

التسويق الداخلي وتسيير الموارد البشرية وفقا لقوانين الوظيفة العمومية الجزائرية
**Internal Marketing And The Management Of Human Resources In
 Service Accordance With The Laws Of The Algerian Public**

أ. بن جيمة نصيرة
 جامعة طاهري محمد، بشار
 bendjimanacira@yahoo.fr

أ.د بودي عبد القادر
 جامعة طاهري محمد، بشار
 abhicham@yahoo.fr

تاريخ القبول: 2018/04/13

تاريخ الاستلام: 2017/12/25

الملخص :

الهدف من هذه الدراسة هو معرفة مدى التوافق أو الاختلاف الموجود بين كل من أدبيات التسويق الداخلي وتسيير الموارد البشرية وفقا لقوانين الوظيفة العمومية الجزائرية. وتم إتباع المنهج الوصفي القائم على الدراسة النظرية وذلك من خلال البحث في العديد من مصادر وأدبيات الفكر الإداري والتسويقي المتاحة والمتعلقة بموضوع الدراسة، بالإضافة إلى أسلوب الدراسة المقارنة في تحديد مكونات التسويق الداخلي ومقارنتها بما جاءت به قوانين الوظيفة العمومية في تسيير الموارد البشرية. وخلصت الدراسة إلى أنه بالرغم من أن قوانين الوظيفة العمومية تتغير باستمرار لمواكبة التطورات الحاصلة في تسيير المورد البشري إلا أن المؤسسات العمومية بحاجة للتسويق الداخلي الذي يعتبر أداة فعالة تساهم بدرجة كبيرة في نجاح هذه المؤسسات، فكلاهما يكمل الآخر.

الكلمات المفتاحية: تسويق داخلي، تسيير الموارد البشرية، موظف، قانون، وظيفة عمومية

Abstract :

The objective of this study was to know the degree of difference or the compatibility between internal marketing and the management of human resources in accordance with the laws of the Algerian public service. The descriptive methodology based on the theoretical study is one of the modes followed in this context by the research in several sources of administrative and marketing thoughts available, in addition to the method of comparative study to determine the components of internal marketing compared to the regulatory texts of the public service in the field of human resources management. The study concluded that, despite the change in public service laws aimed at modernization and human resource development, internal marketing is complementary to human resource management and remains an effective tool for the success of public institutions.

Key Words: Internal Marketing, Human Resources Management, Employee, Law, Public Service.

JEL Classification : H83 ; K23 ; M31

* مرسل المقال: بن جيمة نصيرة (bendjimanacira@yahoo.fr)

المقدمة:

إن مفهوم التسويق كان سابقا يشير فقط إلى العلاقات مع الزبائن وقد اقتضت الحاجة توسيع هذا المفهوم ليشمل علاقات تسويقية أخرى، ومن بين أهم تلك العلاقات التي حظيت بالكثير من الاهتمام هي العلاقات مع العاملين والتي تعرف بالتسويق الداخلي.

ويقوم مفهوم التسويق الداخلي على اعتبار الموظفين كزبائن داخلين للمؤسسة، إذ يتعين عليها تحقيق رضاهم من خلال إشباع حاجياتهم ورغباتهم، الأمر الذي يكون له انعكاس مباشر على تحقيق أنشطة المؤسسة، إذ أن رضا الزبون الخارجي يكون مربوطا بمدى رضا الزبون الداخلي، فالقاعدة في التسويق الداخلي تقول: "زبون داخلي راض يعني زبون خارجي راض".

كما إن أغلب الأنشطة التي قدمها الباحثون عند تقديمهم لمفهوم التسويق الداخلي، هي في الواقع تشكل صلب اهتمام إدارة الموارد البشرية، وهذا ما أثار الجدل حول حدود أنشطة وأدوار كل من التسويق الداخلي وإدارة الموارد البشرية والعلاقة بينهما، في تحقيق الأهداف المرغوبة. حيث يرى بعض الباحثين أن الأنشطة التقليدية التي كانت تقوم بها إدارة الموارد البشرية يجب أن تكون ضمن أنشطة التسويق الداخلي.

وهذا ما سيتم التعرف عليه في هذا البحث، وتعمق أكثر من خلال قوانين الوظيفة العمومية التي تسيّر المورد البشري في الإدارة العمومية الجزائرية.

● **إشكالية البحث:** نظرا لتداخل أنشطة كل من التسويق الداخلي وإدارة الموارد البشرية في الإدارات العمومية، تأتي إشكالية هذا البحث لتسعى إلى إبراز العلاقة بين كل من التسويق الداخلي وإدارة الموارد البشرية من منظور قوانين الوظيفة العمومية الجزائرية، وتتمثل في:

* ما هي العلاقة بين كل من التسويق الداخلي وتسيير الموارد البشرية وفقا لقوانين الوظيفة العمومية الجزائرية؟

● **فرضيات البحث:** للإجابة على الإشكالية، قمنا بصياغة الفرضية الموالية:

لا توجد علاقة بين أدبيات التسويق الداخلي وتسيير الموارد البشرية وفقا لقوانين الوظيفة العمومية الجزائرية.

