامج التجهيز والسكن، كما تسهر على مكافحة السكنات الهشة، والمحافظة على وحماية الأملاك العقارية الثقافية والانسجام الهندسي للتجمعات السكنية، وتقوم بتهيئة مساحات للقيام بالأنشطة الاقتصادية والتجارية والخدماتية، وفي مجال السكن فإنها تساهم في ترقية برامج السكن وترقية العقار، وتنظيم وتسمية المجموعات العقارية السكنية والتجهيزات الجماعية والطرق المتواجدة في إقليم البلدية.

3) في المجال الاجتماعي والترفيهي والثقافي

تقوم البلدية بإنجاز مؤسسات التعليم الابتدائي وضمان صيانتها، وإنجاز وتسيير المطاعم المدرسية وتوفير وسائل نقل التلاميذ. وعند الاقتضاء تقوم: بترقية رياض الأطفال والتعليم التحضيري والثقافي والفني، وإنجاز الهياكل القاعدية الجوارية الموجهة للنشاطات الرياضية والثقافية والتسلية ومساعدتها، وتنمية القدرات السياحية وتشجيع عمليات التمهين واستحداث مناصب الشغل، والتكفل بالفئات الاجتماعية المعوزة وذوي الاحتياجات الخاصة، والمساهمة في صيانة المساجد والمدارس القرآنية، وتشجيع ترقية الحركة الجمعوية في ميادين الشباب والثقافة والرياضة والتسلية وثقافة النظافة والصحة.

4) في مجال النظافة وحفظ الصحة والطرقات البلدية

بمساهمة المصالح التقنية للدولة تسهر البلدية على توزيع المياه الصالحة للشرب وصرف المياه المستعملة ومعالجتها، وجمع النفايات الصلبة ونقلها ومعالجتها، ومكافحة نواقل الأمراض المتنقلة، والحفاظ على صحة الأغذية والأماكن والمؤسسات المستقبلة للمواطنين، كما تقوم بصيانة

الطرقات البلدية وتزويدها بإشارات المرور، وتتكفل البلدية في حدود إمكانياتها بتهيئة المساحات الخضراء ووضع العتاد الحضري، وتساهم في صيانة فضاءات الترفيه والشواطئ.

5) في مجال الخدمات الإدارية

تقدم البلدية خدماتها الإدارية للمواطنين قصد تنظيمهم والحفاظ على حقوقهم، وقد نصت المادة 126 من القانون البلدي، والمذكورة سابقا على أغلب هذه المهام،[1] كما أنه تم التطرق سابقا إلى الوظائف الإدارية التي يمارسها موظفو الجماعات المحلية من خلال المرسوم التنفيذي رقم 11-334.

المطلب الخامس: واقع إجراءات التسويق الداخلي في الجماعات المحلية بالجزائر

إن تقييم الأداء التسويقي لأي منظمة، يبدأ من خلال تقييم موقفها من التسويق الداخلي كخطوة أولى أساسية قبل الشروع في تنفيذ الخطط التسويقية، خاصة في المنظمات كثيفة العمالة، فالموظف الحكومي غير المقتنع بعمله لن يمثل واجهة طيبة أمام المواطنين،[2] وعند النظر إلى الواقع الفعلي، نجد بعض إجراءات التسويق الداخلي تطبق في الجماعات المحلية، ولكنها مقيدة بالقوانين واللوائح والنصوص التنظيمية.

[1] القانون رقم 11-10، مرجع سابق، المادة: 126.

[2] أسامة أحمد محمد عبد القادر، مرجع سابق، ص: 139.

أولا: التوظيف في الجماعات المحلية

نلاحظ أن النصوص التنظيمية الخاصة بالبلدية قد أولت اهتماما كبيرا بالتوظيف والوظيفة، وتجلى هذا خصوصا في المواد رقم 8 و 10 التي جاءت في القانون الأساسي للبلديات الصادر في 02 فبراير 1991، الذي ألزم أن يكون التوظيف في البلدية عن طريق مسابقة على أساس اختيار أو امتحان أو اختبار مهني، وذلك بعد التصريح بشغور وظائف وطبقا لمخطط التوظيف بكل بلدية.[1]

عملية التوظيف في الجماعات المحلية تخضع للقانون العام للوظيفة العمومية، وعليه فإنّ الأفراد الراغبين في العمل في الجماعات المحلية، يجب عليهم أولا أن يستوفوا مجموعة من الشروط تتمثل في شروط عامة وشروط خاصة؛ الشروط العامة تتجسد في المادة 75 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية والتي توضح أنه لا يمكن أن يوظف أيّا كان في وظيفة عمومية ما لم تتوفر فيه الشروط الآتية: أن يكون جزائري الجنسية، أن يكون متمتعا بحقوقه المدنية، أن لا تتحمل شهادة سوابقه القضائية ملاحظات تتنافى وممارسة الوظيفة المراد الالتحاق بها، أن يكون في وضعية قانونية إتجاه الخدمة الوطنية، أن تتوفر فيه شروط السن والقدرة البدنية والذهنية وكذا المؤهلات المطلوبة للالتحاق بالوظيفة المراد الالتحاق بها،[2] أما فيما يتعلق بالشروط الخاصة، فإنه يجب على الفرد أن يمتلك المؤهل العلمي المناسب للوظيفة المراد الالتحاق بها، واكتساب الخبرة في

---

[1] ليندة زعبالة، "التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في الإدارة المحلية وإشكالية تحسين الأداء المؤسسي: بلدية الحجار ولاية عنابة أنموذجا"، **مجلة التواصل**، المجلد 47، العدد 47، سبتمبر 2016، ص ص: 73-83.

[2] أمر رقم 06-03 مؤرخ في 15 يوليو 2006، يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، المادة 75، الجريدة الرسمية عدد 46 المؤرخة في 16 يوليو 2006.

طبيعة عمل الوظيفة، والتدريب في مجال عمل الوظيفة،[1] ولكن يجب الإشارة أن بعض الشروط الخاصة غير إلزامية لاكتساب المنصب.

يتم التوظيف في الإدارة المحلية الجزائرية عن طريق مصادر داخلية ومصادر خارجية؛ ويقصد بالمصادر الداخلية الاختيار من بين الموظفين داخل المنظمة من خلال المشاركة في الامتحان المهني، أو عن طريق الاختيار، أو التسجيل في القائمة التأهيلية، أو عن طريق التأهيل المهني في إطار الترقية الاستثنائية، أو على أساس الشهادة، أما المصادر الخارجية للتوظيف فتكون عن طريق الإعلان، أو تقديم طلب التوظيف للإدارة المحلية الجزائرية والسيرة الذاتية مباشرة، أو المدارس والجامعات والمعاهد، أو توصيات العاملين بزملائهم من خارج الإدارة المحلية،[2] واختيار الموظفين عن طريق المصادر الخارجية يكون من خلال تنظيم مسابقات على أساس الاختبار، أو على أساس الشهادة لبعض أسلاك الموظفين، أو الفحوص المهنية، أو التوظيف المباشر من بين المترشحين الذين تابعوا تكوينا متخصصا.[3]

فيما يخص التعيين؛ فقد ركز عليه القانون الأساسي للوظيفة العمومية وذلك بتخصيص المواد من 83 إلى 92، ومن بين أبرز ما جاء فيها: لكي يعين الموظف في منصبه، يجب عليه قضاء سنة كاملة بصفته متربص، وقد يتطلب الأمر تكوينا تحضيريا لبعض الوظائف،[4] وقد

---

[1] بوزيان حورية، "**سياسة التوظيف في الإدارة المحلية الجزائرية: دراسة ميدانية لثلاث بلديات من ولاية المسيلة (2007-2011)**"، رسالة ماجستير، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر 3، 2013، ص: 68.

[2] نفس المرجع، ص: 69-74.

[3] أمر رقم 06-03، مرجع سابق، المادة: 80.

[4] نفس المرجع، المواد: 83-92.

وضحت وزارة الداخلية والجماعات المحلية كيفيات تنظيم التكوين التحضيري لشغل بعض الرتب المنتمية للأسلاك الخاصة بإدارة الجماعات الإقليمية، ومدته ومحتوى برامجه.[1]

ثانيا: التكوين في الجماعات المحلية

استعملت مختلف النصوص القانونية والتنظيمية في الإدارات العمومية الجزائرية؛ لا سيما المرسوم التنفيذي رقم 96-92 المؤرخ في 3 مارس 1996 المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم المعدل والمتمم؛ مصطلح التكوين بدل التدريب، ولم تقدم تعريفا خاصا بالتكوين في المؤسسات والإدارات العمومية، وهذا يجعلنا نعتبر أن التكوين في المنظمات العمومية لا يختلف عن التكوين في المنظمات الخاصة.[2]

نلاحظ الاهتمام الكبير لوزارة الداخلية والجماعات المحلية بتكوين مواردها البشرية، حيث ركزت في برنامجها السنوي لعام 2016 على إعادة تشكيل شبكة مؤسسات التكوين عن طريق إتمام إنجاز هياكل التكوين الجهوية المتواجدة في طور الإنجاز في هذه الفترة، وتجسيد مخطط التكوين الذي سيشمل جميع الفئات المهنية من خلال تنفيذ برنامج للتعاون مع قطاعي التعليم العالي والتكوين والتعليم المهنيين، إضافة إلى التعاون الدولي في مجال التكوين، كما ركزت على ضرورة تطوير مناهج التكوين الإلكتروني عن بعد،[3] كما أن القانون الأساسي للوظيفة العمومية

---

[1] قرار مؤرخ في 14 يوليو 2015، يحدد كيفيات تنظيم التكوين التحضيري لشغل بعض الرتب المنتمية للأسلاك الخاصة بإدارة الجماعات الإقليمية، ومدته ومحتوى برامجه، وزارة الداخلية والجماعات المحلية، الجريدة الرسمية عدد 51، مؤرخة في 27 سبتمبر 2015، ص: 6.

[2] عبد القادر عجوط، آسيا خياط، مرجع سابق.

[3] السياسة الحكومية في مجال الجماعات المحلية، وزارة الداخلية والجماعات المحلية، الجزائر، أكتوبر 2015، ص: 08.

حث في مواده 104 و105 على ضرورة تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى بصفة دائمة، وأشار إلى أنه يتم تخطيط التكوين عن طريق التنظيم.[1]

كما أن الوزارة المعنية اهتمت بضرورة القيام بتكوين تحضيري من أجل شغل بعض الرتب المنتمية للأسلاك الخاصة بإدارة الجماعات المحلية، وقد وضحت كيفيات تنظيمه ومدته ومحتوى برامجه،[2] كما وضحت كيفيات تنظيم التكوين التكميلي قبل الترقية إلى بعض الرتب المنتمية لأسلاك إدارة الجماعات المحلية ومدته ومحتوى برامجه،[3] كما أن إدارة الجماعات المحلية تنظم، وبصفة دائمة دورات تكوين وتحسين المستوى وتجديد المعارف لصالح الموظفين، وذلك بهدف تحيين معلوماتهم وتحسين كفاءاتهم وترقيتهم المهنية وتحضيرهم لمهام جديدة، ويتم تكوين موظفي الجماعات المحلية إما بمبادرة من الإدارة، وإما بطلب من الموظف عندما يتطابق التكوين مع مصلحة الإدارة.[4]

من أجل تحسين تكوين وتطوير موظفي البلدية، ينبغي للإدارة زيادة عدد الموظفين المشاركين في التكوين والتطوير، ويمكن القيام بذلك عن طريق تقديم حوافز على المشاركة في برامج التدريب والتطوير، وتشمل هذه الحوافز إمكانية الترقية أو توفير تسلسل هرمي واضح في المنظمة من أجل بيان مكان مكافأة الأداء، ويمكن أيضا استخدام إمكانية زيادة الرواتب كعامل

---

[1] أمر رقم 06-03، مرجع سابق، المواد: 104، 105.

[2] قرار مؤرخ في 14 يوليو 2015، مرجع سابق.

[3] قرار وزاري مشترك مؤرخ في 31 يوليو 2016، يحدد كيفيات تنظيم التكوين التكميلي قبل الترقية إلى بعض الرتب المنتمية لأسلاك إدارة الجماعات الإقليمية ومدته ومحتوى برامجه، الجريدة الرسمية عدد 12، مؤرخة في 22 فبراير 2017، ص: 20.

[4] المرسوم التنفيذي رقم 11-334، مرجع سابق، المادة : 14،15.

محفز، ويمكن للسلطات المسؤولة أن تقوم بتحسين الوصول إلى المعلومات المتعلقة ببرامج التكوين والتطوير للموظفين ونقلها إلى داخل البلدية.[1]

يجب على الإدارة تعليم الأفراد وتدريبهم على المهارات اللازمة لأداء عملهم، بالإضافة إلى تعليمهم مهارات بسيطة تساعدهم في هذا الأداء، وتتمثل المهارات البسيطة في مجموعة الصفات والعادات وسمات الشخصية والمواقف والنواحي الاجتماعية التي يمتلكها الجميع بدرجات متفاوتة، وبصفة عامة هي القدرات غير المعرفية التي تكون فطرية في الأفراد، وهي ضرورية للعلاقات الاجتماعية الجيدة في مكان العمل، وفي حياتهم اليومية بقدر ما يحتاجون إليها في عملهم، فهي تجعل من الموظف موظفا جيدا ومتوافقا مع زميله في العمل.[2]

ثالثا: الحوافز في الجماعات المحلية

يلاحظ من خلال القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية أن الحوافز المادية قد اقتصرت على الترقيات في الرتب والدرجات بالنسبة للموظف العمومي، حيث جاء في المواد من 106 إلى 111 كيفيات وإجراءات وشروط الترقية، وتكون الترقية إما على أساس الشهادة أو بعد تكوين متخصص أو عن طريق امتحان مهني أو فحص مهني، أو على سبيل الاختيار عن طريق

---

[1] Mthokozisi Mpofu, Clifford Kendrick H., «Training and development as a tool for improving basic service delivery: the case of a selected municipality», **Journal of Economics, Finance and Administrative Science**, Vol. 20, No. 39, December 2015, pp: 133-136.

[2] Rosli Ibrahim, and others, «The Effect of Soft Skills and Training Methodology on Employee Performance», **European Journal of Training and Development**, Vol. 41, No. 4; 2017, pp: 388-406.

التسجيل في قائمة التأهيل،[1] أما فيما يخص الحوافز المعنوية، فقد جاء في المواد 112، 113 أنها تتمثل في منح الأوسمة الشرفية ومكافآت في شكل ميداليات استحقاق أو شجاعة وشهادات وزارية، وتمنح للموظف الذي قام أثناء تأدية مهامه بعمل شجاع مثبت قانونا أو قام بمجهودات استثنائية ساهمت في تحسين أداء المصلحة.[2]

في المواد من 163 إلى 176 تم التطرق إلى الحوافز السلبية، بوصفها العقوبات التأديبية، ويتوقف تحديدها على درجة جسامة الخطأ والظروف التي أرتكب فيها، ومسؤولية الموظف المعني وبالضرر الذي ألحقه بالمصلحة أو المستفيدين من المرفق العام، وتتمثل العقوبات في التنبيه، الإنذار الكتابي، التوبيخ، التوقيف المؤقت عن العمل، الشطب من قائمة التأهيل، التنزيل في الدرجة، النقل الإجباري، التسريح.[3]

كما يجب ذكر أنه قد تم تحديث تعويض عن الخدمة العمومية المحلية لفائدة مستخدمي الإدارة البلدية، ويحسب هذا التعويض بمعدل 10% من المرتب الأساسي لرتبهم الأصلية،[4] ويعتبر هذا التعويض من الحوافز الجماعية التي تمنح لكل موظفي القطاع، كما تم تأسيس نظام تعويضي لهم، وبموجبه يستفيدون من علاوة المردودية، التعويض الخاص الإقليمي، تعويض الخدمات

[1] أمر رقم 06-03، مرجع سابق، المواد: 106-111.

[2] نفس المرجع، المواد: 112، 113.

[3] الأمر رقم 06-03، مرجع سابق، المواد: 163-176.

[4] المرسوم التنفيذي رقم 91-28 مؤرخ في 2 فبراير 1991، يتضمن إحداث تعويض عن الخدمة العمومية المحلية لفائدة مستخدمي الإدارة البلدية، المادة الأولى، الجريدة الرسمية عدد 6، المؤرخة في 5 فبراير 1991، ص: 251.

الإدارية، تعويض الخدمات التقنية، تعويض التفتيش والمراقبة، تعويض خطر العدوى، تعويض الضرر، تعويض التوثيق،[1] تعويض نشاطات إدارة الجماعات الإقليمية.[2]

رابعا: التمكين في الجماعات المحلية

تمكين الموظفين في الإدارة العمومية الجزائرية، وبصفة خاصة في الجماعات المحلية، يعتبر شبه معدوما، وهذا أحد الأسباب الرئيسية في تدني الخدمات العمومية المقدمة للمواطنين، لأن متخذي القرار في الجماعات المحلية يحجمون عن إشراك الموظفين في عملية إتخاذ القرارات،[3] حيث يقتصرون على بعض الممارسات التي توحي لتمكين الموظفين، كالتفويض بالإمضاء، وتفويض الاختصاص، ومنح مسؤوليات التسيير والإشراف، وفق ما تسمح به القوانين والتعليمات.

ما يؤكد غياب تمكين الموظفين في الجماعات المحلية في الجزائر، عدم انتهاج هذه الأخيرة إستراتيجية التسيير الحديث، والتي من أسسها المشاركة بالأهداف، وتنوع في نظام الاتصال الداخلي، ونتيجة لذلك، غابت مشاركة الموظفين في أي فعل تسيير استراتيجي يتعلق بتطوير وتنمية المورد البشري والمنظمة على حد سواء.[4]

---

[1] المرسوم التنفيذي رقم 11-338 مؤرخ في 26 سبتمبر 2011، يؤسس النظام التعويضي لموظفي إدارة الجماعات الإقليمية، المادة الثانية، الجريدة الرسمية عدد 53 المؤرخة في 28 سبتمبر 2011، ص: 59.

[2] المرسوم التنفيذي رقم 13-244 مؤرخ في 26 يونيو 2013، يتمم المرسوم التنفيذي رقم 11-338 مؤرخ في 26 سبتمبر 2011 الذي يؤسس النظام التعويضي لموظفي إدارة الجماعات الإقليمية، الجريدة الرسمية عدد 34 المؤرخة في 30 يونيو 2013، ص: 25.

[3] سليمة مراح، "**التسيير الحديث والإدارة العمومية الجزائرية**"، رسالة ماجستير في القانون، كلية الحقوق والعلوم الإدارية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2001، ص: 197.

[4] ليندة زعبالة، مرجع سابق.

بالنسبة للولاية، نجد أن الوالي يفوض اختصاصه لرئيس الدائرة لتأدية بعض المهام، كتنشيط وتنسيق عمليات تحضير المخططات البلدية للتنمية وتنفيذها، ويمتد تفويض الاختصاص لكل من رئيس الديوان، أعضاء مجلس الولاية، الكاتب العام، الأمين العام،[1] كما يمكن للوالي تفويض توقيعه لكل موظف حسب الشروط والأشكال المنصوص عليها في القوانين والتنظيمات المعمول بها.[2]

بالنسبة للبلدية، نجد أن الأمين العام للبلدية يتلقى التفويض بالإمضاء من رئيس المجلس الشعبي البلدي قصد الإمضاء على كافة الوثائق المتعلقة بالتسيير الإداري والتقني للبلدية باستثناء القرارات،[3] وأغلب المهام الموكلة إليه تندرج ضمن تمكين الموظفين، لاسيما فيما يخص اقتراح التعيينات في المناصب العليا ومناصب الشغل المتخصصة في البلدية،[4] ويمكن لرئيس المجلس الشعبي البلدي تفويض إمضائه لصالح نوابه في حدود المهام الموكلة لهم، وكذا للمندوبين البلديين والمندوبين الخاصين وإلى كل موظف بلدي قصد تأدية بعض المهام الإدارية.[5]

نلتمس تمكين الموظفين في المرسوم التنفيذي رقم 11-334، حيث نجد أن من بين مهام موظفي سلك المتصرفين الإقليميين، أنهم مكلفون بالمبادرة بكل التدابير الرامية إلى تحسين التسيير المرتبط بميادين تدخلهم، لا سيما في مجالات التسيير الإداري والقانوني والاقتصادي والمالي، ويساعدون على اتخاذ القرار من خلال إعداد دراسات وتقارير خاصة بصلاحيات الجماعات

[1] المرسوم التنفيذي رقم 94-215، مرجع سابق، المواد: 10، 28.
[2] القانون رقم 12-07، مرجع سابق، المادة: 126.
[3] القانون رقم 11-10، مرجع سابق، المادة: 129.
[4] المرسوم التنفيذي رقم 16-320 المؤرخ في 13 ديسمبر 2016، يتضمن الأحكام الخاصة المطبقة على الأمين العام للبلدية، المواد: 13-16، الجريدة الرسمية عدد 73، المؤرخة في 15 ديسمبر 2016، ص: 03.
[5] القانون رقم 11-10، مرجع سابق، المواد: 70، 87.

المحلية، ويشاركون في إعداد السياسات العمومية المحلية ويقومون بتقييم مدى تنفيذها،[1] لكن نلاحظ أن هذا المرسوم قد اقتصر في تمكين الموظفين على موظفي سلك المتصرفون الإقليميون فقط، ويعتبر هذا التمكين مجرد حبر على الورق.

خامسا: الاتصال الداخلي في الجماعات المحلية

إن الاتصال الداخلي في الجماعات المحلية مثله مثل الاتصال الداخلي للإدارة العمومية، فهو عبارة عن علاقات بيروقراطية مبنية على مبدأ الطاعة والتسلسل الهرمي العمودي من الأعلى إلى الأسفل،[2] فالقانون الأساسي للوظيفة العمومية يلزم تبليغ الموظف بكل القرارات المتعلقة بوضعيته الإدارية، ونشر كل القرارات الإدارية التي تتضمن تعيين وترسيم وترقية الموظفين وإنهاء مهامهم في نشرة رسمية للمنظمة أو الإدارة العمومية المعنية،[3] كما أن القانون يلزم تبليغ الموظف نقطة تقييمه، والذي يمكن أن يقدم بشأنها تظلما إلى اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المختصة التي يمكنها إقتراح مراجعتها،[4] كما أكدت مراسلة الوزير لدى الوزير الأول المكلف بإصلاح الخدمة العمومية على ضرورة تعيين موظف ذو كفاءة وسيرة حسنة، كوسيط مسهل بين مختلف المصالح والزوار،[5] وهذا يدل على اهتمام الجماعات المحلية بالاتصال الداخلي بين مصالحها.

نلتمس هذا الاهتمام في شروع المصالح الإدارية لقطاع الجماعات المحلية في تجسيد مسعى شامل لإدخال المعلوماتية، وذلك من خلال تطوير عدة أنظمة معلوماتية آلية ترمي إلى

---

[1] المرسوم التنفيذي رقم 11-334، مرجع سابق، المواد: 26-28.

[2] سليمة مراح، مرجع سابق، ص: 167.

[3] أمر رقم 06-03، مرجع سابق، المادة: 96.

[4] نفس المرجع، المادة: 102.

[5] مراسلة الوزير لدى الوزير الأول المكلف بإصلاح الخدمة العمومية رقم 82 المؤرخة في 12 نوفمبر 2013.

الرفع من فاعلية المصالح وعصرنة أدوات عمل الهياكل، حيث يتمثل أهم هذه الأنظمة في ما يسمى "البلدية الإلكترونية"، الذي يعد نظام إعلام مدمج، يضم جميع مصالح البلدية، حيث سيشكل أساسا للشروع في تعميم المعلوماتية على كافة المصالح الإدارية والتقنية للقطاع،[1] كما أن وزارة الداخلية والجماعات المحلية قد باشرت في إعداد نظام الإعلام الخاص بالموارد البشرية (SIRH)، الذي سيسمح بعصرنة تسيير الموارد البشرية وإدراجها في إطار التسيير الاستشرافي للمستخدمين وإدخال المعلوماتية في أعمال التسيير الروتينية، وهو الأمر الذي سينجم عنه مستقبلا توجيه الجهود نحو الأبعاد الاستراتيجية لتنمية المورد البشري.[2]

رغم هذه المساعي، نلاحظ أن الجماعات المحلية في الجزائر مهملة لأنواع الاتصال الأخرى، فقد أثبتت الدراسات والتجارب فاعلية الاتصال العمودي من أسفل إلى أعلى، والاتصال الأفقي، والاتصال المحوري، وخاصة الاتصال غير الرسمي، والذي يأخذ أشكالا متعددة كالدعابة في مكان العمل والعلاقات الاجتماعية بين الموظفين.

سادسا: فرق العمل في الجماعات المحلية

من خلال قانون البلدية نلاحظ أن البلدية تحتوي على ثلاث فرق عمل أساسية هي: هيئة مداولة تتمثل في المجلس الشعبي البلدي، هيئة تنفيذية يرأسها رئيس المجلس الشعبي البلدي، إدارة ينشطها الأمين العام للبلدية تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي،[3] وبالنسبة للموظفين، فإن البلدية توزعهم على المديريات والمصالح والمكاتب المكونة لهيكلها التنظيمي على شكل فرق عمل،

[1] السياسة الحكومية في مجال الجماعات المحلية، مرجع سابق، ص: 4.

[2] نفس المرجع، ص: 8.

[3] القانون رقم 11-10، مرجع سابق، المادة: 15.

فمثلا موظفو مكتب الصفقات العمومية يكونون فريق عمل، يعملون من أجل تحقيق هدف موحد، وهو التسيير الجيد لمعاملات الصفقات العمومية، ويتحدد تنظيم إدارة البلدية طبقا لقانون البلدية رقم 10-11، وحسب أهمية البلدية وحجم المهام المسندة إليها.[1]

في الولاية نجد أنها تتكون من هيئتين هما: المجلس الشعبي الولائي والوالي، كما أن الولاية تتوفر على إدارة توضع تحت سلطة الوالي، وتكون مختلف المصالح غير الممركزة للدولة جزءا منها، كما يمكن للولاية إنشاء مصالح عمومية قصد تلبية الحاجات الجماعية لمواطنيها،[2] وكما ذكر سابقا؛ فإن الإدارة العامة في الولاية تشمل على: الكتابة العامة، المفتشية العامة، الديوان، رئيس الدائرة، وهنا لا يمكن اعتبار كل من الوالي ورئيس الدائرة كفريق عمل، بينما مختلف الهياكل الأخرى فهي تمثل فرق عمل في الولاية.

فرق العمل في الجماعات المحلية تتمثل في الهياكل التنظيمية للولاية والبلدية، حيث نجد في الولاية ديوان الوالي، الكتابة العامة، المفتشية العامة، المجلس الشعبي الولائي، دوائر الولاية، البلديات، المصالح المختلفة حسب نوع النشاط، أما في البلدية؛ فإن فرق العمل تتمثل في المجلس الشعبي البلدي، الأمانة العامة، اللجان المختلفة، المديريات، المصالح البلدية، المكاتب البلدية والفروع، وتتشكل هذه الفرق عن طريق التعيين من الجهة المخول لها صلاحيات التعيين، أو عن طريق الانتخاب، وكل منها يعمل ضمن فريق معين، يهتم ويتعاون لإنجاز المهام الموكلة إليه في مجال اختصاصه، وجميعها يهدف إلى تقديم خدمات عمومية محلية ذات جودة عالية.

---

[1] نفس المرجع، المادة: 126.

[2] القانون رقم 12-07، مرجع سابق، المادة: 02، 127، 141.

سابعا: تقييم أداء الموظفين في الجماعات المحلية

تلعب الرقابة المفروضة على الإدارة العامة دورا هاما في احترام مبدأ المشروعية وسيادة القانون، والرقابة بصفة عامة تأخذ شكلين في الجماعات المحلية، رقابة داخلية ورقابة خارجية،[1] ومن أهم أنواع الرقابة الخارجية نجد الرقابة السياسية، الرقابة التشريعية والرقابة القضائية، وتمارس الرقابة الخارجية من طرف جهات خارج تنظيم الجماعات المحلية، أما الرقابة الداخلية فهي عبارة عن رقابة إدارية تمارس بواسطة قرارات إدارية، ومن أنواعها نجد الرقابة على المجلس الشعبي البلدي كهيئة، الرقابة على أعضائه، الرقابة على أعمال البلدية، ونفس الشيء بالنسبة للولاية.[2]

ركز القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية على تقييم الموظف أثناء مساره المهني، على أن يكون هذا التقييم مستمرا ودوريا ويهدف إلى تقدير مؤهلات الموظف المهنية وفقا لمناهج ملائمة، ويستخدم تقييم الموظف في الترقية في الدرجات، الترقية في الرتبة، منح امتيازات مرتبطة بالمردودية وتحسين الأداء، منح الأوسمة الشرفية والمكافآت، ويرتكز تقييم الموظف على معايير موضوعية تهدف على وجه الخصوص إلى تقدير احترام الواجبات العامة والواجبات المنصوص عليها في القوانين الأساسية، تقدير الكفاءة المهنية، تقدير الفعالية والمردودية، تقدير كيفية الخدمة، ويمكن أن تنص بعض القوانين الأساسية الخاصة على معايير أخرى، نظرا لخصوصيات بعض

---

[1] حسين مصطفى حسين، "الإدارة المحلية المقارنة"، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ص: 166.

[2] عتيقة بلجبل، "فعالية الرقابة الإدارية عن أعمال الإدارة المحلية"، **مجلة الاجتهاد القضائي**، العدد 06، أفريل 2010، ص ص: 191-203. عدد خاص بأعمال الملتقى الدولي الخامس حول دور ومكانة الجماعات المحلية في الدول المغاربية، يومي 03-04 ماي 2009، مخبر أثر الاجتهاد القضائي على حركة التشريع، قسم الحقوق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر – بسكرة بالتنسيق مع جمعية هانس صيدل، الجزائر.

الأسلاك،[1] مثل ما نصت عليه المادة 16 من القانون الأساسي الخاص بموظفي الجماعات المحلية، والتي أضافت إلى الأهداف السابقة الذكر، أن تقييم الموظف يهدف كذلك إلى التعيين في منصب أعلى والالتحاق بالتكوين.[2]

تبقى إجراءات التسويق الداخلي في الجماعات المحلية تطبق بشكل غير كاف، وهذا راجع بالدرجة الأولى إلى القوانين غير المرنة، وإلى ذهنية المسيرين لهذه المنظمات والقائمين عليها.

[1] أمر رقم 06-03، مرجع سابق، المادة: 98، 99.

[2] المرسوم التنفيذي رقم 11-334، مرجع سابق، المادة: 16.

خلاصة المبحث

تناول هذا المبحث عدة نقاط حول الجماعات المحلية، وفيما يلي ملخص لما جاء فيه:

- جميع مفاهيم الجماعات المحلية تؤكد على أنها هيئة لامركزية، منتخبة من طرف الشعب لممارسة المهام والوظائف التي تسعى إلى ترقية معيشتهم على المستوى المحلي؛

- تتولى الجماعات المحلية تنفيذ مجموعة من المهام والوظائف التي تهدف إلى تحسين الظروف المعيشية للمواطنين، وذلك وفقا للصلاحيات التي يحددها القانون، ونجد أن مسؤولية البلدية أكبر من مسؤولية الولاية في تنفيذ هذه المهام، باعتبارها الوحدة الإدارية الأقرب للمواطنين، فالجماعات المحلية تقدم خدمات في المجال الاجتماعي، الاقتصادي، البيئي والصحي، الثقافي، الإداري.

- يتولى إدارة الجماعات المحلية هيئات منتخبة تتمثل في المجلس الشعبي الولائي، المجلس الشعبي البلدي ورئيس المجلس الشعبي البلدي، وهيئات معينة يمثلها الوالي والأمين العام للبلدية، بالإضافة إلى كل موظفي قطاع الجماعات المحلية الذين يتولون تقديم الخدمات بشكل مباشر، ويقومون بالمساعدة في إعداد خطط واستراتيجيات المجالس المنتخبة وتنفيذها،

- رغم وجود بعض مؤشرات إجراءات التسويق الداخلي في الجماعات المحلية، إلا أنه يعاب عليها تطبيق وتبني فلسفة التسويق الداخلي بشكل واضح وصريح، هذا الغموض راجع بالدرجة الأولى إلى القوانين غير المرنة، وإلى ذهنية المسيرين ومتخذي القرار في الجماعات المحلية.

خلاصة الفصل

في هذا الفصل تم التطرق للإطار النظري للدراسة، حيث اتضح أن:

- التسويق الداخلي قد ظهر بداية الخمسينيات بواسطة مديري الجودة اليابانية بهدف تحسين الخدمات المقدمة للعملاء في المنظمات الخدمية ثم انتقل إلى باقي المنظمات لتحسين إنتاجية الموظفين والقضاء على بعض المشاكل داخل المنظمة؛
- يعتبر التسويق الداخلي فلسفة إدارية تقوم على مجموعة من الإجراءات التي تتخذها المنظمة كمبدأ عمل، تتمحور حول الاهتمام بالموظفين وكسب رضاهم؛
- ظهرت عدة نماذج للتسويق الداخلي من طرف الباحثين، ويعتبر نموذج Berry ونموذج Gronroos من النماذج الأساسية؛
- الباحث قد اقترح نموذج يتكون من سبعة إجراءات (التوظيف، التكوين، التحفيز، الاتصال الداخلي، فرق العمل، التمكين، تقييم الموظفين)، نظرا لطبيعة وخصائص الجماعات المحلية في الجزائر، باعتبار هذه الأخيرة تمثل مجتمع الدراسة.
- يقصد بالخدمات العمومية المحلية تلك الخدمات التي تهدف إلى تحقيق منفعة عامة محلية، وهي تخص جماعة معينة في جزء من إقليم الدولة بصفة خاصة، فهي تدل على وجود مصالح تهم جماعة معينة في جزء من إقليم الدولة؛
- تقدم الخدمات العمومية المحلية من قبل الحكومة المحلية، وفي الجزائر يطلق عليها تسمية الجماعات المحلية، والتي تتمثل أساسا في الولاية والبلدية.

الفصل الثانـي:

الدراسات السابقة

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

تمهيد

تناول الباحثون موضوع التسويق الداخلي كثيرا في دراساتهم، لكن أغلب هذه الدراسات كانت تربطه مع متغيرات وظيفية وإدارية واقتصادية في المنظمات الربحية، مثل الرضا الوظيفي، ولاء العملاء، جودة الخدمات، وغيرها، ونظرا لقلة الدراسات ذات العلاقة المباشرة بالموضوع، تم التطرق إلى دراسات ربطت متغير التسويق الداخلي بمتغيرات أخرى مشابهة لمتغير الخدمات أو الخدمات العمومية المحلية، ودراسات أخرى تناولت العلاقة بين أحد إجراءات التسويق الداخلي المعتمدة وجودة الخدمات، كما يمكن الاستناد في دراستنا هذه كونها أجريت في القطاع العمومي على نتائج الدراسات التي تمت في قطاع الأعمال، وذلك حسب نظرية التسيير العمومي الجديد.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى:

- المبحث الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالتسويق الداخلي؛
- المبحث الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بإجراءات التسويق الداخلي؛
- المبحث الثالث: الدراسات السابقة المتعلقة بجودة الخدمات العمومية المحلية؛
- المبحث الرابع: التعليق على الدراسات السابقة.

المبحث الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالتسويق الداخلي

من خلال هذا المبحث سيتم عرض دراسات سابقة تناولت علاقات تأثير وارتباط التسويق الداخلي مع جودة مختلف الخدمات والمنظمات العمومية.

دراسة (بن احسن ناصر الدين، 2016)

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين التسويق الداخلي وإدارة جودة الخدمات وأثرها على رضا الزبون في الوكالات التجارية لاتصالات الجزائر والمكاتب البريدية، وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة معنوية لإجراءات التسويق الداخلي (التدريب، التمكين، الاتصال الداخلي، ثقافة الخدمة والتحفيز) على رضا مقدم الخدمة.[1]

دراسة (حيرش سليم، 2015)

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم التسويق الداخلي وأبعاده المختلفة، ومدى اهتمام البنوك به، والتعرف على مستوى جودة الخدمات المقدمة من قبل البنوك محل الدراسة وبيان مدى وجود تأثير لسياسات وبرامج التسويق الداخلي على جودة الخدمات المصرفية، وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي لتطبيق التسويق الداخلي بأبعاده السبعة على مستوى جودة الخدمة المصرفية، وأن أكثر الأبعاد تأثيرا هما بعدي وضوح أدوار العمل والاتصالات الداخلية بين العاملين في البنوك، وإلى وجود علاقة ارتباط طردية وعلاقة تأثير موجبة بين كل من: تنمية وتدريب

[1] بن أحسن ناصر الدين، "**تكامل أنشطة التسويق الداخلي وإدارة جودة الخدمات وأثره على رضا الزبون: دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الخدمية**"، أطروحة دكتوراه علوم في التسويق، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، 2016.

العاملين، نظام الأجور والحوافز، الاتصالات الداخلية، العلاقات الداخلية، مع جودة الخدمات المصرفية.[1]

دراسة (عطاالله عزات أبو عودة، 2014)

هدفت الدراسة إلى قياس واقع التسويق الداخلي في شركة جوال وأثره على جودة الخدمات المقدمة في محافظات قطاع غزة، وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر لسياسات التسويق الداخلي المتبعة في شركة جوال للاتصالات على مستوى جودة الخدمات المقدمة للزبائن، وأن الشركة تتبنى سياسات التسويق الداخلي، وإلى وجود مستوى مرتفع من توقعات الزبائن حول جودة الخدمات المقدمة من قبل الشركة، وإلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في درجة استجابة العاملين من حيث (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، مكان العمل) على واقع التسويق الداخلي في شركة جوال، بينما كان هناك فروق ذات دلالة احصائية تتعلق ببعد سنوات الخبرة لصالح من خبرتهم اقل من خمس سنوات على حساب من تزيد خبرتهم عن خمس سنوات.[2]

دراسة (بدري قسم عبد الفراج مرسال، 2014)

هدفت الدراسة لمعرفة تأثير التسويق الداخلي وسلوك المواطنة التنظيمية على جودة الخدمة بالمصارف العاملة بولاية الخرطوم عبر تأثيرها على سلوك المواطنة التنظيمية، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة تأثير ايجابي بين التسويق الداخلي وجودة الخدمة، وسلوك المواطنة التنظيمية يتوسط هذه العلاقة، كما أن سلوك المواطنة التنظيمية يؤثر على جودة الخدمة من خلال

---

[1] حيرش سليم، مرجع سابق.

[2] عطاالله عزات أبو عودة، "**واقع التسويق الداخلي في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) وأثره على جودة الخدمات المقدمة – قطاع غزة**"، رسالة ماجستيير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2014.

التسويق الداخلي، إلا أن نسبة التأثير تختلف من متغير إلى آخر، وإلى أنه يوجد علاقة تأثير ايجابية بين التسويق الداخلي وسلوك المواطنة التنظيمية.[1]

دراسة (غسان قاسم داود اللامي، وآخرون، 2012)

هدفت الدراسة إلى وصف مستوى ممارسات التسويق الداخلي في المصارف الأهلية في محافظة بغداد، وتحديد اهتمام الإدارة بطبيعة المكانة الذهنية للمصارف الأهلية لدى زبائنها، واستكشاف قدرات المصارف الأهلية على تعزيز المكانة الذهنية باعتمادها ممارسات التسويق الداخلي، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط بين إجراءات التسويق الداخلي وقدرة العاملين على تصوير مكانة ذهنية جيدة في ذهن الزبون على الخدمة المقدمة، ووجود تأثير لممارسات التسويق الداخلي على المكانة الذهنية، وإلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين التدريب الداخلي وتعزيز المكانة الذهنية للخدمة البنكية، كما توصلت إلى أن المكانة الذهنية التي يحملها الزبون عن طبيعة الخدمات المصرفية في القطاع الخاص لا ترقى إلى مستوى الطموح الذي يمكّن القطاع من أداء دوره الحقيقي في تعزيز الصناعة المصرفية.[2]

دراسة (شاكر تركي إسماعيل، 2011)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية التسويق الداخلي كمفهوم لإدارة الموارد البشرية ودرجة تبني الجامعات الخاصة لهذا المفهوم، وأهميته في إكسابها ميزة تنافسية تمكنها من مواجهة المنافسة الحادة في الأردن، وأثر ذلك على تحسن الأداء الاستراتيجي لمخرجاتها التعليمية، وقد

---

[1] بدري قسم عبد الفراج مرسال، "**أثر التسويق الداخلي على جودة الخدمة المصرفية: الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية**"، ماجستير العلوم في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2014.

[2] غسان قاسم داود اللامي، وآخرون، مرجع سابق.

توصلت الدراسة إلى أهمية تبني مفهوم التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية فيها كمدخلات رئيسية للعملية التعليمية، وانعكاس ذلك على جودة مخرجات العملية التعليمية، وإلى أن البرامج التدريبية تزيد من المهارات والمعارف العلمية والبحثية للعاملين، وإلى وجود علاقة تأثير لتدريب وتطوير العاملين في الجامعة على جودة الخدمة التعليمية، وإلى وجود علاقة ارتباط وتأثير موجب بين الحوافز والمكافآت مع جودة الخدمة التعليمية، وإلى وجود علاقة تأثير للعلاقات الداخلية للعاملين على جودة الخدمة التعليمية.[1]

دراسة (كفاح صالح الأسدي، ازدهار نعمة ابو غنيم، 2010)

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر التسويق الداخلي في جودة الخدمة المصرفية، وتوصيف وتقويم الممارسات الفعلية لاستراتيجيات التسويق الداخلي وسياسته وبرامجه في المصارف عينة البحث، وتقديم وصياغة مجموعة من التوصيات التي تعمل على تحسين الممارسات الفعلية لاستراتيجيات وسياسات وبرامج التسويق الداخلي والتي تعمل على تحسين مستوى جودة الخدمة، وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى جودة الخدمة المصرفية التي تقدمها المصارف كانت بدرجة متوسطة، وإلى وجود أثر إيجابي للتسويق الداخلي على مستوى جودة الخدمة البنكية، وإلى وجود أثر إيجابي لكل من: تنمية وتدريب العاملين، مكافأة العاملين العلاقات بين العاملين، على جودة الخدمة البنكية.[2]

---

[1] شاكر تركي إسماعيل، مرجع سابق.

[2] كفاح صالح الأسدي، ازدهار نعمة أبو غنيم، "استراتيجية التسويق الداخلي واثرها في جودة الخدمة المصرفية: دراسة تطبيقية لعينة من المصارف العراقية"، **مجلة آداب الكوفة**، المجلد 1، العدد 7، 2010 ص ص: 11-54.

دراسة (بوبكر عباسي، 2009)

هدفت الدراسة إلى محاولة الاطلاع على واقع التسويق الداخلي بالمؤسسات الفندقية بولاية ورقلة وانعكاساتها على جودة الخدمات المقدمة، بهدف الوقوف عند أهم المعوقات التي من شأنها عرقلة مسار التطبيق الناجح لهذا المفهوم، واقتراح نموذج للتسويق الداخلي يمكّن المؤسسات الفندقية من تحقيق التميز في تقديم الخدمات للضيوف بأعلى جودة، وقد توصلت الدراسة إلى أن غياب عناصر التسويق الداخلي في فنادق ورقلة قد انعكس على مستوى جودة الخدمات المقدمة التي كانت في بعض الأحيان غير مقبولة، وإلى أن لاختيار الأفراد ذوي التوجه التسويقي، وللتدريب المستمر والمنتظم في الصناعات الفندقية، وللتحفيز وللاتصال التسويقي الداخلي وللتمكين، دورا كبيرا ومهما في تحسين وتطوير جودة الخدمات الفندقية.[1]

دراسة (صالح عمرو كرامة الجريري، 2006)

هدفت الدراسة لقياس أثر التسويق الداخلي وجودة الخدمات على رضا الزبون في المصارف اليمنية، وكشف العلاقة بين التسويق الداخلي وجودة الخدمات، وتأثير هذه العلاقة على رضا الزبون، وكشف العلاقة بين جودة الخدمات ورضا الزبائن، وكشف متطلبات تحسن جودة الخدمات، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط بين التسويق الداخلي وجودة الخدمات وأنه يوجد أثر لهذه العلاقة على رضا الزبائن، كما أنه يوجد علاقة ارتباط قوية بين جودة الخدمات ورضا الزبائن، وأن نقطة الانطلاق للوصول إلى جودة الخدمات ونيل رضا الزبائن تبدأ من التركيز

---

[1] بوبكر عباسي، "**دور التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة الفندقية: دراسة ميدانية لعينة من مؤسسات الفندقية بولاية ورقلة**"، رسالة ماجستير في التسويق، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2009.

