

## أثر تطبيق التسويق الداخلي على جودة الخدمة العمومية المحلية دراسة على عينة من موظفي بلدية سيدي عيسى / ولاية المسيلة / الجزائر

حجال سعيد<sup>1</sup> ، أ.د. قاشي خالد<sup>2</sup>

<sup>1</sup> طالب دكتوراه، جامعة البليدة 2، (الجزائر).

<sup>2</sup> أستاذ التعليم العالي، المركز الجامعي تيبازة، (الجزائر).

### Impact of the internal marketing application on quality of the local public service

#### A study on a sample of the employees of Sidi Issa municipality

Gachi Khaled<sup>2</sup> , \* Hadjal Said<sup>1</sup>

<sup>1</sup> PhD student, University of Blida 2 (Algeria). & <sup>2</sup> Professor, University Center Tipaza, (Algeria).

تاريخ الاستلام: 2018/10/11؛ تاريخ القبول: 2019/08/29؛ تاريخ النشر: 2021/06/06

#### ملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق إجراءات التسويق الداخلي (ت.د) على جودة الخدمة العمومية المحلية (ج.ع.م) في بلدية سيدي عيسى، ومنه معرفة طبيعة العلاقة بين متغيري الدراسة، ولتحقيق هذا الهدف تم التطرق لمجموعة من المفاهيم المتعلقة ب (ت.د) و(ج.ع.م)، وما توصلت إليه الدراسات السابقة في هذا المجال، وصممت إستبانة وزعت على عينة عشوائية بلغ حجمها 165 مفردة؛ وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين (ت.د) و (ج.ع.م)، ووجود أثر ل (ت.د) على (ج.ع.م) في بلدية سيدي عيسى، كما توصلت الدراسة إلى أن (ت.د) لا يطبق بشكل جيد، وتدني (ج.ع.م) المقدمة للمواطنين في بلدية سيدي عيسى. على أساس هذه النتائج أوصت الدراسة بمجموعة توصيات من أهمها: الاهتمام أكثر ب (ت.د) ومحاولة تطبيقه في البلدية، والتركيز على تطبيق أبعاده حسب أهمية كل بعد في نشاط البلدية، وتوفير مرونة أكبر في المعاملات الإدارية مع الموظفين والقوانين المسيرة لها، وإجراء دراسات مستمرة لمعرفة أثر تطبيق أبعاد (ت.د) على الموظفين ومعالجة الخلل فور وقوعه.

**الكلمات المفتاحية:** التسويق الداخلي؛ التدريب؛ التحفيز؛ الخدمة العمومية المحلية.

**تصنيف JEL:** H75 ; M19 ; M51 ; M53 ; M31

#### Abstract:

The primary concern of this study, is to shed the light on the effect of internal marketing implementation process (IM). On the quality of local public service (QLPS) in Sidi Issa municipality. Therefore, highlighting the nature of the relationship between the variables of the study. To achieve this goal, a set of concepts and previous studies related to (IM) and (QLPS) have been addressed. Furthermore, on the basis of collecting relevant data, a questionnaire was designed and distributed on a random sample of 165 Respondents. The results that obtained showed that there is a positive relationship between (IM) and (QLPS) and the existence of an impact of (IM) on (QLPS) in the municipality of Sidi Issa. Moreover, the current study found that internal marketing is not sufficiently applied in Sidi Issa municipality. Also, the quality of local public services that are provided to the municipality people are deteriorated. On the basis of these results, the study recommends to pay more attention to the internal marketing and ensuring its application. In addition, focuses on the application of its dimensions according to the importance of each dimension in the activity of the municipality. Also, it's vital to provide greater flexibility in administrative transactions with employees and the regulations that guide them. To conduct continuous studies to find out the impact of the application of internal marketing dimensions on the staff and address the imbalance immediately.

**key words:** Internal marketing; Recruitment; Training; Motivation; Quality of local public service.

**Jel Classification Codes :** H75 ; M19 ; M51 ; M53 ; M31.

## 1- تمهيد:

أكدت مختلف دراسات الباحثين وتجارب المنظمات أن رضا العملاء يعتبر من الركائز الأساسية لنجاح منظمات الأعمال، ولأجل هذا ظهر التسويق بالعلاقات ودراسة سلوك العملاء، وتحسنت طرق الاهتمام بالعميل وخدمته بجودة أعلى، ولكن في وقت ما، أدركت المنظمات أن الاهتمام بالعميل الخارجي لا يكفي لتحقيق نجاحها في السوق والمحافظة عليه، إذ يجب عليها الاهتمام بالموظفين مثل اهتمامها بالعملاء، واعتبار الموظفين عملاء داخليين، وبما أن المنظمة تستخدم أساليب تسويقية لجذب والحفاظ على العملاء وخدمتهم جيدا، فإنه من الممكن استخدام أساليب تماثل للأساليب التسويقية على العملاء الداخليين (الموظفون)، أي استخدام تسويق داخلي على العملاء الداخليين، بغية جذب أحسن الموظفين والحفاظ عليهم وخدمتهم بأعلى جودة، والحصول على أحسن أداء من طرفهم، خاصة في المنظمات الخدمية.

من بين تقسيمات المنظمات الخدمية، نجد منظمات خدمية في قطاع الأعمال، ومنظمات خدمية في القطاع العام، وهذه الأخيرة يمكن تقسيمها لعدة أنواع، فهي تشمل على منظمات عمومية اقتصادية، ومنظمات عمومية إدارية، وتعتبر المنظمات العمومية الإدارية منظمات خدمية غير هادفة للربح، فهي تسعى من خلال نشاطها إلى خدمة المواطنين بتقديم أحسن الخدمات لهم، لذا نجد أن كل الدول تسعى جاهدة إلى تحسين جودة الخدمات العمومية المقدمة للمواطنين، ومع تطور هذه المساعي، أدركت الحكومات أن تقديم الخدمات يكون أحسن إذا قامت به الحكومات المحلية - في الجزائر تسمى الجماعات المحلية -، ومع ظهور التسيير العمومي الحديث الذي يدعو إلى تبني فلسفات إدارية وتطبيق استراتيجيات وبرامج أثبتت نجاحها في قطاع الأعمال على القطاع العمومي، أصبح من الضروري على الجماعات المحلية تبني هذا المفهوم، ويعتبر التسويق الداخلي من أحدث الممارسات التي أثبتت نجاحها في قطاع الأعمال.

### 1. إشكالية الدراسة:

من خلال ما سبق تتضح لنا إشكالية الدراسة في السؤال التالي: هل يوجد تأثير لتطبيق إجراءات التسويق الداخلي في الجماعات المحلية على جودة الخدمة العمومية المحلية؟

### 2. فرضيات الدراسة:

- الفرضية الأولى H01: لا يوجد علاقة ارتباط إيجابية بين التسويق الداخلي وجودة الخدمة العمومية المحلية.
- الفرضية الثانية H02: لا يوجد تأثير لتطبيق إجراءات التسويق الداخلي في الجماعات المحلية على جودة الخدمة العمومية المحلية.

### 3. أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من التوصيات التي قدمت للجماعات المحلية من أجل تحسين جودة خدماتها العمومية المحلية من مدخل تطبيق (ت.د) على موظفيها، كما تعتبر هذه الدراسة مهمة للوزارة المعنية وللطاقم الحكومي بصفة عامة، ولرؤساء ومشرفي موظفي الجماعات المحلية، من خلال توضيح أهمية هذه الفلسفة في تسيير الموظفين وأثرها على تحسين أدائهم.

#### 4. أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة أساسا إلى معرفة أثر تطبيق إجراءات (ت.د) على (ج.خ.ع.م) في بلدية سيدي عيسى التابعة إقليميا لولاية المسيلة، ومن خلال ذلك معرفة طبيعة العلاقة بين متغيري الدراسة، والمتمثلين في (ت.د) كمتغير مستقل، و(ج.خ.ع.م) كمتغير تابع، كما هدفت الدراسة إلى معرفة واقع تطبيق إجراءات (ت.د) في البلدية المدروسة، وتقديم جملة توصيات لتحسين جودة الخدمات المقدمة.