● **أهداف وأهمية البحث:** يهدف هذا البحث في معرفة مدى التوافق أو الاختلاف الموجود بين كل من أدبيات التسويق الداخلي وتسيير الموارد البشرية وفقا لقوانين الوظيفة العمومية الجزائرية. وتنبع أهميته في التعريف بالتسويق الداخلي وتحسين ممارساته وتقديم الإيجابيات والنتائج المترتبة عن تطبيقه في المؤسسات العمومية.

● **المنهج المستخدم:** تم إتباع المنهج الوصفي القائم على الدراسة النظرية وذلك من خلال البحث في العديد من مصادر وأدبيات الفكر الإداري والتسويقي المتاحة، والمتعلقة بموضوع الدراسة.

بالإضافة إلى أسلوب الدراسة المقارنة في تحديد مكونات التسويق الداخلي ومقارنتها بما جاءت به قوانين الوظيفة العمومية في تسيير الموارد البشرية.

● **خطة الدراسة:** للوقوف على مختلف جوانب هذه الدراسة سوف يتم التطرق إلى تحليل العناصر التالية:

- مفهوم التسويق الداخلي.
- تسيير الموارد البشرية. (مفهوم إدارة الموارد البشرية - مفهوم القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية الجزائري)
- إجراءات التسويق الداخلي من منظور القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية الجزائري.
- علاقة العاملين بالمنظمة.
- أهمية التسويق الداخلي في المؤسسات والإدارات العمومية.
- معوقات تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسات والإدارات العمومية.

1. مفهوم التسويق الداخلي.

تهدف إستراتيجية 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. وبالتالي فهو: (Dennis, 1996, p. P 03) "فلسفة معاملة الأفراد العاملين في المنظمة الخدمية باعتبارهم زبائن حقيقيين." ومن ثم فإن ذلك يتطلب من المنظمات العمل المتواصل في تهيئة أفرادها العاملين وتطويرهم ليكونوا على درجة عالية من التفهم والمعرفة العميقة لحاجات الزبائن ورغباتهم والعمل على كسب رضاهم، إذ من خلال تبني برامج التسويق الداخلي العلمية يتحقق هدف المنظمات في تحسين النشاطات الداخلية وتقديم خدمات جيدة ورفع كفاءة الاتصال بين العاملين والزبائن.

* وقد عرف بعض الأكاديميين التسويق الداخلي كما يلي: (Michael, 2002, pp. P 20-22)

- " التسويق الداخلي هو وسائل تطبيق فلسفة وممارسات التسويق على العاملين بخدمة العملاء الخارجيين بهدف توظيف والحفاظ على أفضل عمالة، وتحقيق أفضل عمل ممكن". (Berry 1980)
- " التسويق الداخلي هو عملية لتشجيع الموظفين على قبول التغييرات في فلسفة وسياسة الشركة." (Reardon & Enis 1990)
- " التسويق الداخلي هو تلك الوسيلة التي تعمل على جذب وتنمية وتحفيز واستبقاء الموظفين المؤهلين للأداء الجيد من خلال إشباع حاجاتهم ورغباتهم." (Berry & Parasuraman 1991)
- " التسويق الداخلي هو عملية وآلية لضمان الاستجابة الفعالة للتغيرات البيئية، والمرونة لاتخاذ الترتيبات الإدارية المصممة حديثا، والتحسين المستمر في الأداء." (Varey 1995)
- وعرف Ballantyne (2000) التسويق الداخلي على أنه " إستراتيجية لتطوير العلاقات بين الأفراد العاملين في الحدود التنظيمية الداخلية بهدف توليد المعرفة وبناء نشاطات داخلية تحسن نوعية العلاقات التسويقية الخارجية."

وفي نفس السياق يقول Kotler وآخرون عن التسويق الداخلي: (Kotler Philip, 2006, p. P 473) " أنه يتعين على المنشأة تدريب مجموع أفرادها في إطار منظور إرضاء الزبائن، ومنه فإنه لا يكفي خلق قسم خاص بالتسويق، بل يجب تعبئة كل المنشأة للمشاركة في الجهود التسويقية."

* و بناء على مراجعة التعريفات والكتابات النظرية لمفهوم التسويق الداخلي، فإنه يمكن لنا الوصول إلى العناصر الخمس الرئيسية للتسويق الداخلي وهي: (Pervaiz K.Ahmed, 2002, p. P 09)

- 1 - إثارة دافعية الموظفين وتحقيق رضاهم.
- 2 - التوجه بالمستهلك، وتحقيق رضاه.
- 3 - التعاون والتكامل الوظيفي.
- 4 - إتباع المدخل التسويقي لتحقيق العناصر الثلاثة السابقة.
- 5 - تنفيذ استراتيجيات محددة للشركة، وكذلك استراتيجيات وظيفية محددة.

* وتأسيسا على ما سبق يمكن تقديم التعريف التالي لمفهوم التسويق الداخلي: (أبو النجا، 2008، صفحة ص 161)

" التسويق الداخلي هو تلك الجهود المخططة والمبنية على استخدام المدخل التسويقي للقضاء على المقاومة التنظيمية للتغيير، ولتحقيق التعاون والتكامل الوظيفي بين الموظفين تجاه التنفيذ الفعال لإستراتيجية الشركة واستراتيجياتها الوظيفية وبشكل يمكن في النهاية من تحقيق رضا المستهلك، من خلال موظفين محفزين (لديهم الدافعية) وموجهين بالمستهلك".