على تحسين العمليات الداخلية في جميع أقسام المصرف لكي تضمن تسليم خدمات عالية الجودة للزبائن.[1]

دراسة (سعيد شعبان حامد، 2003)

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى وجود تأثير للممارسات الفعلية لاستراتيجيات وسياسات وبرامج التسويق الداخلي على مستوى جودة الخدمة الصحية التي تقدمها المستشفيات التابعة للهيئة العامة للتامين الصحي بالقاهرة الكبرى، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إرتباط إيجابي بين التسويق الداخلي ومستوى جودة الخدمة الصحية المقدمة للمنتفعين في مستشفيات القاهرة، وإلى وجود علاقة ارتباط إيجابي بين كل من: تنمية وتدريب العاملين، الدافعية لدى العاملين، العلاقات بين العاملين، الاتصالات داخل المنظمة، على جودة الخدمة الصحية.[2]

دراسة (Atefe Falahatkar, Rouzbeh Habibi, 2015)

هدفت الدراسة إلى شرح أهمية التسويق الداخلي (الاتصالات، التطوير، المكافأة) ودراسة علاقته وتأثيره على جودة الخدمة في بنك سادرات الإيراني، ودراسة تأثير كل إجراء من إجراءاته على جودة الخدمة في البنك، وقد توصلت الدراسة إلى أن التسويق الداخلي وجميع جوانبه (الاتصالات، التطوير، المكافأة) ترتبط بشكل كبير ومباشر بجودة الخدمة، وإلى وجود أثر إيجابي

---

[1] صالح عمرو كرامة الجريري، "**أثر التسويق الداخلي وجودة الخدمات في رضا الزبون: دراسة تطبيقية لعينة من المصارف اليمنية**"، أطروحة دكتوراه في علوم إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2006.

[2] سعيد شعبان حامد، مرجع سابق.

للتسويق الداخلي على جودة الخدمات في البنك، ووجود أثر إيجابي لكل من: الاتصالات، تطوير الموظفين، المكافآت، على جودة الخدمات في البنك.[1]

دراسة (Ismail D, Çagatan T, 2015)

هدفت الدراسة إلى تحليل التسويق الداخلي في قطاع الخدمات العامة في بورصة بتركيا، واقتراح استراتيجيات التسويق الداخلي للمديرين استنادا على النتائج، وقد توصلت الدراسة إلى أن الزملاء وإثراء الوظائف والتعويض لها تأثير كبير على الرضا الوظيفي، كما لها علاقة ايجابية مع الرضا الوظيفي.[2]

دراسة (Erik Ruzic and other, 2015)

هدفت الدراسة إلى استكشاف تأثير أنشطة التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي، وتحفيز الموظفين وتوجههم نحو العملاء في قطاع الخدمات العامة البلدية، والتحقق من الروابط غير المباشرة بين التسويق الداخلي والتوجه نحو العملاء، وقياس مستوى استخدام التسويق الداخلي في منظمات المرافق البلدية، وقد توصلت الدراسة إلى أن التسويق الداخلي غير مقبول على نطاق واسع في منظمات الخدمات العامة، فهو يستخدم بمستوى متوسط، وأن التسويق الداخلي يؤثر إيجابيا على الرضا الوظيفي للموظفين العموميين وعلى تحفيزهم، ولكنه لا يؤثر على توجههم نحو

---

[1] Atefe Falahatkar, Rouzbeh Habibi, «Effect of Internal Marketing on Service Quality», **visi jurnal akademik**, No. 7; 2015, pp: 44-51.

[2] Ismail Dulgeroglu, Cagatan Taskın, «Internal Marketing in Public Service Sector and its Effect on Job Satisfation», **Electronic Journal of Vocational Colleges- October/Ekim**, 2015, pp: 1-6.

العملاء، وأن التسويق الداخلي لا يؤثر على توجه الموظفين العموميون نحو العملاء من خلال الرضا الوظيفي والحوافز.[1]

دراسة (Lydiah Wambugu,2015)

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى اعتماد مفهوم التسويق الداخلي في بنك Equity وتأثيره على تقديم الخدمات ورضا العملاء، ومحاولة فهم كيفية تأثير التسويق الداخلي على تقديم الخدمات من قبل الموظفين، وكيفية ارتباط التسويق الداخلي وتقديم الخدمات مع رضا عملاء البنك، وقد توصلت الدراسة إلى أن توفير التدريب الداخلي والتمكين للموظفين في البنك سيعزز قدرتهم على تقديم الخدمات، وأنه يوجد علاقة ارتباط بين إجراءات التسويق الداخلي وتقييم إجراءات التسويق الداخلي، وعلاقة ارتباط بين كل من: التدريب على الخدمات المصرفية، تنميه الموارد البشرية، نظام الاتصالات، الدوافع والمكافآت، مع تقييم إجراءات التسويق الداخلي.[2]

دراسة (Iyad A. Nsour, 2013)

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين التسويق الداخلي (تحفيز الموظفين، تنمية قدرات الموظفين، تعيين الموظفين المناسبين، الحفاظ على أفضل الموظفين، نظام الدعم الفعال) وجودة

---

[1] Erik Ruzic, and others, «Measuring the relationship between Internal Marketing and Job Satisfaction, Motivation and Customer Orientation in Utility (Municipal) Services», **24th CROMAR congress: Marketing Theory and Practice–Building Bridges and Fostering Collaboration–Proceedings / Mihić, Mirela (ur.)**. Split: Faculty of Economics Split, 2015. str. pp: 269–285.

[2] Lydiah Wambugu, «Impact of Internal Marketing on Service Quality and Customers Satisfaction: A Case Study of Equity Bank, Kengeleni Branch», **Research Journal of Finance and Accounting**, Vol.6, No.19, 2015, pp: 57–67.

الخدمة الداخلية في المستشفيات العامة في الرياض، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين التسويق الداخلي وجودة الخدمة الداخلية في المستشفيات العامة في الرياض، وأن الاستراتيجيات التي تركز علي تنميه قدرات الموظفين ونظام الدعم الفعال تشكل عوامل رئيسيه في تحقيق جودة الخدمات الداخلية في المستشفيات العامة السعودية، وإلى وجود علاقة موجبة بين تعيين الموظفين المناسبين والاحتفاظ بأفضل الموظفين مع نوعيه الخدمات الداخلية.[1]

دراسة (SanazRoshani, And others, 2013)

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر التسويق الداخلي وفقا للدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية على جودة الخدمات في بنوك مدينة إسفراين Esfarayen، وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لتطبيق وتنفيذ مبادئ التسويق الداخلي في المنظمة على جودة الخدمات، وذلك من خلال الدور الفعال والكفء لسلوك المواطنة التنظيمية.[2]

دراسة (Masoud shahsavani, and others, 2012)

هدفت الدراسة إلى مراجعة أثر التسويق الداخلي على التوجه نحو العملاء في البلديات من الصف الثامن في مقاطعة فارس في إيران، وقد توصلت الدراسة إلى أن التسويق الداخلي يؤثر

---

[1] Iyad A. Nsour, «Examine the Relationship between Internal Marketing & Internal Service Quality in Saudi Public Hospitals», **Research on Humanities and Social Sciences**, Vol.3, No.19, 2013, pp: 27-41.

[2] Sanaz Roshani, and others, «The Investigation of the Effects of Internal Marketing on the Services Quality Emphasizing the Role of Intermediate On organizational Citizenship Behaviors (case study of the Banks of Esfarayen City)», **Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business**, Vol. 4, No. 10, 2013, pp: 929-938.

على التوجه نحو العملاء، وأنه يوجد علاقة مهمة بين التسويق الداخلي والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وإلى وجود تأثير للرضا الوظيفي على التوجه نحو العملاء والالتزام التنظيمي، وأنه لا يوجد تأثير للالتزام التنظيمي على التوجه نحو العملاء، وأنه يوجد تأثير غير مباشر للتسويق الداخلي على التوجه نحو العملاء والالتزام التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي، وأنه لا يوجد تأثير غير مباشر للتسويق الداخلي على التوجه نحو العملاء من خلال الالتزام التنظيمي.[1]

دراسة (Amjad Abu ELSamen , Muhammad Alshurideh, 2012)

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير التسويق الداخلي على جودة الخدمة الداخلية المدركة، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة تأثير إيجابي بين أبعاد التسويق الداخلي وجودة الخدمة الداخلية المدركة، وأن متغير التوظيف هو أكثر متغيرات التسويق الداخلي تأثيرا على أبعاد جودة الخدمات الداخلية المدركة، وأن التحفيز هو المتغير الأكثر أهميه في التأثير على الملموسية، وأن التوظيف هو المتغير الأكثر أهميه في التأثير على الموثوقية، وأن نظام الدعم هو المتغير الأكثر أهمية في التأثير على استجابة الموظفين، وأن نظام الدعم هو المتغير الأكثر أهمية في التأثير على الأمان، وأن التوظيف هو المتغير الأكثر أهميه في التأثير على التعاطف.[2]

---

[1] Masoud shahsavani, and others, Op.Cit.

[2] Amjad Abu ELSamen, Muhammad Alshurideh, «The Impact of Internal Marketing on Internal Service Quality: A Case Study in a Jordanian Pharmaceutical Company», **International Journal of Business and Management**, Vol. 7, No. 19, 2012, pp: 84-95.

دراسة (Yafang T, Shih W. W, 2011)

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقات الهيكلية بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي وجودة خدمة التمريض في مستشفيات تايوان، وتطبيق النتائج عمليا، وقد توصلت الدراسة إلى أن التسويق الداخلي يلعب دورا حاسما في شرح تصورات الموظفين عن الالتزام التنظيمي وجودة الخدمة، وأنّ الالتزام التنظيمي هو الوسيط بين التسويق الداخلي وجودة الخدمة، وإلى أن التسويق الداخلي له تأثير على كل من الالتزام التنظيمي وجودة الخدمة.[1]

دراسة (Abdelkader Ahmed Farouk, And others, 2010)

هدفت الدراسة إلى وضع وصف للتسويق الداخلي في الأندية الرياضية في مصر وتحديد أثر التسويق الداخلي على مستوى جودة الخدمة في الأندية الرياضية وتقديم بعض التوصيات التي تحسن من ممارسات التسويق الداخلي ومستوى الخدمة الجودة التي تقدم للأعضاء، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة تأثير إيجابية بين التسويق الداخلي ومستوى جودة الخدمة المقدمة لأفراد في الأندية الرياضية في مصر، وأنه يوجد درجة متوسطة لكل من: وضوح أدوار العمل للموظفين، التدريب وتطوير الموظفين، التفاعل بين الموظفين والأعضاء النشطين، ويوجد درجة منخفضة في كل من: العلاقات بين العاملين، مكافأة الموظفين، الاتصالات داخل النادي، دوافع الموظفين.[2]

---

[1] Yafang Tsai, Shih-Wang Wu, «Using internal marketing to improve organizational commitment and service quality», **Journal of Advanced Nursing**, Blackwell Publishing Ltd, Vol. 67, No. 12 ; 2011, pp: 2593-2604.

[2] Abdelkader Ahmed Farouk, and others, «Impact of Internal Marketing on the Service Quality in Sport Clubs», **World Journal of Sport Sciences**, Vol. 3, No. (s), 2010, pp: 1196-1202.

دراسة (Salomão Alencar de Farias, 2010)

هدفت الدراسة إلى عرض مختلف الأدبيات والتعاريف التي تناولت التسويق الداخلي وربطها بالتميز في الخدمة، ومحاولة تقديم بعض المقترحات البحثية لتطوير المعارف في هذا المجال، وقد توصلت الدراسة إلى أن التميز في الخدمة هو الهدف الرئيسي لمعظم المنظمات الخدمية، فالمنظمة التي تريد التميز بخدماتها عليها تبنّي فلسفة التسويق الداخلي وتطبيق إجراءاته، وبذلك فإنها تحقق رضا عملائها الخارجيين، وقد اعتقد الباحث بأن مفهوم التسويق الداخلي لايزال يطبق جزء منه فقط في المنظمات.[1]

دراسة (Leonidas A. Zampetakis , Vassilis Moustakis, 2007)

هدفت الدراسة إلى النظر في كيفية اقتران التسويق الداخلي بريادة الأعمال للمنظمات في القطاع العام، وبالتحديد في المقاطعات الإدارية باليونان، واقتراح ممارسات صريحة تعزز إمكانيات الابتكار على المستوى التنظيمي، كما تهدف إلى توسيع مفهوم التسويق الداخلي وإجراءاته من أجل اتخاذ القرارات التشاركية وتمكين الموظفين، وقد توصلت الدراسة إلى أن ممارسة التسويق الداخلي يمكن أن تؤدي إلى نتائج إيجابية نحو تعزيز روح المبادرة العامة، حيث أنها تعتمد على اختيارات ومواقف الموظفين، ويمكن استخدام التحليل الموحد لدعم صياغة وتنفيذ سياسة التسويق الداخلي الفعال، وإلى أن الفترة التجريبية تعتبر أهم عامل بالنسبة للموظفين العموميين لتبني مبادرات الإدارة العليا نحو ريادة الأعمال العامة، وإلى أن 35 بالمئة من المستجوبين يعتبرون أن التدريب يمثل أهم عامل لتبني مبادرات الإدارة العليا نحو ريادة الأعمال العامة، وأن 12.1 بالمئة من

[1] Salomão Alencar de Farias, «Internal Marketing (IM): a literature review and research propositions for service excellence», **Brazilian Business Review**, Vol. 7, No. 2 ; 2010, pp: 99-115.

المستجوبين يعتبرون أن نظام الحوافز والأجور مقابل الأداء يمثل أهم عامل لتبني مبادرات الإدارة العليا نحو ريادة الأعمال العامة.[1]

المبحث الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بإجراءات التسويق الداخلي

من خلال هذا المبحث سيتم عرض دراسات سابقة حول إجراءات التسويق الداخلي المعتمدة في هذه الدراسة (التوظيف، التكوين، التحفيز، الاتصال الداخلي، فرق العمل، التمكين، تقييم أداء الموظفين)، والتي تناولت دراسة علاقات التأثير والارتباط مع جودة مختلف الخدمات والمنظمات العمومية.

1) الدراسات السابقة المتعلقة بالتوظيف

دراسة (عبد اللاوي صبيحة، 2016)

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق النصوص القانونية والتنظيمية الواردة في القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية لدى الإدارة الجزائرية، وإبراز مدى مساهمة سياسة التوظيف المطبقة بالإدارات العمومية الجزائرية وبقطاع التعليم العالي في توفير الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية، وقد توصلت الدراسة إلى أن قانون الوظيفة العمومية الجزائرية لسنة 2006 لا يستند إلى معايير واضحة ودقيقة وموضوعية، كما أن الآليات المستعملة في النصوص القانونية للوظيفة العمومية تعتبر سبب في النتائج غير المرغوب فيها لعدم مواكبتها للتطورات الراهنة، مما

[1] Leonidas A. Zampetakis, Vassilis Moustakis, «Fostering corporate entrepreneurship through internal marketing: Implications for change in the public sector», Emerald Group Publishing Limited, **European Journal of Innovation Management**, Vol. 10, No. 4, 2007, pp: 413-433.

جعل نتائج بعض الاساتذة الموظفين دون المستوى المطلوب، كما توصلت إلى وجود غياب لأساليب الإدارة الاستراتيجية في سياسات توظيف الأساتذة في قطاع التعليم العالي في الجزائر، مما انعكس سلبا على نوعية الأداء وغياب الجودة والتميز، وإلى أنّ غياب تحليل الوظائف يؤثر سلبا على عمليات ترشيد توظيفهم.[1]

دراسة (بوزيان حورية ، 2013)

هدفت الدراسة إلى التعرف على شروط وطرق وإجراءات التوظيف في الادارة المحلية الجزائرية، وتشخيص واقع التوظيف فيها، والوقوف على جوانب النقص والخلل في نظام التوظيف فيها، وقد توصلت الدراسة إلى وجود غياب رؤية واضحة في سياسة التوظيف في الإدارة المحلية الجزائرية، مما أثر سلبا على فعالية وأداء موظفيها، وبالتالي على تقديم خدمات عمومية لائقة ترقى إلى طموحات المواطنين، كما توصلت إلى أن سياسة التوظيف في الإدارة المحلية الجزائرية لا تزال تعيش أزمات، ويرجع ذلك إلى عدم تخطيها الذهنيات البالية التي لا تزال تحكمها وتعيق هذه العملية، رغم الإصلاحات التي قامت بها الدولة الجزائرية في هذا المجال.[2]

دراسة (تيشات سلوى، 2010)

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى إلتزام الإدارة العمومية الجزائرية على تطبيق النصوص القانونية والتنظيمية للوظيفة العمومية، ومدى نجاعة هذه النصوص، وقد توصلت الدراسة إلى أن عملية التوظيف بالوظيفة العمومية تخضع خضوعا تاما للإجراءات القانونية

---

[1] عبد اللاوي صبيحة، "**سياسة التوظيف في قانون الوظيفة العمومية الجزائرية لسنة 2006 وأثرها على الأداء: قطاع التعليم العالي نموذجا**"، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم التنظيم السياسي والإداري، كلية العلوم السياسة والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2016.

[2] بوزيان حورية، مرجع سابق.

والتنظيمية الواردة في القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، وإلى أن عدم فاعلية الأجهزة الإدارية الجزائرية يرجع إلى غياب سياسة توظيف رشيدة تمكنها من الإستفادة من الطاقات البشرية المتوفرة في المجتمع.[1]

دراسة (Khalid O, Mohammad S, 2015)

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التسويق الداخلي على الحفاظ على الموظفين في المستشفيات الخاصة في عمان، ومعرفة طبيعة المنفعة المتبادلة لإقامة علاقات طويلة الأجل مع العملاء الداخليون للمنظمة، وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير كبير لعوامل التسويق الداخلي على الاحتفاظ بالموظفين في مستشفيات عمان الخاصة.[2]

2) الدراسات السابقة المتعلقة بالتكوين

دراسة (عبد القادر عجوط، آسيا خياط، 2016)

هدفت الدراسة إلى تبيان الدور الذي يلعبه تكوين الموظفين في الرقي بجودة الخدمات العمومية المقدمة على مستوى المؤسسات والإدارات العمومية، وقد توصلت الدراسة إلى أن تكوين الموظفين لا يساهم في اهتمامهم بأناقتهم ومظهرهم، وفي تحسين مظهر المكاتب التي يشغلونها، وكافة التسهيلات والوسائل المادية المتاحة للمرتفقين المستفيدين من الخدمات العمومية، ولا يساهم في خلق الرغبة للمساعدة الفورية للمرتفقين في الحصول على الخدمات في وقتها ومكانها المناسبين، وإيجاد حلول سريعة للمشاكل التي تعترضهم في الجامعة، ولا يساهم في جعل الموظفين

---

[1] تيشات سلوى، "**أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية: دراسة حالة جامعة امحمد بوقرة بومرداس**"، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة امحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2010.

[2] Khalid Omar, Mohammad Shehada, Op.Cit.

يعتنون ويهتمون بالمرتفقين عند تقديم الخدمات كما توصلت إلى أن تكوين الموظفين يساهم في قدرتهم على إنجاز وتقديم الخدمات بشكل دقيق وبطريقة صحيحة وفي وقتها المحدد للمرة الأولى، ويساهم في خلق الأمان والاطمئنان والثقة لدى المرتفقين بمن يقدمون الخدمات وبالخدمات نفسها.[1]

دراسة (آسية قرنان، 2016)

هدفت الدراسة إلى معرفة الاستراتيجيات المتبعة في تبني سياسة إدارة الموارد البشرية ومدى مساهمتها في ترقية الأداء البشري في المؤسسة العمومية الجزائرية المؤثرة مباشرة على أداء الأفراد العاملين بها، وقد توصلت الدراسة إلى أنّ سياسة التكوين بالمنظمة العمومية الجزائرية غير واضحة المعالم وتتميز باللامبالاة في التسيير وعدم مساعدة الفئة الجديدة على الاندماج من خلال التكوين، وإلى أنّ الأقدمية تلعب دورا كبيرا في انتقاء المستفيدين من التكوين لغرض الترقية، إذ تأكد عدم وجود سياسة واضحة المعالم والأهداف وتتسم بالمصداقية، وعدم حرص مصلحة التكوين على المتابعة المستمرة أثناء المدة المخصصة للتكوين، وعدم وجود تقييم محكم لعدم وعي المنظمة أنّ عملية التكوين هي حلقة شديدة التنظيم، كما توصلت إلى أن المنظمة العمومية الجزائرية لا تزال تنظر إلى التكوين من الزاوية الكلاسيكية وهي عدم الإنفاق عليه وعدم التخطيط له، فاهتمت باكتساب المعارف الجديدة فقط، وأهملت الزاوية الحديثة التي تتبع النظريات المعاصرة في تسيير المورد البشري، والتي ترى أنه مورد وجب الاستثمار فيه.[2]

---

[1] عبد القادر عجوط، آسيا خياط، مرجع سابق.

[2] آسية قرنان، "سياسة تسيير الموارد البشرية وفعالية تطبيقها للأسلوب التدريبي كمنهج من مناهج تحسين الأداء البشري في المؤسسة العمومية الجزائرية"، **مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية**، المجلد 4، العدد 8، 2016، ص ص: 8-25.

دراسة (سناء بولقواس، 2015)

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أهمية التكوين باعتباره مدخل لتنمية أداء الموارد البشرية في تحسين الخدمات العمومية، وقد توصلت الدراسة إلى أن التكوين الإداري وظيفة إدارية رئيسية ومن أهم واجبات الإدارة الحديثة، وإلى أن التكوين أداة لتعديل السلوك بكافة أنواعه لتحسين مستوى الخدمات العمومية المقدمة للمواطنين، وأن للتكوين دور هام في تحسين مردود الموظفين واتقانهم لعملهم وهو ما من شأنه أن يسهم بشكل فعال في الارتقاء بمستوى الخدمات العمومية، وإلى إن أحد أهم الأدوار التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العمومية هي وضع استراتيجية تدريبية فعالة، والتي لن تتجسد إلا إذا تمكنت هذه الأخيرة من خلق توافق بين احتياجات المؤسسة من جهة وبين أهدافها من جهة اخرى.[1]

دراسة (عبده عزالدين، 2002)

هدفت الدراسة إلى تحليل ودراسة عملية تدريب الموظف العام في الجزائر من خلال النصوص التنظيمية والقوانين، توصلت الدراسة إلى أنه توجد نصوص تنظيمية خاصة بالتكوين في الجزائر، لكن الإدارات لا تحترم ما نصت عليه، خاصة عند التطبيق واتاحة الفرص للجميع، وغياب الموظفين خاصة في برامج التكوين أثناء الخدمة.[2]

---

[1] سناء بولقواس، مرجع سابق.

[2] عبده عز الدين، "**عملية تدريب الموظف العام في الجزائر**"، رسالة ماجستير، كلية الحقوق، جامعة الجزائر، الجزائر، 2002.

دراسة (Mthokozisi M, Clifford K. H, 2015)

هدفت الدراسة إلى التحقق من العلاقة بين جودة تدريب وتطوير الموظفين وتقديم الخدمات في بلدية مختارة، ووضع توصيات بشأن أهمية واستخدام استراتيجيات جيدة لتدريب وتطوير الموظفين من أجل توفير الخدمات الأساسية الضرورية داخل البلدية المدروسة، وقد توصلت الدراسة إلى ضرورة وجود أنظمة وعمليات فعالة لتدريب الموظفين وتطويرهم من أجل تحسين أداء الموظفين، وبالتالي تحسين توفير الخدمات الأساسية للمجتمعات المحلية، وأنه من الممكن أن يحقق موظفو البلدية تحسن وكفاءة وفعالية في تقديم الخدمات إذ ما تم تدريبهم وتطويرهم وفق برامج ذات مستوى عال، على أن يدير هذه البرامج مسيرون أكفاء.[1]

3) الدراسات السابقة المتعلقة بالتحفيز

دراسة (هرماس محمد، بكاي ميلود، 2018)

هدفت الدراسة إلى تناول موضوع جودة الخدمات الصحية من خلال البحث في طبيعة العلاقة بين متغيري الحوافز وجودة الخدمات الصحية، وقد توصلت الدراسة إلى وجود ضعف في مستوى منظومة الحوافز المادية الموجهة لموظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية بالجلفة، وإلى وجود ضعف في مستوى منظومة الحوافز المعنوية الموجهة للموظفين، الشيء الذي ينعكس على جودة الخدمات الصحية.[2]

---

[1] Mthokozisi Mpofu, Clifford Kendrick H., Op. Cit.

[2] هرماس محمد، بكاي ميلود، "علاقة الحوافز بالجودة في مجال الخدمة الصحية بالجزائر"، **مجلة أنسنة للبحوث والدراسات**، المجلد 9، العدد 2، 2018، ص ص: 78-103.

دراسة (حميدة زرقوط، 2014)

هدفت الدراسة إلى الوقوف على طبيعة كل من الحوافز المادية والمعنوية ومساهمتهما في تحسين أداء العاملين في الخزينة العمومية لولاية سكيكدة بالجزائر، وقد توصلت الدراسة إلى أن زيادة المرتبات الشهرية لموظفي الخزينة العمومية لولاية سكيكدة تؤدي إلى زيادة إنتاجيتهم في العمل، وأن الترقية تساهم في رفع مستوى أداء العاملين بالخزينة، وأن تحسين ظروف العمل المادية يساهم في زيادة استقرار العاملين بالمؤسسة لأداء مهامهم على أحسن وجه، وأن الإدارة تولي اهتماما بالغا بتقدير جهود العاملين للارتقاء بجودة العمل المنجز من قبلهم، وأن تعزيز علاقات العمل الانسانية يساهم أكثر في رفع معنويات العاملين بالخزينة لأداء مهامهم بسرعة، وأن الدورات التدريبية تلعب دورا هاما في اكتساب مهارات جديدة لترشيد تكاليف العمل المنجز، وأن الحوافز المادية والمعنوية تساهم في تحسين أداء العاملين بخزينة ولاية سكيكدة.[1]

دراسة (جبار بوكثير، 2014)

هدفت الدراسة إلى دراسة النظام المنتهج لتحفيز العاملين في الإدارات العمومية الجزائرية بناءا على مقترحات نظرية ماسلو للحاجات، وذلك بغية الوقوف على مدى فعاليته في ضمان استقرار وتيرة نشاط هذه المصالح من جهة، وتحقيق رضا الموظفين ودفعهم نحو تحسين أدائهم من جهة أخرى، وقد توصلت الدراسة إلى أن نظام التحفيز في الإدارة العمومية الجزائرية وفقا لنظرية ماسلو لا يتميز بالمرونة الكافية لإقناع كل الأفراد العاملين فيها بالرغم من أن مقدار الحوافز

[1] حميدة زرقوط، "**دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين: خزينة ولاية سكيكدة نموذجا**"، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سكيكدة، الجزائر، 2014.

المقدمة لهم في مستوى تحقيق الرضا الوظيفي، إثارة الدافعية، توجيه سلوك أفراد الوظيف العمومي.[1]

دراسة (عبد المحسن فهد الجسار، حسان علي العبد الجادر، 2004)

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير سياسة المكافآت المالية في دافعية موظفي الخدمة المدنية في دولة الكويت، وقد توصلت الدراسة إلى أن سياسة المكافأة المالية لها تأثير مباشر في زيادة كفاءة العمل في القطاع الحكومي ومن ثم تحسين مستويات الإنتاج لدى جميع فئات العمل.[2]

دراسة (Marius Calin Benea, 2008)

هدفت الدراسة إلى كشف أهمية تحفيز موظفي الخدمة والموارد البشرية من خلال التسويق الداخلي في تقديم خدمات عالية الجودة وتحقيق رضا العملاء، وقد توصلت الدراسة إلى اقتراح التسويق الداخلي كآلية لضمان تحفيز موظفي الخدمة، وأن تنفيذ برنامج التسويق الداخلي يضمن أن يكون التحفيز في مقدمة أولويات الإدارة، ويدعو هذا الإدراك، إلى اعتبار الإدارة بأن التحفيز لا يقتصر على مسؤولية الموارد البشرية فقط، بل يجب أن يعتمده جميع المديرين في جميع أنحاء المنظمة بغض النظر عن الإدارة الوظيفية.[3]

---

[1] جبار بوكثير، "فعالية نظام تحفيز العاملين لدى الإدارة العمومية الجزائرية وفق نظرية ماسلو (MASLOW) للحاجات: دراسة حالة"، **مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية**، المجلد 1، العدد 7، جوان 2014، ص ص: 111-128.

[2] عبد المحسن فهد الجسار، حسان علي العبد الجادر، "مدى تأثير سياسة المكافآت المالية في دافعية موظفي الخدمة المدنية: دراسة ميدانية بالتطبيق على موظفي وزارة المالية بدولة الكويت"، **مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية**، المجلد 20، العدد 1، 2004، ص ص: 273-288.

[3] Marius Calin Benea, «Internal Marketing and Performance in Services Organizations», **Acta Technica Corviniensis-Bulletin of Engineering**, Tome I, 2008, pp: 25-30.

4) الدراسات السابقة المتعلقة بالاتصال الداخلي

دراسة (زحاف أحمد، 2016)

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الاتصال الرسمي والولاء التنظيمي لدى العاملين في مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة بالجزائر، وقد توصلت الدراسة إلى أن الاتصال الرسمي يطبق بنسبة مرتفعة في مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة بالجزائر، وإلى وجود علاقة ارتباط ضعيف بين الاتصال الرسمي والولاء التنظيمي، ووجود علاقة ارتباط طردي بين الاتصال الرسمي النازل والولاء التنظيمي، ووجود علاقة إرتباط عكسي بين الاتصال الرسمي الصاعد والولاء التنظيمي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الاتصال الرسمي والولاء التنظيمي تعزى لمتغير الجنس.[1]

دراسة (بوداود ابراهيم، بوفيجلين زهرة، 2015)

هدفت الدراسة إلى الوقوف على واقع الاتصال الداخلي لمكتبة كلية الحقوق بجامعة بن يوسف بن خدة بالجزائر، ومحاولة إظهار دور الاتصال وأهميته في المؤسسة من جهة، وضرورة التكوين والتدريب حتى نكسب المسؤولين ثقافة اتصالية سليمة وتغيير الآراء الخاطئة حوله، وقد توصلت الدراسة إلى أن الاتصال الداخلي لا يطبق في كلية الحقوق بجامعة بن يوسف بن خدة

---

[1] زحاف محمد، "الاتصال الرسمي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى العاملين في الإدارة الرياضية: دراسة ميدانية لمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة–الجزائر"، **المجلة العلمية لعلوم وتقنيات الأنشطة البدنية والرياضية**، العدد 13، ديسمبر 2016، ص ص: 11–57.

بالجزائر، وإلى وجود نقص في اهتمام الرؤساء بتبليغ مرؤوسيهم بالمعلومات التي تهمهم (نقص في الاتصال النازل)، ووجود صعوبة متوسطة في فهم الموظفين للتعليمات التي تصدر من رؤسائهم.[1]

دراسة (بلحمدو خولة، 2014)

هدفت الدراسة لمعرفة مدى مساهمة الاتصال الداخلي في إحداث التغيير التنظيمي في جامعة أكلي أمحند أولحاج بالجزائر، وإبراز أهمية الاتصال داخل المنظمة في الحالة العادية وحالة التغيير الخاصة، وقد توصلت الدراسة إلى أن الاتصال الداخلي يطبق بمستوى متوسط في جامعة أكلي أمحند أولحاج بالجزائر، وإلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين التغيير التنظيمي والاتصال الداخلي، وأن الاتصال الداخلي في جامعة أكلي أمحند أولحاج غير فعال مما أدى إلى عدم مساهمته بفعالية في إحداث التغيير التنظيمي.[2]

دراسة (فريدة جعالة، 2013)

هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية التغير التنظيمي في التفاعل مع التحديات العصرية المختلفة في المؤسسة العمومية للأشغال العمومية، والكشف عن مختلف المداخل التي تقوم المنظمة من خلالها بإحداث التغيير، مقاومة التغيير وطرق التغلب عليها وعوامل نجاح التغيير المطبق، وإبراز أهمية الثقافة التنظيمية أثناء القيام بالتغيير التنظيمي، والكشف عن مدى تأثر ثقافة العاملين بسياسات وممارسات المسيرين، وإبراز أهمية الاتصال الداخلي في تسهيل التغيير الثقافي

---

[1] بوداود ابراهيم، بوفيجلين زهرة، "تأثير الاتصال الداخلي على الأداء الوظيفي بمكتبة كلية الحقوق جامعة الجزائر1"، **مجلة علم المكتبات**، المجلد 4، العدد 5، ديسمبر 2015، ص ص: 61-94.

[2] بلحمدو خولة، مرجع سابق.

في المنظمة وتجاوز مقاومة التغيير، وقد توصلت الدراسة إلى أن المؤسسة العمومية للأشغال العمومية في الجزائر تطبق الاتصال الداخلي بشكل جيد.[1]

دراسة (ياسين محجر، الهاشمي لوكيا، 2012)

هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية وجود استراتيجية إتصالية تنظيمية وأثرها على أداء المنظمة، ومعرفة مدى فاعلية عملية الاتصال بين العمال على الأداء، وقد توصلت الدراسة إلى أن الاتصال التنظيمي يؤثر على أداء موظفي القطاع العمومي في الجزائر، وأن هناك تأثير للبرنامج الاتصالي على الأداء بإختلاف الأقدمية.[2]

5) الدراسات السابقة المتعلقة بفرق العمل

دراسة (عبد القادر بن برطال، 2018)

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير فرق العمل على تنمية الثقة التنظيمية من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة عمار ثليجي بالجزائر، وقد توصلت الدراسة إلى أن أغلب أساتذة الكلية يمارسون الكثير من المهام في شكل فرق عمل، ووجود مستوى

---

[1] فريدة جعالة، "**الاتصال الداخلي ودوره في إنجاح التغيير التنظيمي: دراسة حالة المؤسسة العمومية للأشغال العمومية**"، رسالة ماجستير في التسيير العمومي، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2013.

[2] ياسين محجر، الهاشمي لوكيا، "تأثير برنامج الإتصال التنظيمي في الأداء: دراسة تجريبية على بعض العمال في الجزائر"، **مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية**، العدد 7، 2012، ص ص: 1-22.

مقبول من الثقة التنظيمية لدى الأساتذة اتجاه الزملاء والمشرفين، ووجود أثر ذو دلالة احصائية لفرق العمل على الثقة التنظيمية، ووجود ارتباط بين فرق العمل والثقة التنظيمية.[1]

دراسة (سهام موفق، 2016)

هدفت الدراسة لاختبار علاقة التأثير بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وفاعلية فرق العمل ببعديها (سلوك المشاركة، سلوك التعاون)، والتعرف على الواقع العملي لمدى مساهمة ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحسين فاعلية فرق العمل في المؤسسة الاستشفائية بشير بن ناصر في بسكرة بالجزائر، وقد توصلت الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع لفاعلية فرق العمل في المؤسسة الاستشفائية بشير بن ناصر، وإلى وجود أثر ذو دلالة احصائية لممارسات القيادة الاستراتيجية في تحسين سلوك المشاركة للموظفين، ووجود أثر ذو دلالة احصائية لممارسات القيادة الاستراتيجية في تحسين سلوك التعاون للموظفين.[2]

دراسة (بن عدة محمد، فراح العربي، 2016)

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين أساليب إدارة النزاع التنظيمي وفعالية فريق العمل لدى الموظفين في الإدارات العمومية، والتعرف على أهم الاستراتيجيات المستخدمة لحل النزاع الذي يحصل ضمن مصالح البلدية، وقد توصلت الدراسة إلى أنّ موظفو إدارة البلدية يميلون لاستخدام أسلوب التكامل لحل النزاع الحاصل بينهم، ثم أسلوب التجنب، ثم أسلوب السيطرة، كما

---

[1] عبد القادر بن برطال، "تأثير فرق العمل على تنمية الثقة التنظيمية: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط"، **مجلة دراسات – العدد الاقتصادي**، المجلد 15، العدد 2، جوان 2018، ص ص: 181-204.

[2] سهام موفق، "دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين حول مساهمة ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحسين فاعلية فرق العمل: حالة موظفي المؤسسة الاستشفائية بشير بن ناصرة –بسكرة–"، **مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية**، العدد 6، ديسمبر 2016، ص ص: 270-289.

توصلت إلى وجود علاقة إرتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب التكامل وفعالية فريق العمل الإيجابية، ووجود علاقة إرتباط سلبية بين أسلوب السيطرة وفعالية فريق العمل الداعمة، ووجود علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين أسلوب الإيثار وفعالية فريق العمل الدفاعية.[1]

دراسة (حامد كاظم متعب، 2015)

هدفت الدراسة لاختبار علاقة التأثير للقيادة الخادمة من خلال ما يمتلكه القائد الخادم من خصائص في تعزيز وتشكيل فريق العمل الفاعل وإبراز الجوانب المتعلقة به في المجالس المحلية في محافظة القادسية بالعراق، وقد توصلت الدراسة إلى وجود إرتباط طردي معنوي متوسط بين القيادة الخادمة وفاعلية فرق العمل، ووجود تأثير معنوي للقيادة الخادمة على فاعلية فرق العمل في المجالس المحلية في محافظة القادسية بالعراق.[2]

دراسة (حامد كريم الحدراوي وآخرون، 2015)

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة أسلوب فرق العمل وترشيد تكاليف جودة الخدمة المقدمة في المؤسسات الصحية في مدينة الصدر الطبية، وتسليط الضوء على مفهوم فرق العمل وجودة الخدمة وأهميتها وعناصرها، ومعرفة إلى أي مدى تسهم فرق العمل في ترشيد تكاليف جودة الخدمة، ومحاولة التوصل الى توصيات تخدم المؤسسات الصحية وبالأخص العينة المبحوثة، وقد توصلت الدراسة إلى أن إعتماد أسلوب العمل الفرقي في السلك الطبي يساهم في ترشيد تكاليف الخدمة الطبية المقدمة، وهذا يشير إلى أن زيادة الاهتمام بفرق العمل يمكن أن يؤدي إلى ترشيد في

---

[1] بن عدة محمد، فراح العربي، مرجع سابق.

[2] حامد كاظم متعب، "القيادة الخادمة وأثرها في فاعلية الفريق–دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء المجالس المحلية في محافظة القادسية"، **مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية**، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة واسط، العدد 17، سنة 2015، بدون ترقيم.

التكاليف والنفقات، وأنه يوجد رغبة وفهم لدى أعضاء العينة في تبني أسلوب العمل الفرقي عند توفير البيئة المناسبة والمستلزمات الضرورية، وأنه يوجد علاقة إرتباط موجبة بين أبعاد فرق العمل وترشيد تكاليف الجودة للخدمة الطبية المقدمة، وأن إعتماد الأساليب الحديثة في التعامل مع موضوع الخدمات الطبية ممكن أن يؤدي إلى تحسين الجودة وتخفيض تكاليفها إذ ما تم تطبيقه بشكل علمي سليم.[1]

دراسة (عليان علي رحمة عليان، 2014)

هدفت الدراسة إلى توضيح أثر استخدام فرق العمل على أداء العاملين في قطاع الخدمات السوداني في ظل وجود عوامل وسطية تتمثل في الجوانب السلوكية لأعضاء الفريق، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية ومنهجية استخدام فرق العمل وتحسين أداء العاملين في قطاع الخدمات السوداني، وأنه توجد علاقة بين استخدام فرق العمل كأسلوب إداري وبناء الجوانب السلوكية للعاملين.[2]

دراسة (عيضة بن سالم بن صالح حمدان، 2007)

هدفت الدراسة إلى محاولة التعرف على معوقات فرق العمل في المنظمات العامة، وقد توصلت الدراسة إلى أنه كلما كان هنالك مستوا عاليا من دعم الإدارة العليا، ووضوح أهداف فريق العمل، والموضوعية في اختيار أعضاء الفريق، وثقافة فرق العمل، حقق الفريق درجة نجاح عالية،

---

[1] حامد كريم الحدراوي، وآخرون، مرجع سابق.

[2] عليان علي رحمة عليان، "**العمل الجماعي وأثره في تحسين أداء العاملين في قطاع الخدمات بولاية الخرطوم (مدخل سلوكي): دراسة على البنوك التجارية العاملة بولاية الخرطوم**"، أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، قسم الدراسات التجارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2014.

وأن النمط القيادي الذي يتسم بالانفتاحية وإشراك الأعضاء في صنع القرارات وتشجيع الأفكار والاقتراحات يحقق الفريق تحت قيادته درجة نجاح عالية، وأنه كلما كان مستوى الصراع منخفضا داخل الفريق، كانت درجة نجاح الفريق عالية.[1]

6) الدراسات السابقة المتعلقة بالتمكين

دراسة (عزالدين لرقم، عبد الحق بن نصر، 2018)

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التمكين الإداري بالجامعة الجزائرية من خلال إجراء دراسة ميدانية في كلية الأدب والعلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة عنابة في الجزائر، وقد توصلت الدراسة إلى وجود مستوى متوسط للتمكين الإداري في كلية الأدب والعلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة عنابة في الجزائر، وإلى أن الجنس لا يؤثر على تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات و على الرقابة الذاتية، ولكنه يؤثر على تحمل المسؤولية.[2]

دراسة (شراف عقون، ليلى بوحديد، 2017)

هدفت الدراسة إلى التطرق للتمكين الإداري والتعرف على الإطار المفاهيمي للتطوير التنظيمي، وإبراز مساهمة التمكين الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي بالمؤسسة الوطنية للتأمين بباتنة في الجزائر، وقد توصلت الدراسة إلى وجود تطبيق للتمكين الإداري والتطوير التنظيمي، وأن التمكين الإداري يساهم في تحقيق التطوير التنظيمي بالمؤسسة الوطنية للتأمين بباتنة في الجزائر.[3]

---

[1] عيضة بن سالم بن صالح حمدان، "**معوقات فرق العمل في المنظمات العامة : دراسة ميدانية على الخطوط الجوية العربية السعودية في محافظة جدة**"، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2007.

[2] عزالدين لرقم، عبد الحق بن نصر، "واقع التمكين الإداري بالجامعة الجزائرية"، **مجلة آفاق علمية**، المجلد 10، العدد 2، 2018، ص ص: 64-78.

[3] شراف عقون، ليلى بوحديد، مرجع سابق.

دراسة (إيثار عبد الهادي آل فيحان، علاء الدين برع العامري، 2016)

هدفت الدراسة إلى وصف أبعاد التمكين الإداري وأداء المنظمة الخدمية ومدى إسهام عوامل التمكين في تعزيز أداء المنظمة الخدمية، واختبار علاقة الإرتباط والأثر بينهما في المديرية، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إرتباط وتأثير بين أبعاد التمكين الإداري وأداء مديرية المرور العامة في العراق.[1]

دراسة (شذا سليم عبد العزيز أبو سليم، 2015)

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة تمكين العاملين بتعزيز ثقافة الإنجاز لدى العاملين في بلدية دير البلح، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين تمكين العاملين وتعزيز ثقافة الإنجاز لدى العاملين في بلدية دير البلح، وعدم وجود فروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).[2]

دراسة (فرج شعبان، شيخ سعيدة، 2015)

هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية تمكين العاملين في تحسين جودة الخدمات المقدمة للزبائن، ودور هذا في كسب ولائهم ورضاهم، وقد توصلت الدراسة إلى أن التمكين يعمل على تحسين جودة المنتجات والعمليات ونوعية الخدمات المقدمة للزبائن، وأن التمكين يجعل العاملين يتمتعون برضا أعلى اتجاه وظائفهم ومنظماتهم.[3]

---

[1] إيثار عبد الهادي آل فيحان، علاء الدين برع العامري، مرجع سابق.

[2] شذا سليم عبد العزيز أبو سليم، "تمكين العاملين وعلاقته بتعزيز ثقافة الإنجاز: دراسة تطبيقية في بلدية دير البلح"، **مجلة كلية فلسطين التقنية**، العدد 2، 2015، ص ص: 198-160.

[3] فرج شعبان، شيخ سعيدة، "تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الخدمات"، **مجلة الاقتصاد والتنمية**، العدد 4، جوان 2015، ص ص: 93-112.