#### 5. الدراسات السابقة:

نظرا لقلّة الدراسات ذات العلاقة المباشرة بالموضوع، تم التطرق إلى دراسات ربطت متغير (ت.د) بمتغيرات أخرى مشابهة لمتغير الخدمة العمومية، وبعض الدراسات التي كان فيها المتغير المستقل يتمثل في أحد إجراءات (ت.د) المعتمدة في دراستنا وربطه بمتغير تابع.

#### 1.5 الدراسات السابقة المتعلقة ب(ت.د):

- دراسة (سعيد شعبان حامد، 2003) هدفت الدراسة إلى كشف مدى تأثير الممارسات الحقيقية لسياسات واستراتيجيات وبرامج (ت.د) على جودة الخدمة الصحية في مستشفيات الهيئة العامة للتأمين الصحي في مصر بالقاهرة الكبرى، وقد توصلت الدراسة إلى أنه يوجد ارتباط إيجابي بين تنمية وتدريب العاملين ومستوى جودة الخدمة الصحية في المستشفيات العامة بالقاهرة الكبرى، كما أنه يوجد ارتباط إيجابي مع العلاقات بين العاملين، ومع الاتصالات داخل المنظمة، ومع التفاعل بين الموظفين والعلاء، ومستوى جودة الخدمة الصحية في المستشفيات العامة بالقاهرة الكبرى. (حامد، 2003، الصفحات 1-42).

- دراسة (Erik Ružić and auther, 2015)، هدفت الدراسة إلى قياس أثر أنشطة (ت.د) على الرضا الوظيفي للموظف ودوافعه وآثارها على توجهات العملاء في خدمات المرافق (البلدية)، وقد توصلت الدراسة إلى أن (ت.د) غير مقبول على نطاق واسع في منظمات الخدمات العامة، وأن (ت.د) يؤثر إيجابيا على الرضا الوظيفي للموظفين العموميين وعلى تحفيزهم، ولكنه لا يؤثر على توجههم. (Ruzic & others, 2015, pp. 269-285).

- دراسة (Ismail D, Çağatan T, 2015)، هدفت الدراسة إلى تحليل (ت.د) في قطاع الخدمات العامة في بورصة (تركيا) واقتراح استراتيجيات (ت.د) للمديرين استنادا إلى النتائج، وقد توصلت الدراسة إلى أن الزملاء وإثراء الوظائف والتعويض لها تأثير كبير على الرضا الوظيفي، كما لها علاقة ايجابية مع الرضا الوظيفي. (Dülgeroğlu & Taşkın, 2015, pp. 1-6).

#### 2.5 الدراسات السابقة المتعلقة بإجراءات (ت.د):

- 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. (الجسار و عبد الجادر، 2004، الصفحات 273-283).

- دراسة (Neeru M, Avinandan, 2006)، هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين المكافآت باعتبارها عنصر أساسي في نموذج (ت.د)، وجودة خدمة موظفي الخطوط الأمامية في مراكز الاتصال المصرفية، وإجراء دراسة تجريبية لأثر مختلف المكافآت الجوهرية وغير الجوهرية على جودة الخدمة، وقد توصلت الدراسة إلى أنّ جميع

أنواع المكافآت الجوهرية لها تأثيرات إيجابية مباشرة على جودة الخدمة، كما أن المكافآت الجوهرية لها تأثير أكبر على جودة الخدمة من المكافآت الغير جوهرية، وأن المكافآت الاجتماعية الخارجية ليست فعالة في مراكز الإتصال فيما يتعلق بجودة الخدمة. (Malhotra & Mukherjee, 2006).

- 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 والتنظيمية الواردة في القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، كما أرجعت عدم فاعلية الأجهزة الإدارية الجزائرية إلى غياب سياسة توظيف رشيدة تمكنها من الإستفادة من الطاقات البشرية المتوفرة في المجتمع. (تيشات، 2010).

- 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 (الداخلي) يؤثر على أداء موظفي القطاع العمومي في الجزائر، وأن هناك تأثير للبرنامج الإتصالي على الأداء بإختلاف الأقدمية. (محجر و لوكيا، 2012، الصفحات 1-22).

- 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 أن المصارف في الأردن تحسن إدارة جودة الخدمات المصرفية بأبعادها الثلاثة، ووجود أثر معنوي لبعده التمكين المتعلق باتخاذ القرارات في جودة الخدمات المصرفية للمصارف في الأردن، كما أشارت الدراسة الى وجود تأثير معنوي لأبعاد التمكين على جودة الخدمات المصرفية في الأردن. (حسونة و وآخرون، 2014، الصفحات 43-66).

- دراسة (شذا سليم عبد العزيز أبو سليم، 2015)، هدفت الدراسة إلى كشف ومعرفة علاقة تمكين العاملين والموظفين بتعزيز ثقافة الإنجاز لدى العاملين والموظفين في بلدية دير البلح بسوريا، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين تمكين العاملين والموظفين وتعزيز ثقافة الإنجاز لدى العاملين والموظفين في بلدية دير البلح، وعدم وجود فروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة). (عبد العزيز أبو سليم، 2015، الصفحات 139-160).

- دراسة (عبد اللاوي صبيحة، 2016)، هذه الدراسة هدفت إلى كشف مدى تطبيق النصوص القانونية والتنظيمية الواردة في القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية لدى الإدارة الجزائرية، ومدى مواكبتها للتطورات التي يشهدها العالم، وقد توصلت الدراسة إلى أن قانون الوظيفة العمومية الجزائرية لسنة 2006 لا يستند إلى معايير واضحة ودقيقة وموضوعية، والآليات المستعملة في النصوص القانونية للوظيفة العمومية تعتبر سبب في النتائج غير المرغوب فيها لعدم مواكبتها للتطورات الراهنة، مما جعل نتائج بعض الأساتذة الموظفين دون المستوى المطلوب وغياب أساليب الإدارة الاستراتيجية في سياسات توظيف الأساتذة المساعدين "ب" في قطاع التعليم العالي في الجزائر انعكس سلبا على نوعية الأداء وغياب الجودة والتميز، وأن غياب تحليل الوظائف يؤثر سلبا على عمليات ترشيد توظيفهم. (عبد اللاوي، 2016).

- دراسة (آسية قرنان، 2016)، هدفت الدراسة إلى معرفة الاستراتيجيات التي تتبعها المؤسسة العمومية الجزائرية في تبني سياسة إدارة الموارد البشرية، ومدى مساهمة هذه الاستراتيجيات في ترقية أداء الموارد البشرية في

المؤسسات العمومية في الجزائر، وبلورة إطار نظري وتطبيقي حول مناهج تحسين أداء الموارد البشرية من خلال الأساليب والبرامج التدريبية، وقد توصلت الدراسة إلى أن المنظمات العمومية في الجزائر تنظر إلى التكوين والتدريب من زاوية قديمة، وهي عدم الإنفاق عليه وعدم التخطيط الجيد له، فاهتمت باكتساب المعارف الجديدة فقط، وأهملت الزاوية الحديثة والتي تتبنى النظريات المعاصرة والحديثة في تسيير الموارد البشرية، والتي ترى أنه مورد يجب الاستثمار فيه والإنفاق عليه. (قرنان، 2016، الصفحات 8-25).

- دراسة (عبد الله جميل أبو سلمى، علي عباس، 2016)، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف والكشف على مدى تأثير تطبيق الرقابة الإدارية في الوقت المناسب على تحسين جودة الأداء والخدمات المقدمة في المنظمات الحكومية بشكل عام، وفي القطاع الصحي بشكل خاص في الأردن، توصلت الدراسة إلى أن وجود المقومات الأساسية للرقابة سيعزز فاعلية أنظمة الرقابة الداخلية في القطاع الصحي في الأردن، وقد أكدت الدراسة وجود إلتزام ملحوظ بتطبيق الرقابة الإدارية في الوقت المناسب، ووجود تأثير لتوقيت تطبيق الرقابة المتزامنة على تحسين جودة الأداء، وأن تطبيق الرقابة الإدارية في الوقت المناسب سيؤثر إيجابيا على تحسين جودة الأداء في القطاع الصحي بالأردن. (أبو سلمى و عباس، 2016، الصفحات 183-190).