2. تسيير الموارد البشرية.

1.2 مفهوم إدارة الموارد البشرية.

تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها الإدارة المسؤولة على زيادة فاعلية الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع. كما تعرف على أنها الإدارة التي تهدف إلى تكوين قوة عمل مستقرة، وفعالة ومتعاونة وقادرة على العمل وراغبة فيه، أو كونها نشاطا إداريا متعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة وتحقيق الاستفادة منها بأعلى كفاءة ممكنة. (الطائي ي.، 2006، صفحة 38) و من بين الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية لتحقيقها: (الطائي ي.، 2006، صفحة 45)

- إستراتيجية التكامل: أي تكاملها مع الخطط الإستراتيجية للمؤسسة.
- الولاء: ويقصد به ولاء العاملين لأهداف المؤسسة والإخلاص لها.
- المرونة: وتهتم بعملية التكيف والقدرة على إدارة التغيير.
- الجودة: ويقصد بها جودة العاملين والخدمات التي تقدمها المؤسسة.
- التنبؤات: وضع التنبؤات باحتياجات المنظمة من القوى العاملة.

- الخطط: وضع خطط القوى العاملة والإشراف على تنفيذها.
 - جذب المرشحين والاحتفاظ بالجيدين منهم.
 - توفير ظروف وشروط عادلة للتوظيف.
 - تطبيق أسس عادلة قائمة على نظام الجدارة في التوظيف والتنافس الحر بعيدا عن التحيز.
 - رفع كفاءة العاملين عن طريق التدريب والتوجيه بناء على أسس علمية.
 - تكيف وإدماج العاملين وتقليل الفجوة بينهم وبين المنظمة والمجتمع.
- 2.2. مفهوم القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية الجزائري.

إن الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، والذي يحدد القواعد القانونية الأساسية المطبقة على الموظفين والضمانات الأساسية الممنوحة لهم في إطار تأدية مهامهم في خدمة الدولة. (الأمر رقم 06-03، 15 جويلية 2006،، صفحة 03)

يطبق هذا القانون الأساسي على الموظفين الذين يمارسون نشاطهم في المؤسسات والإدارات العمومية، ويقصد بالمؤسسات والإدارات العمومية، المؤسسات العمومية، والإدارات المركزية في الدولة والمصالح غير المركزية التابعة لها والجماعات الإقليمية والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، والمؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والمهني والثقافي والمؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي وكل مؤسسة عمومية يمكن أن يخضع مستخدموها لأحكام هذا القانون الأساسي، ويستثنى من ذلك القضاة والمستخدمون العسكريون والمدنيون للدفاع المدني ومستخدمو البرلمان. (الأمر رقم 06-03، 15 جويلية 2006،، صفحة 03) و يحدد تطبيق أحكام هذا القانون الأساسي بقوانين أساسية خاصة بمختلف أسلاك الموظفين تتخذ بمراسيم. (الأمر رقم 06-03، 15 جويلية 2006،، صفحة 04).

ويعتبر موظفا كل عون عين في وظيفة عمومية دائمة ورسم في رتبة في السلم الإداري، وكل تعيين في وظيفة لدى المؤسسات والإدارات العمومية يجب أن يؤدي إلى شغل وظيفة شاغرة بصفة قانونية. (الأمر رقم 06-03، 15 جويلية 2006،، صفحة 04)

ويتضمن هذا القانون الأساسي عدة أبواب وفصول توضح جميع القواعد المطبقة على الموظفين في المؤسسات والإدارات العمومية، من بينها في:

- مجال التطبيق، العلاقة القانونية الأساسية، المناصب والوظائف العليا للدولة.
- الضمانات وحقوق الموظف وواجباته.
- الهيكل المركزي وهيئات الوظيفة العمومية.
- تنظيم المسار المهني (التوظيف، التربص، التقييم، التكوين، الترقية، المكافآت).
- التصنيف، الراتب.

- الوضعيات القانونية الأساسية للموظف وحركات نقله.
 - النظام التأديبي.
 - المدة القانونية للعمل وأيام الراحة القانونية، العطل والغيابات، إنهاء الخدمة.
3. إجراءات التسويق الداخلي من منظور القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية الجزائري.

إجراءات التسويق الداخلي هي الطرق التي يجب إتباعها من قبل المنظمات والمبنية على أسس علمية وموضوعية في كيفية اختيار العاملين وتدريبهم وتحفيزهم وترقيتهم ومكافأتهم وكل ما يتعلق ببناء علاقات جيدة بين إدارات هذه المنظمات وعاملها. ومن خلال ما يلي سنحاول معرفة مدى التوافق بين أدبيات التسويق الداخلي وما يطبق فعليا في الإدارات العمومية:

1.3. اختيار العاملين.