دراسة (عبد الباسط حسونة وآخرون، 2014)

هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على العلاقة بين تمكين العاملين ومدى تأثيره في جودة الخدمات المصرفية في المصارف بالأردن، وقد توصلت الدراسة إلى وجود تحسن في إدارة جودة الخدمات المصرفية بأبعادها الثلاثة في المصارف الأردنية، ووجود أثر معنوي لبعد التمكين المتعلق باتخاذ القرارات في جودة الخدمات المصرفية، ووجود تأثير معنوي لأبعاد التمكين على جودة الخدمات المصرفية في الأردن.[1]

7) الدراسات السابقة المتعلقة بتقييم أداء الموظفين

دراسة (عبد الله جميل أبو سلمى، علي عباس، 2016)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق الرقابة الإدارية في الوقت المناسب على تحسين جودة الأداء والخدمات المقدمة في المنظمات الحكومية بشكل عام وفي القطاع الصحي بشكل خاص في الأردن، وقد توصلت الدراسة إلى أن توفر المقومات الأساسية للرقابة يعزز إلى حد كبير من فاعلية أنظمة الرقابة الداخلية في القطاع الصحي في الأردن، وإلى وجود إلتزام ملحوظ بتطبيق الرقابة الإدارية في الوقت المناسب، وإلى وجود تأثير لتوقيت تطبيق الرقابة المتزامنة على تحسين جودة الأداء، وإلى وجود أثر إيجابي لتطبيق الرقابة الإدارية في الوقت المناسب على تحسين جودة الأداء، وإلى أن تطبيق الرقابة الإدارية في الوقت المناسب سيؤثر إيجابيا على تحسين جودة الأداء في القطاع الصحي بالأردن.[2]

---

[1] عبد الباسط حسونة وآخرون، "تمكين العاملين وأثره على جودة الخدمات المصرفية: دراسة ميدانية على القطاع المصرفي في الأردن"، **مجلة تنمية الرافدين**، المجلد 36، العدد 115، 2014، ص ص: 43-66.

[2] عبد الله جميل أبو سلمى، علي عباس، "الرقابة الإدارية في الوقت المناسب وأثرها في تحسين جودة الأداء: دراسة ميدانية في القطاع الصحي بالأردن"، **مجلة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية**، العدد 16، 2016، ص ص: 183-190.

دراسة (فاتن باشا، صباح بنوناس، 2015)

هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية تقييم أداء العاملين في الإدارة العمومية من خلال إجراء دراسة ميدانية في مديرية الموارد المائية بولاية بسكرة بالجزائر، وقد توصلت الدراسة إلى وجود عدد من النقائص تخص عملية تقييم أداء العاملين في مديرية الموارد المائية بولاية بسكرة بالجزائر.[1]

دراسة (سودي عائشة، 2012)

هدفت الدراسة إلى دراسة وتحليل نظام تقييم أداء الموظفين العموميين في الجزائر، والوقوف على الجوانب السلبية لهذا النظام، واستكشاف أهميته بالنسبة للموظف والإدارة والقائمين على عملية التقييم، وقد توصلت الدراسة إلى أن نظام التنقيط أداء الموظفين العموميين في الجزائر حاليا عاجز عن تحقيق الأهداف المنوطة بنظام التقييم في الإدارة، سواء بالنسبة للموظف في حد ذاته فيما يخص تسير حياته المهنية، أو القائمين على عملية التقييم فيما يخص تحديد أداء الموظف ومدى توافقه مع منصب العمل، كما توصلت إلى عدم تكيف معايير التنقيط مع طبيعة المنصب وخصوصية كل إدارة في المركز الاستشفائي الجامعي بحسين داي بالجزائر.[2]

دراسة (Katri Vataja, 2011)

هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على تطوير العمل والخدمات في منظمات القطاع العام من خلال استخدام التقييم، وتركز هذه الدراسة بشكل خاص على استخدام التقييم الذاتي الداخلي

---

[1] فاتن باشا، صباح بنوناس، مرجع سابق.

[2] سودي عائشة، "**تقييم أداء الموظف في الوظيفة العمومية في الجزائر: دراسة ميدانية على مستوى المركز الاستشفائي الجامعي لحسين داي**"، رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية العلوم السياسية والاعلام، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2012.

في تطوير العمل والخدمات من أسفل إلى أعلى، وقد توصلت الدراسة إلى أن عملية التقييم التطوري في منظمات القطاع العام يمكن أن تولد تأثيرات معرفية وسلوكية ومواقف وتأثيرات في مجتمعات العمل، وأن أهمية التقاطعات بين المهنيين والأشياء المشتركة تعتبر ذات أهمية في صياغة أنشطة التطوير وإرفاقها بطريقة هادفة، وأن تقييم الموظفين يؤدي إلى تحسين العمل والخدمات في منظمات القطاع العام.[1]

دراسة (عبد الناصر موسى، 2004)

هدفت الدراسة إلى معرفة أهمية تقييم أداء الأفراد في رفع أداء المنظمات، ومعرفة كيفية إعادة الاعتبار للفرد العامل وكيفية القيام بعملية تقييم أدائه، والتعامل مع كافة العناصر والمتغيرات المتعلقة به، وقد توصلت الدراسة إلى ضرورة وجود نظام لتقييم أداء الأفراد في المنظمات من أجل رفع أدائها، ولا يتحقق ذلك إلا إذا حظي هذا النظام بقبول الأفراد العاملين، وبدعم وإشراف الإدارة العليا.[2]

---

[1] Katri Vataja, «Developing work and services in public sector organizations through evaluation», **Scandinavian Journal of Public Administration**, Vol. 15, No. 2 ; 2011, pp: 47-67.

[2] عبد الناصر موسى، "تقييم أداء الأفراد كأداة لرفع أداء المنظمات"، **مجلة العلوم الإنسانية**، المجلد 4، العدد 6، جوان 2004، ص ص: 51-60.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة المتعلقة بجودة الخدمات العمومية المحلية

دراسة (يطو رزيقة، 2012)

هدفت الدراسة إلى إبراز الدور الذي تلعبه البلديات في تقديم الخدمات العمومية المحلية في الجزائر، من خلال دراسة حالة بلدية الحراش، كما هدفت إلى معرفة مستوى جودة الخدمات المحلية المقدمة، والتعرف على جوانب النقص والخلل في برامج تقديم الخدمات، وقد توصلت الدراسة إلى وجود تدني في مستوى جودة ونوعية الخدمات المحلية ووجود عجز وقصور في تقديم مختلف الخدمات العمومية المحلية في بلدية الحراش – الجزائر.[1]

دراسة (غردي محمد، بن نذير نصر الدين، 2014)

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العمومية الجزائرية كاستراتيجية إصلاحية، ومدى مساهمتها في إصلاح الخدمة العمومية والتحسين من أدائها، وقد توصلت الدراسة إلى أن الإدارة العمومية بالجزائر لا تتميز بالجودة، إذ أنها تتصف بتدني مستوى الخدمات وإهمال وسوء معاملة المواطنين، وأن استخدام الإدارة الإلكترونية يسمح بخلق مؤسسات عامة تتصف بالفعالية والكفاءة وتستجيب لاحتياجات المواطنين وتضمن المساواة في الحصول على خدمات عالية المستوى في أقل وقت وبأقل تكلفة، كما تسهل العلاقة بين المواطن والمؤسسات العمومية، وتوفر معلومات بشكل متكامل وسريع.[2]

---

[1] يطو رزيقة، مرجع سابق.

[2] غردي محمد، بن نذير نصر الدين، مرجع سابق.

المبحث الرابع: التعليق على الدراسات السابقة

كما ذكر سابقا، فإن الدراسات السابقة ذات العلاقة المباشرة بالموضوع تعتبر قليلة، سواءا وطنيا أو خارج الوطن، وهذا راجع إلى حداثة فلسفة التسيير العمومي الجديد، الذي يعتمد على تطبيق مفاهيم ونظريات قطاع الأعمال في القطاع العمومي.

تمثلت أوجه التشابه في الدراسات السابقة في أنها تدرس أثر تطبيق وتبني التسويق الداخلي على تحسين جودة الخدمات التي تقدمها المنظمة، أو على تحسين جودة الخدمة الداخلية، وبعض الدراسات تطرقت لأثر أحد إجراءات التسويق الداخلي على تحسين جودة الخدمات المقدمة، كما أن مجتمع الدراسة تمثل في المنظمات العمومية في أغلب الدراسات، والقليل منها كان مجتمع الدراسة فيها الحكومة المحلية (الجماعات المحلية)، كما نلاحظ التشابه في نتائج هذه الدراسات، حيث تؤكد أغلب الدراسات أنه يوجد تأثير إيجابي لممارسات التسويق الداخلي على جودة الخدمات المقدمة.

أوجه الإختلاف في الدراسات السابقة تمثلت في كون بعض الدراسات تناولت أثر أحد إجراءات التسويق الداخلي كمتغير مستقل، وجودة الخدمات كمتغير تابع، وبعض الدراسات كانت من خلال دراسة أثر التسويق الداخلي على متغير وسيط ثالث، ومنه أثر هذا المتغير الوسيط على جودة الخدمات، كما أن الاختلاف كان في المتغير التابع، حيث تطرقت بعض الدراسات إلى أثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي، الرضا الوظيفي، الاحتفاظ بالموظفين، تحفيز الموظفين، كما أن الدراسات السابقة تختلف في مجتمع الدراسة، بين القطاع العام والقطاع الخاص، وأغلبها أجريت في القطاع الخاص مثل البنوك.

ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة هو مجتمع الدراسة، حيث سيتم دراسة أثر التسويق الداخلي على جودة الخدمات العمومية المحلية، أي أن مجتمع الدراسة متمثل في الجماعات المحلية في الجزائر، كما تتميز دراستنا من خلال إجراءات التسويق الداخلي المعتمدة، حيث تم الإعتماد على سبعة أبعاد؛ ويرى الباحث أنها متكاملة وضرورية في الجماعات المحلية.

خلاصة الفصل

في هذا الفصل تم التطرق إلى الدراسات السابقة في الموضوع، حيث اتضح أن:

- نتائج الدراسات السابقة أجمعت على وجود تأثير إيجابي للتسويق الداخلي على مختلف المتغيرات الاقتصادية والسلوكية؛
- التسويق الداخلي يساهم في تحسين جودة الخدمات البنكية، وتحسين جودة الخدمات المصرفية، وتحسين جودة الخدمات المقدمة في شركة الاتصالات، وتحسين جودة الخدمات التعليمية، وتحسين جودة الخدمات الفندقية، وتحسين جودة الخدمات الصحية؛
- التسويق الداخلي يؤثر إيجابيا على رضا مقدم الخدمة والموظفين في مختلف المنظمات، وله علاقة مع قدرة العاملين على تصوير مكانة ذهنية جيدة في ذهن الزبون على الخدمة المقدمة، وعلاقة مع الخدمة الداخلية، وأنه يلعب دورا حاسما في شرح تصورات الموظفين عن الالتزام التنظيمي وجودة الخدمة، وأنه يؤدي إلى تعزيز روح المبادرة العامة؛
- نفس النتائج تقريبا توصلت إليها الدراسات السابقة المتعلقة بإجراءات التسويق الداخلي؛
- الدراسات السابقة توصلت إلى تدني مستوى جودة ونوعية الخدمات المحلية ووجود عجز وقصور في تقديم مختلف الخدمات العمومية المحلية، وأن الإدارة العمومية بالجزائر لا تتميز بالجودة وتتصف بتدني مستوى الخدمات وإهمال وسوء معاملة المواطنين؛
- ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة هو مجتمع الدراسة، حيث أن مجتمع الدراسة متمثل في الجماعات المحلية في الجزائر، كما تتميز دراستنا من خلال إجراءات التسويق الداخلي المعتمدة، حيث تم الإعتماد على سبعة أبعاد.

الفصل الثالث:

الطريقة والأدوات

الفصل الثالث: الطريقة والأدوات

تمهيد

يتناول هذا الفصل كافة الإجراءات المنهجية المتبعة في هذه الدراسة، والتي تتمثل في مجموعة القواعد والإجراءات التي تجعل نتائج البحث موثوقا منها، فهي تلزم الباحث بالدقة والموضوعية والحياد في تفسير النتائج، وتساعد في جمع وتدوين وتحليل المعلومات والبيانات، وفي تحقيق أهداف البحث.

المبحث الأول: منهجية ونوع الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي في الدراسة، لأنه الأنسب لطبيعة دراستنا هذه، ولكونه أكثر المناهج استخداما في دراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية. يقوم المنهج الوصفي بوصف ظاهرة معينة ومحاولة تفسيرها وجمع البيانات حولها وتصنيفها وتنظيمها والتعبير عنها وتحليلها، حيث تم وصف وتحليل ظاهرة تأثير إجراءات التسويق الداخلي على جودة خدمات الجماعات المحلية في الجزائر، وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة على ضوء نتائج الدراسات السابقة، وذلك باستخدام المصادر الثانوية والمصادر الأولية للوصول إلى البيانات اللازمة لإجراء الدراسة، وقد إستخدم الباحث مصدرين لجمع البيانات، نظرا لنوعية البيانات التي يحتاجها البحث، وهما:

1) **المصادر الثانوية:** لصياغة الإطار النظري من الدراسة في صورته النهائية، ولبناء إستمارة الاستبيان وصياغة فقراته، قام الباحث بمراجعة مصادر البيانات الثانوية، والمتمثلة في الكتب والمقالات العلمية ومداخلات الملتقيات الدولية والوطنية، ورسائل وأطروحات التخرج، والقوانين والدساتير والتعليمات الصادرة من طرف الحكومة والرئاسة الجزائرية.

2) **المصادر الأولية:** لجمع البيانات الأولية من المبحوثين، استخدم الباحث استمارة الاستبيان، والتي صممت حسب الهدف من الدراسة ومتغيراتها.

تصنف البحوث العلمية إلى بحوث كمية تستند أساسا على الفرضيات الإحصائية والقوانين الرياضية في تحليلها، وتصف الظاهرة وصفا رقميا يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها أو درجات إرتباطها وتأثيرها مع الظواهر المختلفة، وبحوث نوعية تستند على تحليل البيانات والمعطيات المجمعة بشكل نظري، وتصف الظاهرة وتوضح خصائصها، ويمكن تصنيف هذه الدراسة تحت النوع الثالث وهو النوع المختلط (نوعي–كمي)، إذ تعتبر نوعية في جزئها النظري من خلال جمع المادة العلمية وتحليلها والتعليق عليها واستنتاج بعض المفاهيم، وتعتبر كمية في جزئها التطبيقي الذي يعتمد على جمع البيانات من الفئة المبحوثة ومعالجتها كميا واختبار الفرضيات الموضوعة بهدف تفسير الظاهرة محل الدراسة.

المبحث الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

أولا: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من رؤساء المجالس الشعبية البلدية لكل بلديات الجزائر، أي 1541 بلدية، وعليه فإن حجم مجتمع الدراسة يبلغ 1541 مفردة، وهي تمثل قاعدة بيانات لمفردات المجتمع، والتي تعتبر شرط أساسي لاختيار واستخدام العينة العشوائية، والملحق رقم (01) يوضح توزيع عدد رؤساء المجالس الشعبية البلدية حسب ولايات الوطن.

ثانيا: عينة الدراسة

لمعرفة أثر تطبيق إجراءات التسويق الداخلي على جودة خدمات الجماعات المحلية في الجزائر من وجهة نظر رؤساء المجالس الشعبية البلدية في الجزائر، تم إجراء الدراسة على عينة عشوائية منتظمة، وذلك لصعوبة إجراء الدراسة على كل المجتمع، أي المسح الشامل، بسبب كبر حجم المجتمع وتوزيع البلديات على مساحة شاسعة، وضعف نسبة تجاوب العينة من خلال الاستبيان الإلكتروني أو عبر الإيميل الخاص بكل بلدية.

1) **حجم عينة الدراسة:** تم تحديد حجم العينة بطريقتين، الطريقة الأولى أخذ حجم العينة من جدول Krejcie & Morgan، (الملحق رقم 02) والذي يبين حجم العينة المطلوب لكل مجتمع بمستوى دلالة (0.95) ونسبة خطأ (0.05)، ومن خلال هذا الجدول نلاحظ أن حجم العينة عند مجتمع يتكون من 1500 مفردة يبلغ 306 مفردة، وحجم العينة عند مجتمع يتكون من 1600 يبلغ 310 مفردة، وعليه يمكن إعتماد متوسط حجم العينتين، وبالتالي يكون حجم

العينة هو 308 مفردة. أما في الطريقة الثانية، فقد تم تحديد حجم عينة الدراسة من خلال معادلة ستيفن ثامبسون، كما يلي:

$$N= \frac{N\times p(1-p)}{\left[[N-1\times(d^2/z^2)]\right]+p(1-} = \frac{1541\times 0.5(1-0.5)}{\left[[1541-1\times(0.05^2/1.96^2)]\right]+0.5(1-0.5)} =307.7$$

حيث أن:

N: حجم المجتمع ويساوي 1541 مفردة؛

z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (0.95) وتساوي (1.96)؛

d: نسبة الخطأ وتساوي (0.05)؛

p: نسبة توفر الخاصية والمحايدة وتساوي (0.5).

إذا فحجم العينة العشوائية البسيطة اللازم لدراسة مجتمع رؤساء المجالس الشعبية البلدية في الجزائر هو 308 مفردة عند مستوى دلالة 0.95.

2) **طريقة إختيار مفردات العينة:** تم إختيار مفردات العينة بواسطة المعاينة المنتظمة، حيث تم إعداد قاعدة بيانات مجتمع الدراسة من موقع وزارة الداخلية والجماعات المحلية،[1] وترتيبها أبجديا، ولاختيار الرقم العشوائي؛ فإنه تم حساب حاصل قسمة حجم مجتمع الدراسة على حجم عينة الدراسة، فكانت النتيجة هي (5)، ثم اختيرت بلدية واحدة عشوائيا من الترتيب السابق

[1] وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية، تم الإطلاع يوم: 2018/12/06، على: 16:14، الرابط: www.interieur.gov.dz/index.php/ar/component/annuaire/ar/?view=wilayas_ar

لتكون أول مفردات العينة، ثم تم اختيار بلدية أخرى تقع في المرتبة (+5) من الترتيب السابق للبلدية المختارة، وتستمر هذه العملية إلى أن يكتمل حجم العينة، أي 308 بلدية.

3) خصائص عينة الدراسة: تم تحديد خصائص عينة الدراسة باستخدام التكرارات والنسب المئوية للمعلومات الشخصية لمفردات العينة المبحوثة، والتي جمعت من خلال المحور الثالث من الاستبيان، وذلك بهدف التعرف على صفات مجتمع المبحوثين من حيث الجنس والسن والمستوى التعليمي والخبرة، والجدولين رقم (2) و(3) يوضحان هذا:

الجدول رقم (2): عدد حالات إجابة وعدم إجابة أفراد العينة على أسئلة محور المعلومات العامة

	الجنس	السن	العهدات الانتخابية	المستوى التعليمي
عدد الإجابات	79	79	77	80
عدد القيم المفقودة	2	2	4	1
المجموع	81	81	81	81

المصدر : نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS

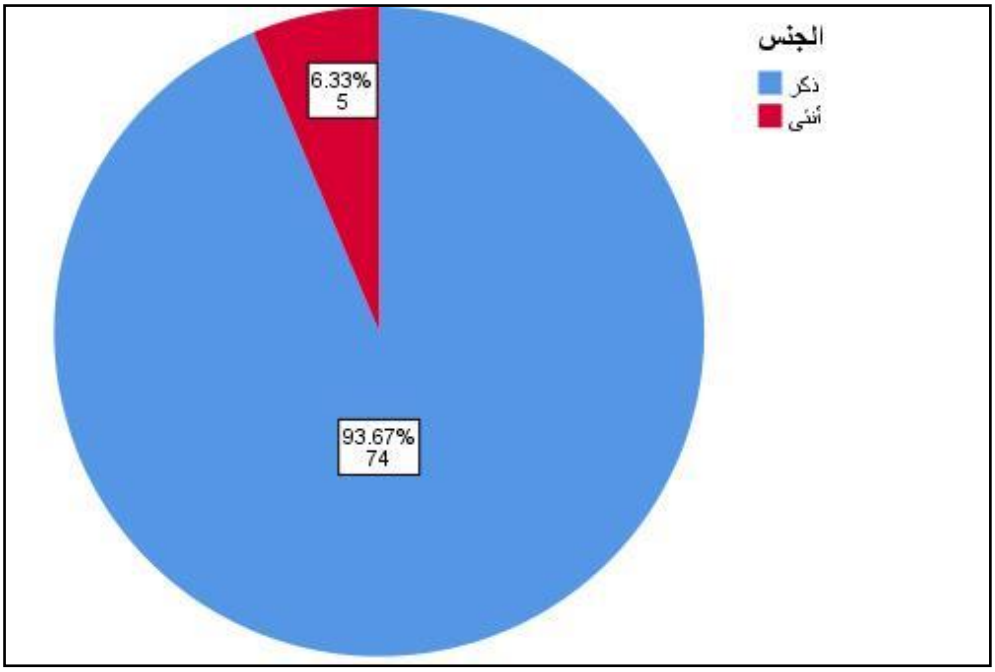
من الجدول رقم (2) نلاحظ أن عدد القيم المفقودة أو عدد حالات عدم إجابة أفراد العينة على المعلومات العامة كان قليل، وربما يرجع ذلك إلى عاملين أساسيين هما: الأول هو إدراج محور المعلومات العامة في آخر إستمارة الاستبيان، مما يشعر المستجوبين بأريحية أكثر ولا يشعرون أن الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو جمع المعلومات العامة الخاصة بهم، أما الثاني فهو طبيعة المعلومات العامة المراد جمعها، فهي معلومات واضحة ولا تسبب حرج لأفراد العينة عند الإدلاء بها.

الجدول رقم (3): وصف الخصائص العامة لمفردات عينة البحث

	الفئة	التكرارات	النسب المئوية
الجنس	ذكور	74	%91.4
	إناث	5	%6.2
	المجموع	79	%97.5
السن	25-40	13	%16.0
	41-55	36	%44.4
	56 فما فوق	30	%37.0
	المجموع	79	%97.5
العهدات الانتخابية	1	64	%79.0
	2	11	%13.6
	3 فما فوق	2	%2.5
	المجموع	77	%95.1
المستوى التعليمي	ابتدائي	1	%1.2
	متوسط	17	%21.0
	ثانوي	35	%43.2
	جامعي	26	%32.1
	دراسات عليا	1	%1.2
	المجموع	80	%98.8

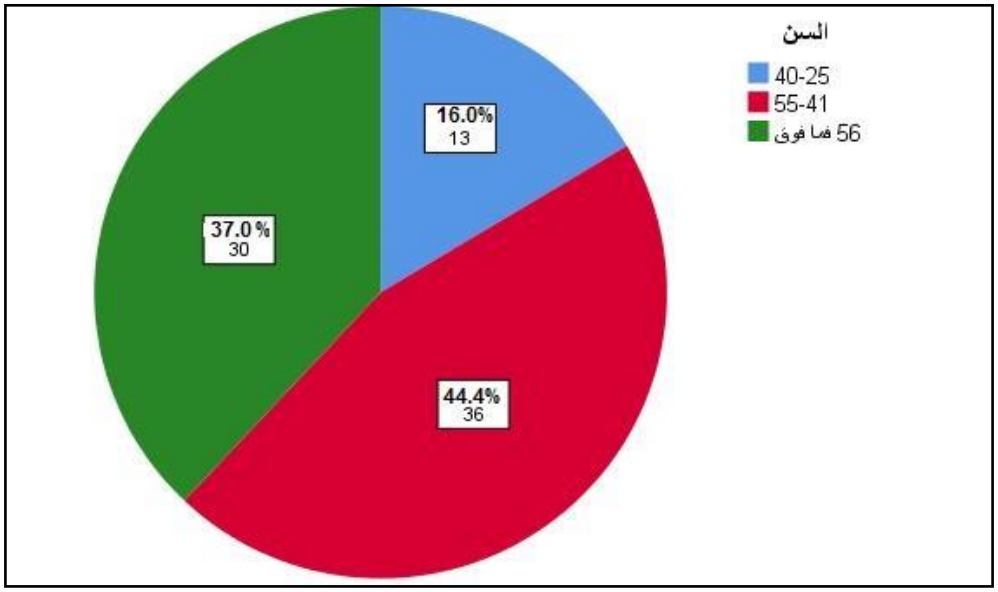
المصدر : نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS

لتوضيح التكرارات الواردة في الجدول أعلاه، سيتم عرضها على شكل دوائر نسبية كما يلي:



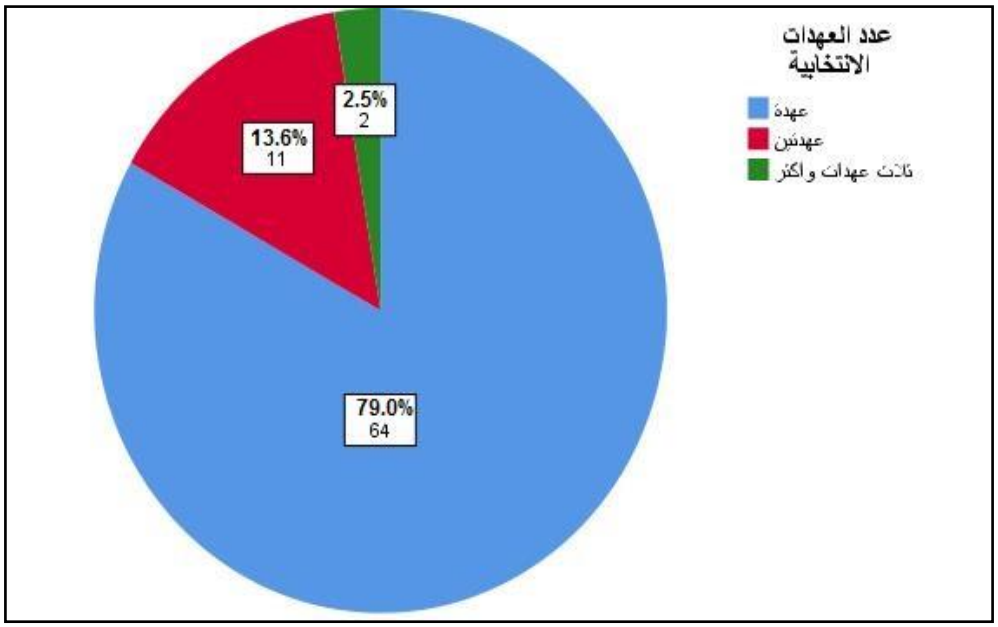
الشكل رقم (5): التمثيل البياني لجنس مفردات العينة

المصدر: نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS



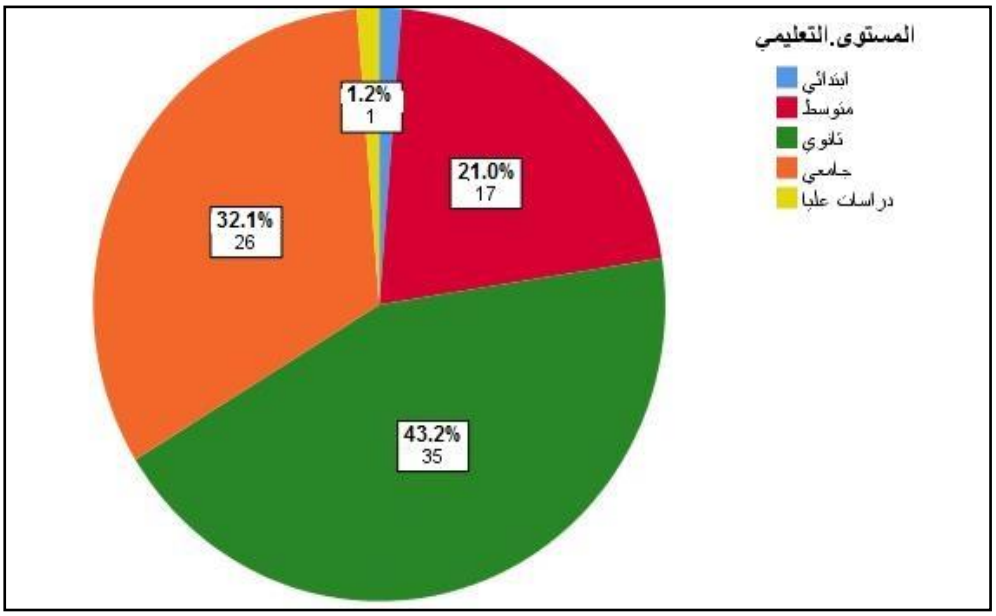
الشكل رقم (6): التمثيل البياني لسن مفردات العينة

المصدر: نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS



الشكل رقم (7): التمثيل البياني لعدد العهدات الانتخابية لمفردات العينة

المصدر: نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS



الشكل رقم (8): التمثيل البياني للمستوى التعليمي لمفردات العينة

المصدر: نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS

من خلال الجدول رقم (3) نلاحظ أن نسبة الذكور بلغت (91%) مقابل ما نسبته (6.2%) للإناث، وقد يرجع هذا إلى طبيعة منصب رئيس المجلس الشعبي البلدي، والذي

يعتبر منصب جد صعب، فهو يتميز بمسؤوليات كثيرة، وعزوف أغلبية الإناث عن تحمل مثل هكذا مسؤوليات، كما أن المجتمع الجزائري يعتبر مجتمع ذكوري، رغم مجهودات الدولة والمختصين لتغيير هذه الحالة، وخاصة قانون الانتخابات الجديد الذي يلزم احتواء المجالس الشعبية على نسب معينة من الإناث، كما نلاحظ أن النسبة المتبقية (2.5%) تمثل حالات عدم الإجابة.

فيما يخص السن، فإن الفئة الغالبة هي فئة من 41 إلى 55 سنة بنسبة (44%) وبنسبة مقاربة لها تأتي في المرتبة الثانية فئة أكبر من 56 سنة، أما النسبة الأقل فهي نسبة الشباب (16%)، وهذا يدل على أن معدل سن رؤساء المجالس الشعبية البلدية في الجزائر كبير نوعا ما، وعدم اهتمام الشباب بمثل هذه المناصب، كما نلاحظ أن النسبة المتبقية (2.5%) تمثل حالات عدم الإجابة.

ما نسبته (79%) من المستجوبين لهم عهدة انتخابية وحيدة، وما نسبته (13.6%) لهم عهدتين انتخابيتين، و(2.5%) لهم ثلاث عهدات انتخابية فاكثر، وهذا يدل على أن الفئة المستجوبة لا تكرر ترشحها لعهدة أخرى، أو أن المواطنين يفقدون الثقة فيهم ولا يجددونها في حال ترشحهم مرة أخرى، كما نلاحظ أن النسبة المتبقية (4.9%) تمثل حالات عدم الإجابة.

المستوى التعليمي لأغلبية المستجوبين هو المستوى الثانوي بنسبة (43.2%)، بينما النسبة الأدنى كانت لمستويي الابتدائي والدراسات العليا بنسبة (1.2%)، وقد يرجع هذا إلى أن المستوى التعليمي الغالب في المجتمع هو المستوى الثانوي، وأن حاملي شهادة الدراسات العليا يفضلون المناصب العليا والمناصب الوظيفية، كما نلاحظ أن النسبة المتبقية (1.2%) تمثل حالات عدم الإجابة.

المبحث الثالث: إجراءات الدراسة

أولا: أداة الدراسة

جمعت بيانات الدراسة بطرية الاستقصاء باستخدام استبيان شمل فقرات تعكس هدف الدراسة وأسئلتها وتمثل كل متغيرات الدراسة، وقد استخدمت عدة طرق لإيصال استمارات الاستبيان إلى الفئة المستهدفة، حيث وزعت مجموعة منها بشكل مباشر، وتم الاستعانة بالأصدقاء والمعارف لتوزيع مجموعة أخرى، وأرسلت نسخة إلكترونية للاستبيان عن طريق البريد الإلكتروني للبلديات عينة الدراسة أو إلى حسابات الفيس بوك الشخصية لرؤساء المجالس الشعبية البلدية عينة الدراسة، أو صفحات الفيس بوك لخلية الإعلام والإتصال الخاصة بكل بلدية. وفيما يلي مراحل تصميم وإخراج الاستبيان في نسخته النهائية.

1) **بناء أداة الدراسة:** إنطلاقا من إشكالية الدراسة وفرضياتها ومتغيراتها، وبالاعتماد على نموذج الدراسة، تم إعداد محاور الاستبيان الرئيسية والفرعية كما يلي:

أ) **المحور الرئيسي الأول: التسويق الداخلي:** خصص المحور الرئيسي الأول للمتغير المستقل (إجراءات التسويق الداخلي) والذي يشمل على محاور فرعية فقراتها تمثل المتغيرات المستقلة الفرعية (التوظيف، التكوين، التحفيز، الإتصال الداخلي، فرق العمل، التمكين، تقييم أداء الموظفين).

ب) **المحور الرئيسي الثاني: جودة خدمات الجماعات المحلية:** خصص المحور الرئيسي الثاني للمتغير التابع (جودة خدمات الجماعات المحلية)، ويجب الإشارة إلى أن محور

المتغير التابع يحتوي على محورين فرعيين هما: قياس الجودة الإدارية وقياس الجودة المهنية، إلاّ أن الباحث تعامل مع هذين المحورين الفرعيين كمحور واحد.

ج) **المحور الرئيسي الثالث: المعلومات العامة:** خصص المحور الرئيسي الثالث للمعلومات الشخصية لمفردات العينة، حيث شمل هذا المحور محاور فرعية تتمثل في (السن، الجنس، عدد العهدات الانتخابية، المستوى التعليمي).

صيغت فقرات الاستبيان حسب أبعاد قياس كل متغير، واستعان الباحث بالأبعاد المتناولة في الجانب النظري من الدراسة، كما استعان بالمدركات والمعارف السابقة، وحرص على شمولية الفقرات لكل معايير القياس لكل متغير، الملحق رقم (03) يوضح آلية هذه الصياغة.

2) **تحكيم أداة الدراسة:** تسمى هذه العملية اختبار الصدق الظاهري، حيث تم عرض استمارة الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المتخصصين ذوي الخبرة من أجل تحكيمها، وإبداء ملاحظاتهم حول فقرات ومحاور الاستبيان، الملحق رقم (04) يوضح أسماء المحكمين، وعلى ضوء ملاحظات المحكمين ونصائحهم، تم إعادة صياغة فقرات الاستبيان ومحاوره، ليخرج في صورته النهائية قبل اختباره.

ثانيا: ثبات وصدق أداة الدراسة

3) قبل توزيع إستمارة الاستبيان على مفردات عينة البحث، يجب أولا التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة، وذلك من أجل الحصول على نتائج صحيحة يمكن الاعتماد عليها في تفسير الظاهرة موضع البحث، وهناك نوعين من الثبات في مجال أداة الدراسة:[1]

[1] محفوظ جودة، "**التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام SPSS**"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص ص: 297،298.

- **الثبات الداخلي:** المقصود بالثبات الداخلي مدى اتصاف فقرات الاستبيان بالتناسق الداخلي، وهناك عدة مقاييس لاختبار الثبات الداخلي للاستبيان، من أهمها معامل كرونباخ–ألفا Cronbachs alpha، والتجزئة النصفية Split–half.

- **الثبات الخارجي:** والذي يتعلق بدرجة ثبات الاستبيان بمرور الوقت، ويمكن قياس الثبات الخارجي من خلال تطبيق نفس الاستبيان مرتين وعلى فترتين متقاربتين، ثم قياس معامل الارتباط بين نتائج المرة الأولى ونتائج المرة الثانية.

1) قياس الثبات الداخلي: قام الباحث بتجربة الاستبيان على عينة استطلاعية مكونة من 30 رئيس مجلس شعبي بلدي من بلديات الجزائر، وقد تم استبعادها من العينة الكلية للدراسة، وذلك للتأكد من الثبات الداخلي للاستبيان، يوجد ثلاثة مقاييس لقياس الثبات الداخلي وهي:

أ) **الثبات الداخلي الكلي:** لقياس الثبات الداخلي لكل عبارات الاستبيان وفقرات كل محور على حدى، استخدم الباحث طريقة ألفا–كرونباخ Cronbachs alpha، والجدول التالي يوضح معاملات الثبات لمحاور الاستبيان ومعامل الثبات الكلي للاستبيان:

الجدول رقم (4): معامل ألفا–كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان

الرقم	المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا–كرونباخ
1	التوظيف	8	0.738
2	التكوين	7	0.685
3	التحفيز	6	0.695
4	الإتصال الداخلي	7	0.636
5	فرق العمل	6	0.638
6	التمكين	6	0.649

7	تقييم أداء الموظفين	6	0.633
8	جودة خدمات الجماعات المحلية	17	0.671
	جميع محاور الاستبيان	**63**	**0.909**

المصدر : نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS

يتضح من الجدول رقم (4) أن معامل الثبات العام للاستبيان مرتفع جدا، حيث بلغ (0.909) لإجمالي فقرات الاستبيان (63 فقرة)، فيما تراوحت معاملات ثبات المحاور بين (0.633) لمحور تقييم أداء الموظفين كحد أدنى، و(0.738) لمحور التوظيف كحد أعلى. وهذا يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات، ويمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة وذلك بعد التأكد من الثبات الخارجي للاستبيان.

ب) صدق الاتساق الداخلي: يقصد بالاتساق الداخلي قوة الارتباط بين درجات كل فقرة من فقرات الاستبيان، والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وهو يقيس مدى صدق فقرات المقياس لقياس الأهداف التي وضع من أجلها، وتم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان من خلال حساب معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له، والجداول التالية توضح هذه المعاملات:

الجدول رقم (5): الاتساق الداخلي لمحور التوظيف

اسم المحور	رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
التوظيف	1	**0.777	0.000
	2	**0.509	0.004
	3	*0.392	0.032
	4	**0.878	0.000
	5	0.283	0.129

	6	**0.784	0.000
	7	**0.565	0.001
	8	**0.530	0.003

* دالة إحصائيا عند مستوى 0.05. ** دالة إحصائيا عند مستوى 0.01.

المصدر: نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (5) أن معامل الارتباط للفقرة الخامسة غير دال إحصائيا، وبالتالي وجب حذفها من الاستبيان، ومعامل الارتباط للفقرة الثالثة دال إحصائيا عند مستوى 0.05، بينما جميع معاملات الارتباط لبقية فقرات هذا المحور دالة إحصائيا عند مستوى 0.01، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط لهذه الفقرات والمحور الذي تنتمي إليه بين (0.392) للفقرة الثالثة كحد أدنى و(0.784) للفقرة السادسة كحد أعلى. وعليه فإن جميع فقرات المحور الأول (بعد حذف الفقرة الخامسة) متسقة داخليا مع الدرجة الكلية لهذا المحور، مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول.

الجدول رقم (6): الاتساق الداخلي لمحور التكوين

اسم المحور	رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
التكوين	9	0.330	0.075
	10	**0.726	0.000
	11	**0.782	0.000
	12	**0.536	0.002
	13	**0.729	0.000
	14	**0.541	0.002
	15	**0.498	0.005

* دالة إحصائيا عند مستوى 0.05. ** دالة إحصائيا عند مستوى 0.01.

المصدر : نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (6) أن معامل الارتباط للفقرة التاسعة غير دال إحصائيا، وبالتالي وجب حذفها من الاستبيان، بينما جميع معاملات الارتباط لبقية فقرات هذا المحور دالة إحصائيا عند مستوى 0.01، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط لهذه الفقرات والمحور الذي تنتمي إليه بين (0.498) للفقرة رقم 15 كحد أدنى و(0.782) للفقرة رقم 11 كحد أعلى. وعليه فإن جميع فقرات المحور الثاني (بعد حذف الفقرة التاسعة) متسقة داخليا مع الدرجة الكلية لهذا المحور، مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني.

الجدول رقم (7): الاتساق الداخلي لمحور التحفيز

اسم المحور	رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
التحفيز	16	**0.656	0.000
	17	**0.721	0.000
	18	**0.622	0.000
	19	**0.714	0.000
	20	**0.496	0.005
	21	**0.602	0.000

* دالة إحصائيا عند مستوى 0.05. ** دالة إحصائيا عند مستوى 0.01.

المصدر : نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (7) أن جميع معاملات الارتباط لفقرات هذا المحور دالة إحصائيا عند مستوى 0.01، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط لهذه الفقرات والمحور الذي تنتمي إليه بين (0.496) للفقرة رقم 20 كحد أدنى و(0.721) للفقرة رقم 17 كحد أعلى. وعليه فإن جميع فقرات المحور الثالث متسقة داخليا مع الدرجة الكلية لهذا المحور، مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث.

الجدول رقم (8): الاتساق الداخلي لمحور الاتصال الداخلي

اسم المحور	رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الاتصال الداخلي	22	0.327	0.078
	23	**0.623	0.000
	24	*0.441	0.015
	25	**0.533	0.002
	26	**0.719	0.000
	27	**0.577	0.001
	28	**0.678	0.000

* دالة إحصائيا عند مستوى 0.05. ** دالة إحصائيا عند مستوى 0.01.

المصدر : نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (8) أن معامل الارتباط للفقرة رقم 22 غير دال إحصائيا، وبالتالي وجب حذفها من الاستبيان، وأن معامل الارتباط للفقرة رقم 24 دال إحصائيا عند مستوى 0.05، بينما جميع معاملات الارتباط لبقية فقرات هذا المحور دالة إحصائيا عند مستوى 0.01، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط لهذه الفقرات والمحور الذي تنتمي إليه بين (0.441) للفقرة رقم 24 كحد أدنى و(0.719) للفقرة رقم 26 كحد أعلى. وعليه فإن جميع فقرات المحور الرابع (بعد حذف الفقرة رقم 22) متسقة داخليا مع الدرجة الكلية لهذا المحور، مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الرابع.

الجدول رقم (9): الاتساق الداخلي لمحور فرق العمل

اسم المحور	رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
فرق العمل	29	**0.505	0.004
	30	0.241	0.200
	31	**0.762	0.000

	32	**0.481	0.007
	33	**0.538	0.002
	34	**0.569	0.569

** دالة إحصائيا عند مستوى 0.01.

المصدر: نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (9) أن معامل الارتباط للفقرة رقم 30 غير دال إحصائيا، وبالتالي وجب حذفها من الاستبيان، بينما جميع معاملات الارتباط لبقية فقرات هذا المحور دالة إحصائيا عند مستوى 0.01، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط لهذه الفقرات والمحور الذي تنتمي إليه بين (0.481) للفقرة رقم 32 كحد أدنى و(0.762) للفقرة رقم 31 كحد أعلى. وعليه فإن جميع فقرات المحور الخامس (بعد حذف الفقرة رقم 30) متسقة داخليا مع الدرجة الكلية لهذا المحور، مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الخامس.

الجدول رقم (10): الاتساق الداخلي لمحور التمكين

إسم المحور	رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
التمكين	35	**0.592	0.001
	36	*0.376	0.041
	37	**0.612	0.000
	38	**0.759	0.000
	39	**0.681	0.000
	40	**0.598	0.000

* دالة إحصائيا عند مستوى 0.05. ** دالة إحصائيا عند مستوى 0.01.

المصدر: نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (10) أن معامل الارتباط للفقرة رقم 36 دال إحصائيا عند مستوى 0.05، بينما جميع معاملات الارتباط لبقية فقرات هذا المحور دالة إحصائيا عند مستوى

0.01، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط لهذه الفقرات والمحور الذي تنتمي إليه بين (0.376) للفقرة رقم 36 كحد أدنى و(0.759) للفقرة رقم 38 كحد أعلى. وعليه فإن جميع فقرات المحور السادس متسقة داخليا مع الدرجة الكلية لهذا المحور، مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور السادس.

الجدول رقم (11): الاتساق الداخلي لمحور تقييم أداء الموظفين

إسم المحور	رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
تقييم أداء الموظفين	41	0.062	0.745
	42	0.294	0.115
	43	**0.733	0.000
	44	**0.471	0.009
	45	**0.797	0.000
	46	**0.831	0.000

* دالة إحصائيا عند مستوى 0.05. ** دالة إحصائيا عند مستوى 0.01.

المصدر: نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (11) أن معاملات الارتباط للفقرتين رقم 41 و 42 غير دالة إحصائيا، وبالتالي وجب حذفهما من الاستبيان، بينما جميع معاملات الارتباط لبقية فقرات هذا المحور دالة إحصائيا عند مستوى 0.01، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط لهذه الفقرات والمحور الذي تنتمي إليه بين (0.471) للفقرة رقم 44 كحد أدنى و(0.831) للفقرة رقم 46 كحد أعلى. وعليه فإن جميع فقرات المحور السابع (بعد حذف الفقرتين رقم 41 و 42) متسقة داخليا مع الدرجة الكلية لهذا المحور، مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور السابع.