- دراسة (بن عدة محمد، فراح العربي، 2016)، هدفت هذه الدراسة إلى كشف ومعرفة العلاقة بين طرق إدارة النزاع التنظيمي وفعالية فريق عمل الموظفين في الإدارات العمومية في الجزائر، والتعرف على أهم الاستراتيجيات التي تستخدمها في حل النزاع الذي يحصل داخل مصالح ومكاتب البلدية، وقد توصلت الدراسة إلى أن موظفو إدارة البلدية يميلون لاستخدام أسلوب التكامل لحل النزاع الحاصل بينهم، وأسلوب التجنب في المرتبة الثانية، وأسلوب السيطرة في المرتبة الأخيرة، كما توصلت إلى وجود علاقة إرتباط طردية بين أسلوب التكامل وفعالية فريق العمل، وعلاقة إرتباط عكسية بين أسلوب السيطرة وفعالية فريق العمل الداعمة، ووجود علاقة إرتباط بين أسلوب الإيثار وفعالية فريق العمل الدفاعية. (بن عدة و فراح، 2016).

### 5.3 التعليق على الدراسات السابقة:

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 الاختلاف 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 دراسة وكشف تأثير التسويق الداخلي على متغيرات مثل: الولاء التنظيمي، الرضا الوظيفي، الاحتفاظ بالموظفين، تحفيز الموظفين.

ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة هو مجتمع الدراسة، حيث سيتم دراسة أثر التسويق الداخلي على جودة الخدمات العمومية المحلية، أي أن مجتمع الدراسة تتمثل في الجماعات المحلية في الجزائر، كما تتميز دراستنا من خلال إجراءات التسويق الداخلي المعتمدة، حيث تم الإعتماد على سبع أبعاد؛ ويرى الباحثان أنها متكاملة وضرورية في الجماعات المحلية.

## 6. أنموذج الدراسة:

أنموذج الدراسة يتشكل أساسا من متغير مستقل متمثل في (ت.د) بأبعاده السبعة (التوظيف، التدريب، التحفيز، الاتصال الداخلي، فرق العمل، التمكين، الرقابة)، ومتغير تابع متمثل في (ج.خ.ع.م)، كما أن النموذج يوضح العلاقات المراد دراستها بين المتغيرين، وهذا ما يوضحه الشكل (1).

- H01 : لا يوجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين (ت.د) و (ج.خ.ع.م) ؛

- H02 : لا يوجد تأثير ل (ت.د) على (ج.خ.ع.م) ؛

## 7. التعريف بمتغيرات الدراسة:

### 1.7 التسويق الداخلي

مفهوم (ت.د) تطور حسب مراحل تطور إدارة الموارد البشرية، وشهدت كل مرحلة ظهور مجموعة من التعاريف، ومن بين التعاريف التي ظهرت في مرحلة رضا وتحفيز الموظفين، تعريف Berry، الذي يعرف (ت.د) على أنه "التعامل مع الموظفين كعملاء داخليين، والتعامل مع الوظائف على أنها منتجات داخلية، وذلك بتصميمها وتطويرها وفق رغبات واحتياجات العملاء الداخليين" (Berry, 2002, pp. 78-89)، وفي مرحلة التوجه بالمستهلك أو التوجه بالعميل، طوّر المفهوم من خلال Gronroos، حيث ركز على التسويق التفاعلي، واعتبر (ت.د) بأنه "الأنشطة التي تهدف أساسا إلى إرضاء العملاء الداخليين (الموظفين) في المنظمة، وبالتالي توجيه أنشطة التسويق في هذا الصدد، والتي تمكن المنظمة من وضع نهج يركز على العملاء" (Gronroos, 1990, pp. 6-14)، وفي مرحلة تنفيذ الإستراتيجية وإدارة التغيير عرف (ت.د) بأنه "تلك الجهود المخططة والمبنية على استخدام المدخل التسويقي للقضاء على المقاومة التنظيمية للتغيير، ولتحقيق التعاون والتكامل الوظيفي بين الموظفين إتجاه التنفيذ الفعال للإستراتيجية، وبشكل يُمكن في النهاية من تحقيق رضا المستهلك، من خلال موظفين محفزين وموجهين بالمستهلك" (ساحي و جوال، 2009، الصفحات 97-113)، وعرف أيضا في هذا الإطار بأنه: "جهد متضافر للتغلب على مقاومة التغيير في المنظمات، ومواءمة وتحفيز ودمج الموظفين مع التنفيذ الفعال للإستراتيجيات المؤسسية والوظيفية" (Rafiq & Pervaiz, 1993, pp. 219-232).

ويشمل (ت.د) مجموعة أبعاد أو إجراءات تطبق على الموظفين، ولا يوجد تصنيف محدد لهذه الأبعاد، إذ

تختلف باختلاف مجال نشاط المنظمة وأهدافها، وقد اعتمد في هذه الدراسة الأبعاد التالية:

**1.1.7 التوظيف:** التوظيف هو مجموعة من العمليات الإدارية المستمرة التي تبدأ من عملية تحليل الوظائف من أجل تحديد متطلبات الوظيفة ومواصفات شاغلها، ثم تحديد عدد ونوع الأفراد اللازمين لشغل هذه المناصب، ثم الحصول على هؤلاء الأفراد، ثم المفاضلة بينهم واختيار أكفئهم وتعيينهم في تلك المناصب (بوزيان، 2013، صفحة 13)، ويشمل التوظيف أبعاد أساسية تتمثل في: التحليل الوظيفي، تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب، الاختيار والتعيين.

**2.1.7 التدريب:** يشير التدريب 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 (Raymond , 2010, p. 5)، أو محاولة تغيير سلوك الأفراد لجعلهم يستخدمون طرقاً وأساليب مختلفة في أداء العمل (بولقواس، 2015، الصفحات 265-284)، فهو يتجسد في البرامج التي تهدف إلى تزويد الموظفين بالمعلومات المطلوبة والمهارات الجديدة لتعزيز فرص التطوير المهني، وللتدريب أبعاد أساسية تتمثل في: اتجاهات المتدربين، تعلم الخبرات الجديدة، سلوك المتدربين، الأداء الوظيفي.

**3.1.7 التحفيز:** التحفيز هو عملية تعتمد على نظام الحوافز، والحوافز هي مجموعة من العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية والذهنية في الإنسان والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته" (العقبي و هاني، 2014، الصفحات 21-35)، ونظام الحوافز الجيد يتكون من الأبعاد التالية: العدالة، التوافق، التنوع، السلوك البعدي.

**4.1.7 الاتصال الداخلي:** عبارة عن مبادئ وتطبيقات تهدف إلى تحسين وتشجيع سلوكيات الاستماع، وتسهيل نشر المعلومات والعمل الجماعي، وترقية وتطوير قيم المنظمة، بهدف تحسين الفعالية الفردية والجماعية، (قدوري، 2016، الصفحات 123-140)، فهو يمثل وسيلة للتعريف بأهداف وقرارات المنظمة، وتوضيحها لجميع العاملين، وتوزيع العمل وحل مشكلاته وتتبع الجهود (حجازي، 2000، صفحة 17)، ومن أهم أبعاد الإتصال الداخلي: السرعة، الوضوح، التنوع.

**5.1.7 فرق العمل:** فرق العمل عبارة عن عدد من العاملين يتمتعون بمؤهلات متكاملة (قدرات ومهارات ومعارف) يتعاونون على تحقيق أهداف محددة، وترابطهم علاقات عمل يمكنهم توجيهها بأنفسهم (الحدراوي و آخرون، 2015، الصفحات 233-256)، ويمكن تعريفها بأنها مجموعة من الأفراد، وكل فرد منهم لديه مهارة وخبرة معينة، مكلفين بأداء مهمة مشتركة يجب إنجازها، يجتمعون مع بعضهم البعض لتبادل المعلومات التي تساعد على الاستجابة والتناسق المطلوبين من الفريق. (بدير و آخرون، 2015، الصفحات 305-336)، ويلاحظ وجود نماذج عديدة لأبعاد فرق العمل، وقد أُعتمدَ على الأبعاد التالية في هذه الدراسة: قيادة الفريق، تماسك أعضاء الفريق، مشاركة الخبرة والمعلومات، وضوح الأدوار في الفريق.