يرى (Berry) ضرورة أن يستخدم المديرين مبادئ التسويق لغرض جذب العاملين والاحتفاظ بهم، بالإضافة إلى بحث وتطوير نوع من الفهم لحاجات العاملين بنفس طريقة التعامل في تحديد حاجات الزبائن، وفي هذا المجال يؤكد Berry أنه توجد علاقة ارتباط وثيقة بين تنمية مهارات وقدرات العاملين من جهة وإشباع حاجات ورغبات الزبائن من جهة أخرى. وبناء على ذلك فإدارة المنظمة عند صياغة إعلان للبحث عن عاملين لا بد لها من التركيز على بعض المنافع والامتيازات التي سيحصل عليها العامل في حالة وقوع الاختيار عليه وتحاول التأثير على الجوانب الحسية والإدراكية التي تدفعه للبحث عن فرصة عمل ملائمة تلي طموحاته ورغباته. فاستخدام مدخل التسويق للحفاظ على سمعة المنظمة وتأمين مستقبلها في السوق يعتمد على المنافع التي تقدمها للعاملين، وعلى أساليب الاحتفاظ بهم وضمان ولائهم للمنظمة. ونظرا للأهمية البالغة لعملية اختيار الأفراد العاملين فإن ذلك يتطلب من إدارة المنظمات تخصيص الوقت والجهد الكافيين لتعيين أفضل الكفاءات المتاحة والتي تتوافق مهاراتهم مع أعباء الوظيفة المراد القيام بها. (الجريري، 2006، صفحة 43).

أما بالنسبة للتوظيف في قطاع الوظيف العمومي فإنه يستند لقوانين وقواعد خاصة يجب على الإدارات احترامها وإتباعها، وهي ليست مخيرة بل مجبرة على ذلك، إذ أن أي مخالفة لهذه القوانين تعرض الإدارة المعنية بالتوظيف لعقوبات وعلى رأسها إلغاء عملية التوظيف. ولكن هذا لا يعني أن هذه القوانين هي ليست في صالح المؤسسة، بل تسعى الدولة الجزائرية دائما لمواكبة التطورات بإصدار تعليمات ومراسيم تتماشى مع حاجيات المؤسسات ومتطلبات اليد العاملة في السوق. غير أنه في الوقت الراهن ونظرا لمحدودية مناصب الشغل وازدياد عدد طالبي العمل، تجد المؤسسة نفسها غير مجبرة على إبراز امتيازات الوظيفة بالإضافة إلى أن جميع المؤسسات التابعة للوظيفة العمومية بغض النظر عن نشاطها لديها نفس الامتيازات أي نفس الحقوق والواجبات.

ومن بين التعليمات التي تنظم عملية التوظيف في القطاع العمومي نجد المنشور رقم 07 المؤرخ في 28 أفريل 2011 والمتضمن معايير الانتقاء في المسابقات على أساس الشهادة للتوظيف في رتب الوظيفة العمومية، والذي

يعمل على إضفاء المرونة على إجراءات التوظيف وهذا حسب التعليم رقم 01 المؤرخة في 11 أفريل 2011 (التعليم رقم 01، 11 أفريل 2011)، حيث يتم انتقاء المترشحين على أساس معايير تتمثل في:

- ملائمة شعبة الاختصاص، التكوين المكمل للشهادة، الأشغال والدراسات المنجزة، الخبرة المهنية المكتسبة، تاريخ الحصول على الشهادة، نتيجة المقابلة مع لجنة الالتقاء. (المنشور رقم 07، 28 أفريل 2011).

ومن خلال هذه المعايير نلاحظ أن قوانين الوظيفة العمومية تسعى جاهدة لحسن اختيار الموظفين من خلال النظر إلى جميع الجوانب المتعلقة بالمترشح من شهادات وخبرة وغيرها، وحتى تعطي كل مترشح حقه في احتياز المسابقة، وتحقيق العدل والمساوات، والابتعاد عن الغش والمحسوبية، غير أنه بالرغم من ذلك تبقى هناك بعض الثغرات كנקطة المقابلة والتي يمكن التلاعب بها، لهذا فإن المدراء ومتخذي القرار هم المسؤولون بدرجة كبيرة في نجاح هذه العملية.

2.3. تدريب العاملين:

إن فاعلية التدريب تقاس على أساس تحسين الكفاءة والقدرة من خلال عملية التعلم. وهذا ضروري إذا كانت المهارات والمعرفة والاتجاهات غير متحسنة قبل عملية التدريب، أما إذا تطورت هذه السمات واكتسبت كفاءة عالية فهذا يعني أن التدريب كان فعالاً ومؤثراً لأن عملية التدريب يجب أن تتزامن مع عملية التعلم لأنه بدون التعلم واكتساب الخبرة لا يكون هناك دور للتدريب. ومن الأمور الهامة التي تقع على عاتق إدارة المنشآت القيام بعملية تعزيز متواصلة للمعلومات والمهارات التي تم اكتسابها خلال عملية التدريب من قبل العاملين. (الطائي ح، 2004، صفحة 368).