الجدول رقم (12): الاتساق الداخلي لمحور جودة خدمات الجماعات المحلية

إسم المحور	رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
جودة خدمات الجماعات المحلية	47	**0.720	0.000
	48	**0.536	0.002
	49	**0.726	0.000
	50	**0.653	0.000
	51	**0.645	0.000
	52	**0.561	0.001
	53	**0.651	0.000
	54	**0.659	0.000
	55	**0.705	0.000
	56	**0.737	0.000
	57	**0.544	0.002
	58	0.106	0.576
	59	0.203	0.282
	60	*0.415	0.022
	61	0.128	0.499
	62	**0.552	0.002
	63	*0.415	0.023

* دالة إحصائيا عند مستوى 0.05. ** دالة إحصائيا عند مستوى 0.01.

المصدر: نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (12) أن معاملات الارتباط للفقرة رقم 58 والفقرة رقم 59 والفقرة رقم 61 غير دالة إحصائيا، وبالتالي وجب حذفهم من الاستبيان، ومعامل الارتباط للفقرة رقم 60 والفقرة رقم 63 دالة إحصائيا عند مستوى 0.05، بينما جميع معاملات الارتباط لبقية فقرات هذا المحور دالة إحصائيا عند مستوى 0.01، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط لهذه الفقرات

والمحور الذي تنتمي إليه بين (0.415) للفقرة رقم 60 والفقرة رقم 63 كحد أدنى و(0.737) للفقرة رقم 56 كحد أعلى. وعليه فإن جميع فقرات المحور الثامن (بعد حذف الفقرات رقم 58، 59، 60) متسقة داخليا مع الدرجة الكلية لهذا المحور، مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثامن.

من خلال نتائج معاملات الاتساق الداخلي في الجداول أعلاه، يتضح لنا ضرورة حذف الفقرات التي معاملاتها غير دالة إحصائيا، ليصبح الاستبيان ببقية فقراته يمتاز بالاتساق الداخلي.

ج) الصدق البنائي: الصدق البنائي يقيس مدى تحقق الأهداف التي يريد الاستبيان الوصول إليها، ولمعرفة الصدق البنائي للاستبيان يتم حساب معامل ارتباط كل محور من محاور الدراسة مع الدرجة الكلية للاستبيان، والجدول التالي يوضح هذه المعاملات:

الجدول رقم (13): معاملات الارتباط ومستوى الدلالة لمحاور الاستبيان (الصدق البنائي)

اسم المحور	رقم المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
التوظيف	1	**0.837	0.000
التكوين	2	**0.489	0.006
التحفيز	3	**0.754	0.000
الاتصال الداخلي	4	**0.637	0.000
فرق العمل	5	**0.750	0.000
التمكين	6	**0.759	0.000
تقييم أداء الموظفين	7	**0.517	0.003
جودة خدمات الجماعات المحلية	8	**0.826	0.000

** دالة إحصائيا عند مستوى 0.01.

المصدر: نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS

من الجدول رقم (13) نلاحظ أن معاملات الارتباط لجميع محاور الاستبيان دالة إحصائيا عند مستوى 0.01، حيث تراوحت هذه المعاملات بين (0.489) لمحور التكوين كحد أدنى و(0.837) لمحور التوظيف كحد أعلى. وعليه فإن جميع محاور الاستبيان مرتبطة بالاستبيان ككل، مما يثبت الصدق البنائي لمحاور الاستبيان.

2) قياس الثبات الخارجي: لقياس الثبات الخارجي للاستبيان استخدم الباحث طريقة الاختبار وإعادة الاختبار Test–Retest، وذلك لقياس مدى ثبات الاستبيان بمرور الوقت، وفي هذه الدراسة طبق الاستبيان على نفس العينة التجريبية بعد 10 أيام من التطبيق الأول، والجدول التالي يوضح معامل الارتباط بين نتائج المرة الأولى ونتائج المرة الثانية.

الجدول رقم (14): معامل الثبات الخارجي للاستبيان

		نتائج المرة الأولى	نتائج المرة الثانية
نتائج المرة الأولى	معامل الارتباط	1	0.755**
	مستوى المعنوية		0.000
نتائج المرة الثانية	معامل الارتباط	0.755**	1
	مستوى المعنوية	0.000	

** دالة إحصائيا عند مستوى 0.01.

المصدر: نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS

من الجدول رقم (14) نلاحظ أن معامل الارتباط بين نتائج المرة الأولى لتطبيق الاستبيان ونتائج المرة الثانية قد بلغ 0.755، وهو دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01، وهو معامل مرتفع، مما يدل على ثبات الاستبيان مع مرور الوقت.

من خلال نتائج الثبات والاتساق الداخلي والصدق البنائي ومعامل الثبات الخارجي في الجداول السابقة يتضح لنا ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) بدرجة مرتفعة وصدق اتساقها الداخلي والصدق البنائي لها، مما يجعلنا نطبقها على كامل العينة. الملحق رقم (5) يمثل الاستبيان بشكله النهائي.

ثالثا: قياس متغيرات الدراسة

إعتمد الباحث على مقياس ليكرت الثلاثي (Likert Scale) المكون من ثلاث درجات لتحديد قياس كل فقرة من فقرات الاستبيان، ومنه يتم قياس كل محور من محاور الاستبيان، حيث أن متغيرات الدراسة تمثلها محاور الاستبيان، وكان توزيع الدرجات كما يلي:

الجدول رقم (15): درجات مقياس ليكرت الثلاثي

الاستجابة	غير موافق	محايد	موافق
الدرجة	1	2	3

المصدر: من إعداد الطالب

حيث أن الفقرة التي يتم الموافقة عليها تأخذ الدرجة (3)، والفقرة التي لا يتم الموافقة عليها تأخذ الدرجة (1)، في حين الفقرة التي تكون إجابتها محايد تأخذ الدرجة (2)، ولتحديد مستوى الموافقة على كل فقرة من الفقرات وكل محور من محاور الاستبيان، تم الإعتماد على قيمة الوسط الحسابي، والجدول التالي يوضح مستويات الموافقة.

الجدول رقم (16): مستويات الموافقة على فقرات ومحاور الاستبيان

مستوى الموافقة	منخفض	متوسط	مرتفع
الوسط الحسابي	من 1 إلى 1.66	من 1.67 إلى 2.32	من 2.33 إلى 3

المصدر : من إعداد الطالب

المتوسطات الحسابية التي تقل عن (1.66) تدل على وجود درجة منخفضة من الموافقة على الفقرة أو المحور، بمعنى وجود درجة مرتفعة من عدم الموافقة، أما المتوسطات التي تتراوح بين (1.67 و2.32) فهي تدل على وجود درجة متوسطة من الموافقة للفقرة أو المحور، والمتوسطات التي تتراوح بين (2.33 و 3) تدل على وجود درجة مرتفعة من الموافقة.

رابعا: تحضير البيانات للتحليل الإحصائي

بعد التأكد من صدق وثبات الاستبيان، تم إرسال وتسليم الاستبيان إلى أفراد العينة وتجميع البينات من خلال ذلك، وقد تم إدخال البيانات المجمعة إلى البرنامج الإحصائي SPSS، وتحضيرها قبل إجراء التحليل الإحصائي لها، وذلك من خلال:

أ) **معالجة القيم المفقودة:** يوجد بعض الفقرات التي لم يجب عنها بعض أفراد العينة المبحوثة، وبالتالي ظهرت لنا قيم مفقودة، ولتعويض هذه القيم قام الباحث باستخدام طريقة الوسط للعينة.

ب) **إنشاء متغيرات البحث:** وذلك من خلال إيجاد الوسط الحسابي للفقرات المكونة لكل متغير من متغيرات الدراسة.

المبحث الرابع: الأدوات الإحصائية المستخدمة

استخدم الباحث في هذه الدراسة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (spss) الإصدار 25، في معالجة وتحليل البيانات التي تم الحصول عليها من مفردات العينة باستخدام الاستبيان، ومن خلال هذا البرنامج تم استخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية التالية:

1. **أدوات الإحصاء الوصفي:** بغرض عرض الخصائص العامة لعينة الدراسة، وللتعرف على مدى تشتت استجابات أفراد العينة اتجاه فقرات الاستبيان، وعرضها وتصنيفها وتنظيمها، وتتمثل هذه الأدوات في:

- **الوسط الحسابي (Mean):** وذلك لمعرفة مستوى إجابة مفردات العينة على فقرات ومحاور الاستبيان، ولإنشاء متغيرات الدراسة.

- **الانحراف المعياري (Standard Deviation):** للتعرف على مدى انحراف استجابات مفردات العينة لكل فقرة عن وسطها الحسابي، وكل محور عن وسطه الحسابي، فكلما إقتربت قيمة الانحراف المعياري من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها، وبالتالي في حالة تساوي متوسطي عبارتين، فإننا نرتب الفقرة ذات الانحراف المعياري الأقل قبل الفقرة ذات الانحراف المعياري الأكبر.
- **التكرارات والنسب المئوية:** لوصف خصائص عينة الدراسة وإجاباتهم حول فقرات الاستبيان.

2. **الأدوات الاستدلالية:** الهدف من الإحصاء الاستدلالي هو استنتاج خصائص المجتمع من خصائص عينة سحبت منه، وبطبيعة العلاقات الموجودة بين المتغيرات الخاصة به، والتعميم على المجتمع، وهذه المقاييس هي:

- **معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation Coefficient:** لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة، ولإجاد الاتساق الداخلي للاستبيان.
- **معامل ألفا–كرونباخ Cronbach's Alpha:** للتأكد من صدق وثبات الاستبيان.

- **اختبار Sample Kolmogorov:** لاختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.
- **اختبار Shapiro-Wilk:** لاختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.
- **اختبار One-Sample T:** لاختبار فروق المتوسطات (الفرضية الرئيسية الأولى والثانية).
- **الانحدار البسيط Simple Regression:** لاختبار أثر المتغير المستقل الفرعي في المتغير التابع. (اختبار الفرضيات الفرعية).
- **الانحدار الخطي المتعدد التدريجي Multi Regression Stepwise:** لاختبار تأثير المتغيرات المستقلة الفرعية مجتمعة في المتغير التابع. (اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة).

خلاصة الفصل

تناول هذا الفصل طريقة الدراسة والأدوات المستخدمة، وفيما يلي ملخص لما جاء فيه:

- استخدم المنهج الوصفي في هذه الدراسة، لكونه أكثر المناهج استخداما في دراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية، حيث تم وصف وتحليل ظاهرة تأثير إجراءات التسويق الداخلي على جودة خدمات الجماعات المحلية في الجزائر، وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة على ضوء نتائج الدراسات السابقة؛

- يتكون مجتمع الدراسة من رؤساء المجالس الشعبية البلدية لكل بلديات الجزائر، والذي يبلغ 1541 مفردة، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة بلغ حجمها 308 مفردة عند بمستوى دلالة 0.95، وقد تم إختيار مفردات العينة بواسطة المعاينة المنتظمة. كما تم وصف خصائص عينة الدراسة من حيث الجنس، السن، عدد العهدات الانتخابية، المستوى التعليمي؛

- جمعت بيانات الدراسة بطرية الاستقصاء باستخدام استمارة استبيان شمل فقرات تعكس هدف الدراسة وأسئلتها وتشمل كل متغيرات الدراسة، وقد أوضحت نتائج تحليل الصدق والثبات أن الاستبيان صالح لجمع البيانات؛

- تم جمع البيانات بطرق مختلفة، وحللت هذه البيانات بواسطة برنامج spss الإصدار 25؛

- استخدمت مجموعة من أدوات الإحصاء الوصفي والإحصاء الاستدلالي لوصف متغيرات الدراسة واختبار فرضياتها.

الفصل الرابع:

نتائج الدراسة

الفصل الرابع: نتائج الدراسة

تمهيد

سيتم في هذا الفصل عرض نتائج التحليل الإحصائي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن الفقرات المكونة لمحاور الاستبيان، وذلك بعرض بعض المؤشرات الإحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة، والمتمثلة في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل الفقرات، كما سيتم اختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الأول: التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة

تم وصف مدى تطبيق إجراءات التسويق الداخلي في الجماعات المحلية في الجزائر ومستوى جودة الخدمات المحلية التي تقدمها، من خلال وصف إجابات أفراد العينة وفقا لأبعاد الدراسة على النحو التالي:

1) وصف الإجابات على فقرات محور التوظيف

لمعرفة مدى تطبيق التوظيف في الجماعات المحلية في الجزائر، تم صياغة سبع فقرات لتمثل محور التوظيف (المحور رقم 1)، وحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرات هذا المحور، وللمحور بشكل كلي، والجدول التالي يوضح المؤشرات الإحصائية لمحور التوظيف.

الجدول رقم (17): وصف إجابات أفراد العينة على فقرات محور التوظيف

رقم الفقرة	التكرارات والنسبة	الإجابة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	ترتيب الفقرة
		غير موافق	محايد	موافق				
1	التكرارات	24	25	32	2.10	0.831	متوسط	السابع
	النسبة %	29.6	30.9	39.5				
2	التكرارات	16	35	30	2.17	0.738	متوسط	الخامس
	النسبة %	19.8	43.2	37.0				
3	التكرارات	17	23	41	2.30	0.799	متوسط	الرابع
	النسبة %	21.0	28.4	50.6				
4	التكرارات	20	27	34	2.17	0.803	متوسط	السادس
	النسبة %	24.7	33.3	42.0				
5	التكرارات	12	22	47	2.43	0.741	مرتفع	الأول
	النسبة %	14.8	27.2	58.0				
6	التكرارات	12	33	36	2.30	0.715	متوسط	الثاني
	النسبة %	14.8	40.7	44.4				
7	التكرارات	17	23	41	2.30	0.798	متوسط	الثالث
	النسبة %	21.0	28.4	50.6				
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور التوظيف					**2.25**	**0.330**	**متوسط**	

المصدر: نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS

يشير الجدول رقم (17) إلى إجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات محور التوظيف في الجماعات المحلية في الجزائر، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور (2.25) بانحراف معياري (0.330) على مقياس ليكرت الثلاثي، ويشير هذا المتوسط الحسابي إلى مستوى متوسط، ونلاحظ أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المحور قد تراوحت بين (2.10–2.43)، حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (5) والتي تنص على: يتم الإختيار من بين المترشحين للوظيفة على أساس معايير موضوعية، بمتوسط حسابي (2.43) بانحراف معياري (0.741)، ويشير هذا المتوسط الحسابي إلى مستوى مرتفع، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (1) والتي تنص على:

تقوم البلدية بتحليل خصائص كل وظيفة، بمتوسط حسابي (2.10) بانحراف معياري (0.831)، ويشير هذا المتوسط الحسابي إلى مستوى متوسط.

2) وصف الإجابات على فقرات محور التكوين

لمعرفة مدى تطبيق التكوين في الجماعات المحلية في الجزائر، تم صياغة ست فقرات لتمثل محور التكوين (المحور رقم 2)، وحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرات هذا المحور، وللمحور بشكل كلي، والجدول التالي يوضح المؤشرات الإحصائية لمحور التكوين.

الجدول رقم (18): وصف إجابات أفراد العينة على فقرات محور التكوين

رقم الفقرة	التكرارات والنسبة	الإجابة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	ترتيب الفقرة
		غير موافق	محايد	موافق				
8	التكرارات	9	37	35	2.32	0.668	متوسط	الرابع
	النسبة %	11.1	45.7	43.2				
9	التكرارات	16	35	30	2.17	0.738	متوسط	الخامس
	النسبة %	19.8	43.2	37.0				
10	التكرارات	8	37	36	2.35	0.655	مرتفع	الثاني
	النسبة %	9.9	45.7	44.4				
11	التكرارات	10	31	40	2.37	0.697	مرتفع	الأول
	النسبة %	12.3	38.3	49.4				
12	التكرارات	8	39	34	2.32	0.649	متوسط	الثالث
	النسبة %	9.9	48.1	42.0				
13	التكرارات	17	38	26	2.11	0.725	مرتفع	السادس
	النسبة %	21.0	46.9	32.1				
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور التكوين					**2.27**	**0.249**	**متوسط**	

المصدر: نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS

يشير الجدول رقم (18) إلى إجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات محور التكوين في الجماعات المحلية في الجزائر، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور (2.27) بانحراف معياري (0.249) على مقياس ليكرت الثلاثي، ويشير هذا المتوسط الحسابي إلى مستوى متوسط، ونلاحظ أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المحور قد تراوحت بين (2.11–2.37)، حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (11) والتي تنص على: تحسن سلوك الموظفين بعد تكوينهم، بمتوسط حسابي (2.37) وانحراف معياري (0.697)، ويشير هذا المتوسط الحسابي إلى مستوى مرتفع، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (13) والتي تنص على: حققت البلدية الأهداف المسطرة بعد تكوين موظفيها، بمتوسط حسابي (2.11) وانحراف معياري (0.725)، ويشير هذا المتوسط الحسابي إلى مستوى متوسط.

3) وصف الإجابات على فقرات محور التحفيز

لمعرفة مدى تطبيق التحفيز في الجماعات المحلية في الجزائر، تم صياغة ست فقرات لتمثل محور التحفيز (المحور رقم 3)، وحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرات هذا المحور، وللمحور بشكل كلي، والجدول التالي يوضح المؤشرات الإحصائية لمحور التحفيز.

الجدول رقم (19): وصف إجابات أفراد العينة على فقرات محور التحفيز

رقم الفقرة	التكرارات والنسبة	الإجابة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	ترتيب الفقرة
		غير موافق	محايد	موافق				
14	التكرارات	20	32	29	2.11	0.775	متوسط	الخامس
	النسبة %	24.7	39.5	35.8				

15	**التكرارات**	20	34	27	2.09	0.762	متوسط	السادس
	النسبة %	24.7	42.0	33.3				
16	**التكرارات**	8	21	52	2.54	0.672	مرتفع	الأول
	النسبة %	9.9	25.9	64.2				
17	**التكرارات**	16	30	35	2.23	0.763	متوسط	الثالث
	النسبة %	19.8	37.0	43.2				
18	**التكرارات**	9	24	48	2.48	0.691	مرتفع	الثاني
	النسبة %	11.1	29.6	59.3				
19	**التكرارات**	14	38	29	2.19	0.709	متوسط	الرابع
	النسبة %	17.3	46.9	35.8				
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور التحفيز					**2.27**	**0.322**	**متوسط**	

المصدر: نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS

يشير الجدول رقم (19) إلى إجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات محور التحفيز في الجماعات المحلية في الجزائر، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور (2.27) بانحراف معياري (0.322) على مقياس ليكرت الثلاثي، ويشير هذا المتوسط الحسابي إلى مستوى متوسط، ونلاحظ أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المحور قد تراوحت بين (2.09–2.54)، حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (16) والتي تنص على: الحوافز الممنوحة للموظفين تعتبر متوافقة مع جهودهم، بمتوسط حسابي (2.54) وانحراف معياري (0.672)، ويشير هذا المتوسط الحسابي إلى مستوى مرتفع، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (15) والتي تنص على: البلدية توزع الحوافز على الموظفين بكل شفافية، بمتوسط حسابي (2.09) وانحراف معياري (0.762)، ويشير هذا المتوسط الحسابي إلى مستوى متوسط.

4) وصف الإجابات على فقرات محور الاتصال الداخلي

لمعرفة مدى تطبيق الاتصال الداخلي في الجماعات المحلية في الجزائر، تم صياغة ست فقرات لتمثل محور الاتصال الداخلي (المحور رقم 4)، وحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرات هذا المحور، وللمحور بشكل كلي، والجدول التالي يوضح المؤشرات الإحصائية لمحور الاتصال الداخلي.

الجدول رقم (20): وصف إجابات أفراد العينة على فقرات محور الإتصال الداخلي

رقم الفقرة	التكرارات والنسبة	الإجابة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	ترتيب الفقرة
		غير موافق	محايد	موافق				
20	التكرارات	10	29	42	2.40	0.701	مرتفع	الثالث
	النسبة %	12.3	35.8	51.9				
21	التكرارات	10	36	35	2.31	0.683	متوسط	الخامس
	النسبة %	12.3	44.4	43.2				
22	التكرارات	12	35	34	2.27	0.707	متوسط	السادس
	النسبة %	14.8	43.2	42.0				
23	التكرارات	6	33	42	2.44	0.632	مرتفع	الأول
	النسبة %	7.4	40.7	51.9				
24	التكرارات	6	37	38	2.40	0.626	متوسط	الثاني
	النسبة %	7.4	45.7	46.9				
25	التكرارات	9	35	37	2.35	0.674	مرتفع	الرابع
	النسبة %	11	43.2	45.7				
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الاتصال الداخلي					**2.36**	**0.283**	**مرتفع**	

المصدر: نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS

يشير الجدول رقم (20) إلى إجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات محور الإتصال الداخلي في الجماعات المحلية في الجزائر، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور (2.36) بانحراف معياري (0.283) على مقياس ليكرت الثلاثي، ويشير هذا المتوسط الحسابي إلى مستوى مرتفع، ونلاحظ أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المحور قد تراوحت بين (2.27–2.44)، حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (23) والتي تنص على: وسيلة الاتصال المستخدمة ملائمة لهدف العملية الاتصالية في البلدية، بمتوسط حسابي (2.44) وانحراف معياري (0.632)، ويشير هذا المتوسط الحسابي إلى مستوى مرتفع، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (22) والتي تنص على: العملية الاتصالية في البلدية واضحة الهدف، بمتوسط حسابي (2.27) وانحراف معياري (0.707)، ويشير هذا المتوسط الحسابي إلى مستوى متوسط.

5) وصف الإجابات على فقرات محور فرق العمل

لمعرفة مدى تطبيق فرق العمل في الجماعات المحلية في الجزائر، تم صياغة خمس فقرات لتمثل محور فرق العمل (المحور رقم 5)، وحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرات هذا المحور، وللمحور بشكل كلي، والجدول التالي يوضح المؤشرات الإحصائية لمحور فرق العمل.

الجدول رقم (21): وصف إجابات أفراد العينة على فقرات محور فرق العمل

رقم الفقرة	التكرارات والنسبة	الإجابة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	ترتيب الفقرة
		غير موافق	محايد	موافق				
26	التكرارات	5	27	49	2.54	0.613	مرتفع	الأول
	النسبة %	6.2	33.3	60.5				
27	التكرارات	12	22	47	2.43	0.741	مرتفع	الثاني
	النسبة %	14.8	27.2	58.0				

28	التكرارات	8	32	41	2.41	0.667	مرتفع	الثالث
	النسبة %	9.9	39.5	50.6				
29	التكرارات	12	25	44	2.40	0.736	مرتفع	الرابع
	النسبة %	14.8	30.9	54.3				
30	التكرارات	20	41	20	2.00	0.707	متوسط	الخامس
	النسبة %	24.7	50.6	24.7				
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور فرق العمل					2.45	0.483	**مرتفع**	

المصدر: نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS

يشير الجدول رقم (21) إلى إجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات محور فرق العمل في الجماعات المحلية في الجزائر، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور (2.45) بانحراف معياري (0.483) على مقياس ليكرت الثلاثي، ويشير هذا المتوسط الحسابي إلى مستوى مرتفع، ونلاحظ أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المحور قد تراوحت بين (2.00–2.54)، حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (26) والتي تنص على: تعمل الإدارة على نشر روح التعاون بين الموظفين ورؤسائهم، بمتوسط حسابي (2.54) وانحراف معياري (0.613)، ويشير هذا المتوسط الحسابي إلى مستوى مرتفع، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (30) والتي تنص على: أدوار أعضاء فرق العمل متكاملة، بمتوسط حسابي (2.00) وانحراف معياري (0.707)، ويشير هذا المتوسط الحسابي إلى مستوى متوسط.

6) وصف الإجابات على فقرات محور التمكين

لمعرفة مدى تطبيق التمكين في الجماعات المحلية في الجزائر، تم صياغة ست فقرات لتمثل محور التمكين (المحور رقم 6)، وحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل

فقرات هذا المحور، وللمحور بشكل كلي، والجدول التالي يوضح المؤشرات الإحصائية لمحور التمكين.

الجدول رقم (22): وصف إجابات أفراد العينة على فقرات محور التمكين

رقم الفقرة	التكرارات والنسبة	الإجابة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	ترتيب الفقرة
		غير موافق	محايد	موافق				
31	التكرارات	15	22	44	2.36	0.780	مرتفع	السادس
	النسبة %	18.5	27.2	54.3				
32	التكرارات	13	19	49	2.44	0.758	مرتفع	الخامس
	النسبة %	16.0	23.5	60.5				
33	التكرارات	7	16	58	2.63	0.641	مرتفع	الثاني
	النسبة %	8.6	19.8	71.6				
34	التكرارات	8	16	57	2.60	0.665	مرتفع	الثالث
	النسبة %	9.9	19.8	70.4				
35	التكرارات	14	17	50	2.44	0.775	مرتفع	الرابع
	النسبة %	17.3	21.0	61.7				
36	التكرارات	6	10	65	2.73	0.592	مرتفع	الأول
	النسبة %	7.4	12.3	80.2				
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور التمكين					**2.53**	**0.412**	**مرتفع**	

المصدر: نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS

يشير الجدول رقم (22) إلى إجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات محور التمكين في الجماعات المحلية في الجزائر، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور (2.53) بانحراف معياري (0.412) على مقياس ليكرت الثلاثي، ويشير هذا المتوسط الحسابي إلى مستوى مرتفع، ونلاحظ أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المحور قد تراوحت بين (2.36-2.73)، حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (36) والتي تنص على: تحفيز الموظفين في البلدية يجعلهم يبادرون لحل

مشاكل عملهم، بمتوسط حسابي (2.73) وانحراف معياري (0.592)، ويشير هذا المتوسط الحسابي إلى مستوى مرتفع، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (31) والتي تنص على: مرونة القوانين تسمح للموظفين بحرية التصرف في أداء مهامهم الروتينية، بمتوسط حسابي (2.36) وانحراف معياري (0.780)، ويشير هذا المتوسط الحسابي إلى مستوى مرتفع.

7) وصف الإجابات على فقرات محور تقييم أداء الموظفين

لمعرفة مدى تطبيق تقييم أداء الموظفين في الجماعات المحلية في الجزائر، تم صياغة أربع فقرات لتمثل محور تقييم أداء الموظفين (المحور رقم 7)، وحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرات هذا المحور، وللمحور بشكل كلي، والجدول التالي يوضح المؤشرات الإحصائية لمحور تقييم أداء الموظفين.

الجدول رقم (23): وصف إجابات أفراد العينة على فقرات محور تقييم أداء الموظفين

رقم الفقرة	التكرارات والنسبة	الإجابة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	ترتيب الفقرة
		غير موافق	محايد	موافق				
37	التكرارات	14	17	50	2.44	0.775	مرتفع	الثالث
	النسبة %	17.3	21.0	61.7				
38	التكرارات	5	30	46	2.51	0.615	مرتفع	الثاني
	النسبة %	6.2	37.0	56.8				
39	التكرارات	9	21	51	2.52	0.691	مرتفع	الأول
	النسبة %	11.1	25.9	63.0				
40	التكرارات	18	28	35	2.21	0.786	متوسط	الرابع
	النسبة %	22.2	34.6	43.2				
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور تقييم أداء الموظفين					**2.49**	**0.456**	**مرتفع**	

المصدر: نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS

يشير الجدول رقم (23) إلى إجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات محور تقييم أداء الموظفين في الجماعات المحلية في الجزائر، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور (2.49) وانحراف معياري (0.456) على مقياس ليكرت الثلاثي، ويشير هذا المتوسط الحسابي إلى مستوى مرتفع، ونلاحظ أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المحور قد تراوحت بين (2.21–2.52)، حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (39) والتي تنص على: يتم تقيم أداء الموظفين على أساس درجة انسجام فريق العمل، بمتوسط حسابي (2.52) وانحراف معياري (0.691)، ويشير هذا المتوسط الحسابي إلى مستوى مرتفع، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (40) والتي تنص على: يتم تقيم أداء الموظفين على أساس عدد شكاوى المواطنين، بمتوسط حسابي (2.21) وانحراف معياري (0.786)، ويشير هذا المتوسط الحسابي إلى مستوى متوسط.

8) وصف الإجابات على المحاور المستقلة

الجدول التالي يمثل ملخص للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحاور المستقلة والتي تم حسابها سابقا، بالإضافة إلى حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور التسويق الداخلي والذي يشمل كل المحاور المستقلة السابقة.

الجدول رقم (24): وصف إجابات أفراد العينة على المحاور المستقلة

رقم المحور	إسم المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	ترتيب المحور
1	التوظيف	2.25	0.330	متوسط	السابع
2	التكوين	2.27	0.249	متوسط	الخامس
3	التحفيز	2.27	0.322	متوسط	السادس
4	الاتصال الداخلي	2.36	0.283	مرتفع	الرابع

5	فرق العمل	2.45	0.483	مرتفع	الثالث
6	التمكين	2.53	0.412	مرتفع	الأول
7	تقييم أداء الموظفين	2.49	0.46	مرتفع	الثاني
التسويق الداخلي		**2.36**	**0.165**	**مرتفع**	

المصدر: نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS

يشير الجدول رقم (24) إلى أن المتوسط الحسابي لمحور التسويق الداخلي (التوظيف، التكوين، التحفيز، الاتصال الداخلي، فرق العمل، التمكين، تقييم أداء الموظفين) قد بلغ (2.36) بانحراف معياري (0.165) وهو مستوى مرتفع، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للمحاور الفرعية بين (2.25–2.53)، حيث جاء في المرتبة الأولى محور التمكين بمتوسط حسابي (2.53) وانحراف معياري (0.412)، وهو يدل على مستوى مرتفع، وفي المرتبة الأخيرة جاء محور التوظيف بمتوسط حسابي (2.25) وانحراف معياري (0.330)، وهو يدل على مستوى متوسط.

9) وصف الإجابات على فقرات محور جودة خدمات الجماعات المحلية

لمعرفة مدى جودة خدمات الجماعات المحلية في الجزائر من وجه نظر متخذي القرار، تم صياغة 14 فقرة لتمثل محور جودة خدمات الجماعات المحلية (المحور رقم 8)، وحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرات هذا المحور، وللمحور بشكل كلي، والجدول التالي يوضح المؤشرات الإحصائية لمحور جودة خدمات الجماعات المحلية.

الجدول رقم (25): وصف إجابات أفراد العينة على فقرات محور جودة خدمات الجماعات المحلية

رقم الفقرة	التكرارات والنسبة	الإجابة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	ترتيب الفقرة
		غير موافق	محايد	موافق				
41	التكرارات	18	35	28	2.12	0.748	متوسط	الحادي عشر
	النسبة %	22.2	43.2	34.6				

42	التكرارات	25	27	29	2.05	0.820	متوسط	الرابع عشر
	النسبة %	30.9	33.3	35.8				
43	التكرارات	13	33	35	2.27	0.725	متوسط	التاسع
	النسبة %	16.0	40.7	43.2				
44	التكرارات	18	35	28	2.12	0.749	متوسط	الثاني عشر
	النسبة %	22.2	43.2	34.6				
45	التكرارات	9	39	33	2.30	0.660	متوسط	السابع
	النسبة %	11.1	48.1	40.7				
46	التكرارات	20	34	27	2.09	0.762	متوسط	الثالث عشر
	النسبة %	24.7	42.0	33.3				
47	التكرارات	16	30	35	2.23	0.763	متوسط	العاشر
	النسبة %	19.8	37.0	43.2				
48	التكرارات	11	36	34	2.28	0.693	متوسط	الثامن
	النسبة %	13.6	44.4	42.0				
49	التكرارات	8	33	40	2.40	0.665	مرتفع	الرابع
	النسبة %	9.9	40.7	49.4				
50	التكرارات	8	27	46	2.47	0.672	مرتفع	الثاني
	النسبة %	9.9	33.3	56.8				
51	التكرارات	14	25	42	2.35	0.761	مرتفع	الخامس
	النسبة %	17.3	30.9	51.9				
52	التكرارات	12	16	53	2.51	0.744	مرتفع	الأول
	النسبة %	14.8	19.8	65.4				
53	التكرارات	18	17	46	2.35	0.824	مرتفع	السادس
	النسبة %	22.2	21.0	56.8				
54	التكرارات	7	30	44	2.46	0.653	مرتفع	الثالث
	النسبة %	8.6	37.0	54.3				
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور جودة خدمات الجماعات المحلية					**2.28**	**0.244**	**متوسط**	

المصدر: نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS

يشير الجدول رقم (25) إلى إجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات محور جودة خدمات الجماعات المحلية في الجزائر، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور (2.28) وانحراف معياري

(0.244) على مقياس ليكرت الثلاثي، ويشير هذا المتوسط الحسابي إلى مستوى متوسط، ونلاحظ أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المحور قد تراوحت بين (2.05-2.51)، حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (52) والتي تنص على: تكلفة الموارد البشرية في البلدية تعتبر منخفضة، بمتوسط حسابي (2.51) وانحراف معياري (0.744)، ويشير هذا المتوسط الحسابي إلى مستوى مرتفع، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (42) والتي تنص على: عملية تقديم الخدمات للمواطنين تأخذ وقتا قصيرا، بمتوسط حسابي (2.05) وانحراف معياري (0.840)، ويشير هذا المتوسط الحسابي إلى مستوى متوسط.

المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى والثانية من نوع الفرضية الفروقية؛ وهي تقوم على أساس مقارنة الوسط الحسابي للإجابات على مدى تطبيق إجراءات التسويق الداخلي في الجماعات المحلية في الجزائر مع الوسط الحسابي لأداة الدراسة (2) على أساس مقياس ليكرت الثلاثي المستخدم، لذلك يجب استكشاف البيانات لمعرفة نوع الاختبار المناسب.

الجدول رقم (26): إختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
المحاور الرئيسية للدراسة	الإحصاءات	درجة الحرية df	القيمة الاحتمالية sig.	الإحصاءات	درجة الحرية df	القيمة الاحتمالية sig.
التسويق الداخلي	0.096	81	0.060	0.982	81	0.318
جودة خدمات الجماعات المحلية	0.068	81	0.200*	0.989	81	0.739

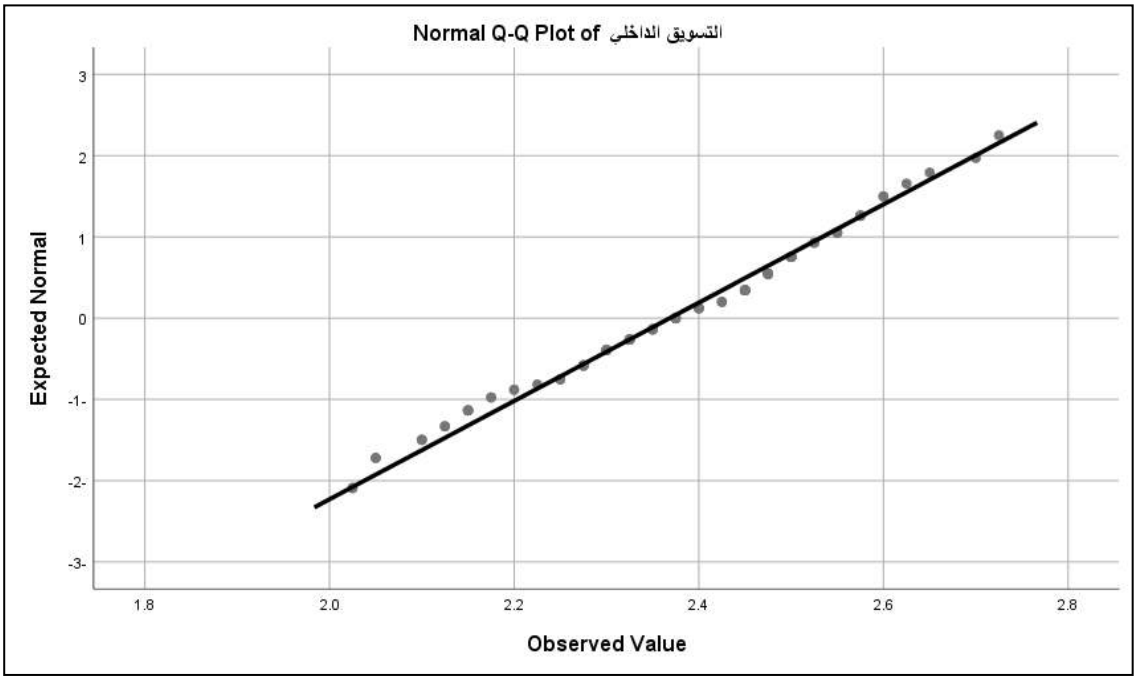
.*This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

المصدر: نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS

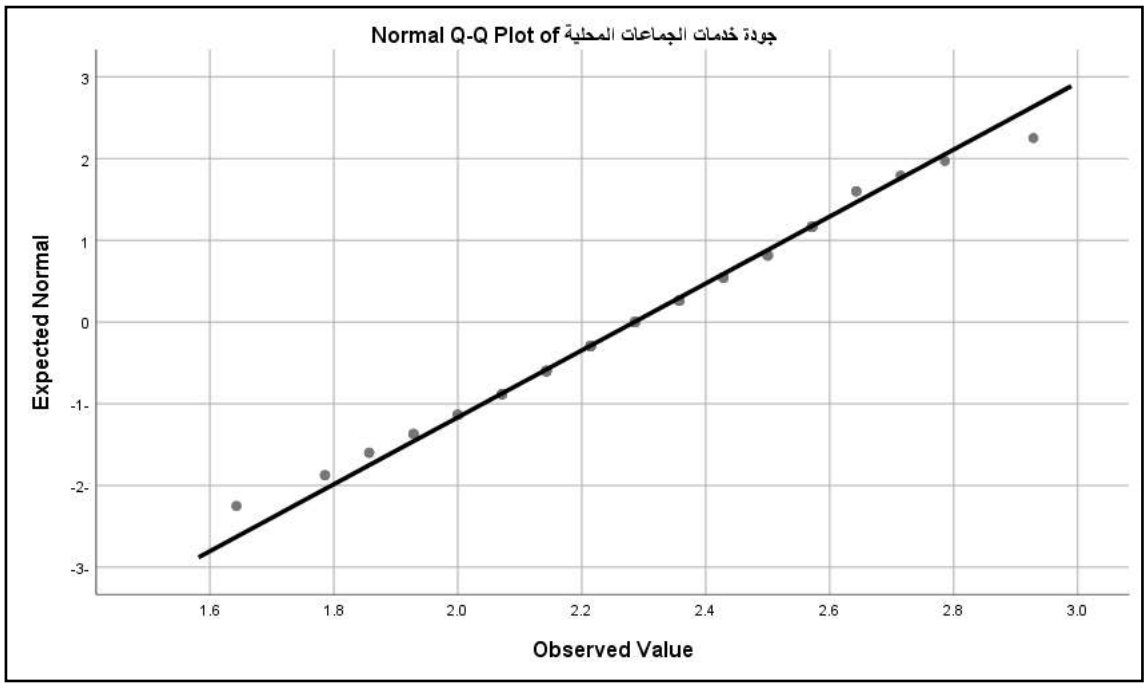
يوضح الجدول رقم (26) نتائج إختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة باستخدام اختبار (Shapiro–Wilk) واختبار (Kolmogorov–Smirnov)، وتشير النتائج إلى أن القيمة الاحتمالية لكلا المتغيرين في كلا الاختبارين أكبر من 0.05 (sig. > 0.05) وبالتالي نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل، أي أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

الشكلين التالين يوضحان أن النقاط قريبة جدا من الخط المستقيم، مما يؤكد أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي لكلا المتغيرين:



الشكل رقم (09): رسم التوزيع الطبيعي لمتغير التسويق الداخلي

المصدر: نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS



الشكل رقم (10): رسم التوزيع الطبيعي لمتغير جودة خدمات الجماعات المحلية

المصدر: نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS

بما أن بيانات محوري التسويق الداخلي وجودة خدمات الجماعات المحلية تتبع التوزيع الطبيعي، وبما أن شرط عشوائية العينة متحقق كذلك، سيتم اختبار الفرضيتين الأولى والثانية باستخدام اختبار One-Sample T Test.

1) اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

- **H0a: لا يوجد تطبيق لإجراءات التسويق الداخلي في الجماعات المحلية بالجزائر من وجهة نظر متخذي القرار.**

الفرض الإحصائي الناتج عن هذا الاختبار هو:

- **H0: (μ=2) : متوسط المجتمع (تطبيق إجراءات التسويق الداخلي في الجماعات المحلية بالجزائر من وجهة نظر متخذي القرار) يساوي متوسط أداة الدراسة (2 على سلم ليكرت الثلاثي)**

- **H1: (μ≠2) : متوسط المجتمع (تطبيق إجراءات التسويق الداخلي في الجماعات المحلية بالجزائر من وجهة نظر متخذي القرار) لا يساوي متوسط أداة الدراسة (2 على سلم ليكرت الثلاثي)**

والجدولين التاليين يوضحان نتائج اختبار هذه الفرضية:

الجدول رقم (27): إحصاءات One-Sample T Test للفرضية الرئيسية الأولى

	حجم العينة N	الوسط الحسابي Mean	الانحراف المعياري Std. Deviation	الخطأ في الوسط الحسابي Std. Error Mean
التسويق الداخلي	81	2.368	0.165	0.018

المصدر: نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS

يوضح الجدول رقم (27) أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على الفقرات المكونة لمحور التسويق الداخلي قد بلغ (2.368) وبانحراف معياري قدره (0.165).

الجدول رقم (28): اختبار One-Sample T Test للفرضية الرئيسية الأولى

	قيمة الاختبار = 2			
	قيمة t المحسوبة	درجات الحرية df	القيمة الاحتمالية Sig. (2-tailed)	متوسط الفرق
التسويق الداخلي	20.064	80	0.000	0.368

المصدر: نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS

يوضح الجدول رقم (28) أن قيمة t المحسوبة قد بلغت (20.064) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.990)، وبالتالي فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، أي أن **متوسط المجتمع (تطبيق إجراءات التسويق الداخلي في الجماعات المحلية بالجزائر من وجهة نظر متخذي القرار) لا يساوي متوسط أداة الدراسة (2 على سلم ليكرت الثلاثي)**، ومما يؤكد هذا القرار أن القيمة الاحتمالية (Sig.=0.000) أقل من المستوى المعتمد (0.025) لأن الاختبار من طرفين.

نلاحظ أن متوسط تطبيق إجراءات التسويق الداخلي في الجماعات المحلية بالجزائر من وجهة نظر متخذي القرار (2.368) أكبر من متوسط أداة الدراسة (2)، وبالتالي فإن متوسط الحقيقي لتطبيق إجراءات التسويق الداخلي في الجماعات المحلية بالجزائر من وجهة نظر متخذي القرار يكون أكبر من (2) وذلك باحتمال (Sig.÷2) أي باحتمال (0.025).

من خلال ما سبق، نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، أي أنه: **يوجد تطبيق لإجراءات التسويق الداخلي في الجماعات المحلية بالجزائر من وجهة نظر متخذي القرار.**

2) اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

- **H0b: لا توجد جودة مرتفعة في خدمات الجماعات المحلية في الجزائر من وجه نظر متخذي القرار.**

الفرض الإحصائي الناتج عن هذا الاختبار هو:

- **H0: (μ=2) : متوسط المجتمع (جودة خدمات الجماعات المحلية في الجزائر من وجهة نظر متخذي القرار) يساوي متوسط أداة الدراسة (2 على سلم ليكرت الثلاثي)**
- **H1: (μ≠2) : متوسط المجتمع (جودة خدمات الجماعات المحلية في الجزائر من وجهة نظر متخذي القرار) لا يساوي متوسط أداة الدراسة (2 على سلم ليكرت الثلاثي)**

والجدولين التاليين يوضحان نتائج اختبار هذه الفرضية:

الجدول رقم (29): إحصاءات One-Sample T Test للفرضية الرئيسية الثانية

	حجم العينة N	الوسط الحسابي Mean	الانحراف المعياري Std. Deviation	الخطأ في الوسط الحسابي Std. Error Mean
جودة خدمات الجماعات المحلية	81	2.284	0.244	0.027

المصدر: نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS

يوضح الجدول رقم (29) أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على الفقرات المكونة لمحور جودة خدمات الجماعات المحلية قد بلغ (2.284) وبانحراف معياري قدره (0.244).