**6.1.7 التمكين:** يعبر التمكين عن تفويض الصلاحيات للموظفين، ويتضمن هذا الأخير إعطاء الموظفين درجة من حرية التصرف (أو حرية القرار) بخصوص أنشطة معينة تتعلق بوظيفتهم (بيرفيز و محمد، 2013، صفحة 88)، فالتمكين عبارة عن عملية يقوم المدير من خلالها بمساعدة الموظفين على اكتساب مهارات أداء المهام، والسلطة والحرية التي يحتاجونها لاتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم وفي عملهم (الدوري و صالح، 2009، صفحة 27)، وللتمكين أبعاد تتمثل في: المهمة، تحديد المهمة، القوة، الالتزام، الثقافة.

**7.1.7 التقييم الداخلي:** التقييم يكون من خلال الرقابة الداخلية التي تتمثل في مجموعة القواعد والإرشادات والإجراءات، والتي تكون مكتوبة، متضمنة في لوائح تلزم من يعمل بالمنظمة إتباعها والتقييد بها. (الصحن و سرايا، 1994، صفحة 130)، والتقييم الداخلي يقصد به تقييم الموظفين وفق معايير داخلية، مثل عدد الوحدات المنتجة، شكاوى العملاء، المدة في الإنجاز، ويكون تقييم الأداء وفق عدة معايير، وقد اعتمد على المعايير الكمية والمعايير الكيفية في هذه الدراسة.

## 2.7 الخدمة العمومية المحلية:

تعرف الخدمة العمومية بأنها: "العملية التي يتم من خلالها تمكين أفراد المجتمع وجماعته ومنظماته وهيئاته؛ من تحقيق أقصى استفادة ممكنة من الخدمات المختلفة المقدمة بوسائل وأساليب متنوعة؛ تتناسب مع ظروف المستفيد وحاجاته الفعلية" (بومرزوق، 2014، صفحة 71)، والخدمة العمومية المحلية تقدم من طرف الجماعات المحلية المتمثلة في الولاية، البلدية، المقاطعة، المحافظة، الحكومة المحلية، وذلك حسب التنظيم الإداري المعمول به في الدولة، وهي تخص جماعة إقليمية معينة في الدولة.

## II - الطريقة والأدوات:

أجريت هذه الدراسة باستخدام المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، وأعتمد الباحث على برنامج (SPSS) في تحليل بيانات الاستبيان الذي وزع على عينة الدراسة.

### 1. مجتمع وعينة الدراسة:

مجتمع الدراسة هو مجموع موظفي بلدية سيدي عيسى ولاية المسيلة بالجزائر، وحسب مصلحة شؤون الموظفين، فإن هذه البلدية تحتوي على 288 موظف دائم، وعليه فإن حجم العينة العشوائية المناسب لإجراء الدراسة عند مستوى الدلالة 0.95 هو 165 موظف، حيث أعتد على جدول Krejcie & Morgan في تحديد حجم العينة، وقد أسترجع 130 استبانة قابلة للتحليل الإحصائي؛ أي بنسبة 78.78 بالمئة.

### 2. أداة القياس:

من أجل قياس أثر (ت.د) على (ج.خ.ع.م) في المجتمع المدروس ومعرفة العلاقة بين المتغيرين؛ تم تصميم استبانة شملت سبع محاور خاصة بالمتغير المستقل، إذ يمثل كل محور إجراء من إجراءات (ت.د) المعتمدة في الدراسة، ويشمل كل محور على ثلاث أو أربع عبارات، ومحور ثامن يحتوي على سبع عبارات خاصة ب (ج.خ.ع.م)، بالإضافة إلى محور خاص بالمعلومات العامة لمفردات العينة، وقد صيغت عبارات الاستبانة بالإعتماد على الدراسات السابقة مع بعض التعديلات لتتوافق مع هذه الدراسة، وتم وضع خمسة أوزان حسب مقياس ليكرت الخماسي أمام كل عبارة، وهي أتفق بشدة (5)، أتفق (4)، محايد (3)، لا أتفق (2)، ولا أتفق بشدة (1)، وإعطاء درجة لكل محور حسب المتوسطات المستخرجة، حيث تكون درجة المحور ضعيفة إذا كانت محصورة بين (1.33-2)، ومتوسطة إذا كانت محصورة بين (2.34-3.66)، ومرتفعة إذا كانت محصورة بين (3.67-5)، ومن أجل التأكد من مدى ثبات أداة القياس تم عرض الاستبانة على مجموعة من الأساتذة المختصين، وقد بلغ معامل ألفا كرونباخ Cronbach Alpha (0.928).

### 3. أسلوب تحليل البيانات:

- تم استخدام أساليب إحصائية لغرض تحليل بيانات الاستبانات المسترجعة، وتمثلت هذه الأساليب في:
- مقاييس الإحصاء الوصفي لوصف خصائص مفردات عينة الدراسة وعرض وتحليل إجابات أفراد العينة وفق الفقرات الواردة في الاستبانة واستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية.
- تم استخدام معامل الارتباط بيرسون Pearson لقياس الارتباط بين متغيري الدراسة.
- تم استخدام معامل الارتباط للمتغيرات المستقلة الفرعية ومعامل التحديد R2 من خلال نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression، لإيجاد أثر المتغير المستقل وأبعاده على المتغير التابع.



### III. النتائج ومناقشتها:

#### 1. عرض ومناقشة نتائج محور المعلومات العامة:

كشفت نتائج الدراسة أن نسبة الذكور أكبر بكثير من نسبة الإناث، وقد يرجع ذلك إلى عزوف فئة الإناث في المجتمع المدروس عن العمل في هذا النوع من الإدارات، كما أن نسبة الشباب المتمثلة في الفئتين حتى 40 عاما بلغت (67.8%)، وذلك راجع إلى سياسة التوظيف المنتهجة في السنوات الأخيرة، ويمكن ربط نتائج السن والخبرة مع بعض، وهذا يؤكد مصداقية المعلومات المقدمة من طرف العينة المدروسة، وأن الموظفين في المستوى الأقل من الثانوي يمثلون (70%) وهي النسبة الأكبر، وذلك راجع إلى أن البلدية تحتاج إلى موظفي الخطوط الأمامية بدرجة أكبر، وحسب القانون الأساسي لموظفي البلديات فإن المنصب الملائم لمثل هذه الحالة يتمثل في أعوان الإدارة وأعوان المكاتب، وتأتي في المرتبة الثانية فئة الجامعيين بنسبة (28.9%)، والذين غالبا ما يشغلون مناصب إشرافية مثل رئيس مصلحة أو رئيس مكتب أو مدراء إذا توفرت لديهم الخبرة الملائمة، في حين أن أصحاب الدراسات العليا وخريجي المدارس العليا فهي نسبة معدومة، وذلك لتدني الأجر وانعدام الاهتمام بهذه الفئة من قبل الوزارة المعنية.

#### 2. عرض ومناقشة نتائج محاور المتغير المستقل (ت.د) ومحور المتغير التابع (ج.خ.ع.م):

من خلال الجدول رقم (1) نلاحظ أن المتوسط الحسابي للمحور الأول المتعلق ببعيد التوظيف بلغ (2.62) بانحراف معياري (1.011)، وجاء في المرتبة الثانية بدرجة متوسطة، مما يعني أن البلدية تهتم ببعيد التوظيف، وهذا عكس ما توصلت إليه دراسة (تيشات سلوي)، حيث توصلت إلى أن عملية التوظيف بالوظيفة العمومية تخضع خضوعا تاما للإجراءات القانونية والتنظيمية الواردة في القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، وقد أرجعت عدم فاعلية الأجهزة الإدارية الجزائرية إلى غياب سياسة توظيف رشيدة تمكنها من الاستفادة من الطاقات البشرية المتوفرة في المجتمع، وربما يرجع ذلك إلى النتيجة التي توصلت إليها (عبد اللاوي صبيحة) في دراستها؛ حيث توصلت إلى أن قانون الوظيفة العمومية الجزائرية لسنة 2006 لا يستند إلى معايير واضحة ودقيقة وموضوعية.