وتوجد سمتان أساسيتان لتحديد هوية المنشآت المتجهة باتجاه خدمة الزبون: (الطائي ح، 2009، صفحة 357):

- الأولى: التأكيد على التدريب المتقاطع، أي متعدد الاختصاصات.
 - الثانية: الإصرار على أن جميع العاملين يجب أن يشاركوا في عملية التدريب التجريبي، لتحقيق الخبرة الميدانية.
- وهذا ما تسعى إليه الإدارة العمومية، فبالإضافة إلى التكوين التحضيري في فترة التبرص التي تنص عليه القوانين في بعض الرتب والأسلاك (الأمر رقم 03-06، 15 جويلية 2006،، صفحة 09)، فإنه يتعين على الإدارة تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى بصفة دائمة قصد ضمان تحسين وتأهيل الموظف وترقيته المهنية، وتأهيله لمهام جديدة، وتحديد شروط الالتحاق بالتكوين وتحسين المستوى وكيفيات تنظيمه ومدته وواجبات الموظف وحقوقه المترتبة على ذلك عن طريق التنظيم، (الأمر رقم 03-06، 15 جويلية 2006،، صفحة 10) لأنه يختلف باختلاف نشاط المؤسسة وحسب طبيعة الوظيفة، وما مدى تجسيد المسؤولين له .

3.3. مكافأة العاملين

إن المنظمات التي تسعى للنجاح والاستمرار عليها القيام بتحفيز العاملين لتجعل أداؤهم ذا جودة عالية وذلك من خلال خلق شعور لديهم بأنهم جزء من التنظيم ولذلك فإن قيمتهم العليا تقاس بمقدار نجاح منظماتهم في تقديم الخدمات المطلوبة بجودة متميزة. وتسعى إدارات المنظمات لتطوير الشعور بالالتزام لدى العاملين حيال رسالتها وأهدافها لأن ذلك سينعكس إيجابيا في سلوكياتهم ومواقفهم تجاه الزبائن وجودة الخدمات المقدمة. ولكي يعطي نظام المكافآت نتائجها الإيجابية يجب أن يكون ملائما لطبيعة الإنجاز على أن تمنح هذه المكافآت وفق أسس موضوعية في إطار منظومة من المعايير والمقاييس لتحديد مستويات الأداء الفردية والجماعية دون أن يؤثر ذلك على معنويات العاملين الآخرين، كما يجب تصميم وتنفيذ نظام المكافآت بما يحقق تغذية عكسية تعطي ثمارها ويستفيد منها في تحسين الأداء. والمنظمات التي يركز عملها على تحقيق رضا الزبائن يجب أن تبذل قصارى جهدها في العمل على وضع نظام فعال وعادل للمكافآت والاعتراف بمجهودات العاملين. (الجريري، 2006، صفحة 47)

أما بالنسبة لقطاع الوظيف العمومي فبالإضافة إلى الراتب الرئيسي والعلاوات والتعويضات التي يتقاضاها الموظف والتي تعتبر حق من حقوقه، فإنه يمكن أن يتسلم أوسمة شرفية ومكافآت وشهادات وزارية أثناء تأدية مهامه بعمل شجاع مثبت قانونا أو قيامه بمجهودات استثنائية ساهمت في تحسين أداء المصلحة. (الأمر رقم 03-06، 15 جويلية 2006،، صفحة ص 11).

ويبقى تسليم المكافآت على عاتق المسؤول، فهو الذي يتحكم في تقديمها من عدمه، ومدى عدله في ذلك، خصوصا المكافآت المعنوية والتي تعمل على تشجيع العمال، ولا تكلف المؤسسة شيء يذكر فهي تتوقف على درجة حسن تسيير المسؤول وما مدى وعيه وفكره الإداري، خصوصا وأن المكافآت المادية جد نادرة في القطاع العمومي.

4.3. نشر المعلومات

سوف نحاول توضيح هذا الموضوع على شكل نقاط كالتالي: (الطائي ح،، 2004، صفحة 370):

أ. غالبا ما تكون وسيلة الاتصال ذات الفاعلية الأكثر والتأثير الأكبر هي العاملين أنفسهم الذين يقومون بتقديم الخدمات إلى الزبائن مباشرة، أي الاتصال المباشر.

ب. يتطلب من الإدارة أن توفر معلومات كافية ودقيقة عن المنتجات الجديدة التي تنوي الترويج عنها ويفضل اطلاع العاملين عليها، بل تجرئتها حتى يستطيع إيصال المعلومات الضرورية وتقديم شرح واضح للمنافع التي يستفيد منها الزبون.

ج. يتوجب على المستويات الإدارية كافة أن تتفهم بأن العاملين يلعبون أدوارهم ويؤدون مهامهم من أجل تحقيق السلوك المتوقع للزبائن.

د. يتطلب من الإدارة أن تستعمل النشرات المطبوعة كجزء من عملية الاتصال الداخلي.

هـ. وأخيرا وليس آخرا يتطلب من الإدارات أن تزود العاملين بجميع المعلومات الضرورية المتعلقة بالمنتجات الجديدة والتغييرات التي حصلت أو ستحصل في طبيعتها والحملات التسويقية والتطورات المتعلقة بالإجراءات والوسائل الخاصة بتوفير المنتج في الزمان والمكان المحددين.