الجدول رقم (30): اختبار One-Sample T Test للفرضية الرئيسية الثانية

	قيمة الاختبار = 2			
	قيمة t المحسوبة	درجات الحرية df	القيمة الاحتمالية Sig. (2-tailed)	متوسط الفرق
جودة خدمات الجماعات المحلية	10.498	80	0.000	0.284

المصدر: نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS

يوضح الجدول رقم (30) أن قيمة t المحسوبة قد بلغت (10.498) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.990)، وبالتالي فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، أي أن **متوسط المجتمع (جودة خدمات الجماعات المحلية في الجزائر من وجهة نظر متخذي القرار) لا يساوي متوسط أداة الدراسة (2 على سلم ليكرت الثلاثي)**، ومما يؤكد هذا القرار أن القيمة الاحتمالية (Sig.=0.000) أقل من المستوى المعتمد (0.025) لأن الاختبار من طرفين.

نلاحظ أن متوسط جودة خدمات الجماعات المحلية في الجزائر من وجهة نظر متخذي القرار (2.284) أكبر من متوسط أداة الدراسة (2)، وبالتالي فإن متوسط الحقيقي لجودة خدمات الجماعات المحلية في الجزائر من وجهة نظر متخذي القرار يكون أكبر من (2) وذلك باحتمال (Sig.÷2) أي باحتمال (0.025).

من خلال ما سبق، نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، أي أنه: **توجد جودة مرتفعة في خدمات الجماعات المحلية في الجزائر من وجه نظر متخذي القرار.**

3) اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

- **H0c: لا يوجد أثر لتطبيق إجراءات التسويق الداخلي على جودة خدمات الجماعات المحلية في الجزائر من وجهة نظر متخذي القرار.**

بما أن الفرضية الرئيسية الثالثة هي فرضية تأثيرية، تقيس أثر عدة متغيرات مستقلة على متغير تابع، فقد تم اختبارها من خلال تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي، ونتيجة اختبار هذه الفرضية توضحها الجداول التالية:

الجدول رقم (31): الإحصاءات الوصفية لنموذج الدراسة

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
جودة خدمات الجماعات المحلية	2.284	0.244
التوظيف	2.252	0.330
التكوين	2.273	0.249
التحفيز	2.273	0.322
الاتصال الداخلي	2.360	0.283
فرق العمل	2.450	0.483
التمكين	2.537	0.412
تقييم أداء الموظفين	2.490	0.456

المصدر: نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS

يوضح الجدول رقم (31) أن المتوسطات الحسابية لمتغيرات الدراسة قد تراوحت بين (2.360) و (2.537) وبانحراف معياري يتراوح بين (0.244) و (0.483).

الجدول رقم (32): معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
التوظيف	0.143	0.101
التكوين	0.239	0.016
التحفيز	0.467	0.000

الاتصال الداخلي	0.127	0.129
فرق العمل	0.509	0.000
التمكين	0.395	0.000
تقييم أداء الموظفين	0.138	0.110

المصدر: نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS

يوضح الجدول رقم (32) معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة (التوظيف، التكوين، التحفيز، الاتصال الداخلي، فرق العمل، التمكين، تقييم الموظفين) والمتغير التابع جودة خدمات الجماعات المحلية، وقيمة الدلالة الإحصائية للارتباط، ويتضح من خلال الجدول أن معاملات الارتباط غير دالة إحصائيا كانت بين كل من: التوظيف، الاتصال الداخلي، تقييم أداء الموظفين مع جودة خدمات الجماعات المحلية، حيث أن مستوى المعنوية كان أكبر من المستوى المعتمد في الدراسة (0.05). بينما يظهر الجدول أن معاملات الإرتباط قد تراوحت بين (0.239) و (0.509) لكل من: التكوين، التحفيز، فرق العمل، التمكين مع جودة خدمات الجماعات المحلية، وأن جميع هذه المعاملات دالة إحصائيا، حيث كان مستوى المعنوية أقل من المستوى المعتمد في الدراسة (0.05).

الجدول رقم (33): ملخص نموذج الانحدار[هـ]

نموذج	الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	معامل التحديد (R^2) المعدل	الخطأ في التقدير
1	0.509[أ]	0.259	0.249	0.21159
2	0.654[ب]	0.428	0.413	0.18710
3	0.688[ج]	0.474	0.453	0.18053
4	0.713[د]	0.508	0.482	0.17574

أ. المتغيرات التنبئية: (الثابت)، فرق العمل

ب. المتغيرات التنبئية: (الثابت)، فرق العمل، التحفيز

ج. المتغيرات التنبئية: (الثابت)، فرق العمل، التحفيز، التكوين

د. المتغيرات التنبئية: (الثابت)، فرق العمل، التحفيز، التكوين، التمكين

هـ . المتغير التابع: جودة خدمات الجماعات المحلية

المصدر: نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS

يوضح الجدول رقم (33) أربع نماذج للانحدار، حيث يعتبر النموذج الأخير هو النموذج الأمثل، لأن الطريقة المستخدمة هي الطريقة التدريجية، ويتكون هذا النموذج من أربع متغيرات مستقلة (فرق العمل، التحفيز، التكوين، التمكين) بالإضافة إلى (الثابت)، ومن الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط لهذا النموذج (الأمثل) قد بلغ (0.71)؛ أي أن المتغيرات المستقلة ترتبط مع المتغير التابع بنسبة (71%)، وأن معامل التحديد بلغ (0.508)؛ أي أن المتغيرات المستقلة تساهم في تفسير (50.8%) من التغاير في المتغير التابع، وأن (49.2%) تفسره متغيرات أخرى، كما نلاحظ أن معامل التحديد المعدل بلغ (0.482) أي بنسبة (48.2%)، وبما أن الفرق بين معامل التحديد ومعامل التحديد المعدل صغير إذ بلغ (2.6%)؛ فإن هذا النموذج قابل للتعميم.

الجدول رقم (34): نتائج تحليل التباين ANOVA [أ] لاختبار معنوية الانحدار للفرضية H0c

نموذج		مجموع المربعات	درجات الحرية (df)	معدل المربعات	F	الدلالة الإحصائية Sig.
1	مجموع مربعات الانحدار	1.234	1	1.234	27.555	0.000[ب]
	مجموع مربعات البواقي	3.537	79	0.045		
	مجموع المربعات الكلي	4.770	80			
2	مجموع مربعات الانحدار	2.040	2	1.020	29.139	0.000[ج]
	مجموع مربعات البواقي	2.730	78	0.035		
	مجموع المربعات الكلي	4.770	80			
3	مجموع مربعات الانحدار	2.261	3	0.754	23.123	0.000[د]
	مجموع مربعات البواقي	2.510	77	0.033		
	مجموع المربعات الكلي	4.770	80			
4	مجموع مربعات الانحدار	2.423	4	0.606	19.615	0.000[هـ]
	مجموع مربعات البواقي	2.347	76	0.031		
	مجموع المربعات الكلي	4.770	80			

أ. المتغير التابع: جودة خدمات الجماعات المحلية

ب. المتغيرات التنبئية: (الثابت)، فرق العمل

ج. المتغيرات التتبئية: (الثابت)، فرق العمل، التحفيز

د. المتغيرات التتبئية: (الثابت)، فرق العمل، التحفيز، التكوين

هـ. المتغيرات التتبئية: (الثابت)، فرق العمل، التحفيز، التكوين، التمكين

المصدر: نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS

يوضح الجدول رقم (34) نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية الانحدار للنماذج الأربعة، ويمكن تفسير هذه النماذج كما يلي:

- **النموذج الأول:** تم إدخال متغير فرق العمل فقط في النموذج، كونه يتميز بأعلى معامل ارتباط ذو دلالة معنوية مع المتغير التابع، وقد بلغت قيمة F المحسوبة (27.555) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.96)، وبالتالي نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، وهو أن الانحدار معنوي لا يساوي صفر، وأنه يوجد **أثر لتطبيق إجراءات التسويق الداخلي على جودة خدمات الجماعات المحلية في الجزائر من وجهة نظر متخذي القرار**، وما يؤكد هذا القرار، مستوى الدلالة الإحصائية الذي بلغ (0.000) وهو أقل من المستوى المعتمد في الدراسة (0.05).
- **النموذج الثاني:** تم إدخال متغير التحفيز إلى النموذج السابق، كونه يتميز بأعلى معامل ارتباط ذو دلالة معنوية مع المتغير التابع من بين المتغيرات المتبقية، وقد بلغت قيمة F المحسوبة (29.139) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.96)، وبالتالي نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، وهو أن الانحدار معنوي لا يساوي صفر، وأنه يوجد **أثر لتطبيق إجراءات التسويق الداخلي على جودة خدمات الجماعات المحلية في الجزائر من وجهة نظر متخذي القرار**، وما يؤكد هذا القرار، مستوى الدلالة الإحصائية الذي بلغ (0.000) وهو أقل من المستوى المعتمد في الدراسة (0.05).

❖ **النموذج الثالث:** تم إدخال متغير التكوين إلى النموذج السابق، كونه يتميز بأعلى معامل ارتباط ذو دلالة معنوية مع المتغير التابع من بين المتغيرات المتبقية، وقد بلغت قيمة F المحسوبة (23.123) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.96)، وبالتالي نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، وهو أن الانحدار معنوي لا يساوي صفر، وأنه يوجد **أثر لتطبيق إجراءات التسويق الداخلي على جودة خدمات الجماعات المحلية في الجزائر من وجهة نظر متخذي القرار**، وما يؤكد هذا القرار، مستوى الدلالة الإحصائية الذي بلغ (0.000) وهو أقل من المستوى المعتمد في الدراسة (0.05).

❖ **النموذج الرابع (الأمثل):** تم إدخال متغير التمكين إلى النموذج السابق، كونه المتغير الوحيد المتبقي الذي يرتبط ارتباط ذو دلالة معنوية مع المتغير التابع، وقد بلغت قيمة F المحسوبة (19.615) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.96)، وبالتالي نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، وهو أن الانحدار معنوي لا يساوي صفر، وأنه يوجد **أثر لتطبيق إجراءات التسويق الداخلي على جودة خدمات الجماعات المحلية في الجزائر من وجهة نظر متخذي القرار**، وما يؤكد هذا القرار، مستوى الدلالة الإحصائية الذي بلغ (0.000) وهو أقل من المستوى المعتمد في الدراسة (0.05).

الجدول رقم (35): معاملات معادلة الانحدار الخطي التدريجي بين التسويق الداخلي وجودة خدمات الجماعات المحلية

نموذج		المعاملات غير معيارية		المعاملات المعيارية	t	الدلالة الإحصائية
		b	الخطأ	Beta		Sig.
1	(Constant)	1.655	0.122		13.537	0.000
	فرق العمل	0.257	0.049	0.509	5.249	0.000

2	(Constant)	1.000	0.174		5.746	0.000
	فرق العمل	0.233	0.044	0.461	5.347	0.000
	التحفيز	0.314	0.065	0.414	4.800	0.000
3	(Constant)	0.530	0.247		2.149	0.035
	فرق العمل	0.226	0.042	0.447	5.365	0.000
	التحفيز	0.317	0.063	0.418	5.019	0.000
	التكوين	0.211	0.081	0.216	2.603	0.011
4	(Constant)	0.360	0.251		1.435	0.155
	فرق العمل	0.193	0.044	0.381	4.423	0.000
	التحفيز	0.302	0.062	0.398	4.887	0.000
	التكوين	0.206	0.079	0.210	2.606	0.011
	التمكين	0.117	0.051	0.198	2.292	0.025

المصدر: نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS

يوضح الجدول رقم (35) معاملات نماذج الانحدار التي تساعد في الحصول على معادلة خط الانحدار بين المتغيرات لكل نموذج، وبعض الإحصاءات الخاصة بهذه المعاملات، وفيما يلي شرح لمعاملات النموذج الرابع فقط، كونه النموذج النهائي الذي سنعتمد عليه:

- ❖ يلاحظ أن قيمة معامل (b) لمتغير فرق العمل كانت (0.193) وهي دالة إحصائيا (الدلالة الإحصائية ≤ 0.05)، مما يدل على أنه يوجد علاقة طردية بين فرق العمل وجودة خدمات الجماعات المحلية، وتدل هذه القيمة أنه كلما زاد تطبيق فرق العمل في الجماعات المحلية بوحدة واحدة، زادت جودة خدمات الجماعات المحلية بمقدار (0.193) وحدة، بشرط ثبات بقية المتغيرات، وتدل الدلالة الإحصائية لهاذا المعامل أن فرق العمل تساهم مساهمة كبيرة في النموذج.
- ❖ يلاحظ أن قيمة معامل (b) لمتغير التحفيز كانت (0.302) وهي دالة إحصائيا (الدلالة الإحصائية ≤ 0.05)، مما يدل على أنه يوجد علاقة طردية بين التحفيز وجودة خدمات

الجماعات المحلية، وتدل هذه القيمة أنه كلما زاد تطبيق التحفيز في الجماعات المحلية بوحدة واحدة، زادت جودة خدمات الجماعات المحلية بمقدار (0.302) وحدة، بشرط ثبات تطبيق بقية المتغيرات، وتدل الدلالة الإحصائية لهاذا المعامل أن التحفيز يساهم مساهمة كبيرة في النموذج.

- ❖ يلاحظ أن قيمة معامل (b) لمتغير التكوين كانت (0.206) وهي دالة إحصائيا (الدلالة الإحصائية ≤ 0.05)، مما يدل على أنه يوجد علاقة طردية بين التكوين وجودة خدمات الجماعات المحلية، وتدل هذه القيمة أنه كلما زاد تطبيق التكوين في الجماعات المحلية بوحدة واحدة، زادت جودة خدمات الجماعات المحلية بمقدار (0.206) وحدة، بشرط ثبات تطبيق بقية المتغيرات، وتدل الدلالة الإحصائية لهاذا المعامل أن التكوين يساهم مساهمة كبيرة في النموذج.
- ❖ يلاحظ أن قيمة معامل (b) لمتغير التمكين كانت (0.117) وهي دالة إحصائيا (الدلالة الإحصائية ≤ 0.05)، مما يدل على أنه يوجد علاقة طردية بين التمكين وجودة خدمات الجماعات المحلية، وتدل هذه القيمة أنه كلما زاد تطبيق التمكين في الجماعات المحلية بوحدة واحدة، زادت جودة خدمات الجماعات المحلية بمقدار (0.117) وحدة، بشرط ثبات تطبيق بقية المتغيرات، وتدل الدلالة الإحصائية لهاذا المعامل أن التمكين يساهم مساهمة كبيرة في النموذج.

مما سبق يمكن تفسير نموذج الانحدار وفق المعادلة التالية:

جودة خدمات الجماعات المحلية = 0.360 + 0.193 فرق العمل + 0.302 التحفيز + 0.206 التكوين + 0.117 التمكين.

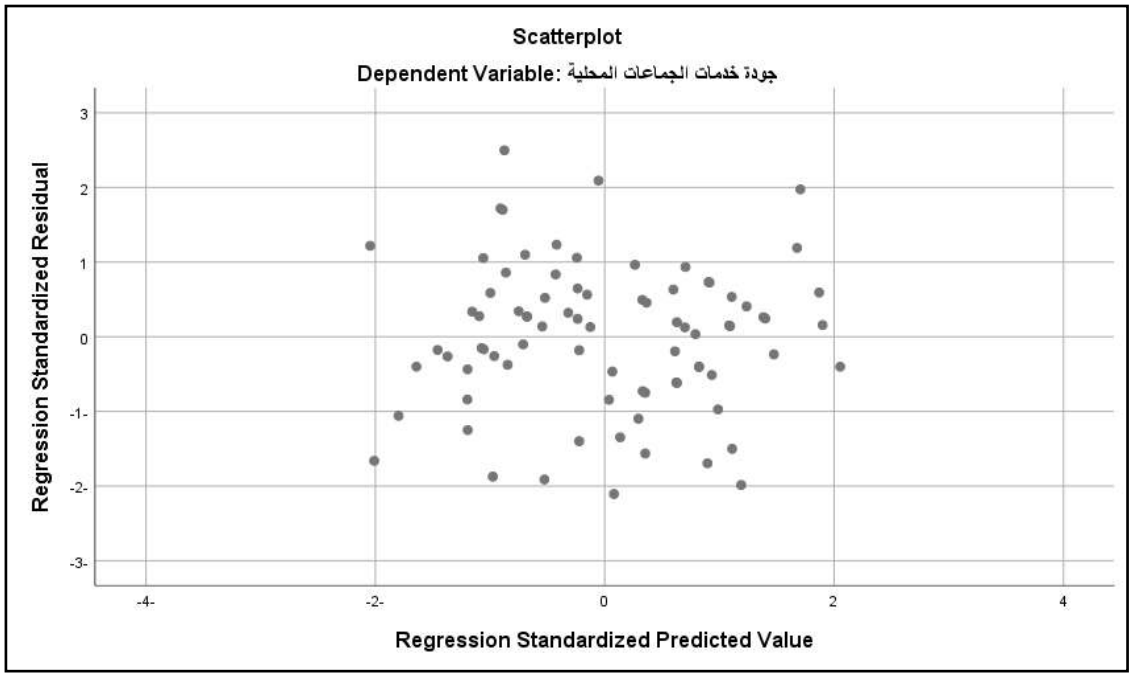
كما يمن تفسير هذا النموذج بشكل أدق من خلال المعاملات المعيارية (Beta) كما يلي:

- يلاحظ أن المعامل المعياري (ß) لمتغير فرق العمل بلغ (0.381)، مما يعني أنه إذا زاد تطبيق فرق العمل في الجماعات المحلية بمقدار انحراف معياري واحد (0.483) فإن جودة خدمات الجماعات المحلية ستزيد بمقدار (0.381×انحراف معياري لجودة خدمات الجماعات المحلية)؛ أي (0.381×0.244=0.092)، وهذا يعني أن زيادة تطبيق فرق العمل بمقدار (0.483) سيزيد في جودة خدمات الجماعات المحلية بمقدار (0.092)، بشرط ثبات تطبيق بقية المتغيرات.
- يلاحظ أن المعامل المعياري (ß) لمتغير التحفيز بلغ (0.398)، مما يعني أنه إذا زاد تطبيق التحفيز في الجماعات المحلية بمقدار انحراف معياري واحد (0.322) فإن جودة خدمات الجماعات المحلية ستزيد بمقدار (0.398×انحراف معياري لجودة خدمات الجماعات المحلية)؛ أي (0.398×0.244=0.097)، وهذا يعني أن زيادة تطبيق التحفيز بمقدار (0.322) سيزيد في جودة خدمات الجماعات المحلية بمقدار (0.097)، بشرط ثبات تطبيق بقية المتغيرات.
- يلاحظ أن المعامل المعياري (ß) لمتغير التكوين بلغ (0.210)، مما يعني أنه إذا زاد تطبيق التكوين في الجماعات المحلية بمقدار انحراف معياري واحد (0.249) فإن جودة خدمات الجماعات المحلية ستزيد بمقدار (0.210×انحراف معياري لجودة خدمات الجماعات المحلية)؛ أي (0.210×0.244=0.051)، وهذا يعني أن زيادة تطبيق التحفيز بمقدار (0.249) سيزيد في جودة خدمات الجماعات المحلية بمقدار (0.051)، بشرط ثبات تطبيق بقية المتغيرات.
- يلاحظ أن المعامل المعياري (ß) لمتغير التمكين بلغ (0.198)، مما يعني أنه إذا زاد تطبيق التمكين في الجماعات المحلية بمقدار انحراف معياري واحد (0.412) فإن جودة خدمات

الجماعات المحلية ستزيد بمقدار (0.198×انحراف معياري لجودة خدمات الجماعات المحلية)؛ أي (0.198×0.244=0.048)، وهذا يعني أن زيادة تطبيق التمكين بمقدار (0.412) سيزيد في جودة خدمات الجماعات المحلية بمقدار (0.048)، بشرط ثبات تطبيق بقية المتغيرات.

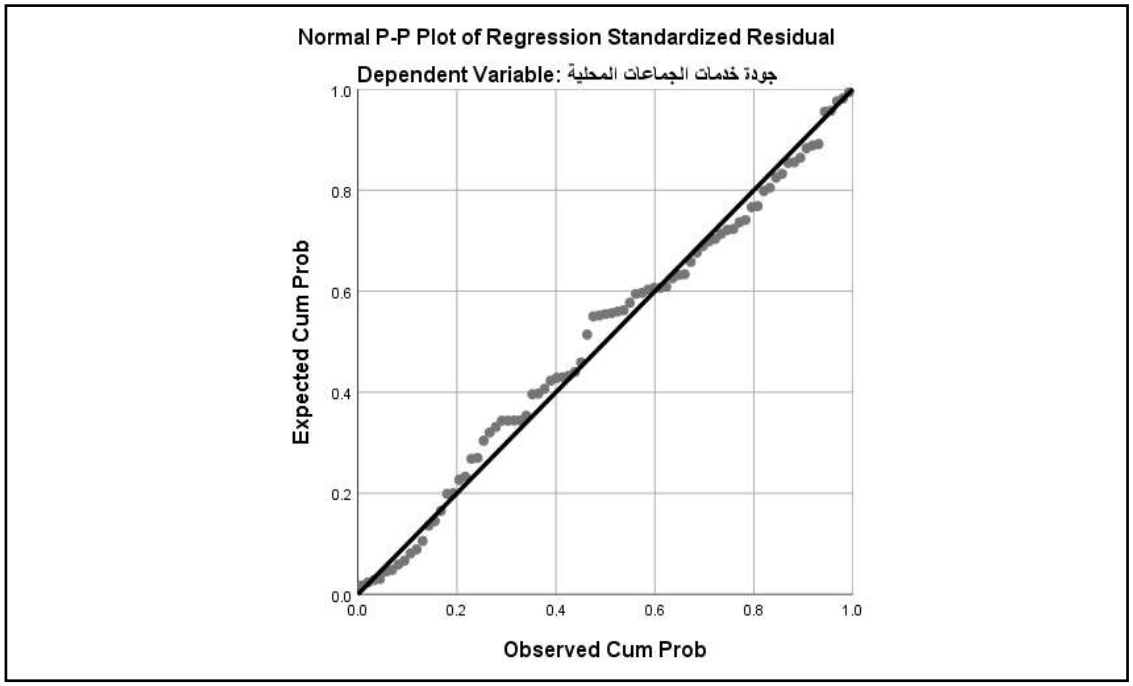
التحقق من فرضيات النموذج

للتحقق من فرضيات النموذج والحكم على دقته، نستخدم الأشكال البيانية الخاصة بالبواقي كما يلي:



الشكل رقم (11): لوحة الانتشار للأخطاء العشوائية

المصدر: نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS



الشكل رقم (12): العلاقة بين الاحتمال التجميعي المشاهد والاحتمال التجميعي المتوقع

المصدر: نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS

من الشكل رقم (11) نلاحظ أن النقاط تقع بشكل متقارب جدا على الخط الواصل بين الركن الأيمن العلوي والركن الأيسر السفلي، كما أنها تتوزع بشكل عشوائي على جانبي الخط، وعليه يمكن الحكم بأن الأخطاء تتوزع توزيع طبيعي. ومن الشكل رقم (12) نلاحظ أن النقاط تتوزع بشكل شريط أفقي متساو حول الصفر، مما يدل على أن النموذج لا يعاني من مشكلة عدم تجانس تباين الخطأ العشوائي.

بعد التأكد من تحقق فرضيات النموذج، يمكن الحكم بأن النموذج دقيق من جميع النواحي من أجل العينة، ويمكن تطبيقه على كامل المجتمع.

4) اختبار الفرضيات الجزئية للفرضية الرئيسية الثالثة

بما أن الفرضيات الجزئية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثالثة هي فرضيات تأثيرية، تقيس تأثير متغير مستقل على متغير تابع، فقد تم إختبار هذه الفرضيات من خلال تحليل الانحدار الخطي البسيط كما يلي:

- **$H0c_1$: لا يوجد أثر للتوظيف على جودة خدمات الجماعات المحلية في الجزائر من وجهة نظر متخذي القرار.**

نتائج اختبار هذه الفرضية ممثلة في الجداول التالية:

الجدول رقم (36): ملخص نموذج الانحدار[ب] للفرضية $H0c_1$

نموذج	الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	معامل التحديد المعدل (R^2)	الخطأ في التقدير	الدلالة الإحصائية
1	0.143[أ]	0.021	0.008	0.243	0.101

أ . المنبئات: (الثابت)، التوظيف

ب . المتغير التابع: جودة خدمات الجماعات المحلية.

المصدر: نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS

يوضح الجدول رقم (36) أن معامل الارتباط بين التوظيف وجودة خدمات الجماعات المحلية (0.143) وهو ارتباط طردي ضعيف غير دال إحصائيا (الدلالة الإحصائية Sig > 0.05) بمستوى معنوية (0.101)، وأن معامل التحديد (0.042)، أي أن متغير التوظيف يسهم في تفسير (4.2%) من التغاير في المتغير التابع، وأن (95.8%) تفسره متغيرات أخرى، كما نلاحظ أن معامل التحديد المعدل بلغ (0.008) أي بنسبة (0.8%)، وبما أن الفرق بين معامل التحديد ومعامل التحديد المعدل صغير إذ بلغ (3.4%)؛ فإن هذا النموذج قابل للتعميم.

الجدول رقم (37): نتائج تحليل التباين [أ]ANOVA لاختبار معنوية الانحدار للفرضية $H0c_1$

نموذج		مجموع المربعات	درجات الحرية (df)	معدل المربعات	F	الدلالة الإحصائية Sig.
1	مجموع مربعات الانحدار	0.098	1	0.098	1.658	0.202[ب]
	مجموع مربعات البواقي	4.672	79	0.059		
	مجموع المربعات الكلي	4.770	80			

أ . المتغير التابع: جودة خدمات الجماعات المحلية.

ب . المنبئات: (الثابت)، التوظيف

المصدر: نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS

يوضح الجدول رقم (37) نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية الانحدار للفرضية $H0c_1$، ونلاحظ أن قيمة F المحسوبة تساوي (3.470) وهي أقل من قيمتها الجدولية البالغة (3.96)، وبالتالي نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل، أي أنه **لا يوجد أثر للتوظيف على جودة خدمات الجماعات المحلية في الجزائر من وجهة نظر متخذي القرار**، وما يؤكد هذا القرار، مستوى الدلالة الإحصائية الذي بلغ (0.202) وهو أكبر من المستوى المعتمد في الدراسة (0.05).

$H0c_2$: لا يوجد أثر للتكوين على جودة خدمات الجماعات المحلية في الجزائر من وجهة نظر متخذي القرار.

نتائج اختبار هذه الفرضية ممثلة في الجداول التالية:

الجدول رقم (38): ملخص نموذج الانحدار[ب] للفرضية $H0c_2$

نموذج	الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	معامل التحديد المعدل (R^2)	الخطأ في التقدير	الدلالة الإحصائية
1	0.239[أ]	0.057	0.045	0.238	0.016

أ . المنبئات: (الثابت)، التكوين

ب . المتغير التابع: جودة خدمات الجماعات المحلية.

المصدر: نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS

يوضح الجدول رقم (38) أن معامل الارتباط بين التكوين وجودة خدمات الجماعات المحلية (0.239) وهو ارتباط طردي ضعيف دال إحصائيا (الدلالة الإحصائية Sig ≤ 0.05) بمستوى معنوية (0.016)، وأن معامل التحديد (0.057)، أي أن متغير التكوين يسهم في تفسير (5.7%) من التغاير في المتغير التابع، وأن (94.3%) تفسره متغيرات أخرى، كما نلاحظ أن معامل التحديد المعدل بلغ (0.045) أي بنسبة (4.5%)، وبما أن الفرق بين معامل التحديد ومعامل التحديد المعدل صغير إذ بلغ (1.2%)؛ فإن هذا النموذج قابل للتعميم.

الجدول رقم (39): نتائج تحليل التباين [أ]ANOVA لاختبار معنوية الانحدار للفرضية $H0c_2$

نموذج		مجموع المربعات	درجات الحرية (df)	معدل المربعات	F	الدلالة الإحصائية Sig.
1	مجموع مربعات الانحدار	0.272	1	0.272	4.783	0.032 [ب]
	مجموع مربعات البواقي	4.498	79	0.057		
	مجموع المربعات الكلي	4.770	80			

أ . المتغير التابع: جودة خدمات الجماعات المحلية.

ب . المنبئات: (الثابت)، التكوين

المصدر: نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS

يوضح الجدول رقم (39) نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية الانحدار للفرضية $H0c_2$، ونلاحظ أن قيمة F المحسوبة تساوي (4.783) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.96)، وبالتالي نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، أي أنه **يوجد أثر للتكوين على جودة خدمات الجماعات المحلية في الجزائر من وجهة نظر متخذي القرار**، وما يؤكد هذا القرار، مستوى الدلالة الإحصائية الذي بلغ (0.032) وهو أقل من المستوى المعتمد في الدراسة (0.05).

لاستخراج معادلة الانحدار الخطي البسيط بين التكوين وجودة خدمات الجماعات المحلية، سنتبع بيانات الجدول التالي:

الجدول رقم (40): معاملات [أ] معادلة الانحدار الخطي البسيط للفرضية $H0c_2$

نموذج		المعاملات غير معيارية		المعاملات المعيارية	t	الدلالة الإحصائية
		B	الخطأ	Beta		Sig.
1	الحد الثابت	1.752	0.245		7.152	0.000
	التكوين	0.234	0.107	0.239	2.187	0.032

أ . المتغير التابع: جودة خدمات الجماعات المحلية.

المصدر: نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS

يشير الجدول رقم (40) إلى معاملات معادلة خط الانحدار الخطي البسيط بين التكوين وجودة خدمات الجماعات المحلية، ويتضح من هذا الجدول أن الحد الثابت (a) لخط معادلة الانحدار قد بلغ (1.752)، ومعامل الانحدار (B) للتكوين قد بلغ (0.243)، وهو دال إحصائيا (الدلالة الإحصائية $Sig \geq 0.05$)، إذ بلغ مستوى الدلالة (0.032)، وعليه يمكن استخراج معادلة الانحدار كما يلي:

جودة خدمات الجماعات المحلية = 1.752 + 0.243 التكوين

- **$H0c_3$: لا يوجد أثر للتحفيز على جودة خدمات الجماعات المحلية في الجزائر من وجهة نظر متخذي القرار.**

نتائج اختبار هذه الفرضية ممثلة في الجداول التالية:

الجدول رقم (41): ملخص نموذج الانحدار[ب] للفرضية $H0c_3$

نموذج	الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	معامل التحديد المعدل (R^2)	الخطأ في التقدير	الدلالة الإحصائية
1	0.467[أ]	0.218	0.208	0.217	0.000

أ . المنبئات: (الثابت)، التحفيز

ب . المتغير التابع: جودة خدمات الجماعات المحلية.

المصدر: نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS

يوضح الجدول رقم (41) أن معامل الارتباط بين التحفيز وجودة خدمات الجماعات المحلية (0.467) وهو ارتباط طردي ضعيف دال إحصائيا (الدلالة الإحصائية Sig ≤ 0.05) بمستوى معنوية (0.000)، وأن معامل التحديد (0.218)، أي أن متغير التحفيز يسهم في تفسير (21.8%) من التغاير في المتغير التابع، وأن (78.2%) تفسره متغيرات أخرى، كما نلاحظ أن معامل التحديد المعدل بلغ (0.208) أي بنسبة (20.8%)، وبما أن الفرق بين معامل التحديد ومعامل التحديد المعدل صغير إذ بلغ (1.00%)؛ فإن هذا النموذج قابل للتعميم.

الجدول رقم (42): نتائج تحليل التباين [أ]ANOVA لاختبار معنوية الانحدار للفرضية $H0c_3$

نموذج		مجموع المربعات	درجات الحرية (df)	معدل المربعات	F	الدلالة الإحصائية Sig.
1	مجموع مربعات الانحدار	1.039	1	1.039	22.007	0.000[ب]
	مجموع مربعات البواقي	3.731	79	0.047		
	مجموع المربعات الكلي	4.770	80			

أ . المتغير التابع: جودة خدمات الجماعات المحلية.

ب . المنبئات: (الثابت)، التحفيز.

المصدر: نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS

يوضح الجدول رقم (42) نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية الانحدار للفرضية $H0c_3$، ونلاحظ أن قيمة F المحسوبة تساوي (22.007) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.96)، وبالتالي نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، أي أنه **يوجد أثر للتحفيز**

على جودة خدمات الجماعات المحلية في الجزائر من وجهة نظر متخذي القرار، وما يؤكد هذا القرار، مستوى الدلالة الإحصائية الذي بلغ (0.000) وهو أقل من المستوى المعتمد في الدراسة (0.05).

لاستخراج معادلة الانحدار الخطي البسيط بين التحفيز وجودة خدمات الجماعات المحلية، سنتبع بيانات الجدول التالي:

الجدول رقم (43): معاملات [أ] معادلة الانحدار الخطي البسيط للفرضية $H0c_3$

نموذج		المعاملات غير معيارية		المعاملات المعيارية	t	الدلالة الإحصائية
		B	الخطأ	Beta		Sig.
1	الحد الثابت	1.480	0.173		8.543	0.000
	التكوين	0.354	0.075	0.467	4.691	0.000

أ . المتغير التابع: جودة خدمات الجماعات المحلية.

المصدر: نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS

يشير الجدول رقم (43) إلى معاملات معادلة خط الانحدار الخطي البسيط بين التحفيز وجودة خدمات الجماعات المحلية، ويتضح من هذا الجدول أن الحد الثابت (a) لخط معادلة الانحدار قد بلغ (1.480)، ومعامل الانحدار (B) للتحفيز قد بلغ (0.354)، وهو دال إحصائيا (الدلالة الإحصائية Sig ≤ 0.05)، إذ بلغ مستوى الدلالة (0.000)، وعليه يمكن استخراج معادلة الانحدار كما يلي:

جودة خدمات الجماعات المحلية = 1.480 + 0.354 التحفيز

$H0c_4$: لا يوجد أثر للاتصال الداخلي على جودة خدمات الجماعات المحلية في الجزائر من وجهة نظر متخذي القرار.

نتائج اختبار هذه الفرضية ممثلة في الجداول التالية:

الجدول رقم (44): ملخص نموذج الانحدار[ب] للفرضية $H0c_4$

نموذج	الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	معامل التحديد المعدل (R^2)	الخطأ في التقدير	الدلالة الإحصائية
1	0.127[أ]	0.016	0.004	0.243	0.129

أ . المنبئات: (الثابت)، الاتصال الداخلي

ب . المتغير التابع: جودة خدمات الجماعات المحلية.

المصدر: نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS

يوضح الجدول رقم (44) أن معامل الارتباط بين الاتصال الداخلي وجودة خدمات الجماعات المحلية (0.127) وهو ارتباط طردي ضعيف غير دال إحصائيا (الدلالة الإحصائية Sig> 0.05) بمستوى معنوية (0.129)، وأن معامل التحديد (0.016)، أي أن متغير الاتصال الداخلي يسهم في تفسير (1.6%) من التغاير في المتغير التابع، وأن (98.4%) تفسره متغيرات أخرى، كما نلاحظ أن معامل التحديد المعدل بلغ (0.004) أي بنسبة (0.4%)، وبما أن الفرق بين معامل التحديد ومعامل التحديد المعدل صغير إذ بلغ (1.2%)؛ فإن هذا النموذج قابل للتعميم.

الجدول رقم (45): نتائج تحليل التباين [أ]ANOVA لاختبار معنوية الانحدار للفرضية $H0c_4$

نموذج		مجموع المربعات	درجات الحرية (df)	معدل المربعات	F	الدلالة الإحصائية Sig.
1	مجموع مربعات الانحدار	0.077	1	0.077	1.302	0.257[ب]
	مجموع مربعات البواقي	4.693	79	0.059		
	مجموع المربعات الكلي	4.770	80			

أ . المتغير التابع: جودة خدمات الجماعات المحلية.

ب . المنبئات: (الثابت)، الاتصال الداخلي

المصدر: نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS

يوضح الجدول رقم (45) نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية الانحدار للفرضية $H0c_4$، ونلاحظ أن قيمة F المحسوبة تساوي (1.302) وهي أقل من قيمتها الجدولية البالغة (3.96)، وبالتالي نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل، أي أنه **لا يوجد أثر للاتصال الداخلي على جودة خدمات الجماعات المحلية في الجزائر من وجهة نظر متخذي القرار**، وما يؤكد هذا القرار، مستوى الدلالة الإحصائية الذي بلغ (0.257) وهو أكبر من المستوى المعتمد في الدراسة (0.05).

- **$H0c_5$: لا يوجد أثر لفرق العمل على جودة خدمات الجماعات المحلية في الجزائر من وجهة نظر متخذي القرار.**

نتائج اختبار هذه الفرضية ممثلة في الجداول التالية:

الجدول رقم (46): ملخص نموذج الانحدار[ب] للفرضية $H0c_5$

نموذج	الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	معامل التحديد المعدل (R^2)	الخطأ في التقدير	الدلالة الإحصائية
1	0.509[أ]	0.259	0.249	0.211	0.000

أ . المنبئات: (الثابت)، فرق العمل

ب . المتغير التابع: جودة خدمات الجماعات المحلية.

المصدر: نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS

يوضح الجدول رقم (46) أن معامل الارتباط بين فرق العمل وجودة خدمات الجماعات المحلية (0.509) وهو ارتباط طردي ضعيف دال إحصائيا (الدلالة الإحصائية Sig $\geq$ 0.05) بمستوى معنوية (0.000)، وأن معامل التحديد (0.259)، أي أن متغير فرق العمل يسهم في تفسير (25.9%) من التغاير في المتغير التابع، وأن (74.1%) تفسره متغيرات أخرى، كما

نلاحظ أن معامل التحديد المعدل بلغ (0.249) أي بنسبة (24.9%)، وبما أن الفرق بين معامل التحديد ومعامل التحديد المعدل صغير إذ بلغ (1.00%)؛ فإن هذا النموذج قابل للتعميم.

الجدول رقم (47): نتائج تحليل التباين [أ]ANOVA لاختبار معنوية الانحدار للفرضية $H0c_5$

نموذج		مجموع المربعات	درجات الحرية (df)	معدل المربعات	F	الدلالة الإحصائية Sig.
1	مجموع مربعات الانحدار	1.234	1	1.234	27.555	0.000 [ب]
	مجموع مربعات البواقي	3.537	79	0.045		
	مجموع المربعات الكلي	4.770	80			

أ . المتغير التابع: جودة خدمات الجماعات المحلية.

ب . المنبئات: (الثابت)، فرق العمل.

المصدر: نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS

يوضح الجدول رقم (47) نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية الانحدار للفرضية $H0c_5$، ونلاحظ أن قيمة F المحسوبة تساوي (27.555) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.96)، وبالتالي نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، أي أنه **يوجد أثر لفرق العمل على جودة خدمات الجماعات المحلية في الجزائر من وجهة نظر متخذي القرار**، وما يؤكد هذا القرار، مستوى الدلالة الإحصائية الذي بلغ (0.000) وهو أقل من المستوى المعتمد في الدراسة (0.05).

لاستخراج معادلة الانحدار الخطي البسيط بين فرق العمل وجودة خدمات الجماعات المحلية، سنتبع بيانات الجدول التالي:

الجدول رقم (48): معاملات [أ] معادلة الانحدار الخطي البسيط للفرضية $H0c_5$

نموذج		المعاملات غير معيارية		المعاملات المعيارية	t	الدلالة الإحصائية
		B	الخطأ	Beta		Sig.
1	الحد الثابت	1.655	0.122		13.537	0.000
	التكوين	0.257	0.049	0.509	5.249	0.000

أ . المتغير التابع: جودة خدمات الجماعات المحلية.

المصدر: نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS

يشير الجدول رقم (48) إلى معاملات معادلة خط الانحدار الخطي البسيط بين فرق العمل وجودة خدمات الجماعات المحلية، ويتضح من هذا الجدول أن الحد الثابت (a) لخط معادلة الانحدار قد بلغ (1.655)، ومعامل الانحدار (B) لفرق العمل قد بلغ (0.257)، وهو دال إحصائيا (الدلالة الإحصائية $Sig \leq 0.05$)، إذ بلغ مستوى الدلالة (0.000)، وعليه يمكن استخراج معادلة الانحدار كما يلي:

جودة خدمات الجماعات المحلية = 1.655 + 0.257 فرق العمل

$H0c_6$: لا يوجد أثر للتمكين على جودة خدمات الجماعات المحلية في الجزائر من وجهة نظر متخذي القرار.

نتائج اختبار هذه الفرضية ممثلة في الجداول التالية:

الجدول رقم (49): ملخص نموذج الانحدار[ب] للفرضية $H0c_6$

نموذج	الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	معامل التحديد المعدل (R^2)	الخطأ في التقدير	الدلالة الإحصائية
1	0.395[أ]	0.156	0.145	0.225	0.000

أ . المنبئات: (الثابت)، التمكين

ب . المتغير التابع: جودة خدمات الجماعات المحلية.

المصدر: نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS

يوضح الجدول رقم (49) أن معامل الارتباط بين التمكين وجودة خدمات الجماعات المحلية (0.395) وهو ارتباط طردي ضعيف دال إحصائيا (الدلالة الإحصائية Sig ≤ 0.05) بمستوى معنوية (0.000)، وأن معامل التحديد (0.156)، أي أن متغير التمكين يسهم في تفسير (15.6%) من التغاير في المتغير التابع، وأن (84.4%) تفسره متغيرات أخرى، كما نلاحظ أن معامل التحديد المعدل بلغ (0.145) أي بنسبة (14.5%)، وبما أن الفرق بين معامل التحديد ومعامل التحديد المعدل صغير إذ بلغ (1.10%)؛ فإن هذا النموذج قابل للتعميم.

الجدول رقم (50): نتائج تحليل التباين [أ]ANOVA لاختبار معنوية الانحدار للفرضية $H0c_6$

نموذج		مجموع المربعات	درجات الحرية (df)	معدل المربعات	F	الدلالة الإحصائية Sig.
1	مجموع مربعات الانحدار	0.744	1	0.744	14.598	0.000 [ب]
	مجموع مربعات البواقي	4.026	79	0.051		
	مجموع المربعات الكلي	4.770	80			

أ . المتغير التابع: جودة خدمات الجماعات المحلية.

ب . المنبئات: (الثابت)، التمكين.

المصدر: نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS

يوضح الجدول رقم (50) نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية الانحدار للفرضية $H0c_6$، ونلاحظ أن قيمة F المحسوبة تساوي (14.598) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.96)، وبالتالي نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، أي أنه **يوجد أثر للتمكين على جودة خدمات الجماعات المحلية في الجزائر من وجهة نظر متخذي القرار**، وما يؤكد هذا القرار، مستوى الدلالة الإحصائية الذي بلغ (0.000) وهو أقل من المستوى المعتمد في الدراسة (0.05).

لاستخراج معادلة الانحدار الخطي البسيط بين التمكين وجودة خدمات الجماعات المحلية، سنتبع بيانات الجدول التالي:

الجدول رقم (51): معاملات [أ] معادلة الانحدار الخطي البسيط للفرضية $H0c_6$

نموذج		المعاملات غير معيارية		المعاملات المعيارية	t	الدلالة الإحصائية
		B	الخطأ	Beta		Sig.
1	الحد الثابت	1.691	0.157		10.748	0.000
	التكوين	0.234	0.061	0.395	3.821	0.000

أ . المتغير التابع: جودة خدمات الجماعات المحلية.

المصدر: نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS

يشير الجدول رقم (51) إلى معاملات معادلة خط الانحدار الخطي البسيط بين التمكين وجودة خدمات الجماعات المحلية، ويتضح من هذا الجدول أن الحد الثابت (a) لخط معادلة الانحدار قد بلغ (1.691)، ومعامل الانحدار (B) للتمكين قد بلغ (0.234)، وهو دال إحصائيا (الدلالة الإحصائية $Sig \geq 0.05$)، إذ بلغ مستوى الدلالة (0.000)، وعليه يمكن استخراج معادلة الانحدار كما يلي:

جودة خدمات الجماعات المحلية = 1.691 + 0.234 التمكين

$H0c_7$: لا يوجد أثر لتقييم أداء الموظفين على جودة خدمات الجماعات المحلية في الجزائر من وجهة نظر متخذي القرار.

نتائج اختبار هذه الفرضية ممثلة في الجداول التالية:

الجدول رقم (52): ملخص نموذج الانحدار [ب] للفرضية $H0c_7$

نموذج	الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	معامل التحديد المعدل (R^2)	الخطأ في التقدير	الدلالة الإحصائية
1	0.138[أ]	0.019	0.007	0.243	0.110

أ . المنبئات: (الثابت)، تقييم أداء الموظفين

ب . المتغير التابع: جودة خدمات الجماعات المحلية.