بلغ المتوسط الحسابي للمحور الثاني المتعلق ببعيد التدريب (2.99) بانحراف معياري (1.226)، وجاء في المرتبة الأولى بدرجة متوسطة، وكانت هذه النتيجة لا تتوافق مع نتيجة دراسة (آسية قرنان)، حيث توصلت إلى أن المنظمة العمومية الجزائرية تنظر إلى التكوين من الزاوية القديمة الكلاسيكية، المتمثلة في عدم الإنفاق عليه وعدم التخطيط الجيد له، وأهملت الزاوية الحديثة التي تتبع النظريات الحديثة والمتطورة في تسيير الموارد البشرية، كما أن دراسة (سعيد شعبان حامد) توصلت إلى أنه يوجد ارتباط إيجابي بين تنمية وتدريب العاملين ومستوى جودة الخدمة الصحية في المستشفيات العامة بالقاهرة الكبرى.

بلغ المتوسط الحسابي للمحور الثالث المتعلق ببعيد التحفيز (1.912) بانحراف معياري (1.053)، وجاء في المرتبة السابعة بدرجة ضعيفة، مما يعني أن إدارة البلدية مهملة لهذا العنصر الهام، رغم أن الدراسات أثبتت أهمية الحوافز وتأثيرها على الموظفين، إذ توصلت دراسة (عبد المحسن فهد الجسار، حسان علي العبد الجادر) إلى أن سياسة المكافأة المالية لها تأثير مباشر في زيادة كفاءة العمل في القطاع الحكومي، ومن ثم تحسين مستويات الإنتاج لدى جميع فئات العمل، وقد أشارت دراسة (Neeru M, Avinandan M) إلى أن جميع أنواع المكافآت

الجوهرية لها تأثيرات إيجابية مباشرة على جودة الخدمة، كما أن المكافآت الجوهرية لها تأثير أكبر على جودة الخدمة من المكافآت غير الجوهرية.

بلغ المتوسط الحسابي للمحور الرابع المتعلق ببعد الاتصال الداخلي (2.252) بانحراف معياري (1.189)، وجاء في المرتبة السادسة بدرجة ضعيفة، مما يعني أن إدارة البلدية لا تعطي الاهتمام الكافي لهذا البعد، رغم أن أغلب الدراسات تؤكد على أهميته، حيث توصلت دراسة (سعيد شعبان حامد) أنه يوجد ارتباط إيجابي بين المتغيرات: العلاقات بين الموظفين، التفاعل بين الموظفين والعملاء، الاتصالات داخل المنظمة، ومستوى جودة الخدمة الصحية في المستشفيات العامة في مصر بالقاهرة الكبرى، وأظهرت دراسة (ياسين محجر، الهاشمي لوكيا) أن الاتصال التنظيمي (الداخلي) يؤثر على أداء موظفي القطاع العمومي في الجزائر، مما يؤدي إلى التأثير الإيجابي على نوعية الخدمات العمومية المقدمة.

بلغ المتوسط الحسابي للمحور الخامس المتعلق ببعد فرق العمل (2.565) بانحراف معياري (1.115)، وجاء في المرتبة الثالثة بدرجة متوسطة، مما يعني أن إدارة البلدية تهتم بتشكيل وانسجام فرق العمل، وفي هذا الإطار توصلت دراسة (بن عدة محمد، فراح العربي) إلى وجود علاقة موجبة بين أساليب إدارة النزاع (أسلوب التكامل، أسلوب الإيثار) وفعالية فرق العمل في المجالس الشعبية البلدية، وتوصلت إلى أنه عندما تكون العلاقات الشخصية قوية، فإن فرق العمل تعمل بشكل أكثر انفتاحا.

بلغ المتوسط الحسابي للمحور السادس المتعلق ببعد التمكين (2.388) بانحراف معياري (0.950)، وجاء في المرتبة الخامسة بدرجة متوسطة، مما يعني أن إدارة البلدية لا تهتم بتمكين موظفيها، وقد توصلت دراسة (عبد الباسط حسونة وآخرون) إلى وجود تأثير معنوي لأبعاد التمكين على جودة الخدمات المصرفية في الأردن، كما توصلت دراسة (شذا سليم عبد العزيز أبو سليم) إلى وجود علاقة طردية بين تمكين الموظفين وتعزيز ثقافة الإنجاز لدى الموظفين في بلدية دير البلح.

بلغ المتوسط الحسابي للمحور السابع المتعلق ببعد التقييم الداخلي (2.453) بانحراف معياري (1.037) وجاء في المرتبة الرابعة بدرجة متوسطة، ويعتبر التقييم والرقابة مهمين من أجل زيادة جودة الأداء بصفة عامة، وجودة الخدمات بصفة خاصة، وهذا ما توصلت إليه دراسة (عبد الله جميل أبو سلمى، علي عباس)، حيث تؤكد دراستهما أن تطبيق الرقابة الإدارية في الوقت المناسب سيؤثر إيجابيا على تحسين جودة الأداء في القطاع الصحي بالأردن.

من نفس الجدول نلاحظ أن المتوسط الحسابي للمتغير المستقل (ت.د) قد بلغ (2.362) بانحراف معياري مقداره (0.822)، وهي قيمة متوسطة، وهذا يدل على أن (ت.د) لا يطبق بشكل كامل في البلدية المدروسة، وقد كانت المتوسطات الحسابية متقاربة لكل محاور المتغير المستقل، كما نلاحظ أن المتوسط الحسابي للمتغير التابع (ج.خ.ع.م) قد بلغ (2.272) بانحراف معياري مقداره (0.891)، وهذا يدل على ضعف الخدمات العمومية المحلية المقدمة للمواطنين.

### 3. اختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى: لا يوجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين (ت.د) و(ج.خ.ع.م).

يتضح من الجدول رقم (2) أن معامل الارتباط قد بلغ (0.908)، وهو دال إحصائياً بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من المستوى المعتمد (0.05)، وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، أي أنه يوجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين (ت.د) و(ج.خ.ع.م)، ويدل هذا المعامل على وجود علاقة ارتباط طردية موجبة وقوية بين التسويق الداخلي وجودة الخدمات العمومية المحلية.

**الفرضية الثانية: لا يوجد تأثير لـ (ت.د) على (ج.خ.ع.م).**

وللإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد التدريجي من أجل التعرف على أثر (ت.د) وأبعاده على (ج.خ.ع.م).

يوضح الجدول رقم (3) نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي، حيث يشير الجدول إلى خمسة نماذج لتأثير إجراءات (ت.د) على (ج.خ.ع.م) في الجزائر، وفيما يلي تفسير هذه النماذج:

- **النموذج الأول:** نلاحظ أن البرنامج قام بإدخال متغير مستقل واحد (الاتصال الداخلي) في النموذج الأول، ومن خلال نتائج تحليل التباين ANOVA نلاحظ أن قيمة F تساوي (212.296) بقيمة احتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من القيمة المعتمدة (0.05)، وبالتالي نرفض الفرض الصفرية، ونقبل الفرض البديل، أي أنه يوجد تأثير للتسويق الداخلي على (ج.خ.ع.م)، وتشير نتائج الجدول أن معامل التحديد قد بلغ (0.712)، أي أن المتغير المستقل (الاتصال الداخلي) يفسر 71.12% من التباين في (ج.خ.ع.م) في الجزائر.

- **النموذج الثاني:** نلاحظ أن البرنامج قام بإدخال المتغيرات المستقلة (الاتصال الداخلي، التحفيز) في النموذج الثاني، ومن خلال نتائج تحليل التباين ANOVA نلاحظ أن قيمة F تساوي (271.430) بقيمة احتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من القيمة المعتمدة (0.05)، وبالتالي نرفض الفرض الصفرية، ونقبل الفرض البديل، أي أنه يوجد تأثير للتسويق الداخلي على (ج.خ.ع.م)، وتشير نتائج الجدول أن معامل التحديد قد بلغ (0.865)، أي أن المتغيرات المستقلة (الاتصال الداخلي، التحفيز) تفسر 86.50% من التباين في (ج.خ.ع.م) في الجزائر.