ومن خلال هذه العناصر نلاحظ أن الإدارة العمومية تستخدم معظمها في اتصالاتها مع عمالها، حيث تعد الاجتماعات من أبرزها أين يكون هناك التقاء بين المسؤولين والعمال لإيصال جميع المعلومات والمستجدات بالإضافة إلى المهام التي يجب تنفيذها، كما تعد الملصقات والمنشورات وسائل مهمة في نشر المعلومات في الإدارة العمومية. وكل عناصر الاتصال يبقى نجاحها ومدى فعاليتها على عاتق المسؤولين بدرجة كبيرة لأنهم هم من يتحكمون فيها بغض النظر عن القوانين التي تسيروها.

5.3. تفويض الصلاحيات

إن تفويض الصلاحيات لبعض العاملين في المنظمة التي تتبنى التسويق الداخلي يعد أمرا حيويا، لأنه من أفضل الطرق التي تهدف إلى تقديم خدمات جيدة للزبائن شريطة أن يرتبط تفويض الصلاحيات وحرية التصرف للأفراد مع بذل جهد أكبر في نشاطات الموارد البشرية وبخاصة عند الاختيار للأفراد والاحتفاظ بالأكفاء منهم، إضافة إلى ذلك الاهتمام بالبرامج التدريبية، ونشر المعلومات الداخلية، إذ أن الأفراد الذين تعطى لهم الصلاحيات في اتخاذ القرارات المتعلقة بمشاكل الزبائن يجب أن يكونوا مهئين بشكل صحيح، ومدربين تدريباً جيدا يسمح لهم باتخاذ القرارات الصحيحة على قاعدة الأهلية والخبرة ووفرة المعلومات الدقيقة. إن تفويض الصلاحيات والمشاركة في عملية اتخاذ القرارات لا يمكن تحقيقها إلا من خلال العمل على إزالة الحواجز التنظيمية وتوحيد الأهداف وإيجاد بيئة تنظيمية تركز على العمل الجماعي وتشجع مشاركة العاملين في تحقيق أهداف المنظمة. (الجريري، 2006، صفحة 48).

إن الغاية من تمكين العاملين خلق الولاء للمنظمة والتزام العاملين بأهدافها، وتوظيف أقصى طاقتهم من أجلها. والانخراط في التحسين المستمر لتلبية رغبات وتوقعات العملاء. و يهدف تمكين العاملين إلى التغلب على البيروقراطية وتحقيق الاندماج الوظيفي، فهو يساعد على المشاركة في اتخاذ القرارات وكذلك تحمل مخاطر العمل بشكل فعال، حيث يتم حل المشكلات التي يواجهونها دون انتظار تدخل الرؤساء. وكذلك فإن تطبيق مفهوم تمكين العاملين يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وخفض تكلفة دوران العاملين وغياهم ما يؤدي إلى تحسين أداء العمل. (الشوابكة، 2010، صفحة 24).

يعتبر تفويض الاختصاص¹ في الجزائر استثناء عن القاعدة العامة التي تقضي أن الأصيل يمارس الصلاحيات التي منحها القانون إياه شخصيا غير أن تخفيف العبء عن المرؤوس ومن أجل فاعلية النشاط الإداري قد يسمح القانون بنقل جزء من صلاحيات الرئيس للمرؤوس وهذا ما يجعل التفويض مقيدا وليس مطلقا حيث يتقيد في اللجوء إليه

بضرورة وجود نص قانوني يسمح به مع صدور قرار إداري بالتفويض يحدد الجزء الذي ينقله الرئيس للمرؤوس كما يتقيد المرؤوس بما جاء في قرار تفويضه. (غربي، جانفي 2014، صفحة 69).

ويؤدي التفويض الإداري إلى تحقيق الفاعلية الإدارية عن طريق تخفيف الأعباء عن الرؤساء الإداريين ومنحها للمرؤوسين وبالتالي يؤدي إلى سرعة إصدار القرارات الإدارية والاقتصاد في الوقت، كما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للمرؤوسين وإلى زيادة الشعور بالثقة في أنفسهم وينمي القدرات المختلفة ويقضي على السلبية والروتين داخل الإدارة المركزية. يعتبر التفويض الإداري أسلوبا مرنا لإعادة توزيع الاختصاص بما يتلاءم ويتناسب مع مقتضيات الواقع وسير المرافق العامة بانتظام وتقديم الحاجيات العامة للجمهور بشكل فعال وبالتالي يمكن القول بأن التفويض هو أجمع وسيلة قانونية لتقريب الإدارة من المواطن. (غربي، جانفي 2014، صفحة 73).

4. علاقة العاملين بالمنظمة

تتبع أهمية علاقة العاملين بالمنظمة من الدور الكبير للعاملين في تحقيق الربحية إذ أصبحوا أكثر مهارة في الوظائف التي يؤديونها وتعلموا كيف يختارون الزبائن المرشحين وكيف يحتفظون بهم . وللعاملين دور كبير في اختيار وتدريب العاملين الجدد، لذا فان هناك العديد من الأسباب التي تستدعي البحث عن ولاء العاملين وكيف تتمكن المنظمة من تأسيس وتعزيز علاقة العاملين بالمنظمة والحفاظ عليها. وهذا ما أكد عليه مفهوم التسويق الداخلي. (الحشاب، 2005، صفحة 15).