المصدر: نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS

يوضح الجدول رقم (52) أن معامل الارتباط بين تقييم أداء الموظفين وجودة خدمات الجماعات المحلية (0.138) وهو ارتباط طردي ضعيف غير دال إحصائيا (الدلالة الإحصائية Sig> 0.05) بمستوى معنوية (0.110)، وأن معامل التحديد (0.019)، أي أن متغير تقييم أداء الموظفين يسهم في تفسير (1.9%) من التغاير في المتغير التابع، وأن (98.1%) تفسره متغيرات أخرى، كما نلاحظ أن معامل التحديد المعدل بلغ (0.007) أي بنسبة (0.7%)، وبما أن الفرق بين معامل التحديد ومعامل التحديد المعدل صغير إذ بلغ (1.3%)؛ فإن هذا النموذج قابل للتعميم.

الجدول رقم (53): نتائج تحليل التباين [أ]ANOVA لاختبار معنوية الانحدار للفرضية $H0c_7$

نموذج		مجموع المربعات	درجات الحرية (df)	معدل المربعات	F	الدلالة الإحصائية Sig.
1	مجموع مربعات الانحدار	0.091	1	0.091	1.535	0.219[ب]
	مجموع مربعات البواقي	4.679	79	0.059		
	مجموع المربعات الكلي	4.770	80			

أ . المتغير التابع: جودة خدمات الجماعات المحلية.

ب . المنبئات: (الثابت)، تقييم أداء الموظفين

المصدر: نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS

يوضح الجدول رقم (53) نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية الانحدار للفرضية $H0c_7$، ونلاحظ أن قيمة F المحسوبة تساوي (1.535) وهي أقل من قيمتها الجدولية

البالغة (3.96)، وبالتالي نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل، أي أنه **لا يوجد أثر لتقييم أداء الموظفين على جودة خدمات الجماعات المحلية في الجزائر من وجهة نظر متخذي القرار**، وما يؤكد هذا القرار، مستوى الدلالة الإحصائية الذي بلغ (0.219) وهو أكبر من المستوى المعتمد في الدراسة (0.05).

خلاصة الفصل

تناول هذا الفصل نتائج الدراسة الميدانية، والمتمثلة في التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة عن عبارات الاستبيان، واختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية للدراسة، وقد تم التوصل إلى جملة النتائج التالية:

نتائج التحليل الوصفي

- الجماعات المحلية في الجزائر تطبق التوظيف بمستوى متوسط؛
- الجماعات المحلية في الجزائر تطبق التكوين بمستوى متوسط؛
- الجماعات المحلية في الجزائر تطبق التحفيز بمستوى متوسط؛
- الجماعات المحلية في الجزائر تطبق الاتصال الداخلي بمستوى مرتفع؛
- الجماعات المحلية في الجزائر تطبق فرق العمل بمستوى مرتفع؛
- الجماعات المحلية في الجزائر تطبق التمكين بمستوى مرتفع؛
- الجماعات المحلية في الجزائر تطبق تقييم أداء الموظفين بمستوى مرتفع؛
- الجماعات المحلية في الجزائر تطبق إجراءات التسويق الداخلي بمستوى مرتفع؛
- جودة خدمات الجماعات المحلية في الجزائر تعتبر متوسطة المستوى؛

نتائج اختبار الفرضيات

- يوجد تطبيق لإجراءات التسويق الداخلي في الجماعات المحلية في الجزائر من وجه نظر متخذي القرار؛

- توجد جودة مرتفعة في خدمات الجماعات المحلية في الجزائر من وجه نظر متخذي القرار؛
- يوجد أثر لتطبيق إجراءات التسويق الداخلي على جودة خدمات الجماعات المحلية في الجزائر من وجهة نظر متخذي القرار؛
- لا يوجد أثر للتوظيف على جودة خدمات الجماعات المحلية في الجزائر من وجهة نظر متخذي القرار؛
- يوجد أثر للتكوين على جودة خدمات الجماعات المحلية في الجزائر من وجهة نظر متخذي القرار؛
- يوجد أثر للتحفيز على جودة خدمات الجماعات المحلية في الجزائر من وجهة نظر متخذي القرار؛
- لا يوجد أثر للاتصال الداخلي على جودة خدمات الجماعات المحلية في الجزائر من وجهة نظر متخذي القرار؛
- يوجد أثر لفرق العمل على جودة خدمات الجماعات المحلية في الجزائر من وجهة نظر متخذي القرار؛
- يوجد أثر للتمكين على جودة خدمات الجماعات المحلية في الجزائر من وجهة نظر متخذي القرار؛
- لا يوجد أثر لتقييم أداء الموظفين على جودة خدمات الجماعات المحلية في الجزائر من وجهة نظر متخذي القرار.

الفصل الخامس:

مناقشة نتائج الدراسة

الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة

تمهيد

توصلت الدراسة إلى جملة نتائج حسب الأهداف المسطرة وفرضيات الدراسة، ومن خلال هذا الفصل؛ سيتم عرض هذه النتائج مع محاولة تفسيرها ومناقشتها في ضوء نتائج الدراسات السابقة.

المبحث الأول: مناقشة نتائج التحليل الوصفي

أولا: الجماعات المحلية في الجزائر تطبق التوظيف بمستوى متوسط

تقارب المتوسطات الحسابية لفقرات محور التوظيف يدل على أن الجماعات المحلية في الجزائر تطبق أبعاد التوظيف بشكل متوازن، ورغم هذا؛ فإنها تولي الأهمية الأكبر لإختيار الموظفين على أساس معايير موضوعية، وبالمقابل فإن هذا الاهتمام يكون في أقل مستوى له بالنسبة لتحليل خصائص كل وظيفة، وهذا يدل على عدم فاعلية إجراءات التوظيف في المنظمات العمومية في الجزائر، وهذا ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة، حيث توصلت دراسة (بوزيان حورية، 2013) إلى وجود غياب رؤية واضحة في سياسة التوظيف في الإدارة المحلية الجزائرية، كما أنها لا تزال تعيش عدة أزمات، وأرجعت ذلك إلى عدم تخطيها الذهنيات البالية التي لا تزال تحكمها وتعيق هذه العملية، وتوصلت دراسة (تيشات سلوى، 2010) إلى أن عملية التوظيف

بالوظيفة العمومية تخضع خضوعا تاما للإجراءات القانونية والتنظيمية الواردة في القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، وتوصلت دراسة (عبد اللاوي صبيحة، 2016) إلى أن قانون الوظيفة العمومية الجزائرية لسنة 2006 لا يستند إلى معايير واضحة ودقيقة وموضوعية.

ثانيا: الجماعات المحلية في الجزائر تطبق التكوين بمستوى متوسط

تقارب المتوسطات الحسابية لفقرات محور التكوين يدل على أن الجماعات المحلية في الجزائر تطبق أبعاد التكوين بشكل متوازن، وتشير نتائج تحليل هذا المحور أن برامج العملية التكوينية المطبقة على الموظفين في الجماعات المحلية في الجزائر قد حسنت من سلوك الموظفين، وبالمقابل؛ فان العملية التكوينية حققت الأهداف المسطرة بمستوى متوسط، وتأتي هذه النتيجة من خلال جهود الحكومة الجزائرية في تطوير الجهاز الإداري للمنظمات العمومية، فقد قامت بإنشاء حقيبة وزارية لدى الوزير الأول مكلف بإصلاح الخدمة العمومية في عام 2013، كما أن القانون العام للوظيفة العمومية –المعمول به حاليا– يلزم المنظمات بتكوين موظفيها وتحسين مستواهم بصفة دائمة.

حسب نطاق البحث المحدود؛ لم يتوصل الباحث إلى دراسات سابقة تخص التكوين في الجماعات المحلية في الجزائر، إلاّ أنّ دراسة (آسية قرنان، 2016) توصلت إلى أنّ سياسة التكوين بالمنظمة العمومية الجزائرية غير واضحة المعالم وتتميز باللامبالاة في التسيير، وعدم مساعدة الفئة الجديدة على الاندماج من خلال التكوين، وأنّ الأقدمية تلعب دورا كبيرا في انتقاء المستفيدين من التكوين لغرض الترقية، إذ تأكد عدم وجود سياسة واضحة المعالم والأهداف وتتسم بالمصداقية، وعدم حرص مصلحة التكوين على المتابعة المستمرة أثناء المدة المخصصة للتكوين،

وعدم وجود تقييم محكم لعدم وعي المنظمة أنّ عملية التكوين هي حلقة شديدة التنظيم، وتوصلت دراسة (عبده عزالدين، 2002) إلى أنه توجد نصوص تنظيمية خاصة بالتكوين في الجزائر، لكن الإدارات لا تحترم ما نصت عليه هذه القوانين، خاصة عند التطبيق وإتاحة الفرص للجميع، وغياب الموظفين عن البرامج التكوينية، خاصة في برامج التكوين أثناء الخدمة.

ثالثا: الجماعات المحلية في الجزائر تطبق التحفيز بمستوى متوسط

تقارب المتوسطات الحسابية لفقرات محور التحفيز يدل على أن الجماعات المحلية في الجزائر تطبق إجراءات التحفيز بشكل متوازن، وتشير نتائج تحليل هذا المحور أن أهم بعد من أبعاد فعالية نظام الحوافز المتبع في الجماعات المحلية في الجزائر، يتمثل في توافق نظام الحوافز مع جهود الموظفين، وبالمقابل؛ فإن الشفافية في توزيع الحوافز على الموظفين، يعتبر البعد الأقل أهمية في الجماعات المحلية في الجزائر، وتعتبر الحوافز من المقومات الأساسية لتحقيق جودة مخرجات المنظمات، ونلاحظ وجود إهمال كبير في الحوافز خاصة الحوافز المعنوية في الإدارات العمومية والجماعات المحلية في الجزائر.

حسب نطاق البحث المحدود؛ لم يتوصل الباحث إلى دراسات سابقة تخص التحفيز في الجماعات المحلية في الجزائر، إلاّ أنّ دراسة (هرماس محمد، بكاي ميلود، 2018) توصلت إلى وجود ضعف في مستوى منظومة الحوافز الموجهة إلى موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية بالجلفة، كما توصلت دراسة (جبار بوكثير، 2014) إلى أن نظام التحفيز في الإدارة العمومية الجزائرية لا يتميز بالمرونة الكافية لإقناع كل الأفراد العاملين فيها بالرغم من أن مقدار الحوافز المقدمة لهم في مستوى تحقيق الرضا الوظيفي وإثارة الدافعية وتوجيه سلوك أفراد الوظيف العمومي،

وتوصلت دراسة (حميدة زرقوط، 2014) إلى أن إدارة الخزينة العمومية لولاية سكيكدة بالجزائر تولي اهتماما بالغا بتقدير جهود العاملين للارتقاء بجودة العمل المنجز من قبلهم.

رابعا: الجماعات المحلية في الجزائر تطبق الاتصال الداخلي بمستوى مرتفع

تقارب المتوسطات الحسابية لفقرات محور الاتصال الداخلي يدل على أن الجماعات المحلية في الجزائر تطبق أبعاد الاتصال الداخلي بشكل متوازن، وتشير نتائج تحليل هذا المحور أن أهم بعد من أبعاد فعالية نظام الاتصال الداخلي المتبع في الجماعات المحلية في الجزائر؛ يتمثل في ملائمة وسيلة الاتصال المستخدمة لهدف العملية الاتصالية، وبالمقابل؛ فإن البعد الأقل أهمية يتمثل في وضوح هدف العملية الاتصالية في البلدية.

حسب نطاق البحث المحدود، لم يتوصل الباحث إلى دراسات سابقة تخص الاتصال الداخلي في الجماعات المحلية، إلاّ أنّ دراسة (بلحمدو خولة، 2014) توصلت إلى أن الاتصال الداخلي يطبق بمستوى متوسط في جامعة أكلي أمحند أولحاج بالبويرة– الجزائر، وتوصلت دراسة (فريدة جعالة، 2013) إلى أن المؤسسة العمومية للأشغال العمومية في الجزائر تطبق الاتصال الداخلي بشكل جيد، وتوصلت دراسة (بوداود ابراهيم، بوفيجلين زهرة، 2015) إلى أن الاتصال الداخلي لا يطبق في كلية الحقوق بجامعة بن يوسف بن خدة– الجزائر، وتوصلت دراسة (زحاف أحمد، 2016) إلى أن الاتصال الرسمي يطبق بنسبة مرتفعة في مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة– الجزائر.

خامسا: الجماعات المحلية في الجزائر تطبق فرق العمل بمستوى مرتفع

تقارب المتوسطات الحسابية لفقرات محور فرق العمل يدل على أن الجماعات المحلية في الجزائر تطبق أبعاد فرق العمل بشكل متوازن، وتشير نتائج تحليل هذا المحور أن أهم بعد من أبعاد فعالية فرق العمل في الجماعات المحلية في الجزائر، هو نشر روح التعاون بين الموظفين ورؤسائهم، وبالمقابل؛ فإن البعد الأقل أهمية هو تكامل أدوار أعضاء فرق العمل، يعتبر هذا البعد أساس نجاح فرق العمل، وقد يرجع ذلك إلى المنافسة السلبية بين أعضاء الفريق، وغياب قيادة رشيدة تقسم المهام على أعضاء الفريق.

حسب نطاق البحث المحدود؛ لم يتوصل الباحث إلى دراسات سابقة تخص فرق العمل في الجماعات المحلية، إلاّ أنّ دراسة (عبد القادر بن برطال، 2018) توصلت إلى أن أغلب أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة عمار ثليجي بالاغواط – الجزائر يمارسون الكثير من المهام في شكل فرق عمل، وتوصلت دراسة (سهام موفق، 2016) إلى وجود مستوى مرتفع لفاعلية فرق العمل في المؤسسة الاستشفائية بشير بن ناصر ببسكرة – الجزائر.

سادسا: الجماعات المحلية في الجزائر تطبق التمكين بمستوى مرتفع

تقارب المتوسطات الحسابية لفقرات محور التمكين يدل على أن الجماعات المحلية في الجزائر تطبق أبعاد التمكين بشكل متوازن، وتشير نتائج تحليل هذا المحور أن أهم بعد من أبعاد التمكين في الجماعات المحلية في الجزائر يتمثل في أن تحفيز الموظفين يجعلهم يبادرون لحل مشاكل عملهم، وبالمقابل؛ فإن البعد الأقل أهمية يتمثل في مرونة القوانين التي تسمح للموظفين بحرية التصرف في أداء مهامهم الروتينية، وقد يعود هذا إلى القوانين الصارمة التي تحكم سير

عمل الموظفين، والمتابعات القضائية والعقوبات المفروضة على الموظفين في حالة ارتكابهم خطأ ما أثناء تأدية أعمالهم الروتينية.

لم يتوصل الباحث إلى دراسات سابقة تخص التمكين في الجماعات المحلية، إلاّ أنّ دراسة (شراف عقون، ليلى بوحديد، 2017) توصلت إلى أن المؤسسة الوطنية للتأمين بباتنة تطبق التمكين الإداري، وتوصلت دراسة (عزالدين لرقم، عبد الحق بن نصر، 2018) إلى وجود مستوى متوسط للتمكين الإداري في كلية الأدب والعلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة عنابة – الجزائر.

سابعا: الجماعات المحلية في الجزائر تطبق تقيم أداء الموظفين بمستوى مرتفع

تقارب المتوسطات الحسابية لفقرات محور تقييم أداء الموظفين يدل على أن الجماعات المحلية في الجزائر تطبق أبعاد تقيم أداء الموظفين بشكل متوازن، وتشير نتائج تحليل هذا المحور أن أهم بعد من أبعاد تقيم أداء الموظفين في الجماعات المحلية في الجزائر يتمثل في تقيم أداء الموظفين على أساس درجة انسجام فريق العمل، وبالمقابل؛ فإن البعد الأقل أهمية يتمثل في تقيم أداء الموظفين على أساس عدد شكاوى المواطنين.

لم يتوصل الباحث إلى دراسات سابقة تخص تقيم أداء الموظفين في الجماعات المحلية في الجزائر، إلاّ أنّ دراسة (فاتن باشا، صباح بنوناس، 2015) توصلت إلى وجود عدد من النقائص تخص عملية تقييم أداء العاملين في مديرية الموارد المائية بولاية بسكرة– الجزائر، وتوصلت دراسة (سودي عائشة، 2012) إلى أنّ معايير التنقيط لا تتكيف مع طبيعة المنصب وخصوصية كل إدارة في المركز الاستشفائي الجامعي بحسين داي – الجزائر.

ثامنا: الجماعات المحلية في الجزائر تطبق إجراءات التسويق الداخلي بمستوى مرتفع.

المتوسطات الحسابية المتقاربة لإجراءات التسويق الداخلي تدل على أن الجماعات المحلية تطبق هذه الإجراءات بشكل متوازن، ويعتبر التمكين أهم هذه الإجراءات، وبالمقابل؛ فإن هذه الأهمية تقل إلى أدنى مستوى لها بالنسبة لإجراء التوظيف، وعلى الرغم من هذه النتيجة، إلا أن تطبيق إجراءات التسويق الداخلي في الجماعات المحلية بالجزائر يكون في ظل القوانين والتعليمات، أي أنه يفتقد للمبادرة من طرف الإدارة العليا، وفي هذه الحالة فانه يطبق دون فهم أهدافه وكيفية التطبيق الفعال له، وبخصوص نتائج الدراسات السابقة، لم يتوصل الباحث لدراسات سابقة تكشف عن مدى تطبيق التسويق الداخلي في المنظمات العمومية في الجزائر.

تاسعا: جودة خدمات الجماعات المحلية في الجزائر تعتبر متوسطة المستوى.

تقارب المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المحور يدل على أن الجماعات المحلية في الجزائر تطبق أبعاد الجودة الإدارية والجودة المهنية بشكل متوازن، وتشير نتائج تحليل هذا المحور أن أهم بعد من أبعاد كلا الجودتين يتمثل في انخفاض تكلفة الموارد البشرية في البلدية، مما يعني أن متخذي القرار يرون أن الموارد البشرية تكلفهم أموال منخفض، وبالمقابل؛ فإن البعد الأقل أهمية يتمثل في قصر وقت تقديم الخدمات المحلية للمواطنين.

المبحث الثاني: مناقشة نتائج اختبار الفرضيات

أولا: يوجد تطبق لإجراءات التسويق الداخلي في الجماعات المحلية في الجزائر من وجه نظر متخذي القرار

بما أن الجماعات المحلية في الجزائر تطبق إجراءات التسويق الداخلي بشكل مرتفع كما ذكر سابقا، فإنه من المؤكد أن نجدها تطبق التسويق الداخلي، ذلك أن التسويق الداخلي ما هو إلا مجموع هذه الإجراءات، وتعتبر هذه النتيجة نتيجة حتمية لجهود الجماعات المحلية في ترقية وتحسين مواردها البشرية، وذلك من خلال وضع قوانين وطرق توظيف ترى أنها ملائمة لخصوصية القطاع، واهتمامها بتكوين وتحفيز مواردها البشرية، وتمكين موظفيها، وتنظيم أعمالهم في شكل فرق عمل وتدعيمها، كما تهتم اهتماما كبيرا بتقييم أداء موظفيها.

ثانيا: توجد جودة مرتفعة في خدمات الجماعات المحلية في الجزائر من وجه نظر متخذي القرار.

تعتبر الخدمات التي تقدمها الجماعات المحلية في الجزائر من وجهة نظر متخذي القرار ذات جودة مرتفعة، لكن هذه الجودة قريبة من المتوسط، وكنتيجة منطقية فإن المستجوبين سيجيبون بهذه النتيجة والواقع يكون عكس ذلك، فلو تم قياس جودة خدمات الجماعات المحلية من وجهة نظر المواطنين ومن وجهة نظر متخذي القرار (الجودة الشاملة)، لربما كانت النتيجة مخالفة لذلك، وعلى العموم؛ فإن هذه النتيجة تدل على مساعي رؤساء المجالس الشعبية البلدية ووزارة الداخلية والجماعات المحلية إلى التحسين المستمر للخدمات العمومية المحلية، من خلال اهتمامها بالمورد البشري (التسويق الداخلي) وعصرنة قطاعها بما يتماشى مع التطورات التكنولوجية العالمية.

نتيجة دراستنا جاءت عكس نتائج دراسة (يطو رزيقة، 2012)، حيث توصلت إلى وجود عجز وقصور في تقديم مختلف الخدمات العمومية المحلية في بلدية الحراش – الجزائر، وتدني مستوى جودتها ونوعيتها، كما أن دراسة (غردي محمد، بن نذير نصر الدين، 2014) توصلت إلى أن الإدارة العمومية بالجزائر لا تتميز بالجودة، إذ أنها تتصف بتدني مستوى الخدمات وإهمال وسوء معاملة المواطنين.

ثالثا: يوجد أثر لتطبيق إجراءات التسويق الداخلي على جودة خدمات الجماعات المحلية في الجزائر من وجهة نظر متخذي القرار

الإجراءات المؤثرة في جودة خدمات الجماعات المحلية تتمثل في: فرق العمل التحفيز، التكوين، التمكين، وهذا يعني أن الزيادة في الاهتمام بتطبيق وتبني إجراءات التسويق الداخلي في الجماعات المحلية في الجزائر، وخاصة الإهتمام بهذه الإجراءات، سيؤدي إلى تحسين جودة الخدمات العمومية المحلية التي تقدمها الجماعات المحلية في الجزائر من وجهة نظر متخذي القرار، أي أن الجودة المهنية والجودة الإدارية ستتحسن. هذه النتيجة تعتبر جد مهمة، كون أن الدراسات السابقة –حسب نطاق البحث المحدود– لم تتطرق إطلاقا لدراسة العلاقة بين التسويق الداخلي وجودة الخدمة من منظور إدارة المنظمة، كما أن الدراسات حول علاقة التسويق الداخلي وجودة الخدمات في القطاع العمومي تعتبر قليلة جدا، واقتصرت أغلبها على القطاع الخاص، وتوصلت أغلب هذه الدراسات إلى أن التسويق الداخلي يؤثر تأثيرا إيجابيا على جودة مختلف الخدمات المقدمة من وجهة نظر الزبون.

الدراسات السابقة أثبتت أن التسويق الداخلي يؤثر إيجابيا على جودة الخدمات البنكية، حيث توصلت دراسة (حيرش سليم، 2015) إلى وجود تأثير إيجابي لتطبيق التسويق الداخلي على جودة الخدمة البنكية، وأن أكثر الأبعاد تأثيرا هما بعدي وضوح أدوار العمل والاتصالات الداخلية بين العاملين في البنوك، وتوصلت دراسة (بدري قسم عبد الفراج مرسال، 2014) إلى وجود علاقة تأثير إيجابي بين التسويق الداخلي وجودة الخدمة في بنوك ولاية الخرطوم، وسلوك المواطنة التنظيمية يتوسط هذه العلاقة، كما أن سلوك المواطنة التنظيمية يؤثر على جودة الخدمة من خلال التسويق الداخلي، إلا أن نسبة التأثير تختلف من متغير إلى آخر، وتوصلت دراسة (كفاح صالح الأسدي، ازدهار نعمة ابو غنيم، 2010) إلى وجود أثر إيجابي للتسويق الداخلي على مستوى جودة الخدمة البنكية، وتوصلت دراسة (صالح عمرو كرامة الجريري، 2006) إلى وجود علاقة ارتباط بين التسويق الداخلي وجودة الخدمات البنكية، وأنه يوجد أثر لهذه العلاقة على رضا الزبائن، وأن نقطة الانطلاق للوصول إلى جودة الخدمات ونيل رضا الزبائن تبدأ من التركيز على تحسين العمليات الداخلية في جميع أقسام البنك لكي تضمن تسليم خدمات عالية الجودة للزبائن، وتوصلت دراسة (Atefe Falahatkar, Rouzbeh Habibi, 2015) إلى أن التسويق الداخلي وجميع جوانبه (الاتصالات، التطوير، المكافأة) يرتبط بشكل كبير ومباشر مع جودة الخدمة البنكية، وأنه يوجد أثر ايجابي للتسويق الداخلي على جودة الخدمات في البنك، وتوصلت دراسة (Sanaz Roshani, And others, 2013) إلى وجود أثر إيجابي لتطبيق وتنفيذ مبادئ التسويق الداخلي في المنظمة على جودة الخدمات البنكية، وذلك من خلال الدور الفعال والكفء لسلوك المواطنة التنظيمية.

كما أثبتت الدراسات السابقة أن التسويق الداخلي يؤثر إيجابيا على جودة الخدمات التعليمية، وجودة الخدمات الصحية، وجودة الخدمة الفندقية، وجودة خدمة شركات الاتصال، وجودة خدمات الأندية الرياضية، حيث توصلت دراسة (شاكر تركي إسماعيل، 2011) إلى أهمية تبني مفهوم التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية في المنظمات التعليمية كمدخلات رئيسية للعملية التعليمية، وانعكاس ذلك على جودة مخرجات العملية التعليمية، وأثر ذلك على اختيار الطلبة لجامعة محددة دون غيرها، وتوصلت دراسة (سعيد شعبان حامد، 2003) إلى وجود علاقة إرتباط إيجابي بين التسويق الداخلي ومستوى جودة الخدمة الصحية المقدمة للمنتفعين في مستشفيات القاهرة، وتوصلت دراسة (Yafang T, Shih W. W, 2011) إلى أن التسويق الداخلي يلعب دورا حاسما في شرح تصورات الموظفين عن الالتزام التنظيمي وجودة خدمة التمريض في مستشفيات تايوان، وأنّ الالتزام التنظيمي هو الوسيط بين التسويق الداخلي وجودة الخدمة، وأن التسويق الداخلي له تأثير على كل من الالتزام التنظيمي وجودة خدمة التمريض في مستشفيات تايوان، وتوصلت دراسة (بوبكر عباسي، 2009) إلى أن غياب عناصر التسويق الداخلي في فنادق ورقلة قد انعكس على مستوى جودة الخدمات المقدمة التي كانت في بعض الأحيان غير مقبولة، وتوصلت دراسة (عطاالله عزات أبو عودة، 2014) إلى وجود أثر لسياسات التسويق الداخلي المتبعة في شركة جوال للاتصالات على مستوى جودة الخدمات المقدمة للزبائن، وتوصلت دراسة (Abdelkader Ahmed Farouk, And others, 2010) إلى وجود علاقة تأثير إيجابية بين التسويق الداخلي ومستوى جودة الخدمة المقدمة لأفراد في الأندية الرياضية في مصر.

كما أن التسويق الداخلي يؤثر إيجابيا على الرضا الوظيفي للموظفين، وعلى جودة الخدمات الداخلية، مما يؤدي إلى تحسين مخرجات المنظمة المتمثلة في خدمات ذات جودة عالية، وهذا ما توصلت إليه دراسة (Iyad A. Nsour, 2013)، حيث توصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين التسويق الداخلي وجودة الخدمة الداخلية في المستشفيات العامة في الرياض، وأن الاستراتيجيات التي تركز علي تنميه قدرات الموظفين ونظام الدعم الفعال تشكل عوامل رئيسيه في تحقيق جوده الخدمات الداخلية في المستشفيات العامة السعودية، وتوصلت دراسة (Amjad Abu ELSamen, Muhammad Alshurideh, 2012) إلى وجود علاقة تأثير إيجابي بين أبعاد التسويق الداخلي وجودة الخدمة الداخلية المدركة لدى موظفي إحدى شركات الأدوية الأردنية، وتوصلت دراسة (بن احسن ناصر الدين، 2016) إلى وجود أثر لإجراءات التسويق الداخلي على رضا مقدم الخدمة، وتوصلت دراسة (Ismail D, Cagatan T, 2015) إلى أن الزملاء وإثراء الوظائف والتعويض في قطاع الخدمات العامة في بورصة لها تأثير كبير على الرضا الوظيفي، وتوصلت دراسة (Erik Ruzic and auther, 2015) إلى أن التسويق الداخلي يؤثر إيجابيا على الرضا الوظيفي للموظفين العموميين في قطاع الخدمات العامة البلدية، وتوصلت دراسة (Masoud shahsavani, and others, 2012) إلى وجود علاقة مهمة بين التسويق الداخلي والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وإلى وجود تأثير غير مباشر للتسويق الداخلي على التوجه نحو العملاء والالتزام التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي، كما توصلت دراسة (بدري قسم عبد الفراج مرسال، 2014) إلى وجود علاقة تأثير ايجابية بين التسويق الداخلي وسلوك المواطنة التنظيمية.

كما أن التسويق الداخلي يعتبر أساسي لتميز المنظمة، وذلك من خلال تميز عنصرها البشري، ودعم روح الابتكار والمبادرة، وتعزيز المكانة الذهنية لخدمات المنظمة، حيث توصلت دراسة (Salomão Alencar de Farias, 2010) إلى أن التميز في الخدمة هو الهدف الرئيسي لمعظم المنظمات الخدمية، فالمنظمة التي تريد التميز بخدماتها عليها تبني فلسفة التسويق الداخلي وتطبق إجراءاته، وبذلك فإنها تحقق رضا عملائها الخارجيين، وتوصلت دراسة (Leonidas A. Zampetakis , Vassilis Moustakis, 2007) إلى أن ممارسة التسويق الداخلي يمكن أن تؤدي إلى نتائج إيجابية نحو تعزيز روح المبادرة العامة حيث أنها تعتمد على اختيارات ومواقف الموظفين، ويمكن استخدام التحليل الموحد لدعم صياغة وتنفيذ سياسة التسويق الداخلي الفعال، وتوصلت دراسة (غسان قاسم داود اللامي، واخرون، 2012) إلى وجود علاقة ارتباط بين إجراءات التسويق الداخلي وقدرة العاملين على تصوير مكانة ذهنية جيدة في ذهن الزبون على الخدمة المقدمة، ووجود تأثير لممارسات التسويق الداخلي على المكانة الذهنية.

رابعا: لا يوجد تأثير للتوظيف على جودة خدمات الجماعات المحلية في الجزائر من وجهة نظر متخذي القرار

التوظيف يعتبر أول عملية تقوم بها المنظمة في إطار تطبيق فلسفة التسويق الداخلي، وبما أن النتائج أظهرت أنه لا يوجد أثر للتوظيف على جودة خدمات الجماعات المحلية، فإن هذا يدعو الى الاعتقاد بأن عملية التوظيف لا تتم بالشكل الصحيح، رغم أن إجابات أفراد العينة عن هذا المحور كانت بمستوى متوسط، وما يدعم هذا الطرح نتائج دراسة (بوزيان حورية ، 2013)، حيث توصلت الدراسة إلى أن غياب الرؤية الواضحة في سياسة التوظيف في الإدارة المحلية الجزائرية،

قد أثر سلبا على فعالية وأداء موظفيها، وبالتالي على تقديم خدمات عمومية لائقة ترقى إلى طموحات المواطنين وإحداث تنمية محلية، وتوصلت دراسة (تيشات سلوى، 2010) إلى أن عدم فاعلية الأجهزة الإدارية الجزائرية يرجع إلى غياب سياسة توظيف رشيدة تمكنها من الإستفادة من الطاقات البشرية المتوفرة في المجتمع، وتوصلت دراسة (عبد اللاوي صبيحة، 2016) إلى أن الآليات المستعملة في النصوص القانونية للوظيفة العمومية تعتبر سبب في النتائج غير المرغوب فيها لعدم مواكبتها للتطورات الراهنة، مما جعل نتائج بعض الاساتذة الموظفين دون المستوى المطلوب، وغياب أساليب الادارة الاستراتيجية في سياسات توظيف الأساتذة في قطاع التعليم العالي في الجزائر انعكس سلبا على نوعية الأداء وغياب الجودة والتميز، وأنّ غياب تحليل الوظائف أثر سلبا على عمليات ترشيد توظيفهم، ولكي تكون عملية التوظيف ناجحة في الجماعات المحلية، يجب عليها أن تحافظ على الموظفين الجيدين، ولا يكون هذا إلا من خلال التطبيق الفعال لبقية إجراءات التسويق الداخلي، حيث توصلت دراسة (Khalid O, Mohammad S, 2015) إلى وجود تأثير كبير لعوامل التسويق الداخلي على الاحتفاظ بالموظفين في مستشفيات عمان الخاصة.

كما أن الدراسات السابقة تؤكد وجود أثر للتوظيف على جودة مختلف الخدمات المقدمة، وعلى المتغيرات الوسيطة التي تؤدي إلى تحسين جودة الخدمات، حيث توصلت دراسة (بوبكر عباسي، 2009) إلى أن اختيار الأفراد ذوي التوجه التسويقي له دور كبير في تحسين جودة الخدمات الفندقية، وتوصلت دراسة (Khalid O, Mohammad S, 2015) إلى وجود تأثير كبير لعوامل التسويق الداخلي على الاحتفاظ بالموظفين في مستشفيات عمان الخاصة، مما يؤدي للاستقرار وبالتالي تحسين جودة الخدمات الصحية، وتوصلت دراسة (Iyad A. Nsour, 2013)

إلى وجود علاقة موجبة بين تعيين الموظفين المناسبين والاحتفاظ بأفضل الموظفين مع نوعيه الخدمات الداخلية، وتوصلت دراسة (Alshurideh, Amjad Abu ELSamen, Muhammad 2012) إلى أن متغير التوظيف هو أكثر متغيرات التسويق الداخلي تأثيرا على أبعاد جودة الخدمات الداخلية المدركة، وهو المتغير الأكثر أهميه في التأثير على الموثوقية، وفي التأثير على التعاطف، وتوصلت دراسة (Moustakis, 2007 Leonidas A. Zampetakis, Vassilis) إلى أن الفترة التجريبية تعتبر أهم عامل بالنسبة للموظفين العموميين لتبني مبادرات الإدارة العليا نحو ريادة الأعمال العامة.

خامسا: يوجد تأثير للتكوين على جودة خدمات الجماعات المحلية في الجزائر من وجهة نظر متخذي القرار

إن هذه النتيجة توحي إلى أن البرنامج التكويني في الجماعات المحلية قد نجح في تحقيق الهدف النهائي له، والمتمثل في تحسين جودة الخدمات العمومية المحلية، وقد يرجع ذلك إلى مواكبته للتطورات الحاصلة، والاستثمار في المورد البشري عن طريق التكوين، وهذا عكس النتيجة التي توصلت إليها دراسة (آسية قرنان، 2016)، حيث توصلت إلى أن المنظمة العمومية الجزائرية لا تزال تنظر إلى التكوين من الزاوية الكلاسيكية وهي عدم الإنفاق عليه وعدم التخطيط له، فاهتمت باكتساب المعارف الجديدة فقط، وأهملت الزاوية الحديثة التي تتبع النظريات المعاصرة في تسيير المورد البشري، والتي ترى أنه مورد وجب الاستثمار فيه، وأيضا دراسة (عبده عزالدين، 2002) توصلت إلى أنه توجد نصوص تنظيمية خاصة بالتكوين في الجزائر، لكن الإدارات لا تحترم ما نصت عليه، خاصة عند التطبيق واتاحة الفرص للجميع، وغياب الموظفين عن التكوين،

خاصة في برامج التكوين أثناء الخدمة. كما يرجع عدم وجود تأثير إلى غياب الفعالية في البرامج التكوينية في الجماعات المحلية، وتشير نتائج دراسة (Mthokozisi M, Clifford K. H, 2015) إلى ضرورة وجود أنظمة وعمليات فعالة لتكوين الموظفين وتطويرهم من أجل تحسين أدائهم في البلديات، وبالتالي تحسين توفير الخدمات الأساسية للمجتمعات المحلية، وكان من المفترض أن يؤدي التكوين إلى تحسين سلوك الموظفين وبالتالي تحسين جودة الخدمات، وهذا ما توصلت له دراسة (سناء بولقواس، 2015)، كما توصلت دراسة (عبد القادر عجوط، آسيا خياط، 2016) إلى أن تكوين الموظفين يساهم في قدرتهم على إنجاز وتقديم الخدمات بشكل دقيق وبطريقة صحيحة وفي وقتها المحدد للمرة الأولى، ويساهم في خلق الأمان والاطمئنان والثقة لدى المرتفقين بمن يقدمون الخدمات وبالخدمات نفسها، وهما بعدين من أبعاد جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون وفق نموذج سيرفكوال.

نتائج دراستنا جاءت موافقة لنتائج الدراسات السابقة، حيث أثبتت أغلب الدراسات أن التكوين يؤثر إيجابيا على جودة مختلف الخدمات، فقد توصلت دراسة (حيرش سليم، 2015) إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير موجبة بين تنمية وتدريب العاملين وجودة الخدمات المصرفية، وتوصلت دراسة (غسان قاسم داود اللامي، واخرون، 2012) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين التدريب الداخلي وتعزيز المكانة الذهنية للخدمة البنكية، وتوصلت دراسة (شاكر تركي إسماعيل، 2011) إلى أن البرامج التدريبية تزيد من المهارات والمعارف العلمية والبحثية للعاملين، وإلى وجود علاقة تأثير لتدريب وتطوير العاملين في الجامعة على جودة الخدمة التعليمية، وتوصلت دراسة (كفاح صالح الأسدي، ازدهار نعمة ابو غنيم، 2010) إلى وجود أثر ايجابي لتنمية وتدريب العاملين على مستوى جودة الخدمة المصرفية، وتوصلت دراسة (بوبكر عباسي، 2009) إلى أن التدريب

المستمر والمنتظم في الصناعات الفندقية له دور كبير في تطوير وتحسين جودة الخدمات المقدمة، وتوصلت دراسة (سعيد شعبان حامد، 2003) إلى وجود علاقة ارتباط إيجابي بين تنمية وتدريب العاملين ومستوى جودة الخدمة الصحية، وتوصلت دراسة (Atefe Falahatkar, Rouzbeh Habibi, 2015) إلى وجود أثر ايجابي لتطوير الموظفين على جودة الخدمات البنكية، وتوصلت دراسة (Lydiah Wambugu,2015) إلى أن توفير التدريب الداخلي للموظفين في البنك سيعزز قدرتهم على تقديم الخدمات، وتوصلت دراسة (Leonidas A. Zampetakis, Vassilis Moustakis, 2007) إلى أن 35 بالمئة من المستجوبين يعتبرون أن التدريب يمثل أهم عامل لتبني مبادرات الإدارة العليا نحو ريادة الأعمال العامة في المقاطعات الإدارية في اليونان.

سادسا: يوجد تأثير للتحفيز على جودة خدمات الجماعات المحلية في الجزائر من وجهة نظر متخذي القرار

يعتبر التحفيز عنصر مهم في نموذج التسويق الداخلي، لذلك فإن ضمان نجاح تنفيذ برنامج التسويق الداخلي يجب أن يكون التحفيز في مقدمة أولويات الإدارة، ويجب عليها اعتبار أن التحفيز لا يقتصر على مسؤولية الموارد البشرية فقط، بل يجب أن يعتمده جميع المديرين في جميع أنحاء المنظمة بغض النظر عن الإدارة الوظيفية، وهذا ما توصلت له دراسة (Marius Calin Benea, 2008)، ويلاحظ الباحث أن التحفيز غائب في معظم المنظمات الحكومية، رغم أن النتائج تؤكد أنه يؤثر على تحسين الخدمات العمومية، حيث توصلت دراسة (عبد المحسن فهد الجسار، حسان علي العبد الجادر، 2004) إلى أن سياسة المكافأة المالية لها تأثير مباشر في زيادة كفاءة العمل في القطاع الحكومي، ومن ثم تحسين مستويات الإنتاج لدى جميع فئات العمل،

وتوصلت دراسة (حميدة زرقوط، 2014) إلى أن الحوافز المادية والمعنوية تساهم في تحسين أداء العاملين بخزينة ولاية سكيكدة بالجزائر.

نتائج دراستنا جاءت موافقة لنتائج الدراسات السابقة، التي أثبتت أن التحفيز يؤثر إيجابيا على جودة مختلف الخدمات، حيث توصلت دراسة (حيرش سليم، 2015) إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير موجبة بين نظام الاجور والحوافز وجودة الخدمات المصرفية، وتوصلت دراسة (كفاح صالح الأسدي، ازدهار نعمة ابو غنيم، 2010) إلى وجود أثر ايجابي لمكافأة العاملين على مستوى جودة الخدمة المصرفية، وتوصلت دراسة (Atefe Falahatkar, Rouzbeh Habibi, 2015) إلى وجود أثر إيجابي للمكافآت على جودة الخدمات في المصرف، وتوصلت دراسة (شاكر تركي إسماعيل، 2011) إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير موجب بين الحوافز والمكافآت مع جودة الخدمة التعليمية، وتوصلت دراسة (بوبكر عباسي، 2009) أن للتحفيز أهمية كبيرة في تطوير جودة الخدمات في الصناعات الفندقية، وتوصلت دراسة (سعيد شعبان حامد، 2003) إلى وجود علاقة ارتباط إيجابي بين الدافعية لدى العاملين ومستوى جودة الخدمة الصحية، وتوصلت دراسة (Amjad Abu ELSamen, Muhammad Alshurideh, 2012) إلى أن التحفيز هو المتغير الأكثر أهميه في التأثير على الملموسية بالنسبة لجودة الخدمات الداخلية المدركة، وتوصلت دراسة (Leonidas A. Zampetakis, Vassilis Moustakis, 2007) إلى أن 12.1 بالمئة من المستجوبين يعتبرون أن نظام الحوافز والأجور مقابل الأداء يمثل أهم عامل لتبني مبادرات الإدارة العليا نحو ريادة الأعمال العامة في المقاطعات الإدارية في اليونان.

سابعا: لا يوجد تأثير للاتصال الداخلي على جودة خدمات الجماعات المحلية في الجزائر من وجهة نظر متخذي القرار

بما أن الاتصال الداخلي لا يؤثر على جودة الخدمات المحلية، فهذا يعني أن عملية الاتصال الداخلي في الجماعات المحلية في الجزائر غير فعالة، حيث يجب أن تحتوي عملية الاتصال الداخلي على مختلف أنواع الاتصالات، مع وجود هدف ومعنى واضحين لها، وسلامتها من الأخطاء، وباستخدام وسائل مناسبة، وإن توفرت هذه المعايير يمكن اعتبار عملية الاتصال الداخلي فعالة، وبالتالي يمكنها تحسين جودة الخدمات العمومية المحلية، وهذا ما تؤكده دراسة (ياسين محجر، الهاشمي لوكيا، 2012)، حيث توصلت إلى أن الاتصال التنظيمي (الداخلي) يؤثر على أداء موظفي القطاع العمومي في الجزائر.

نتائج دراستنا جاءت مخالفة لنتائج الدراسات السابقة، التي أثبتت أن الاتصال الداخلي يؤثر إيجابيا على جودة مختلف الخدمات، حيث توصلت دراسة (حيرش سليم، 2015) إلى وجود علاقة ارتباط طردية وعلاقة تأثير موجبة بين العلاقات الداخلية وجودة الخدمات البنكية، وبين الاتصالات الداخلية وجودة الخدمات البنكية، وتوصلت دراسة (كفاح صالح الأسدي، ازدهار نعمة ابو غنيم، 2010) إلى وجود أثر ايجابي للعلاقات بين العاملين على جودة الخدمة البنكية، وتوصلت دراسة (Atefe Falahatkar, Rouzbeh Habibi, 2015) إلى وجود أثر ايجابي للاتصالات على جودة الخدمات في البنك، وتوصلت دراسة (شاكر تركي إسماعيل، 2011) إلى أن العلاقات العامة الداخلية بين العاملين تعتبر جد مهمة، وتوصلت إلى وجود علاقة تأثير للعلاقات الداخلية للعاملين على جودة الخدمة التعليمية، وتوصلت دراسة (بوبكر عباسي، 2009) إلى أن الاتصال

التسويقي الداخلي يلعب دورا مهما في انجاح استراتيجيات التسويق الداخلي وتحسين وتطوير جودة الخدمات الفندقية، وتوصلت دراسة (سعيد شعبان حامد، 2003) إلى وجود علاقة ارتباط إيجابي للعلاقات بين العاملين على جودة الخدمة الصحية، وللاتصالات داخل المنظمة على جودة الخدمة الصحية.