- **النموذج الثالث:** نلاحظ أن البرنامج قام بإدخال المتغيرات المستقلة (الاتصال الداخلي، التحفيز، التمكين) في النموذج الثالث، ومن خلال نتائج تحليل التباين ANOVA نلاحظ أن قيمة F تساوي (229.734) بقيمة احتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من القيمة المعتمدة (0.05)، وبالتالي نرفض الفرض الصفرية، ونقبل الفرض البديل، أي أنه يوجد تأثير للتسويق الداخلي على (ج.خ.ع.م)، وتشير نتائج الجدول أن معامل التحديد قد بلغ (0.891)، أي أن المتغيرات المستقلة (الاتصال الداخلي، التحفيز، التمكين) تفسر 89.10% من التباين في (ج.خ.ع.م) في الجزائر.

- **النموذج الرابع:** نلاحظ أن البرنامج قام بإدخال المتغيرات المستقلة (الاتصال الداخلي، التحفيز، التمكين، التوظيف) في النموذج الرابع، ومن خلال نتائج تحليل التباين ANOVA نلاحظ أن قيمة F تساوي (190.188) بقيمة احتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من القيمة المعتمدة (0.05)، وبالتالي نرفض الفرض الصفرية، ونقبل الفرض البديل، أي أنه يوجد تأثير للتسويق الداخلي على (ج.خ.ع.م)، وتشير نتائج الجدول أن معامل التحديد قد بلغ (0.902)، أي أن المتغيرات المستقلة (الاتصال الداخلي، التحفيز، التمكين، التوظيف) تفسر 90.20% من التباين في (ج.خ.ع.م) في الجزائر.

- النموذج الخامس: نلاحظ أن البرنامج قام بإدخال المتغيرات المستقلة (الاتصال الداخلي، التحفيز، التمكين، التوظيف، فرق العمل) في النموذج الخامس، ومن خلال نتائج تحليل التباين ANOVA نلاحظ أن قيمة F تساوي (161.082) بقيمة احتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من القيمة المعتمدة (0.05)، وبالتالي نرفض الفرض الصفري، ونقبل الفرض البديل، أي أنه يوجد تأثير للتسويق الداخلي على (ج.خ.م)، وتشير نتائج الجدول أن معامل التحديد قد بلغ (0.908)، أي أن المتغيرات المستقلة (الاتصال الداخلي، التحفيز، التمكين، التوظيف، فرق العمل) تفسر 90.8% من التباين في (ج.خ.م) في الجزائر.

نلاحظ أن أعلى نسبة لتفسير التباين في (ج.خ.م) في الجزائر كانت في النموذج الخامس، وعليه فإنه يعتبر النموذج الأكثر كفاءة، ويمكن القول إن إجراءات التسويق الداخلي التي تؤثر بنسبة أكبر في جودة الخدمات العمومية المحلية في الجزائر تتمثل في: الاتصال الداخلي، التحفيز، التمكين، التوظيف، فرق العمل، ويوضح الجدول رقم (4) المتغيرات التي تم استبعادها من نموذج الانحدار والمتمثلة في: التدريب، التقييم الداخلي، وذلك لأنهما غير دالين احصائياً (أكبر من 0.05)، ولهما معاملات ارتباط ضعيفة جدا تقترب من الصفر.

عند مقارنة نتائج هذه الدراسة بنتائج الدراسات السابقة، نجد أن دراسة (Ismail D, Çağatan T)، قد توصلت إلى أن (ت.د) في قطاع الخدمة العامة يؤثر على الرضا الوظيفي، ورغم أن دراسة (Erik Ružić and auther) توصلت إلى أن (ت.د) لا يستخدم على نطاق واسع، أي أنه يستخدم بشكل معتدل في خدمات المرافق (البلدية)، إلا أنها تؤكد تأثير (ت.د) على الرضا الوظيفي للموظفين العموميين وتحفيزهم، ولكنه لا يؤثر على توجه العملاء من الموظفين في القطاع العام، كما أن دراسة (سعيد شعبان حامد) تؤكد أن هناك ارتباط إيجابي بين (ت.د) ومستوى جودة الخدمة الصحية المقدمة للمنتفعين في المستشفيات العمومية في القاهرة الكبرى.

#### IV. الخلاصة:

تبين أن التسويق الداخلي ذو أهمية كبيرة لمختلف المنظمات على اختلاف أنواعها، إذ أنه يساهم في تحسين الأداء وجودة المنتجات المقدمة، بما في ذلك جودة الخدمات، وتعتبر هذه الأخيرة أساس ظهور التسويق الداخلي؛ الذي يهدف إلى معرفة حاجات الموظفين وتلبيتها بغية زيادة ولائهم، ومنه ضمان جودة أدائهم والحفاظ عليهم، كما تبين أن أبعاد التسويق الداخلي تختلف من منظمة لأخرى، ومن باحث لآخر، وقد تم اعتماد سبعة أبعاد في هذه الدراسة، تمثلت في: (التوظيف، التدريب، التحفيز، الاتصال الداخلي، فرق العمل، التمكين، الرقابة)، وتصلت الدراسة لجملة نتائج أهمها:

- التسويق الداخلي لا يطبق بشكل كافٍ في بلدية سيدي عيسى؛
- تدني جودة الخدمات العمومية المحلية المقدمة للمواطنين في بلدية سيدي عيسى؛
- وجود علاقة ارتباط طردية بين التسويق الداخلي وجودة الخدمات العمومية المحلية؛
- وجود أثر لتطبيق إجراءات التسويق الداخلي على جودة الخدمة العمومية المحلية.

وعلى أساس هذه النتائج قدمت الدراسة مجموعة توصيات تمثلت في:

- الاهتمام أكثر بالتسويق الداخلي ومحاولة تطبيقه في البلدية؛
- التحديث المستمر لطرق التوظيف بما يتناسب مع احتياجات البلدية 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؛
- إعادة صياغة نظم التحفيز بما يتناسب مع جهود الموظفين، والاهتمام بالحوافز المادية أكثر لأنها الأكثر تأثيراً على فعالية أداء الموظفين؛
- التحسين في عملية الاتصال الداخلي في البلدية، من خلال تحديد الأهداف بوضوح، والاعتماد على كل أنواع ووسائل الاتصال في ذلك؛
- تشجيع العمل ضمن فرق، وتخصيص مكافآت للفرق التي تقوم بأحسن أداء؛
- إعطاء حرية أكبر للموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بتقديم الخدمات للمواطنين، مع ضمانات بعدم متابعتهم في حالة ارتكابهم لأخطاء أثناء ذلك؛
- التركيز على تطبيق أبعاد التسويق الداخلي حسب أهمية كل بعد في نشاط البلدية؛
- توفير مرونة أكبر في المعاملات الإدارية مع الموظفين والقوانين المسيرة لها؛
- إجراء دراسات مستمرة لمعرفة أثر تطبيق أبعاد التسويق الداخلي على الموظفين داخل البلدية ومعالجة الخلل فور وقوعه.