إن علاقة المنظمة بالموظف هي علاقة تبادل، ولكن ليست بشكل مؤقت وإنما دائم بدوام الوظيفة التي يشغلها، لهذا فإن المنظمة عندما تقدم الوظيفة إلى الموظف، هي في الحقيقة تعرض عليه فكرة الانتماء إلى المنظمة خلال فترة عمله بها، في مقابل أن يلتزم هو بما تسعى إليه، وبالنظر إلى منطق التوازن الذي يحكم هذا التبادل، فإن على المنظمة أن تسعى دائما إلى تطوير جهود تعمل على استمرار هذا التبادل بما يحقق أهداف الطرفين. فالتسويق الداخلي هو وسائل تطبيق فلسفة وممارسات التسويق على العاملين، إذ يعتبر العاملين زبائن داخليين وجب معرفة حاجاتهم ورغباتهم. والمنتجات التي تقدم لهم تتمثل في الوظيفة، وفي المقابل يقدم العمال للمنظمة الالتزام في العمل والذي يعتبر بمثابة السعر.

و بناء على ذلك فإن تركيز الإدارة فيما يتعلق بالمنتج يجب أن يشتمل ما يلي:

- أن المنتج المراد تسويقه يشمل مجموعة من الاتجاهات والسلوكيات المطلوبة لتحقيق الخطط التي ترغب الإدارة في تنفيذها والتي تعتبر في غاية الأهمية.
- أن الإدارة عند تصميمها أو تحديدها لهذا المنتج يجب أن تقوم بذلك من خلال آراء العاملين بها، وعقد الاجتماعات واللقاءات اللازمة لمناقشتها، ولا شك في أن مقترحات العاملين تعد أمرا ضروريا ومهما.

والتالي فإن المنتج الداخلي يمكن التعبير عنه على أنه الوظيفة المتمثلة في انجاز مهام ومسؤوليات المنظمة من طرف العامل. ولكن هذه الوظيفة لا تتمثل فقط في أداء المهام والمسؤوليات ولكن أيضا في المنافع التي يتحصل عليها العامل عند شغله لهذا المنصب.

كما أن الأفراد الراغبين أو المرشحين لشغل وظيفة ما، والاستفادة من منافعها، عليهم أن يلتزموا بأداء المهام والواجبات وبذل الجهود في مكان معين خلال فترة زمنية معينة، وبعبارة أخرى عليهم أن يقبلوا بالانتماء إلى المنظمة والالتزام بما تسعى إليه حتى يستفيدوا من منافع المنتج الداخلي (الوظيفة).

يتضمن عامل السعر ما تطلبه الإدارة من عملائها الداخليين (العاملين) أن "يدفعه" عند اقتناعه بالخطط والإستراتيجيات الجديدة المزمع تنفيذها. وقد يتضمن ذلك التأييد لهذه الخطط: التضحية بمشروعات واهتمامات أخرى للعاملين في إدارات مختلفة، وضع أولويات معينة للاهتمام بخدمة المستهلك أكثر من الاهتمام بمدى الملائمة لهذه السياسات من جانب العاملين (مثل ذلك قيام البنوك الأجنبية بفتح فروعها للعمل أيام السبت وذلك لخدمة عملائها بالرغم من عدم ملائمة ذلك للعاملين داخل البنك حيث أن ذلك سيقطع من وقت راحتهم). بل أن الأكثر من ذلك وهي التكلفة السيكلوجية المرتبطة بتبني الأفراد لوجهة نظر الإدارة وتغيير معتقداتهم واتجاهاتهم وطرق عملهم لتتلاءم مع اتجاهات الإدارة الحديثة. (الصحف م.، 1998، صفحة 38).

ويمكن أن نتصور القيمة التي يمتلكها الفرد أو الموظف على أنها الالتزام، أي الالتزام بالعمل وبذل أقصى الجهود من أجل تحقيق أهداف المنظمة التي ينتمي أو سينتمي إليها، ولا يمكن القول أن السعر أو القيمة التي يقدمها الفرد أو الموظف هو الجهد البدني والذهني فقط، لأن أداء المهام والواجبات هو جزء من الوظيفة في حد ذاتها، فضلا على أنه يمكن أن تجد موظف أو فرد يقوم بأداء مهامه وواجباته ويبدل الجهد المطلوب منه، ولكنه يفكر في المغادرة مع أول فرصة تتاح له، ولذلك فأساس التبادل بين المنظمة والموظف، هو أن يدرك كل طرف بأنه قدم القيمة التي يمتلكها فعلا وحصل على القيمة التي يرغبها من الطرف الآخر. ومن هذا المنطلق نعتقد أن السعر أو القيمة التي يجب أن يقدمها الموظف هي الالتزام كسلوك ينبغي أن يتحلى به الموظف نتيجة انتمائه للمنظمة، وكقيمة ينبغي أن يقدمها مقابل المنافع التي يحصل عليها. (محجوي، 2009، صفحة 38).