ثامنا: يوجد تأثير لفرق العمل على جودة خدمات الجماعات المحلية في الجزائر من وجهة نظر متخذي القرار

إن أهم عامل يمكن أن يؤثر تأثيرا سلبيا على فعالية فرق العمل يتمثل في وجود صراع داخل الفريق، وهذا تؤكده نتيجة دراسة (بن عدة محمد، فراح العربي، 2016)، حيث توصلت إلى وجود علاقة إرتباط موجبة بين أسلوب التكامل وفعالية فريق العمل الإيجابية، ووجود علاقة إرتباط سلبية بين أسلوب السيطرة وفعالية فريق العمل الداعمة، ووجود علاقة إرتباط بين أسلوب الإيثار وفعالية فريق العمل الدفاعية، كما توصلت دراسة (عيضة بن سالم بن صالح حمدان، 2007) أنه كلما كان مستوى الصراع منخفضا داخل الفريق، كانت درجة نجاح الفريق عالية، وكلما كان هنالك مستوا عاليا من دعم الإدارة العليا، ووضوح أهداف فريق العمل، والموضوعية في اختيار أعضاء الفريق، وثقافة فرق العمل، حقق الفريق درجة نجاح عالية، كما أن هذه النتيجة تكون راجعة إلى اتباع نمط قيادة غير مناسب، حيث توصلت دراسة (حامد كاظم متعب، 2015) إلى وجود تأثير معنوي للقيادة الخادمة على فاعلية فرق العمل في المجالس المحلية في محافظة القادسية بالعراق.

نتائج دراستنا جاءت موافقة لنتائج الدراسات السابقة، التي أثبتت أن فرق العمل تؤثر إيجابيا على جودة مختلف الخدمات، حيث توصلت دراسة (حامد كريم الحدراوي وآخرون، 2015)

إلى أن إعتماد أسلوب العمل الفرقي في السلك الطبي يساهم في ترشيد تكاليف الخدمة الطبية المقدمة، وهذا يشير إلى أن زيادة الاهتمام بفرق العمل يمكن أن يؤدي إلى ترشيد في التكاليف والنفقات، وبما أن تكلفة الخدمات المقدمة جزء مهم من جودة الخدمة من منظور متخذي القرار، فإن فرق العمل تساهم في تقليل هذه التكلفة، كما توصلت دراسة (عليان علي رحمة عليان، 2014) على وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين عملية ومنهجية استخدام فرق العمل وتحسين أداء العاملين في قطاع الخدمات السوداني، ووجود علاقة بين استخدام فرق العمل كأسلوب إداري وبناء الجوانب السلوكية للعاملين.

تاسعا: يوجد تأثير للتمكين على جودة خدمات الجماعات المحلية في الجزائر من وجهة نظر متخذي القرار

يعتبر التمكين من أهم العوامل المؤثرة على تحسين مخرجات أي منظمة، فهو يؤدي بالأساس إلى الابتكار والتطوير، والقدرة على معالجة مشكلات العمل من قبل الموظفين، مما يعكس جودة مخرجات المنظمة، ومن خلال نتيجة اختبار هذه الفرضية نلاحظ أن التمكين في الجماعات المحلية في الجزائر يلعب دورا مهما ومؤثرا في تحسين جودة مخرجاتها.

نتائج الدراسة جاءت موافقة لنتائج الدراسات السابقة، التي أثبتت أن التمكين يؤثر إيجابيا على جودة مختلف الخدمات، حيث توصلت دراسة (إيثار عبد الهادي آل فيحان، علاء الدين برع العامري، 2016) إلى وجود علاقة إرتباط وتأثير بين أبعاد التمكين الإداري وأداء مديرية المرور العامة في العراق، كما توصلت دراسة (شذا سليم عبد العزيز أبو سليم، 2015) إلى وجود علاقة طردية بين تمكين العاملين وتعزيز ثقافة الإنجاز لدى العاملين في بلدية دير البلح، وتوصلت دراسة

(عبد الباسط حسونة وآخرون، 2014) إلى وجود أثر معنوي لبعد التمكين المتعلق باتخاذ القرارات في جودة الخدمات البنكية للبنوك في الأردن، ووجود تأثير معنوي لأبعاد التمكين على جودة الخدمات المصرفية في الأردن، وتوصلت دراسة (بوبكر عباسي، 2009) إلى أن التمكين يعتبر حجر الأساس للتسويق الداخلي الناجح ووسيلته الأساسية لتحسين وتطوير جودة الخدمات الفندقية، وتوصلت دراسة (Lydiah Wambugu,2015) إلى أن توفير التمكين للموظفين في البنك سيعزز قدرتهم على تقديم الخدمات، وتوصلت دراسة (فرج شعبان، شيخ سعيدة، 2015) إلى أن التمكين يعمل على تحسين جودة المنتجات والعمليات ونوعية الخدمات المقدمة للزبائن.

عاشرا: لا يوجد تأثير لتقييم أداء الموظفين على جودة خدمات الجماعات المحلية في الجزائر من وجهة نظر متخذي القرار

معظم الدراسات لم تدرج تقييم أداء الموظفين ضمن نموذج التسويق الداخلي المعتمد في دراساتهم، رغم أن هذا البعد يعتبر مهم في أي عملية إدارية، فقد اعتمد الباحث على بعض الدراسات التي تناولت علاقات تقييم أداء الموظفين بجودة مختلف الخدمات وتحسين أداء الموظفين ومخرجاتهم، حيث توصلت دراسة (عبد الله جميل أبو سلمى، علي عباس، 2016) إلى أن الرقابة الإدارية في الوقت المناسب تعتبر عاملا أساسيا لتحسين جودة الأداء والخدمات المقدمة في المنظمات الحكومية، وتوصلت دراسة (عبد الناصر موسى، 2004) إلى ضرورة وجود نظام لتقييم أداء الأفراد في المنظمات من أجل رفع أدائها، ولا يتحقق ذلك إلا إذا حظي هذا النظام بقبول الأفراد العاملين، وبدعم وإشراف الإدارة العليا، وأن توفر المقومات الأساسية للرقابة يعزز إلى حد كبير من فاعلية أنظمة الرقابة الداخلية في القطاع الصحي في الأردن، وأن توقيت تطبيق الرقابة

المتزامنة سيحسين جودة الأداء، وتوصلت دراسة (سودي عائشة، 2012) أن نظام تنقيط أداء الموظفين العموميين في الجزائر حاليا عاجز عن تحقيق الأهداف المنوطة بنظام التقييم في الإدارة، سواء بالنسبة للموظف في حد ذاته فيما يخص تسير حياته المهنية، أو القائمين على عملية التقييم فيما يخص تحديد أداء الموظف ومدى توافقه مع منصب العمل، وبالنسبة للإدارة من خلال ضمان تسيير تقديري للموارد البشرية، وتوصلت دراسة (Katri Vataja, 2011) إلى أن تقييم الموظفين يؤدي إلى تحسين العمل والخدمات في منظمات القطاع العام، وأن عملية التقييم التطوري في منظمات القطاع العام يمكن أن تولد تأثيرات معرفية وسلوكية ومواقف وتأثيرات في مجتمعات العمل.

خلاصة الفصل

تناول هذا الفصل عرض نتائج الدراسة المتوصل إليها، مع محاولة تفسيرها ومناقشتها في ضوء نتائج الدراسات السابقة، ومن خلال مناقشة نتائج دراستنا في ضوء نتائج الدراسات السابقة، يتضح لنا أن ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة أنها تناولت الأثر المباشر للتسويق الداخلي على جودة خدمات الجماعات المحلية في الجزائر من وجهة نظر متخذي القرار، فهي تقيس مدى تطبيق التسويق الداخلي فيها، ومدى جودة الخدمات المحلية التي تقدمها، وتقيس مدى تطبيق كل إجراء من إجراءات التسويق الداخلي، كما أن جودة الخدمات قيست من منظور متخذي القرار، أي الجودة المهنية والجودة الإدارية، في حين أن كل الدراسات السابقة كان القياس فيها من وجهة نظر الزبون/ المواطن.

كما أن نتائج دراستنا جاءت متوافقة مع نتائج أغلب الدراسات السابقة في الموضوع، والتي تؤكد على وجود أثر إيجابي لتطبيق مختلف إجراءات التسويق الداخلي في المنظمة على جودة الخدمات التي تقدمها، ويبقى الاختلاف في طبيعة وعدد هذه الإجراءات المعتمدة، وهذا الاختلاف هو نتيجة اختلاف نماذج التسويق الداخلي التي توصل لها الباحثون، وإلى اختلاف طبيعة نشاط المنظمة التي تتبناه.

الخاتمة

خاتمة

تبين من خلال هذه الدراسة أن التسويق الداخلي هو فلسفة إدارية تقوم على مجموعة من الإجراءات التي تتخذها المنظمة كمبدأ عمل، تتمحور حول الاهتمام بالموظفين وكسب رضاهم، من أجل أن يقدموا خدمات عالية الجودة لعملاء المنظمة، وتأدية مهامهم بأكثر فعالية وجودة. يوجد اختلاف حول حيثيات ظهور التسويق الداخلي، ورغم هذا الاختلاف إلاّ أنّ هناك إجماعًا على أنه ظهر في المنظمات الخدمية، وكان التطبيق الأساسي له في كيفية تحديد الإحتياجات التدريبية وحل مشاكل تسويق الخدمات وتحسين جودتها. ومع تطور مفهوم التسويق الداخلي، قدم الباحثون الكثير من النماذج الخاصة به، ورغم كثرة هذه النماذج إلا أنها ترتكز على نموذجين أساسيين، حيث يعتمد النموذج الأول على مفهوم Berry الذي يعامل الموظفين كعملاء، ويعتمد النموذج الثاني على فكرة Gronroos المتعلقة بالاهتمام بما يرضي العملاء والتسويق التفاعلي، وفي هذه الدراسة تم الاعتماد على نموذج يتكون من سبعة أبعاد هي: التوظيف، التكوين، التحفيز، الاتصال الداخلي، فرق العمل، التمكين، تقييم أداء الموظفين.

كما تبين من هذه الدراسة أن الحكومة المحلية يقصد بها المجالس أو الهيئات المنتخبة محليا، مهمتها صياغة سياسات تنموية محلية أو تنفيذ سياسات الحكومة الوطنية، هدفها تسيير وتنشيط الأوضاع السياسية محليا، وتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية على المستوى المحلي، ويطلق على الحكومة المحلية في الجزائر تسمية الجماعات المحلية، وتتولى الجماعات المحلية تنفيذ مجموعة من المهام والوظائف التي تهدف إلى تحسين الظروف المعيشية للمواطنين، وذلك وفقا للصلاحيات التي يحددها القانون، ومن بين أهم وظائفها تقديم الخدمات العمومية المحلية

للمواطنين، حيث تعتبر هذه الأخيرة مجموعة من الخدمات التي تهدف إلى تحقيق منفعة عامة محلية، وهي تخص جماعة معينة في جزء من إقليم الدولة بصفة خاصة، فهي تدل على وجود مصالح تهم جماعة معينة في جزء من إقليم الدولة، أما الخدمات العمومية المركزية فهي الخدمات التي تهدف إلى تحقيق منفعة عامة لكل مواطني البلد.

هدفت هذه الدراسة أساسا إلى الكشف عن مدى تطبيق إجراءات التسويق الداخلي في الجماعات الحلية في الجزائر، وكشف مستوى جودة الخدمات المحلية التي تقدمها من وجهة نظر متخذي القرار، ومعرفة مدى أثر التسويق الداخلي على جودة خدمات الجماعات المحلية في الجزائر، ومن خلال هذه الأهداف صيغت إشكالية الدراسة قصد الإجابة عليها، والمتمثلة في: هل يوجد أثر لتطبيق إجراءات التسويق الداخلي على جودة خدمات الجماعات المحلية في الجزائر من وجهة نظر متخذي القرار؟، والإجابة على الأسئلة الجزئية المنبثقة منها.

لتحقيق هذه الأهداف تم التطرق إلى الإطار النظري والدراسات السابقة في الموضوع، وإجراء دراسة ميدانية على عينة من رؤساء المجالس الشعبية البلدية في الجزائر، وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج.

نتائج الدراسة

نتائج التحليل الوصفي

- الجماعات المحلية في الجزائر تطبق التوظيف بمستوى متوسط؛
- الجماعات المحلية في الجزائر تطبق التكوين بمستوى متوسط؛

- الجماعات المحلية في الجزائر تطبق التحفيز بمستوى متوسط؛
- الجماعات المحلية في الجزائر تطبق الاتصال الداخلي بمستوى مرتفع؛
- الجماعات المحلية في الجزائر تطبق فرق العمل بمستوى مرتفع؛
- الجماعات المحلية في الجزائر تطبق التمكين بمستوى مرتفع؛
- الجماعات المحلية في الجزائر تطبق تقيم أداء الموظفين بمستوى مرتفع؛
- الجماعات المحلية في الجزائر تطبق إجراءات التسويق الداخلي بمستوى مرتفع؛
- جودة خدمات الجماعات المحلية في الجزائر تعتبر متوسطة المستوى.

نتائج اختبار الفرضيات

- يوجد تطبق لإجراءات التسويق الداخلي في الجماعات المحلية في الجزائر من وجه نظر متخذي القرار؛
- توجد جودة مرتفعة في خدمات الجماعات المحلية في الجزائر من وجه نظر متخذي القرار؛
- يوجد أثر لتطبيق إجراءات التسويق الداخلي على جودة خدمات الجماعات المحلية في الجزائر من وجهة نظر متخذي القرار؛
- لا يوجد أثر للتوظيف على جودة خدمات الجماعات المحلية في الجزائر من وجهة نظر متخذي القرار؛
- يوجد أثر للتكوين على جودة خدمات الجماعات المحلية في الجزائر من وجهة نظر متخذي القرار؛

- يوجد أثر للتحفيز على جودة خدمات الجماعات المحلية في الجزائر من وجهة نظر متخذي القرار؛
- لا يوجد أثر للاتصال الداخلي على جودة خدمات الجماعات المحلية في الجزائر من وجهة نظر متخذي القرار؛
- يوجد أثر لفرق العمل على جودة خدمات الجماعات المحلية في الجزائر من وجهة نظر متخذي القرار؛
- يوجد أثر للتمكين على جودة خدمات الجماعات المحلية في الجزائر من وجهة نظر متخذي القرار؛
- لا يوجد أثر لتقييم أداء الموظفين على جودة خدمات الجماعات المحلية في الجزائر من وجهة نظر متخذي القرار.

توصيات الدراسة

بناءا على النتائج المتوصل إليها، توصي الدراسة الجماعات المحلية في الجزائر بما يلي:

- الإهتمام أكثر بالتسويق الداخلي ومحاولة تطبيقه في الجماعات المحلية، ويكون هذا الاهتمام من خلال الفهم الجيد للتسويق الداخلي، وتوعية موظفي الجماعات المحلية بأهميته وتوضيح أهدافه، والتركيز على تطبيق أبعاد التسويق الداخلي حسب أهمية كل بعد في نشاط الجماعات المحلية؛

- التحديث المستمر لطرق التوظيف بما يتناسب مع احتياجات الجماعات المحلية والخدمات التي يحتاجها المواطنون، وتوظيف خريجي معاهد ومدارس متخصصة في تكوين الأفراد على تقديم الخدمات العمومية؛

- تكوين الموظفين على طرق التعامل مع المواطنين وعلى الوسائل التكنولوجية المستخدمة في تقديم الخدمات العمومية للمواطنين، وعلى الطرق الإدارية التي من شأنها تقليل تكاليف تقديم الخدمة وتحسين جودتها؛

- إعادة صياغة نظم التحفيز بما يتناسب مع جهود الموظفين، وينصح في هذا الشأن بالاعتماد على كل أنواع التحفيز، والاهتمام بالحوافز المادية أكثر لأنها الأكثر تأثيرا على فعالية أداء الموظفين؛

- التحسين في عملية الاتصال الداخلي في الجماعات المحلية في الجزائر، من خلال تحديد الأهداف بوضوح، والاعتماد على كل أنواع ووسائل الاتصال في ذلك، والمتابعة المستمرة للعملية الاتصالية، والاهتمام بالتغذية العكسية ومعالجة الانحرافات إن وقعت؛

- تشجيع العمل ضمن فرق، وتخصيص مكافآت للفرق التي تقوم بأحسن أداء، وأثناء تكوين فرق العمل داخل الجماعات المحلية يجب التركيز على: قيادة الفريق، تماسك أعضاء الفريق، مشاركة الخبرة والمعلومات، وضوح الأدوار في الفريق، وينصح بتكوين فرق العمل وفقا لمديريات ومصالح ومكاتب الجماعات المحلية المعتمدة في الجزائر، مثل مصلحة الحالة المدنية؛

- إعطاء حرية أكبر للموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بتقديم الخدمات للمواطنين، مع ضمانات بعدم متابعتهم في حالة ارتكابهم لأخطاء أثناء ذلك، ويجب على الجماعات المحلية في الجزائر أن تعتمد على قوانين مرنة في تسيير نشاطاتها ووظائفها وأداء أعمالها، لأن درجة مرونة القوانين تعكس قوة التمكين في المنظمة؛

- التقييم المستمر لأداء الموظفين، ولتطبيق برنامج التسويق الداخلي في الجماعات المحلية في الجزائر، ولضمان تقييم جيد لأداء الموظفين، يجب أن يكون هذا التقييم مرتكزا على معايير موضوعية ومتنوعة، كالمعايير الشخصية التي تتضمن صفات ومميزات يجب أن تتوفر في الفرد كمتطلبات لأداء مهامه، ومعايير إنتاجية متعلقة بقياس النتائج المحققة من طرف الفرد على مستوى وظيفته؛

- إجراء دراسات مستمرة لمعرفة أثر تطبيق أبعاد التسويق الداخلي على الموظفين في الجماعات المحلية في الجزائر، وفي حالة وقوع انحراف في تطبيق أي إجراء من إجراءات التسويق الداخلي، يجب معرفة أسباب هذا الانحراف ومعالجته.

آفاق الدراسة

نظرا لحداثة التسويق الداخلي، وفي ظل نقص الدراسات التي تناولت الموضوع خاصة في المنظمات العمومية، ودراسة العلاقات القائمة بين التسويق الداخلي وجودة الخدمات العمومية المحلية، توصي الدراسة ببعض المواضيع لدراستها مستقبلا، وتتمثل هذه المواضيع في:

- التكامل بين وظائف وأدوات التسويق الداخلي وإدارة الموارد البشرية؛

- متطلبات نجاح التسويق الداخلي في الجماعات المحلية في الجزائر؛
- تحسين جودة الخدمات المحلية في الجزائر من خلال تبني التسيير العمومي الجديد؛
- بناء نموذج تسويق داخلي خاص بمنظمات الخدمات المحلية؛
- تأثير التسويق الداخلي على رضا المواطنين اتجاه الخدمات المحلية المقدمة لهم؛
- مساهمة التسويق الداخلي في زيادة الولاء التنظيمي لدى موظفي الإدارات العمومية.

قائمة المراجع

والمصادر

قائمة المراجع والمصادر

أولا: قائمة المصادر

- المصادر العربية

- **الكتب**

1. بيرفيز أحمد، محمد رفيق، "**التسويق الداخلي**"، تر: قسم الترجمة بدار الفاروق، دار الفاروق للاستثمارات الثقافية، مصر، 2013، الطبعة الأجنبية 2002.

- **الدستور والقوانين والتعليمات**

1. أمر رقم 06-03 مؤرخ في 15 يوليو 2006، يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، المادة 75، الجريدة الرسمية عدد 46 المؤرخة في 16 يوليو 2006.

2. الأمر رقم 67-24، المؤرخ في 18 جانفي 1967، المتضمن القانون البلدي، المادة الأولى، المادة الثانية، الجريدة الرسمية عدد 6، مؤرخة في 18 يناير 1967.

3. الأمر رقم 69-38، المؤرخ في 22 مايو 1969، يتضمن قانون الولاية، الجريدة الرسمية عدد 44، المؤرخة في 23 مايو 1969.

4. الدستور الجزائري لعام 1963، المؤرخ في 08 سبتمبر 1963، المادة التاسعة.

5. الدستور الجزائري لعام 1976، المؤرخ في 22 نوفمبر 1976، المادة 36، المعدل بـ:

- القانون رقم 79-06، المؤرخ في 7 يوليو 1979، الجريدة الرسمية عدد 25، المؤرخة في 14 أفريل 2002.

- القانون رقم 80-01 المؤرخ في 12 جانفي 1980، الجريدة الرسمية عدد 3، المؤرخة في 13 جانفي 1980.

قائمة المراجع والمصادر

– التعديل الدستوري الموافق عليه في استفتاء 3 نوفمبر 1988، الجريدة الرسمية عدد 45، المؤرخة في 5 نوفمبر 1988.

6. الدستور الجزائري لعام 1989، المؤرخ في 23 فبراير سنة 1989، المادة 15.

7. الدستور الجزائري لعام 1996، المؤرخ في 8 ديسمبر 1996، المادة 15. المعدل بـ:

– القانون رقم 02–03، مؤرخ في 10 أفريل 2002، المتضمن التعديل الدستوري، الجريدة الرسمية عدد 25، المؤرخة في 14 أفريل 2002.

– القانون رقم 08–19، مؤرخ في 15 نوفمبر 2008، المتضمن التعديل الدستوري، الجريدة الرسمية عدد 63، المؤرخة في 16 نوفمبر 2008.

– القانون رقم 16–01، مؤرخ في 6 مارس 2016، المتضمن التعديل الدستوري، الجريدة الرسمية عدد 14، المؤرخة في 7 مارس 2016.

8. الدستور الجزائري لعام 1996، المؤرخ في 8 ديسمبر 1996، المادة 85، المعدل والمتمم.

9. القانون رقم 11–10، المؤرخ في 22 جوان 2011، يتعلق بالبلدية، المادة الأولى، المادة الثانية، الجريدة الرسمية عدد 37، المؤرخة في 3 يوليو 2011.

10. القانون رقم 12–07، المؤرخ في 21 فيفري 2012، يتعلق بالولاية، المادة الأولى والثانية. الجريدة الرسمية عدد 12، المؤرخة في 29 فبراير 2012.

11. القانون رقم 16–01، المؤرخ في 6 مارس 2016، المتضمن التعديل الدستوري، المواد 15، 16.

12. القانون رقم 81–02، المؤرخ في 14 فبراير 1981، المتضمن تعديل وتميم الأمر رقم 69–38، المؤرخ في 22 ماي 1969، المتضمن قانون الولاية، الجريدة الرسمية عدد 7، المؤرخة في 17 فبراير 1981.

13. القانون رقم 81–09، المؤرخ في 4 جويلية 1981، المعدل والمتمم للأمر رقم 67–24، المؤرخ في 18 جانفي 1967، المتضمن القانون البلدي، الجريدة الرسمية عدد 27، مؤرخة في 7 يوليو 1981.

14. القانون رقم 90–08، المؤرخ في 7 أفريل 1990، يتعلق بالبلدية، المادة الأولى، المادة الثانية، الجريدة الرسمية عدد 15، مؤرخة في 11 أفريل 1990.

قائمة المراجع والمصادر

15. القانون رقم 90-09، المؤرخ في 07 أبريل 1990، يتعلق بالولاية، المادة الأولى، المادة الثانية، الجريدة الرسمية عدد 15، المؤرخة في 11 أفريل 1990.

16. قرار مؤرخ في 14 يوليو 2015، يحدد كيفيات تنظيم التكوين التحضيري لشغل بعض الرتب المنتمية للأسلاك الخاصة بإدارة الجماعات الإقليمية، ومدته ومحتوى برامجه، وزارة الداخلية والجماعات المحلية، الجريدة الرسمية عدد 51، مؤرخة في 27 سبتمبر 2015، ص: 6.

17. قرار وزاري مشترك مؤرخ في 31 يوليو 2016، يحدد كيفيات تنظيم التكوين التكميلي قبل الترقية إلى بعض الرتب المنتمية لأسلاك إدارة الجماعات الإقليمية ومدته ومحتوى برامجه، الجريدة الرسمية عدد 12، مؤرخة في 22 فبراير 2017، ص: 20.

18. مراسلة الوزير لدى الوزير الأول المكلف بإصلاح الخدمة العمومية رقم 82 المؤرخة في 12 نوفمبر 2013.

19. المرسوم التنفيذي رقم 11-334، مؤرخ في 20 سبتمبر 2011، يتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات الإقليمية، الجريدة الرسمية عدد 53، المؤرخة في 28 سبتمبر 2011.

20. المرسوم التنفيذي رقم 16-320 المؤرخ في 13 ديسمبر 2016، يتضمن الأحكام الخاصة المطبقة على الأمين العام للبلدية، المواد: 13-16، الجريدة الرسمية عدد 73، المؤرخة في 15 ديسمبر 2016، ص: 03.

21. المرسوم التنفيذي رقم 91-28 مؤرخ في 2 فبراير 1991، يتضمن إحداث تعويض عن الخدمة العمومية المحلية لفائدة مستخدمي الإدارة البلدية، المادة الأولى، الجريدة الرسمية عدد 6، المؤرخة في 5 فبراير 1991، ص: 251.

22. المرسوم التنفيذي رقم 94-215 مؤرخ في 23 يوليو 1994، يضبط أجهزة الإدارة العامة في الولاية وهياكلها، الجريدة الرسمية عدد 48 مؤرخة في 27 يوليو 1994.

23. المرسوم الرئاسي رقم 12-415، ممضي في 11 ديسمبر 2012، يتضمن التصديق على الميثاق الإفريقي لقيم ومبادئ الخدمة العامة والإدارة، المعتمد بأديس أبابا بتاريخ 31 يناير سنة 2011، الجريدة الرسمية، العدد 68، مؤرخة في 16 ديسمبر 2012، ص: 4.

24. المرسوم الرئاسي رقم 16-03، المؤرخ في 07 يناير 2016، يتضمن إنشاء المرصد الوطني للمرفق العام، الجريدة الرسمية العدد 02 المؤرخة في 13 يناير 2016، ص: 13.

25. المرسوم الرئاسي رقم 88-131، المؤرخ في 04 يوليو 1988، ينظم العلاقات بين الإدارة والمواطن، الجريدة الرسمية العدد 27 المؤرخة في 06 يوليو 1988، ص: 1013.

26. المرسوم التنفيذي رقم 11-338 مؤرخ في 26 سبتمبر 2011، يؤسس النظام التعويضي لموظفي إدارة الجماعات الإقليمية، المادة الثانية، الجريدة الرسمية عدد 53 المؤرخة في 28 سبتمبر 2011، ص: 59.

27. المرسوم التنفيذي رقم 13-244 مؤرخ في 26 يونيو 2013، يتمم المرسوم التنفيذي رقم 11-338 مؤرخ في 26 سبتمبر 2011 الذي يؤسس النظام التعويضي لموظفي إدارة الجماعات الإقليمية، الجريدة الرسمية عدد 34 المؤرخة في 30 يونيو 2013، ص: 25.

- **التقارير الحكومية**

28. السياسة الحكومية في مجال الجماعات المحلية، وزارة الداخلية والجماعات المحلية، الجزائر، أكتوبر 2015، ص: 08.

- المصادر الأجنبية

- **الكتب**

29. Michael Dunmore, «**Inside-Out Marketing: How to Create an Internal Marketing Strategy**», Kogan Page Business Books, London, 2002.

30. Pervaiz K. Ahmed, Mohammed Rafiq, «**Internal Marketing: Tools and concepts for customer-focused management**», Butterworth-Heinemann, Elsevier Ltd, Hollande, 2002.

ثانيا: قائمة المراجع

- المراجع العربية

- **الكتب**

قائمة المراجع والمصادر

31. إحسان دهش جلاب، وآخرون، "**فرق العمل: مدخل مفاهيمي متكامل**"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.

32. أحمد جابر حسنين، "**الإحباط الإداري: الأسباب والعلاج**"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2014.

33. أحمد شعبان محمد علي، "**التسويق والخدمات المصرفية**"، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2018.

34. أحمد ماهر، "**إدارة الموارد البشرية**"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007.

35. أسامة أحمد محمد عبد القادر، "**موضوعات معاصرة في التسويق**"، (ب، ن)، (ب، ب)، 2014.

36. أسامة خيري، "**الإدارة العامة**"، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.

37. أيمن عودة المعاني، "**الإدارة العامة الحديثة**"، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.

38. أيمن عودة المعاني، "**الإدارة المحلية**"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.

39. برابنيس عبد القادر، "**تسويق الخدمات والخدمات العمومية**"، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، مصر، 2014.

40. بركان دليلة، "**الإتصال الداخلي والتغيير التنظيمي**"، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن، 2018.

41. بشار يزيد الوليد، "**الإدارة الحديثة للموارد البشرية**"، دار الراية للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن، 2009.

42. تحسين أحمد الطروانة، "**الفلسفة الأخلاقية وعلم القيادة وتطبيقاتها في قيادة فرق العمل الأمنية**"، مركز الدراسات والبحوث، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2012.

43. توفيق محمد عبد المحسن، "**تكنولوجيا تسويق الخدمات: نماذج لقياس جودة الخدمات**"، توزيع: دار الفكر العربي، وآخرون، بدون بلد، 2018.

44. ثابت عبد الرحمان إدريس، "**المدخل الحديث في الإدارة العامة**"، الدار الجامعية، مصر، 2003.

45. ثامر البكري، "**الاتصالات التسويقية والترويج**"، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

قائمة المراجع والمصادر

46. جاري ديسلر، "**إدارة الموارد البشرية**"، ترجمة: حمد سيد أحمد عبد المتعال، مراجعة: عبد المحسن عبد المحسن جودة، دار المريخ للنشر، السعودية، 2012.

47. حسام إبراهيم حسن، "**إدارة الموارد البشرية في القطاع العام**"، دار البداية ناشرون وموزعون، عمّان، الأردن، 2010.

48. حسن إبراهيم بلوط، "**إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي**"، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002.

49. حسين مصطفى حسين، "**الإدارة المحلية المقارنة**"، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982.

50. خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، "**إدارة الموارد البشرية**"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمّان، الأردن، 2007.

51. خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، "**إدارة الموارد البشرية**"، الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمّان، الأردن، 2010.

52. خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، "**إدارة الموارد البشرية**"، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمّان، الأردن، 2007.

53. زكريا مطلك الدوري، أحمد علي صالح، "**إدارة التمكين واقتصاديات الثقة: في منظمات أعمال الألفية الثالثة**"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن، 2009.

54. زيد منير عبوي، سامي محمد هشام حريز، "**مدخل إلى الإدارة العامة: بين النظرية والتطبيق**"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.

55. زيد منير عبوي، يوسف ذيب العطاري، "**الإتجاهات الحديثة في العمل الجماعي: فريق العمل**"، دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2015.

56. سعاد نائف برنوطي، "**إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد**"، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن، 2007.

قائمة المراجع والمصادر

57. سعدون حمود جثير الربيعاوي، حسين وليد حسن عباس، "**التسويق: مدخل معاصر**"، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.

58. سهيلة محمد عباس، "**إدراة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي**"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمّان الأردن، 2006.

59. سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، "**إدارة الموارد البشرية**"، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمّان الأردن، 2007.

60. عادل محمد زايد، "**إدارة الموارد البشرية: رؤية استراتيجية**"، كتب عربية، بدون بلد، 2003.

61. عادل محمد عبد الله، "**إدارة جودة الخدمات**"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.

62. عائشة مصطفى المنياوي، وآخرون، "**التسويق**"، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، 2011.

63. علي غربي، وآخرون، "**تنمية الموارد البشرية**"، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007.

64. فتحي سرحان، "**إدارة الجودة الشاملة: الإتجاهات العالمية الإدارية الحديثة**"، مكتبة الشريف ماس للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2012.

65. فريد النجار، "**الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية**"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007.

66. فيصل حسونة، "**إدارة الموارد البشرية**"، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن، 2008.

67. قاسم نايف علوان المحياوي، "**إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم و عمليات و تطبيقات**"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.

68. مايكل كوسلر، كيم كاناغا، "**هل تحتاج حقا إلى فريق عمل؟**"، ترجمة سلامة حسن الخطيب، العبيكان للنشر، السعودية، 2009.

69. محفوظ جودة، "**التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام SPSS**"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

70. محمد أحمد عبد النبي، "**إدارة الموارد البشرية**"، زمزم ناشرون وموزعون، عمّان، الأردن، 2010.

قائمة المراجع والمصادر

71.محمد الفاتح محمود بشير المغربي، "**إدارة الموارد البشرية**"، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.

72.محمد الفاتح محمود بشير المغربي، "**مبادئ الإدارة**"، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.

73.محمد عبد الله العوامرة، محمد عواد زيادات، "**استراتيجيات التسويق: منظور متكامل**"، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن، 2012.

74.محمد علي الخلايلة، "**الإدارة المحلية وتطبيقاتها في كل من الأردن وبريطانيا وفرنسا ومصر**"، الطبعة الثانية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.

75.محمد محمد عبده إمام، "**أصول علم الإدارة العامة: في ضوء الشريعة الإسلامية**"، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، مصر، 2012.

76.مدحت محمد أبو النصر، "**إدارة وتنمية الموارد البشرية: الإتجاهات المعاصرة**"، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2007.

77.نعمة عباس الخفاجي، صلاح الدين الهيتي، "**تحليل أسس الإدارة العامة: منظور معاصر**"، الطبعة الثانية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.

78.نوري منير، "**تسيير الموارد البشرية**"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.

79.هاشم حمدي رضا، "**تنمية وبناء نظم الموارد البشرية**"، دار الراية للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن، 2010.

80.ياسر احمد عربيات، "**المفاهيم الإدارية الحديثة**"، دار يافا العلمية، عمان، الأردن، 2007.

- **الأطروحات والرسائل الجامعية**

81.بدري قسم عبد الفراج مرسال، "**أثر التسويق الداخلي على جودة الخدمة المصرفية: الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية**"، ماجستير العلوم في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2014.

قائمة المراجع والمصادر

82. بلحمدو خولة، "**مساهمة الاتصال الداخلي في إحداث التغيير التنظيمي: دراسة حالة جامعة أكلي محند أولحاج–البويرة**"، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج –البويرة–، الجزائر، 2014.

83. بن أحسن ناصر الدين، "**تكامل أنشطة التسويق الداخلي وإدارة جودة الخدمات وأثره على رضا الزبون: دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الخدمية**"، أطروحة دكتوراه علوم في التسويق، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، 2016.

84. بوبكر عباسي، "**دور التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة الفندقية: دراسة ميدانية لعينة من مؤسسات الفندقية بولاية ورقلة**"، رسالة ماجستير في التسويق، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2009.

85. بوزيان حورية، "**سياسة التوظيف في الإدارة المحلية الجزائرية: دراسة ميدانية لثلاث بلديات من ولاية المسيلة (2007–2011)**"، رسالة ماجستير، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر 3، 2013.

86. بوعنان نورالدين، "**جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء: دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية لسكيكدة**"، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2007.

87. تيشات سلوى، "**أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية: دراسة حالة جامعة امحمد بوقرة بومرداس**"، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة امحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2010.

88. حميدة زرقوط، "**دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين: خزينة ولاية سكيكدة نموذجا**"، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سكيكدة، الجزائر، 2014.

89. خالد حيواني، "**التسيير العمومي الجديد كمقاربة لترقية الخدمة العمومية ومحاربة الفساد الإداري: دراسة على ضوء التجارب الرائدة– الولايات المتحدة الأمريكية، بريطانيا وسنغافورة**"، رسالة ماجستير في العلوم السياسية، تخصص حوكمة وتنمية، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الحاج لخضر – باتنة، الجزائر، 2015.

قائمة المراجع والمصادر

90. سليمة مراح، "**التسيير الحديث والإدارة العمومية الجزائرية**"، رسالة ماجستير في القانون، كلية الحقوق والعلوم الإدارية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2001.

91. سودي عائشة، "**تقييم أداء الموظف في الوظيفة العمومية في الجزائر: دراسة ميدانية على مستوى المركز الاستشفائي الجامعي لحسين داي**"، رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية العلوم السياسية والاعلام، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2012.

92. صالح عمرو كرامة الجريري، "**أثر التسويق الداخلي وجودة الخدمات في رضا الزبون: دراسة تطبيقية لعينة من المصارف اليمنية**"، أطروحة دكتوراه في علوم إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2006.

93. عبد اللاوي صبيحة، "**سياسة التوظيف في قانون الوظيفة العمومية الجزائرية لسنة 2006 وأثرها على الأداء: قطاع التعليم العالي نموذجا**"، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم التنظيم السياسي والإداري، كلية العلوم السياسة والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2016.

94. عبده عز الدين، "**عملية تدريب الموظف العام في الجزائر**"، رسالة ماجستير، كلية الحقوق، جامعة الجزائر، الجزائر، 2002.

95. عشور عبد الكريم، "**دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر**"، رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص الديمقراطية والرشادة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2010.

96. عطاالله عزات أبو عودة، "**واقع التسويق الداخلي في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) وأثره على جودة الخدمات المقدمة – قطاع غزة**"، رسالة ماجستيير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2014.

97. علاء خليل محمد العكش، "**نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة**"، رسالة ماجستيير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2007.

98. عليان علي رحمة عليان، "**العمل الجماعي وأثره في تحسين أداء العاملين في قطاع الخدمات بولاية الخرطوم (مدخل سلوكي): دراسة على البنوك التجارية العاملة بولاية الخرطوم**"، أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، قسم الدراسات التجارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2014.

قائمة المراجع والمصادر

99. عيضة بن سالم بن صالح حمدان، "**معوقات فرق العمل في المنظمات العامة : دراسة ميدانية على الخطوط الجوية العربية السعودية في محافظة جدة**"، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2007.

100. غازي حسن عودة الحلايبة، "**أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن: دراسة تطبيقية على أمانة عمّان الكبرى**"، رسالة ماجستيير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013.

101. فريدة جعالة، "**الاتصال الداخلي ودوره في انجاح التغيير التنظيمي: دراسة حالة المؤسسة العمومية للأشغال العمومية**"، رسالة ماجستير في التسيير العمومي، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2013.

102. محمد النور آدم محمد، "**الدور الوسيط لرضا العاملين في العلاقة بين التسويق الداخلي والولاء التنظيمي: دراسة على عينة من شركات المياه الغازية السودانية**"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2016.

103. محمد عبد المعطي الجاروشة، "**العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي للعاملين في البنوك الفلسطينية العاملة بقطاع غزة**"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، عمادة الدراسات العليا، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2016.

104. موسى محمد أبو حطب، "**فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين: حالة دراسية على جمعية أصدقاء المريض الخيرية**"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2009.

105. يطو رزيقة، "**دور البلديات في تقديم الخدمات العمومية المحلية في الجزائر: دراسة حالة بلدية الحراش 2008-2010**"، رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص إدارة الجماعات المحلية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2012.

- **المقالات العلمية**

106. أبو بكر بوسالم، "التمكين الإداري كمدخل للتميز التنظيمي: دراسة ميدانية على شركة سوناطراك النفطية الجزائرية"، **مجلة الإقتصاد والمالية**، المجلد 03، العدد 01، 2017، ص ص: 20-33.

قائمة المراجع والمصادر

107. أثير عبد الأمير، حسين علي عبد الرسول، "إستراتيجية التمكين وأثرها في فاعلية فريق العمل: دراسة تحليلية في كليات جامعة القادسية"، **مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية**، المجلد 10، العدد 03، 2008، ص ص: 50-64.

108. أحمد عباس حمادي، ياسر لطيف خلف، "التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء العاملين في وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي- الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية- "، **مجلة جامعة الأنبار للعلوم الإقتصادية والإدارية**، المجلد 08، العدد 16، 2016، ص ص: 105-137.

109. أسعد حماد موسى أبو رمان، علاء الدين محمد خلف أحمد، "العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي للعاملين في الفنادق الأردنية"، **مجلة تنمية الرافدين**، المجلد 34، العدد 109، 2012، ص ص: 45-63.

110. آسية قرنان، "سياسة تسيير الموارد البشرية وفعالية تطبيقها للأسلوب التدريبي كمنهج من مناهج تحسين الأداء البشري في المؤسسة العمومية الجزائرية"، **مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية**، المجلد 4، العدد 8، 2016، ص ص: 8-25.

111. أمل إبراهيم أحمد الحاج عبد، هاني الضمور، "أثر تطبيق التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي لموظفي المبيعات في مجموعة الإتصالات الأردنية"، **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، المجلد 06، العدد 01، 2010، عمادة البحث العلمي، جامعة الأردن، الأردن، ص ص: 30-62.

112. إيثار عبد الهادي آل فيحان، علاء الدين برع العامري، "عوامل التمكين الإداري وتأثيرها في أداء المنظمة الخدمية: بحث وصفي تحليلي لآراء عينة من الضباط العاملين في وزارة الداخلية –مديرية المرور العامة- "، **مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية**، المجلد 22، العدد 08، 2016، ص ص: 69-93.

113. أيمن عبد الله محمد أبو بكر، "أثر ممارسات التسويق الداخلي على رضاء العاملين"، **مجلة العلوم الاقتصادية**، المجلد 16، العدد 01، 2015، ص ص: 10-24.

114. بن أم السعد فتيحة، يحياوي نعيمة، "دور تكنولوجيا نظم المعلومات والاتصال في تحسين نظام الخدمة العامة في ظل الحوكمة الإلكترونية"، **المجلة الدولية للبحوث الإسلامية والإنسانية المتقدمة**، المجلد 4، العدد 11، تشرين الثاني 2014، ص ص: 01-13.

قائمة المراجع والمصادر

115. بن عدة محمد، فراح العربي، "العلاقة بين أساليب إدارة النزاع التنظيمي وفعالية فريق العمل في الإدارات المحلية : دراسة حالة في المجالس الشعبية البلدية"، **مجلة التنظيم والعمل**، المجلد 05، العدد 04، 2016، ص ص: 05-25.

116. بوداود ابراهيم، بوفيجلين زهرة، "تأثير الاتصال الداخلي على الأداء الوظيفي بمكتبة كلية الحقوق جامعة الجزائر 1"، **مجلة علم المكتبات**، المجلد 4، العدد 5، ديسمبر 2015، ص ص: 61-94.

117. جبار بوكثير، "فعالية نظام تحفيز العاملين لدى الإدارة العمومية الجزائرية وفق نظرية ماسلو (MASLOW) للحاجات: دراسة حالة"، **مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية**، المجلد 1، العدد 7، جوان 2014، ص ص: 111-128.

118. جمعة الكبيسي، وآخرون، "درجة حاجة المديرين العاملين في مديريات التربية إلى تطوير مهاراتهم لممارسة التمكين الإداري"، **مجلة كلية التربية للبنات**، المجلد 28، العدد 01، 2017، ص ص: 01-15.

119. حامد كاظم متعب، "القيادة الخادمة وأثرها في فاعلية الفريق-دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء المجالس المحلية في محافظة القادسية"، **مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية**، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة واسط، العدد 17، سنة 2015، بدون ترقيم.

120. حامد كريم الحدراوي، وآخرون، "ترشيد تكاليف جودة الخدمات الصحية من خلال تبني أسلوب العمل الفرقي: دراسة تطبيقية في مدينة الصدر الطبية"، **مجلة الغري للعلوم الإقتصادية والإدارية**، المجلد 03، العدد 36، 2015، ص ص: 233-256.

121. حسين صديق، "تقويم الأداء في المؤسسات الاجتماعية"، **مجلة جامعة دمشق**، المجلد 28، العدد 01، 2012، ص ص: 211-248.

122. حيرش سليم، "أثر التسويق الداخلي على جودة الخدمة المصرفية: دراسة حالة عينة من البنوك الجزائرية في ولاية المدية"، **مجلة الاقتصاد و التنمية البشرية**، المجلد 6، العدد 11، الجزء 2، ماي 2015، ص ص: 40-56.

123. خبابة عبد الله، بعجي سعاد، "تفعيل نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة توزيع وتسويق المنتجات البترولية المتعددة نفطال المسيلة"، **مجلة العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية**، العدد 01، 2008، بدون ترقيم.

قائمة المراجع والمصادر

124. دايرة عبد الحفيظ، كيسرى مسعود، "تمكين العاملين وأثره على تنمية الإبداع في المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة فرتيال لصناعة الأسمدة البتروكميوية في الجزائر"، **مجلة رؤى إقتصادية**، العدد 11، ديسمبر 2016، ص ص: 259-275.

125. درمان سليمان صادق، حسان ثابت جاسم، "أثر إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين: دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية في محافظة نينوى"، **مجلة تنمية الرافدين**، المجلد 29، العدد 85، 2007، ص ص: 49-65.

126. رامز عزمي بدير، محمد جودت فارس، حسن مروان عفانة، "التمكين الإداري وعلاقتها بفاعلية فرق العمل: في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة"، **مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية**، المجلد 23، العدد 01، يناير 2015، ص ص: 305-336.

127. رجاء سالم محمد، وآخرون، "إجراءات التسويق الداخلي ودوره في أداء العاملين: بحث تطبيقي في مصرف الرشيد- فرع البياع"، **مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعة**، العدد 40، 2014، ص ص: 237-254.