## - الإحالات والمراجع:

- أحمد بيرفيز، و رفيق محمد. (2013). *التسويق الداخلي* (الطبعة الأجنبية 2002). (قسم الترجمة بدار الفاروق، المترجمون) مصر: دار الفاروق للإستثمارات الثقافية.
- آسية قرنان. (2016). 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، الصفحات 8-25.
- الأزهر العقبي، و عاشور هاني. (2014). الحوافز وأثرها في الرضا الوظيفي للعاملين. *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*. العدد 6، الصفحات 21-35.
- الحاج قدوري. (2016). فعالية الإتصال الداخلي في مواجهة الضغط المهني من وجهة نظر الممرضين العاملين في مستشفى محمد بوضياف بورقلة. *مجلة العلوم النفسية والتربوية*. المجلد 2 العدد 2، الصفحات 123-140.
- حامد كريم الحدراوي، و آخرون. (2015). ترشيد تكاليف جودة الخدمات الصحية من خلال تبني أسلوب العمل الفرقي: دراسة تطبيقية في مدينة الصدر الطبية. *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*. المجلد 3 العدد 36، الصفحات 233-256.
- حورية بوزيان. (2013). سياسة التوظيف في الإدارة المحلية الجزائرية: دراسة ميدانية لثلاث بلديات من ولاية المسيلة (2007-2011) (رسالة ماجستير). ص :
13. قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية العلوم السياسية والإعلام، الجزائر: جامعة الجزائر 3.
- رامز عزمي بدير، و آخرون. (2015). التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*. المجلد 23 العدد 1، الصفحات 305-336.
- زكرياء الدوري، و أحمد علي صالح. (2009). *إدارة التمكين وإقتصاديات الثقة*. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع.
- زين الدين بومرزوق. (2014). *الخدمة العمومية بين تطبيقات النصوص القانونية والواقع: الجماعات المحلية نموذجاً*. لبنان: دار الكتاب العربي.
- سعيد شعبان حامد. (2003). أثر التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية على مستوى جودة الخدمة الصحية بالمستشفيات التابعة للهيئة العامة للتأمين الصحي بالقاهرة الكبرى. *مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين*، الصفحات 01-40.
- سلوى تيشات. (2010). أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية: دراسة حالة جامعة محمد بوقرة بومرداس (رسالة ماجستير) . كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة محمد بوقرة بومرداس.
- سناء بولقواس. (2015). التدريب كمدخل لتنمية أداء الموارد البشرية في المؤسسات العمومية الإدارية وتحسين الخدمات العمومية. *مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية*. العدد 7، الصفحات 265-284.
- شذا سليم عبد العزيز أبو سليم. (2015). تمكين العاملين وعلاقته بتعزيز ثقافة الإنجاز: دراسة تطبيقية في بلدية دير البلح. *مجلة كلية فلسطين التقنية*، العدد 02، الصفحات 139-160.
- صبيحة عبد اللاوي. (2016). سياسة التوظيف في قانون الوظيفة العمومية الجزائرية لسنة 2006 وأثرها على الأداء: قطاع التعليم العالي نموذجاً (أطروحة دكتوراه علوم). قسم التنظيم السياسي والإداري، كلية العلوم السياسية والعلاقات، الجزائر: جامعة الجزائر 3.

- عبد الباسط حسونة ، و آخرون. (2014). تمكين العاملين وأثره على جودة الخدمات المصرفية: دراسة ميدانية على القطاع المصرفي في الأردن. *مجلة تنمية الرافدين*. المجلد 36 العدد 115 ، الصفحات 43-66.
- عبد الفتاح محمد الصحن ، و محمد السيد سرايا. (1994). *الرقابة والمراجعة الداخلية على المستوى الجزئي*. مصر: الدار الجامعية.
- عبد الله جميل أبو سلمى ، و علي عباس. (2016). 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 ، الصفحات 183-190.
- عبد المحسن فهد الجسار ، و حسان علي عبد الجادر. (2004). 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 01 ، الصفحات 273-288.
- محمد بن عدة ، و العربي فراح. (2016). العلاقة بين أساليب إدارة النزاع التنظيمي وفعالية فريق العمل في الإدارات المحلية: دراسة حالة في المجالس الشعبية البلدية. *مجلة التنظيم والعمل*. المجلد 5 العدد 4 ، الصفحات 5-25.
- مصطفى حجازي. (2000). *الإتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة* (المجلد الطبعة الثالثة). لبنان ، بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات.
- مصطفى ساحي ، و السعيد محمد جوال. (2009). مدخل التنمية البشرية لإنجاح التسويق بالعلاقات في المؤسسات المصرفية. *مجلة الواحات للبحوث والدراسات*. العدد 7 ، الصفحات 97-113.
- ياسين محجر ، و الهاشمي لوكيا. (2012). تأثير برنامج الإتصال التنظيمي في الأداء: دراسة تجريبية على بعض العمال في الجزائر. *مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية*، العدد 07 ، الصفحات 01-22.
- Berry, L. L. (2002). Relationship Marketing of Services-Perspectives from 1983 and 2000. *Journal of Relationship Marketing*. Vol. 1 No. 1(1), pp. 89-78.
- Dülgeroğlu, I., & Taşkın, Ç. (2015, October). Internal Marketing in Public Service Sector and its Effect on Job Satisfaction. *Electronic Journal of Vocational Colleges*, pp. 01-06.
- Dülgeroğlu, I., & Taşkın, Ç. (2015, October). Internal Marketing in Public Service Sector and its Effect on Job Satisfaction. *Electronic Journal of Vocational Colleges*, pp. 01-06.
- Gronroos, C. (1990). Service management: a management focus for service competition. *International Journal of Service Industry Management*, 1, pp. PP : 6-14.
- Malhotra, N., & Mukherjee, A. (2006). Does internal marketing improve service quality in call centres? *Australian and New Zealand Marketing Academy Conference (2006)*. Brisbane, Australia: ANZMAC.
- Malhotra, N., & Mukherjee, A. (2006). Does internal marketing improve service quality in call centres? *Australian and New Zealand Marketing Academy Conference (2006)*. Brisbane, Australia: ANZMAC.
- Rafiq, M., & Pervaiz , A. K. (1993). The scope of Internal Marketing: defining the boundary between marketing and human resource management. *Journal of Marketing Management*. Vol. 9 No. 3, 3, pp. 219-232.
- Raymond , N. A. (2010). *Employee Training and Development* (Vol. Fifth Edition). New York, Americas: McGraw-Hill/Irwin.
- Ruzic, E., & others. (2015). 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.)* (pp. 269-285). Split: Faculty of Economics Split.
- Ruzic, E., & others. (2015). 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.)* (pp. 269-285). Split: Faculty of Economics Split.

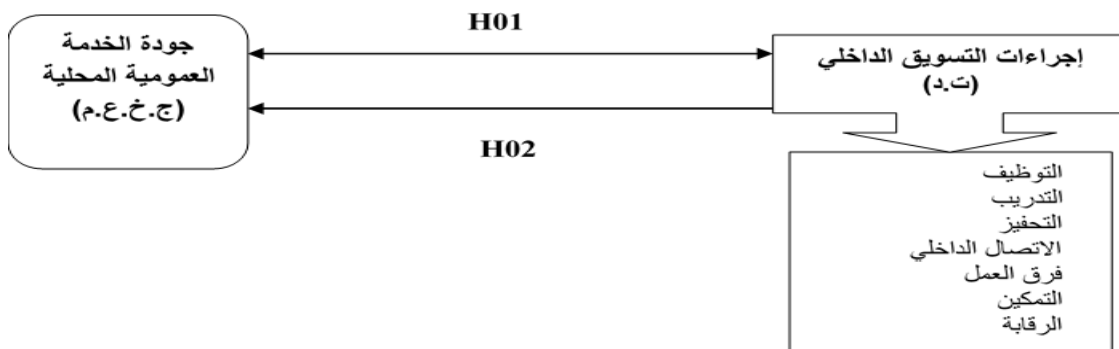
## Referrals and references:

- Aasia Qaman .(2016). The policy of managing human resources and the effectiveness of its application of the training method as one of the approaches to improving human performance in the Algerian public institution. *El-Hikma for Social Studies Journal*. Volume 4 Issue 8, Pages 8--25.
- Abd Al-bassit Hassuna, and others. (2014). The Employees Empowerment and Its Impact on The Quality of Banking Services Afield Study on The Banking Sectors in Jordan. *Tanmiat Al-Rafidain Journal*. Volume 36 Issue 115, Pages 43-66.
- Abd Al-Fattah Mohammad Al-Sahn, and Mohammad Al-Sayed Saraya. (1994). Internal control and audit at the micro level. Egypt: University House.
- Abd Allah Jamil Abo Salma, and Ali Abbas. (2016). Timely management control and its impact on improving performance quality: a field study in the health sector in Jordan. *Journal of the College of Economic Sciences, Management and Business Sciences*. Issue 16, pages 183-190.
- Abd Al-Mohsen Fahd Al-Jassar, and Hassan Ali Abd Al-Jader. (2004). The Impact of Financial Rewards Policy on the Motivation of Civil Service Employees: A Field Study on Application to Employees of the Ministry of Finance in the State of Kuwait. *Journal of Damascus University for Economic and Legal Sciences*, Volume 20, Issue 01, Pages 273-288.
- Ahmad Pervez, and Rafiq Mohammad. (2013). *Internal Marketing (Foreign Edition 2002)*. (Translation department at Dar Al-Farouk, translators) Egypt: Dar Al-Farouk for Cultural Investments.
- Al-Azhar Al-Auqebi, and Ashour Hani. (2014). Incentives and their impact on employee job satisfaction. *Journal of Human and Social Sciences*. Issue 6, pages 21-35.
- Al-hadj Kaddouri. (2016). Effectiveness of Internal Communication in Confrontation with Occupational Stress from the perspective of Nurses working at Mohamed Boudiaf Hospital in Ouargla. *Journal of Psychological and Educational Sciences*. Volume 2 Issue 2, 2, pages 123-140.
- Hamed Karim Al-Hadraoui AL, and others. (2015). Rationalizing the costs of health services quality through adopting a differential approach: an empirical study in Sadr Medical City. *Al-Ghary Journal of Economic and Administrative Sciences*. Volume 3 Issue 36, Pages 233-256.
- Houria Bouziane. (2013). Employment Policy in the Algerian Local Administration: Field Study of Three Municipalities of the M'Sila Province (2007-2011) (Magister Thesis). P .: 13. Department of Political Science and International Relations, Faculty of Political Sciences and Media, Algeria: University of Algiers 3.
- Mohammad bin Adda, and Al-Arebi Farah. (2016). The relationship between organizational conflict management methods and team effectiveness in local administrations: a case study in municipal people's councils. *Organization and Action Journal*. Volume 5 Issue 4, Pages 5--25.

- Mostafa Sahi and Al-Said Mohammad Djaoual. (2009). Human development approach to the success of relationship marketing in banking institutions. Alouaha Journal for Research and Studies. Issue 7, pages 97-113.
- Moustafa Hidjazzy. (2000). Effective Communication in Human Relations and Administration (3rd ed.). Lebanon, Beirut: University Foundation for Studies.
- Ramez Azmi Badir, and others. (2015). The Administrative Empowerment And Its Relationship With The Effectiveness Of The Work Teams In The International NGOs Operating In The Gaza Strip. Journal of the Islamic University of Economic and Management Studies. Volume 23 Issue 1, Pages 305-336.
- Sabiha Abd Al-Ilaoui. (2016). Employment policy in the Algerian civil service law for the year 2006 and its impact on performance: the higher education sector as a model (doctoral thesis of science). Department of Political and Administrative Organization, Faculty of Political Sciences and Relations, Algeria: University of Algiers 3.
- Said Shaaben Hamed. (2003). The impact of internal marketing as an entrance to human resources management on the level of quality of health service in hospitals of the General Authority for Health Insurance in Greater Cairo. Journal of Accounting, Management and Insurance, pp. 01-40.
- Saloua Tishate. (2010). The effect of public employment on the efficiency of employees in Algerian public administrations: a case study of the University of M'hamed Bougara Boumerdes (Magister Thesis) Faculty of Economic, Business and Management Sciences, Algeria: University of M'hamed Bougara Boumerdes.
- Sanaa Boulaqoias. (2015). Training as an input to developing the performance of human resources in public administrative institutions and improving public services. Albahith Journal for Academic Studies. Issue 7, pages 265-284.
- Shadha Salim Abd Al-Aziz Abo Salim. (2015). Empowerment of workers and its relationship to promoting a culture of achievement: an applied study in the municipality of Deir Al-Balah. Palestine Technical College Journal, Issue 02, Pages 139-160.
- Yassin Mehadjar, and Al-Hashemi Lucia. (2012). The effect of the organizational communication program on performance: a pilot study on some workers in Algeria. Journal of Human and Social Sciences, Issue 07, Pages 01-22.
- Zain-Elddin Boumarzouk. (2014). Public service between applications of legal texts and reality: local communities as a model. Lebanon: Arab Book House.
- Zakaria Al-Douri and Ahmad Ali Saleh. (2009). Empowerment management and the economics of trust. Jordan: Al-Yazouri Scientific House for Publishing and Distribution.

الملاحق -

الشكل (1): نموذج ومتغيرات الدراسة



جدول رقم (01): نتائج التحليل الإحصائي لمحاور المتغير المستقل (ت.د) والمتغير التابع (ج.خ.ع.م.)

الدرجة	ترتيب الأهمية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المحاور	الرقم
متوسطة	الثاني	1.011	2.620	محور التوظيف	1
متوسطة	الأول	1.226	2.990	محور التدريب	2
ضعيفة	السابع	1.053	1.912	محور التحفيز	3
ضعيفة	السادس	1.189	2.252	محور الإتصال الداخلي	4
متوسطة	الثالث	1.115	2.565	محور فرق العمل	5
متوسطة	الخامس	0.950	2.388	محور التمكين	6
متوسطة	الرابع	1.037	2.453	محور التقييم الداخلي	7
متوسطة		0.822	2.362	المجموع الكلي لعبارات محاور المتغير المستقل (ت.د)	
ضعيفة		0.891	2.272	المجموع الكلي لعبارات محور المتغير التابع (ج.خ.ع.م.)	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

جدول رقم (2): مصفوفة معامل الارتباط بين (ت.د) و(ج.خ.ع.م.).

(ج.خ.ع.م.)	(ت.د)		
.908	1	Pearson Correlation	(ت.د)
.000		Sig. (2-tailed)	
129	129	N	

1	.908	Pearson Correlation	(ج.خ.ع.م)
	.000	Sig. (2-tailed)	
129	129	N	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

جدول رقم (3): تحليل الإنحدار المتعدد التدريجي لاختبار أثر أبعاد (ت.د) على (ج.خ.ع.م).

Sig.	F	Durbin-Watson	Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.000 <sup>a</sup>	212.296		.48401	.708	.712	.844 <sup>a</sup>	1
.000 <sup>b</sup>	271.430		.33361	.861	.865	.930 <sup>b</sup>	2
.000 <sup>c</sup>	229.734		.30063	.887	.891	.944 <sup>c</sup>	3
.000 <sup>d</sup>	190.188		.28778	.897	.902	.950 <sup>d</sup>	4
.000 <sup>e</sup>	161.082	1.769	.28062	.902	.908	.953 <sup>e</sup>	5

=a (الاتصال الداخلي)

=b (الاتصال الداخلي، التحفيز)

=c (الاتصال الداخلي، التحفيز، التمكين)

=d (الاتصال الداخلي، التحفيز، التمكين، التوظيف)

=e (الاتصال الداخلي، التحفيز، التمكين، التوظيف، فرق العمل)

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

الجدول رقم (4): المتغيرات المستقلة التي تم إستبعادها من معادلة الإنحدار.

Collinearity Statistics	Partial Correlation	Sig.	t	Beta In	Model
Tolerance					
.579	<b>-.018</b>	<b>.871</b>	-.163	-.007 <sup>e</sup>	التدريب
.673	<b>-.098</b>	<b>.378</b>	-.886	-.036 <sup>e</sup>	التقييم الداخلي

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

#### كيفية الاستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA:

سعيد حجال، خالد قاشي. (2021). أثر تطبيق التسويق الداخلي على جودة الخدمة العمومية المحلية - دراسة على عينة من موظفي بلدية سيدي عيسى / ولاية المسيلة / الجزائر، مجلة رؤى اقتصادية، 11(01)، جامعة الوادي، الجزائر، ص 465-480.

يتم الاحتفاظ بحقوق التأليف والنشر لجميع الأوراق المنشورة في هذه المجلة من قبل المؤلفين المعنيين بموجب رخصة المشاع الإبداعي نسب

(CC BY-NC 4.0) المصنف - غير تجاري 4.0 رخصة عمومية دولية



Roa Iktissadia Review is licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial license 4.0 International License. Libraries Resource Directory. We are listed under Research Associations category