128. رشيد مناصرية، وآخرون، "واقع تطبيق إجراءات التسويق الداخلي في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية: مؤسسة سوناطراك بحاسي مسعود"، **مجلة الباحث**، العدد 14، 2014، ص ص: 332-340.

129. زحاف محمد، "الاتصال الرسمي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى العاملين في الإدارة الرياضية: دراسة ميدانية لمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة-الجزائر"، **المجلة العلمية لعلوم وتقنيات الأنشطة البدنية والرياضية**، العدد 13، ديسمبر 2016، ص ص: 11-57.

130. زياد يوسف المعشر، "المناخ التنظيمي في الجامعات الأردنية: دراسة مقارنة بين الجامعات الرسمية والجامعات الخاصة لبعض أبعاد المناخ التنظيمي السائد من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية"، **مجلة جامعة دمشق**، المجلد 17، العدد 01، 2001، ص ص: 299- 327.

131. ساحي مصطفى، جوال محمد السعيد، "مدخل التنمية البشرية لإنجاح التسويق بالعلاقات في المؤسسات المصرفية"، **مجلة الواحات للبحوث والدراسات**، العدد 7، 2009، ص ص: 97-113.

132. سعيد شعبان حامد، "أثر التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية على مستوى جودة الخدمة الصحية بالمستشفيات التابعة للهيئة العامة للتأمين الصحي بالقاهرة الكبرى"، **مجلة المحاسبة والإدارة والتامين**، العدد 60، 2003، ص ص: 01-42.

قائمة المراجع والمصادر

133. سناء بولقواس، "التدريب كمدخل لتنمية أداء الموارد البشرية في المؤسسات العمومية الإدارية وتحسين الخدمات العمومية"، **مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية**، العدد 7، 2015، ص ص: 265-284.

134. سهام موفق، "دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين حول مساهمة ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحسين فاعلية فرق العمل: حالة موظفي المؤسسة الاستشفائية بشير بن ناصرة -بسكرة-"، **مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية**، العدد 6، ديسمبر 2016، ص ص: 270-289.

135. سهير عادل حامد الجادر، أحمد قاسم صيهود، "استراتيجية توظيف الموارد البشرية وتأثيرها في الأداء العالي: بحث ميداني في وزارة الزراعة"، **مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية**، المجلد 23، العدد 98، 2017، ص ص: 149-174.

136. شاكر تركي إسماعيل، "التسويق الداخلي كمفهوم لإدارة الموارد البشرية وأثره على جودة الخدمة التعليمية: دراسة تطبيقية على العاملين في كليات الإقتصاد والعلوم الإدارية في الجامعات الأردنية الخاصة"، **مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات**، المجلد 2، العدد 23، جوان 2011، ص ص: 175-202.

137. شذا سليم عبد العزيز أبو سليم، "تمكين العاملين وعلاقته بتعزيز ثقافة الإنجاز: دراسة تطبيقية في بلدية دير البلح"، **مجلة كلية فلسطين التقنية**، العدد 2، 2015، ص ص: 198-160.

138. شراف عقون، ليلى بوحديد، "دور التمكين الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي بالمؤسسة الخدمية: دراسة حالة"، **مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية**، العدد 07، جوان 2017، ص ص: 347-364.

139. شفيق إبراهيم حداد، علي عبد الرضا علي، "اختبار صلاحية تطبيق مقياس التسويق الداخلي في بيئة الأعمال الأردنية"، **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، المجلد 4، العدد 4، 2008، ص ص: 393-426.

140. عادل بضياف، رابح العايب، "التمكين الإداري وعلاقته بتنمية القدرات القيادية في المؤسسات الجامعية"، **مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية**، العدد 47، جوان 2017، ص ص: 10-34.

141. عبد الباسط حسونة وآخرون، "تمكين العاملين وأثره على جودة الخدمات المصرفية: دراسة ميدانية على القطاع المصرفي في الأردن"، **مجلة تنمية الرافدين**، المجلد 36، العدد 115، 2014، ص ص: 43-66.

142. عبد القادر بن برطال، "تأثير فرق العمل على تنمية الثقة التنظيمية: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط"، **مجلة دراسات – العدد الاقتصادي**، المجلد 15، العدد 2، جوان 2018، ص ص: 181-204.

قائمة المراجع والمصادر

143. عبد القادر عجوط، آسيا خياط، "دور تكوين الموظفين في الرقي بجودة الخدمات العمومية المقدمة على مستوى المؤسسات والادارات العمومية: دراسة حالة جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف"، **مجلة Revue algérienne d'économie et gestion**، المجلد 10، العدد 03، ديسمبر 2016، ص ص: 21-39.

144. عبد الله جميل أبو سلمى، علي عباس، "الرقابة الإدارية في الوقت المناسب وأثرها في تحسين جودة الأداء: دراسة ميدانية في القطاع الصحي بالأردن"، **مجلة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية**، العدد 16، 2016، ص ص: 183-190.

145. عبد المحسن فهد الجسار، حسان علي العبد الجادر، "مدى تأثير سياسة المكافآت المالية في دافعية موظفي الخدمة المدنية: دراسة ميدانية بالتطبيق على موظفي وزارة المالية بدولة الكويت"، **مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية**، المجلد 20، العدد 1، 2004، ص ص: 273-288.

146. عبد الناصر علك حافظ، ابراهيم نصير محمد علي الخفاجي، "توظيف المقارنة المرجعية لتقييم أداء العاملين في تحقيق متطلبات الجودة للموارد البشرية: بحث تطبيقي في مكتب المفتش العام/ مؤسسة الشهداء"، **مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية**، المجلد 22، العدد 94، 2016، ص ص: 152-186.

147. عبد الناصر موسى، "تقييم أداء الأفراد كأداة لرفع أداء المنظمات"، **مجلة العلوم الإنسانية**، المجلد 4، العدد 6، جوان 2004، ص ص: 51-60.

148. عبير عثمان عطا الله، "أثر فرق العمل متعددة الوظائف على تنمية القدرات الابتكارية: دراسة على العاملين بوحدات تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات بجامعة الزقازيق"، **المجلة العربية للإدارة**، عدد خاص، مارس 2013، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، ص ص: 1-58.

149. عتيقة بلجبل، "فعالية الرقابة الإدارية عن أعمال الإدارة المحلية"، **مجلة الاجتهاد القضائي**، العدد 06، أفريل 2010، ص ص: 191-203. عدد خاص بأعمال الملتقى الدولي الخامس حول دور ومكانة الجماعات المحلية في الدول المغاربية، يومي 03-04 ماي 2009، مخبر أثر الاجتهاد القضائي على حركة التشريع، قسم الحقوق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر – بسكرة بالتنسيق مع جمعية هانس صيدل، الجزائر.

150. عرابة الحاج، رجيمي نعيمة، "مساهمة التمكين في تعزيز السلوك الإبداعي لدى العاملين"، **مجلة التنمية الإقتصادية**، العدد 02، 2016، ص ص: 161-172.

قائمة المراجع والمصادر

151. العربي بوعمامة، رقاد حليمة، "الإتصال العمومي والإدارة الإلكترونية رهانات ترشيد الخدمة العمومية"، **مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية**، العدد 09، ديسمبر 2014، ص ص: 33-49،

152. عزالدين لرقم، عبد الحق بن نصر، "واقع التمكين الإداري بالجامعة الجزائرية"، **مجلة آفاق علمية**، المجلد 10، العدد 2، 2018، ص ص: 64-78.

153. العقبي الأزهر، الهاني عاشور، "الحوافز وأثرها في الرضا الوظيفي للعاملين"، **مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية**، العدد 06، جانفي 2014، ص ص: 21-35.

154. غسان قاسم داود اللامي، وآخرون، "تعزيز المكانة الذهنية للخدمة المصرفية من خلال ممارسات التسويق الداخلي: دراسة تطبيقية في عينة من المصارف الاهلية في محافظة بغداد"، **المجلة العراقية للعلوم الادارية**، المجلد 8، العدد 32، 2012، ص ص: 22-44.

155. غنية نزلي، "دور الإدارة الإلكترونية في ترقية خدمات المرافق العمومية"، **مجلة العلوم القانونية والسياسية**، العدد 12، جانفي 2016، ص ص: 176-192.

156. فاطمة درو ملوح، "الحوافز وأثرها في تحسين الكفاية الإنتاجية"، **مجلة كلية مدينة العلم الجامعة**، المجلد 06، العدد 01، 2014، ص ص: 87-98.

157. فرج شعبان، شيخ سعيدة، "تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الخدمات"، **مجلة الاقتصاد والتنمية**، العدد 4، جوان 2015، ص ص: 93-112.

158. فريجات إسماعيل، "النظام القانوني للجماعات الإقليمية في الجزائر"، **مجلة العلوم القانونية والسياسية**، العدد 12، جانفي 2016، ص ص: 193-226.

159. فؤاد حمودي العطار، حوراء ثامر مهدي حسن، "التسويق الداخلي وجودة الخدمة وتأثيرهما في تحقيق رضا الزبون: دراسة استطلاعية للمصارف الاهلية في كربلاء"، **مجلة جامعة كربلاء العلمية**، المجلد 13، العدد 01 (علمي)، 2015، ص ص: 315-340.

160. قادة بن عبد الله عائشة، فايزة سبتي، "تطبيقات الحوكمة الإلكترونية لتحسين الخدمة العمومية في الجزائر"، **مجلة جيل العلوم الانسانية والاجتماعية**، العدد 08، يونيو 2015، ص ص: 75-83.

قائمة المراجع والمصادر

161. قادري نسيمة، "الوصاية المشددة على أعمال الجماعات الإقليمية: المساهمة المركزية في اتخاذ القرار المحلي"، **المجلة الأكاديمية للبحث القانوني**، المجلد 13، العدد 1، 2016، ص ص: 258-274.

162. كفاح صالح الأسدي، ازدهار نعمة ابو غنيم، "استراتيجية التسويق الداخلي واثرها في جودة الخدمة المصرفية: دراسة تطبيقية لعينة من المصارف العراقية"، **مجلة آداب الكوفة**، المجلد 1، العدد 7، 2010 ص ص: 11-54.

163. ليندة زعبالة، "التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في الإدارة المحلية وإشكالية تحسين الأداء المؤسسي: بلدية الحجار ولاية عنابة أنموذجا"، **مجلة التواصل**، المجلد 47، العدد 47، سبتمبر 2016، ص ص: 73-83.

164. محمد السعيد جوال، "ترقية أداء المنظمات العمومية في ظل مقاربة التسيير العمومي الجديد (NPM): دراسة نظرية تحليلية"، **مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا**، المجلد 12، العدد 14، فيفري 2016، ص ص: 53-84.

165. محمد حسين منهل، "نظام حوافز مقترح للشركة العامة لموانئ العراق: دراسة تطبيقية"، **مجلة الغري للعلوم الإقتصادية والإدارية**، مجلد 2، العدد 9، 2008، ص ص: 27-49.

166. معاذ نجيب غريب، "الحوافز وعلاقتها بالولاء التنظيمي: دراسة ميدانية على العاملين بالإدارة العامة للمصرف الصناعي السوري"، **مجلة الإدارة والاقتصاد**، العدد 93، 2012، ص ص: 01-14.

167. ميسون طلاع الزعبي، "أثر الرقابة الإدارية الداخلية على أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية"، **مجلة العلوم الإنسانية**، المجلد (أ)، العدد 31، جوان 2009، ص ص: 05-32.

168. نسيمة حدوني، "أبعاد تدفق الإتصال التنظيمي في المؤسسة الإقتصادية: من منظور الفكر الإداري والتنظيمي"، **مجلة آفاق للعلوم**، العدد 08، الجزء 02، جوان 2017، ص ص: 256-268.

169. نور خليل إبراهيم، "دور المنظمة المتعلمة في تطبيق سلوكيات فرق العمل: دراسة استطلاعية في مصرف الرشيد"، **مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية**، المجلد 20، العدد 07، 2014، ص ص: 146-180.

170. هرماس محمد، بكاي ميلود، "علاقة الحوافز بالجودة في مجال الخدمة الصحية بالجزائر"، **مجلة أنسنة للبحوث والدراسات**، المجلد 9، العدد 2، 2018، ص ص: 78-103.

قائمة المراجع والمصادر

171. ياسين محجر، الهاشمي لوكيا، "تأثير برنامج الإتصال التنظيمي في الأداء: دراسة تجريبية على بعض العمال في الجزائر"، **مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية**، العدد 7، 2012، ص ص: 1-22.

172. يونس الشوابكة، "درجة استخدام الحوافز المادية والمعنوية في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها"، **مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الانسانية)**، مجلد 25، العدد 10، 2011، ص ص: 2610-2646.

- **المؤتمرات**

173. بليه لحبيب، "دور الحكامة في تحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن في الجزائر"، **ملتقى وطني حول الخدمة العمومية في الجزائر**، جامعة التكوين المتواصل، مركز مستغانم، الجزائر، يومي: 29-30 أكتوبر 2014.

174. سعد بن مرزوق العتيبى، "جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي"، **الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة**، الشركة السعودية للكهرباء، الخبر، السعودية، يومي 17-18 أفريل 2005.

175. عدمان مريزق، قاسم كريم، "إصلاح الخدمة العمومية في الجزائر خلال الفترة 1966-2013: قراءة وتشخيص"، **الملتقى الوطني حول: إصلاح الخدمة العمومية وتأهيل المرفق العام- الواقع، التحديات والآفاق**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، يومي: 17-18 ديسمبر 2014.

176. العرابي حمزة، سايج فايز، "الأسس النظرية للخدمة العمومية"، **الملتقى الوطني حول إصلاح الخدمة العمومية وتأهيل المرفق العام – الواقع، التحديات والآفاق**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، الجزائر، يومي: 17-18 ديسمبر 2014.

177. علاش أحمد، بودواب نادية، "ماهية المرفق العام والخدمات العمومية"، **الملتقى الوطني حول إصلاح الخدمة العمومية وتأهيل المرفق العام- الواقع ،التحديات والآفاق**، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، يومي: 17-18 ديسمبر 2014.

178. غردي محمد، بن نذير نصر الدين، "إصلاح الخدمة العمومية في الجزائر وآفاق تطويرها"، **الملتقى الوطني حول إصلاح الخدمة العمومية وتأهيل المرفق العام- الواقع، التحديات والآفاق**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، يومي: 17-18 ديسمبر 2014.

قائمة المراجع والمصادر

179. فاتن باشا، صباح بنوناس، "تقييم أداء العاملين في الإدارة العمومية: دراسة حالة مديرية الموارد المائية لولاية بسكرة"، **الملتقى الوطني حول: تسيير الموارد البشرية في الهيئات العمومية في الجزائر**، يومي 24-25 فيفري 2015، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

180. قاسي ياسين، فايدي كمال، "الأساليب الحديثة لإصلاح وتنمية الخدمة العمومية في الجزائر: دراسة حالة بريد الجزائر لولاية البليدة"، **الملتقى الوطني حول إصلاح الخدمة العمومية وتأهيل المرفق العام– الواقع، التحديات والآفاق**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، يومي: 17-18 ديسمبر 2014.

181. منصوري الزين، هنهن راوية، "دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية"، **الملتقى الوطني حول إصلاح الخدمة العمومية وتأهيل المرفق العام– الواقع، التحديات والآفاق**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، يومي: 17-18 ديسمبر 2014.

182. معيزي قويدر، "مفاهيم أساسية عن التغيير التنظيمي، إدارة التغيير، مقاومة التغيير"، **الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية**، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، جامعة سعد دحلب، الجزائر، يومي: 18-19 ماي 2011.

- **مواقع الأنترنت**

183. وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية، تم الإطلاع يوم: 2018/12/06، على: 16:14، الرابط: www.interieur.gov.dz/index.php/ar/component/annuaire/ar/?view=wilayas_ar

- المراجع الأجنبية

- **الكتب**

184. Angus Mcilwraith, «**Information Security and Employee Behaviour: How to Reduce Risk Through Employee Education, Training and Awareness**», Gower Publishing Limited, England, 2006.

185. Armando Castelar. P., Ben Ross S., «**Markets and Hierarchies in Public Services: Incentives, Institutions, and Politics**», at «**Improving Access and Quality of Public Services in Latin America: To Govern and To Serve**»,

Guillermo Perry, Ramona Angelescu N., (Editor), Series Latin American Political Economy, Palgrave Macmillan, US, 2017.

186. Haemoon Oh, Abraham Pizam, «**Handbook of Hospitality Marketing Management**», Elsevier Ltd, United Kingdom, 2008.

187. K. Douglas Hoffman, John E. G. Bateson, «**Services Marketing: Concepts, Strategies, & Cases**», 4th Edition, South-Western Cengage Learning, USA , 2010.

188. Karen Lawson, «**New Employee Orientation Training**», Pergamon Flexible Learning is an imprint of Elsevier, USA, 2006.

189. Manuel Michaelis, «**Internes Marketing in Dienstleistungsnetzwerken**», Gabler Verlag, Germany, 2009.

190. Marius Calin Benea, «**Internal Marketing and Performance in Services Organizations**», Acta Technica Corviniensis-Bulletin of Engineering, Tome I, 2008.

191. Raymond A. Noe, «**Employee Training and Development**», Fifth Edition, McGraw-Hill/Irwin, New York, Americas, 2010.

- **الأطروحات والرسائل الجامعية**

192. Giraudon Anne, «**La notion de service public**», Mémoire d'étude, école nationale supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques, France, janvier 2010.

قائمة المراجع والمصادر

- **المقالات العلمية**

193. Abdelkader Ahmed Farouk, and others, «Impact of Internal Marketing on the Service Quality in Sport Clubs», **World Journal of Sport Sciences**, Vol. 3, No. (s), 2010, pp: 1196-1202.

194. Abhay Shah, «Internal Marketing's Effects on Employee Satisfaction Productivity, Product quality, Consumer satisfaction and Firm performance», **American Journal of Management**, Vol. 14, No. 4; 2014, PP: 33-39.

195. Amjad Abu ELSamen , Muhammad Alshurideh, «The Impact of Internal Marketing on Internal Service Quality: A Case Study in a Jordanian Pharmaceutical Company», **International Journal of Business and Management**, Vol. 7, No. 19, 2012, pp: 84-95.

196. Ann-Catrin Kristianssen, Jan Olsson, «A Municipal Service Center–For What and For Whom?: Understanding the Political Nature of a Public Administration Reform Process», **Scandinavian Journal of Public Administration,** Vol. 20, No. 3; 2010, pp: 33-54.

197. Atefe Falahatkar, Rouzbeh Habibi, «Effect of Internal Marketing on Service Quality», **visi jurnal akademik**, No. 7; 2015, pp: 44-51.

198. Conrad Lashley, Jim McGoldrick, «The Limits of Empowerment: A Critical Assessment of Human Resource Strategy for Hospitality Operations», **Empowerment in Organizations**, Vol. 2 , No. 3; 1994, PP: 25-38.

199. David Ballantyne, «Internal Networks for Internal Marketing», **Journal of Marketing Management,** Vol. 13, No. 5; 1997, pp: 343-366.

200. Deqing Wang, «Local Governance and Local Knowledge», **Open Journal of Business and Management**, No. 5; 2017, PP: 415-419.

201. Derya Atlay Işık, Ali Ender Altunoğlu, «The Effects of Internal Marketing on Some Job Attitudes: A Study in Private Hospitals in Turkey», **Journal of Business Research-Türk**, Vol. 8, No. 2; 2016, PP: 1-17.

202. Elisabeth Frohlich, Sabine Grimm, «Internal Marketing: How to Increase a Department's Reputation Within its Company», **Journal of Media Critiques**, Vol. 02, No. 08; 2016, pp: 239-248.

203. Gafar Olanrewaju Yusuf, and others, «Internal Marketing Practices and Customer Orientation of Employees in Nigeria Banking Sector», **International Review of Management and Marketing**, Vol. 6, No 4; 2016, pp: 217-223. Special Issue for "Asia International Conference (AIC 2015), 5-6 December 2015, Universiti Teknologi Malaysia, Kuala Lumpur, Malaysia.

204. Gronroos Christian, «Service management: a management focus for service competition», **International Journal of Service Industry Management**, Vol. 1, No. 1; 1990, pp: 06-14.

205. Haoxin Dong, Hui Zhao, «The Local Government Behavior Analysis in Development of Chinese New Energy Industry: Taking Hebei Provincial Government as an Example», **American Journal of Industrial and Business Management**, No.7; 2017, pp: 633-642.

206. Ismail Dulgeroglu, Cagatan Taskın, «Internal Marketing in Public Service Sector and its Effect on Job Satisfation», **Electronic Journal of Vocational Colleges**-October/Ekim, 2015, pp: 1-6.

207. Iyad A. Nsour, «Examine the Relationship between Internal Marketing & Internal Service Quality in Saudi Public Hospitals», **Research on Humanities and Social Sciences**, Vol.3, No.19, 2013, pp: 27-41 .

قائمة المراجع والمصادر

208. Jack Coopera, John J. Croninb, «Internal Marketing: A Competitive Strategy for the Long-Term Care Industry», **Journal of Business Research**, Vol. 48, No. 03; June 2000, pp: 177-181.

209. Jalal Hanaysha, «Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Organizational Commitment», **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, Vo. 229; 2016, P: 298-306, 5th International Conference on Leadership, Technology, Innovation and Business Management (ICLTIBM), 10-12 December 2015, Istanbul, Turkey.

210. Joshua Olusegun Omowunmi, «A comparative analysis of local government administration in Britain and Nigeria : Lessons for Nigeria», **Journal of Business Administration and Management Sciences Research**, Vol. 5, No. 4, August 2016, pp: 40-46.

211. Katri Vataja, «Developing work and services in public sector organizations through evaluation», **Scandinavian Journal of Public Administration**, Vol. 15, No. 2; 2011, pp: 47-67.

212. Khalid Omar, Mohammad Shehada, «The Impact of Internal Marketing on Retaining Employees at Private Hospitals in Amman, Jordan», I**nternational Journal of Management and Commerce Innovations**, Vol. 2, No. 2; October 2014 - March 2015, pp: 606-619.

213. Leonard L. Berry, «Relationship Marketing of Services-Perspectives from 1983 and 2000», **Journal of Relationship Marketing**, Vol. 1, No. 1; 2002, pp: 89-78.

214. Leonidas A. Zampetakis, Vassilis Moustakis, «Fostering corporate entrepreneurship through internal marketing: Implications for change in the public sector», Emerald Group Publishing Limited, **European Journal of Innovation Management**, Vol. 10, No. 4, 2007, pp: 413-433.

قائمة المراجع والمصادر

215. Lydiah Wambugu, «Impact of Internal Marketing on Service Quality and Customers Satisfaction: A Case Study of Equity Bank, Kengeleni Branch», **Research Journal of Finance and Accounting**, Vol.6, No.19, 2015, pp: 57-67.

216. Maryam Haghighikhah, and others, «Internal Marketing: Employee Satisfaction and Word of Mouth in Guilan's Saderat Bank», **International Journal of Marketing Studies**, Vol. 08, No. 02, 2016, pp: 147-158.

217. Maryam Saadat, Maryam Ooshaksaraie, «The Effect of Human Resource Management Practices of Marketing Sector on Internal Organizational Social Capital: Case Study Manufacturing Companies of Gilan Province», **International Business Management**, Vol. 10, No. 10; 2016, pp: 2027-2032.

218. Masoud shahsavani, and others, «The Impact of Internal Marketing on Customer Orientation: A case Study on Grade 8 municipals of Fars Province», **Life Science Journal**, Vol. 9, No.4 ; 2012, pp: 442-446.

219. Mohammad Roudo, Tengku Munawar Chalil, «Depolarization in Delivering Public Services? Impacts of Minimum Service Standards (MSS) on the Quality of Health Services in Indonesia», **Jurnal Perencanaan Wilayah dan Kota (Journal of Regional and City Planning)**, Vol. 27, No. 1, April 2016, pp: 1-15.

220. Mohammed Rafiq, Pervaiz K. Ahmed, «The scope of Internal Marketing: defining the boundary between marketing and human resource management», **Journal of Marketing Management**, Vol. 9, No.3, 1993, pp: 219-232.

221. Mthokozisi Mpofu, Clifford Kendrick H., «Training and development as a tool for improving basic service delivery: the case of a selected municipality», **Journal of Economics, Finance and Administrative Science**, Vol. 20, No. 39, December 2015, pp: 133-136.

قائمة المراجع والمصادر

222. Munteanu. C. Catalin, and others, «A holistic Approach on Internal Marketing Implementation», **journal Business Management Dynamics**, Vol. 3, No. 11; 2014, pp: 09-17.

223. Naghi Remus Ionut, Preda Gheorghe, «Individual Consequences of Internal Marketing», **Journal Studia Universitatis "Vasile oldis" Arad. Economic Sciences**, Vol. 25, No. 02; 2015, pp: 35-53.

224. Petronela Scutariu, Irina Bilouseac, «Theoretical and Practical Considerations on The Quality of Local Public Services», **The USV Annals of Economics and Public Administration**, Vo. 16, No. 1(23); 2016, pp: 214-219.

225. Prabha Ramseook-Munhurrun, and auther, «Service Quality in the Public Service», **International Journal of Management and Marketing Research**, Vol. 3, No. 1; 2010, pp: 37-50.

226. Remi Chukwudi O., «Alternatives to the Predatory Local Government System in Nigeria», **Arabian Journal of Business and Management Review**, Vol. 4, No.2; September 2014, pp: 77-90.

227. Richard J. Varey, «A Model of Internal Marketing for Building and Sustaining a Competitive Service Advantage», **Journal of Marketing Management**, No. 11; 1995, pp: 41-54.

228. Richard J. Varey, «Internal Marketing: a review and some interdisciplinary research challenges», **International Journal of Service Industry Management**, Vol. 06, No. 01; 1995, pp: 40-63.

229. Rosli Ibrahim, and others, «The Effect of Soft Skills and Training Methodology on Employee Performance», **European Journal of Training and Development**, Vol. 41, No. 4; 2017, pp: 388-406.

قائمة المراجع والمصادر

230. Roxana Cioclov, and others, «Complementarity between the functions and instruments of internal marketing and human resource management», **Journal of Management & Marketing**, Vol. XIV, No. 1, 2016, pp: 57-78.

231. Salomão Alencar de Farias, «Internal Marketing (IM): a literature review and research propositions for service excellence», **Brazilian Business Review**, Vol. 7, No. 2 ; 2010, pp: 99-115.

232. Sanaz Roshani, and others, «The Investigation of the Effects of Internal Marketing on the Services Quality Emphasizing the Role of Intermediate On organizational Citizenship Behaviors (case study of the Banks of Esfarayen City)», **Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business**, Vol. 4, No. 10, 2013, pp: 929- 938.

233. Usman Ali Warraich, and others, «Internal Marketing: An Application of Principal Component Analysis», **Journal of Advanced Management Science**, Vol. 2, No. 1; March 2014, pp: 55-60.

234. W.M. To, and others, «Effect of management commitment to internal marketing on employee work attitude», **International Journal of Hospitality Management**, No. 45; 2015, pp: 14-21.

235. William R.George, «Internal Marketing and Organizational Behavior a Partnership in Developing Customer-Conscious Employees at Evrey Level», **Journal of Business Researth**, Vol. 20, No. 01; 1990, pp: 63-70.

236. Yafang Tsai, Shih-Wang Wu, «Using internal marketing to improve organizational commitment and service quality», **Journal of Advanced Nursing**, Blackwell Publishing Ltd, Vol. 67, No. 12 ; 2011, pp: 2593-2604.

237. Yagmur Ozyer, «Relatıonshıp Among Humor Styles, Internal Marketıng Practıces And Communıcatıon», **European Scientific Journal**, Vol. 12, No. 04; February 2016, pp: 353-366.

- **المؤتمرات**

238. Ainsworth Anthony Bailey, Aditya Mishra, «Internal Marketing, Retail Employee Commitment, and Employee Response to Retail Theft: An Exploration», In: Obal M., Krey N., Bushardt C. (eds) «**Let's Get Engaged! Crossing the Threshold of Marketing's Engagement Era**», Developments in Marketing Science: Proceedings of the Academy of Marketing Science, Springer, Cham, 2016, pp: 833-838.

239. Erik Ruzic, and others, «Measuring the relationship between Internal Marketing and Job Satisfaction, Motivation and Customer Orientation in Utility (Municipal) Services», **24th CROMAR congress: Marketing Theory and Practice-Building Bridges and Fostering Collaboration-Proceedings / Mihić, Mirela (ur.)**. Split: Faculty of Economics Split, 2015. str.

240. Muhammad Kabir Isa, «Nigerian Local Government System and Governance: Lessons, Prospects and challenges for Post 2015 Development Goals», **International Research Society for Public Management Conference, College of Social Sciences, School of Government and Society**, University of Birmingham, England, 30th March-2nd April, 2015.

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

الملحق رقم (1): توزيع رؤساء المجالس الشعبية البلدية حسب ولايات الجزائر.

اسم الولاية	عدد رؤساء م.ش.ب	اسم الولاية	عدد رؤساء م.ش.ب	اسم الولاية	عدد رؤساء م.ش.ب	اسم الولاية	عدد رؤساء م.ش.ب
أدرار	28	تلمسان	53	قسنطينة	12	تندوف	2
الشلف	35	تيارت	42	المدية	64	تيسمسيلت	22
الأغواط	24	تيزي وزو	67	مستغانم	32	الوادي	30
أم البواقي	29	الجزائر	57	المسيلة	47	خنشلة	21
باتنة	61	الجلفة	36	معسكر	47	سوق اهراس	26
بجاية	52	جيجل	28	ورقلة	21	تيبازة	28
بسكرة	33	سطيف	60	وهران	26	ميلة	32
بشار	21	سعيدة	16	البيض	22	عين الدفلى	36
البليدة	25	سكيكدة	38	اليزي	6	النعامة	12
البويرة	45	سيدي بلعباس	52	برج بوعريريج	34	عين تيموشنت	28
تمنراست	10	عنابة	12	بومرداس	32	غرداية	13
تبسة	28	قالمة	34	الطارف	24	غليزان	38
حجم مجتمع الدراسة 1541 مفردة.							

الملحق رقم (2): توزيع حجم العينة لكل مجتمع عند مستوى معنوية 0.05

حجم المجتمع N	حجم العينة S	حجم المجتمع N	حجم العينة S	حجم المجتمع N	حجم العينة S	حجم المجتمع N	حجم العينة S	حجم المجتمع N	حجم العينة S
10	10	100	80	280	162	800	260	2800	338
15	14	110	86	290	165	850	265	3000	341
20	19	120	92	300	169	900	269	3500	346
25	24	130	97	320	175	950	274	4000	351
30	28	140	103	340	181	1000	278	4500	354
35	32	150	108	360	186	1100	285	5000	357
40	36	160	113	380	191	1200	291	6000	361
45	40	170	118	400	196	1300	297	7000	364
50	44	180	123	420	201	1400	302	8000	367
55	48	190	127	440	205	**1500**	**306**	9000	368
60	52	200	132	460	210	**1600**	**310**	10000	370
65	56	210	136	480	214	1700	313	15000	375
70	59	220	140	500	217	1800	317	20000	377
75	63	230	144	550	226	1900	320	30000	379
80	66	240	148	600	234	2000	322	40000	380
85	70	250	152	650	242	2200	327	50000	381
90	73	260	155	700	248	2400	331	75000	382
95	76	270	159	750	254	2600	335	100000	384

قائمة الملاحق

الملحق رقم (3): كيفية صياغة عبارات كل محور من محاور الإستبيان.

اسم المحور	أسس صياغة العبارات	عدد العبارات
1. التسويق الداخلي	مجموع عبارات المحاور الفرعية للمتغير المستقل	46
1.1. التوظيف	الإعتماد على أبعاد التوظيف (إجراءات التوظيف) والمتمثلة في: – تخطيط الموارد البشرية؛ – الاستقطاب؛ – الإختيار؛ – التعيين.	8
1.2. التكوين	الإعتماد على أبعاد قياس التكوين، والمتمثلة في: – آراء المتكونين؛ – مدى تعلم المتكونين؛ – التغيرات السلوكية؛ – العوائد الإجمالية المحققة للمنظمة؛ – تحقيق أهداف المنظمة.	7
1.3. التحفيز	الإعتماد على أبعاد القياس المقترحة من طرف الباحث، والمتمثلة في: – العدالة؛ – الشفافية؛ – الموضوعية؛ – الملاءمة؛ – درجة تحقق أهداف المنظمة.	6
1.4. الإتصال الداخلي	الإعتماد على أبعاد القياس المقترحة من طرف الباحث، والمتمثلة في: – وضوح الهدف من عملية الاتصال الداخلي؛ – التنوع في نظام الاتصال الداخلي المعتمد؛ – ملاءمة وسيلة الإتصال المستخدمة؛ – وضوح الرسالة وسلامتها من الأخطاء.	7
1.5. فرق العمل	الإعتماد على الأبعاد المقترحة لقياس فعالية فرق العمل في الجماعات المحلية، والمتمثلة في: – قيادة الفريق؛ – تماسك أعضاء الفريق؛ – مشاركة الخبرة والمعلومات؛ – وضوح الأدوار في الفريق.	6
1.6. التمكين	الإعتماد على الأبعاد المقترحة لقياس التمكين في القطاع العمومي، والمتمثلة في :	6

قائمة الملاحق

	– مرونة القوانين؛ – تفويض السلطة؛ – قوة الموظفين؛ – الخبرة والتعلم؛ – نمط القياد؛ – نظام الحوافز.	
1.7. تقييم أداء الموظفين	الإعتماد على معايير تقييم أداء الموظفين، والمتمثلة في: – المعايير الشخصية ؛ – المعايير الإنتاجية.	6
2. جودة خدمات الجماعات المحلية	الإعتماد على أبعاد قياس كل من الجودة المهنية و الجودة الإدارية، والمتمثلة في: – **أبعاد الجودة المهنية :** – قياس الجودة بدلالة المدخلات ؛ – قياس الجودة بدلالة العمليات ؛ – قياس الجودة بدلالة المخرجات. – **أبعاد الجودة الإدارية :** – تكاليف التقييم ؛ – تكاليف المنع ؛ – تكاليف الفشل الداخلي ؛ – تكاليف الفشل الخارجي.	17

قائمة الملاحق

الملحق رقم (4): قائمة المحكمين

الرقم	اللقب والاسم	مؤسسة الانتماء
1	بوشويط سهام	جامعة قسنطينة
2	بولويز عبد الوافي	جامعة خنشلة
3	سعودي نصر الدين	مركز البحث في الاقتصاد التطبيقي من أجل التطوير
4	عاشوري ابراهيم	جامعة ميلة
5	مانع سابرينة	جامعة خنشلة
6	مزاهدية رفيق	جامعة خنشلة

قائمة الملاحق

الملحق رقم (5): استمارة الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة البليدة 2

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

استبيان

موجه إلى رؤساء المجالس الشعبية البلدية

تحية طيبة وبعد:

نرجو من سيادتكم المحترمة الإجابة عن هذه الأسئلة التي تدخل ضمن التحضير لشهادة دكتوراه بعنوان : أثر تطبيق إجراءات التسويق الداخلي على جودة خدمات الجماعات المحلية في الجزائر من وجهة نظر متخذي القرار : دراسة على عينة من رؤساء المجالس الشعبية البلدية، ونتعهد أمامكم أن نتائج هذه الدراسة ستستخدم للأغراض العلمية فقط، وأنه لن يتم ذكر اسمكم أو معلوماتكم الشخصية أو إسم بلديتكم، وتأكدوا أن تعاونكم معنا سيساهم مساهمة كبيرة في تحسين جودة الخدمات العمومية المقدمة للمواطن.

نشكركم جزيل الشكر عن تعاونكم.

الطالب : حجال سعيد — **إشراف : الدكتور قاشي خالد**

طالب دكتوراه في جامعة البليدة 2 — **المركز الجامعي تيبازة**

طريقة الإجابة:

وضع علامة (×) في الخانة المناسبة لرأيكم حول كل عبارة .

- **ان** كنتم توافقون على العبارة فيرجى وضع علامة (×) أمام العبارة في خانة (موافق)

- إن لم تكن لديكم إجابة محددة على العبارة، فيرجى وضع علامة (×) أمام العبارة في خانة (محايد)
- إن لم توافقوا على العبارة، فيرجى وضع علامة (×) أمام العبارة في خانة (غير موافق).

أولا: التسويق الداخلي

فيما يلي شرح لبعض الكلمات الواردة في العبارات:

التسويق الداخلي : هو فلسفة إدارية حديثة تهدف إلى معاملة الموظفين على أنهم عملاء للمنظمة، وذلك بهدف كسب رضاهم وولائهم، وهذا يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة. ويتكون التسويق الداخلي من : إجراءات التوظيف، التكوين، التحفيز، الاتصال الداخلي، فرق العمل، التمكين، تقييم الأداء.

تحليل خصائص الوظيفة : جمع ودراسة خصائص كل وظيفة.

فريق العمل : مجموعة الموظفين في مديرية أو مصلحة أو مكتب ما في البلدية.

الاتصال الداخلي: هو عملية نقل المعلومات داخل المنظمة.

وسيلة الاتصال: هي وسيلة نقل المعلومات، مثل التعليمات، لوحة الإعلانات، الهاتف، الفاكس، الأوامر الشفوية...الخ.

الرسالة الاتصالية: ما نريد نقله للطرف الآخر من معلومات وتوضيحات، وقد يكون كتابة أو كلام شفهي

	العبارات	غير موافق	محايد	موافق
1.	تقوم البلدية بتحليل خصائص كل وظيفة.			
2.	تقوم البلدية بتحليل صفات شاغل الوظيفة.			
3.	تقوم البلدية بإعداد مخطط الموارد البشرية السنوي.			
4.	البلدية تعمل على جذب الموظفين الأكفاء.			
5.	يتم الإختيار من بين المترشحين للوظيفة على أساس معايير موضوعية.			
6.	يُعيّن الموظفون في وظائفهم بعد إثباتهم لكفاءتهم.			
7.	يُعيّن الموظفون في وظائفهم بعد انقضاء المدة المحددة قانونيا.			

قائمة الملاحق

.8	الموظفون راضون عن البرامج التكوينية التي استفادوا منها.			
.9	إكتسب الموظفون مهارات جديدة بعد تكوينهم.			
.10	تحسن أداء الموظفين بعد تكوينهم.			
.11	تحسن سلوك الموظفين بعد تكوينهم.			
.12	تقلص عدد شكاوى المواطنين في المكاتب التي استفاد موظفوها من التكوين.			
.13	حققت البلدية الأهداف المسطرة بعد تكوين موظفيها.			
.14	البلدية تمنح الحوافز للموظفين بشكل عادل.			
.15	البلدية توزع الحوافز على الموظفين بكل شفافية.			
.16	الحوافز الممنوحة للموظفين تعتبر متوافقة مع جهودهم.			
.17	تمنح الحوافز للموظفين على أساس معايير موضوعية.			
.18	الحوافز الممنوحة للموظفين لها أثر واضح على أدائهم.			
.19	نظام الحوافز المطبق على الموظفين يحقق أهداف البلدية.			
.20	إدارة البلدية تستقبل آراء موظفيها.			
.21	يوجد اتصال بين المصالح البلدية.			
.22	العملية الاتصالية في البلدية واضحة الهدف.			
.23	وسيلة الاتصال المستخدمة ملائمة لهدف العملية الاتصالية في البلدية.			
.24	الرسالة الاتصالية في البلدية واضحة المعنى.			
.25	الرسالة الاتصالية في البلدية سليمة من الأخطاء.			
.26	تعمل الإدارة على نشر روح التعاون بين الموظفين ورؤسائهم.			
.27	فرق العمل في البلدية تتميز بتماسك أعضائها.			
.28	يتم مشاركة الخبرة بين أعضاء الفريق الواحد في البلدية.			
.29	أدوار أعضاء فرق العمل واضحة.			
.30	أدوار أعضاء فرق العمل متكاملة.			
.31	مرونة القوانين تسمح للموظفين بحرية التصرف في أداء مهامهم الروتينية.			
.32	إدارة البلدية تفوض سلطة أداء بعض المهام للموظفين.			
.33	يعتمد الموظفون علي قوة شخصيتهم في حل مشاكل عملهم.			
.34	مؤهلات الموظفين تمكنهم من تولي المهام بأنفسهم.			

35.	نمط القيادة المطبق في البلدية يشجع الموظفين على تولي المهام بأنفسهم.			
36.	تحفيز الموظفين في البلدية يجعلهم يبادرون لحل مشاكل عملهم.			
37.	الأمانة الوظيفية تعتبر معيار لتقييم أداء الموظفين في البلدية.			
38.	يتم تقيم أداء الموظفين على أساس مرونة تقديم الخدمات.			
39.	يتم تقيم أداء الموظفين على أساس درجة انسجام فريق العمل.			
40.	يتم تقيم أداء الموظفين على أساس عدد شكاوى المواطنين.			

ثانيا: جودة الخدمات العمومية المحلية

- **الوسائل المادية المساعدة:** مثل مبنى البلدية، الحواسيب، الكراسي، قاعة الانتظار، السيارات..
- **تحليل جودة الخدمات:** دراسة وقياس جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

	العبارات	غير موافق	محايد	موافق
41.	مقدمو الخدمات في البلدية يمتازون بكفاءة عالية.			
42.	عملية تقديم الخدمات للمواطنين تأخذ وقتا قصيرا.			
43.	البلدية توفر كل الخدمات التي يحتاجها المواطنون.			
44.	الخدمات التي تقدمها البلدية قليلة الأخطاء.			
45.	البلدية تستجيب لمقترحات المواطنين في تقديم الخدمات.			
46.	البلدية تقوم بتحليل جودة الخدمات المقدمة.			
47.	يوجد تسلسل في أنشطة تقديم الخدمات للمواطنين.			
48.	يوجد متابعة دائمة للموظفين أثناء تقديم الخدمات لمنع وقوع الأخطاء.			
49.	البلدية تهتم بعمليات تصحيح الأخطاء أثناء تقديم الخدمات.			
50.	المواطنون راضون عن الخدمات المقدمة لهم.			
51.	انخفاض عدد شكاوى المواطنين بخصوص الخدمات المقدمة			
52.	تكلفة الموارد البشرية في البلدية تعتبر منخفضة.			
53.	البلدية تتحمل تكاليف منخفضة لتصحيح الأخطاء المكتشفة في الخدمات قبل تقديمها.			
54.	البلدية تتحمل تكاليف منخفضة لتصحيح الأخطاء المكتشفة في الخدمات بعد تقديمها.			

ثالثا: المعلومات العامة : نرجوا منكم وضع علامة (×) في الخانة المناسبة لحالتكم.

الجنس	ذكور	
	إناث	
السن	40-25	
	55-41	
	55 فما فوق	
العهدات الانتخابية	1	
	2	
	3 فما فوق	
المستوى التعليمي	ابتدائي	
	متوسط	
	ثانوي	
	جامعي	
	دراسات عليا	

يرجى من سيادتكم المحترمة إرسال الإجابة عبر الإيميل التالي:

Saidhadjal28@gmail.com

شكرا جزيلا

لتعاونكم معنا

الملخص بلغة أجنبية

ملخص بلغة أجنبية

Abstract

This study aims to reveal the extent of the application of internal marketing procedures in local communities in Algeria, and reveal the quality of the local services; from the point of view of decision-makers, and to know the impact of internal marketing and its seven dimensions (recruitment, training, motivation, internal communication, Work teams, empowerment, Assessing staff performance) on the service quality of local communities in Algeria.

The study was conducted using a survey using a random sample consisting of 308 heads of municipal people's councils in Algeria. 81 valid questionnaires were retrieved for statistical analysis. data were processed afterward and the study hypotheses tested using Statistical Package for Social Sciences (SPSS) version 25.

The study concluded that local communities in Algeria apply internal marketing from the point of view of decision-makers, and that the quality of services of local communities in Algeria is considered high from the point of view of decision-makers. The study also found that there is a significant impact of internal marketing dimensions on the service quality of local communities in Algeria from the point of view of decision-makers.

The study concluded with a set of recommendations for local communities in Algeria, the most important of these recommendations are: give more attention to internal marketing and try to apply it in local communities; conduct periodic studies to see the impact of internal marketing dimensions on employees; continuous updating of recruitment methods stating with the needs of local communities and the services needed by citizens; training employees on how to deal with citizens and on the technological tools and software used in providing public services.

Keywords: Internal marketing ; Internal marketing dimensions ; Local public services ; Local Communities ; Algeria.