والمستويات المنخفضة من التزام الأفراد لها عواقب وخيمة على أداء المنظمة، حيث تكثر الغيابات وتقل الرغبة في العمل وإهمال الواجبات والمهام لكون العاملين يسعون إلى الحصول على فرص أفضل خارج المنظمة، فضلا عن الانعكاسات السلبية على حياة الموظفين أنفسهم. وعليه ليس من مصلحة المنظمة أن تسعى إلى تحقيق أهداف وتنفيذ استراتيجيات معينة وأغلب الموظفين لديها يفكرون في المغادرة مع أول فرصة تتاح لهم، ومن هنا المنظمة مطالبة بالعمل على تعزيز الالتزام لدى موظفيها من خلال جهود وبرامج التسويق الداخلي.

و يمكن تصور معالم التبادل بين المنظمة والموظف (أطرافه والقيم أو الأشياء محل التبادل) كما يلي: (محجوي، 2009، صفحة 37).

- الطرف الأول: المنظمة بكل كيانها (صورتها، ثقافتها، العلاقات بين أعضائها، هيكلها التنظيمي). القيمة التي يمتلكها: الوظيفة بكل مكوناتها (المهام، الواجبات، المنافع والامتيازات) وهي تمثل التأشير أو بطاقة العضوية والانتماء إلى المنظمة.

- الطرف الثاني: الموظف (الزبون الداخلي) بكل ما لديه من استعدادات ومهارات وإمكانيات. القيمة التي يمتلكها: الالتزام في العمل والجهود التي يبذلها لتحقيق أهداف المنظمة التي ينتمي أو سينتمي إليها. ✓ وبالنظر إلى قانون التوازن الذي يحكم هذا التبادل، ينبغي على المنظمة أن تدرك خطورة الخلل الذي يمكن أن يحدث بين ما يقدمه الموظف وما يحصل عليه أو العكس، ولذلك على المنظمة أن تسوق منتجها (الوظيفة) بشكل جيد مما يسهل عملية جذب وتحفيز الموظفين والاحتفاظ بهم بالتركيز على المنافع التي يوفرها المنتج بدلا من مميزاته.

5. أهمية التسويق الداخلي في المؤسسات والإدارات العمومية:

إن المؤسسات والإدارات العمومية قائمة على قوانين إدارية يجب إتباعها، إلا أن هذا لا يمنع وجود علاقات إنسانية بين العمال، لهذا تبرز أهمية التسويق الداخلي في الإدارة العمومية. فبالإضافة إلى أن التسويق الداخلي عملية إدارية تعمل على تكامل الوظائف المختلفة داخل المنظمة إلا أنه يعتبر أيضا عملية اجتماعية، فهو يطبق داخل المنظمة لإدارة عملية التبادل والتفاعل بين المنظمة والعمالين بها. فالعمالين لا تقتصر حاجاتهم على الحاجات المادية فقط، وإنما هناك حاجات اجتماعية مثل الأمن والانتماء والصدقة، يريدون إشباعها. (شعبان، 2004، صفحة 08).

فتطبيق التسويق الداخلي يمكن أن يقدم نجاحات للمؤسسة في المجالات الآتية: (الصحن م، 1998، صفحة 40).

- تسويق "فلسفة التغيير" التي تتبناها المنظمة إلى العاملین على اختلاف مستوياتهم الإدارية بهدف الحصول على قبولهم وتأييدهم للأفكار التي تتضمنها والمسارات التي تنتهجها هذه الفلسفة.

- التأكيد على أهمية الأخذ "بالتوجه التسويقي" كفلسفة تحكم أوجه النشاط داخل المنظمة. فافتتاح الإدارة العليا بأهمية المستهلك وضرورة العمل على إشباع احتياجاته غير كافية لضمان تحويل هذا التوجه إلى واقع فعلي. ويستلزم ذلك أن يتبنى هذا التوجه جميع العاملین وأن ينعكس ذلك في تصرفاتهم وقراراتهم كل داخل نطاق وظيفته.

- ضمان الحصول على إدراك وتأييد ومشاركة العاملین داخل المنظمة على اختلاف مستوياتهم للخطط والاستراتيجيات التي تقوم المنظمة برسمها وتطبيقها في الأسواق. فجزء كبير من نجاح المنظمة في تطبيق هذه الاستراتيجيات يعتمد في المقام الأول على مدى اقتناع وتبني العاملین لهذه الخطط ودورها في تحقيق الأهداف النهائية للمنظمة والمنافع التي ستعود عليهم في النهاية جراء التطبيق الناجح لهذه الخطط.

كما يساهم بدرجة كبيرة في بناء الصورة العامة للمؤسسة والتي هي بمثابة أداة إعلامية تستعملها المنظمة للتأثير على (الموظفين، سوق التوظيف، الزبائن، المتدخلين الآخرين في النشاط مثل حملة الأسهم أو مالكون آخرون للموارد)

بهدف التمويع الاسراىيى، دخول السوق بفاعلية، تسهيل الوصول إلى موارد متنوعة، توجيه سلوك الأفراد لزيادة الدافعية والإناىية. ويكون دور التسويق الداىلى فى بناء المعرفة والتقدير لأهداف المؤسسة وقواها، وذلك أن جميع العاملين هم سفراء محتملون للمنظمة. (الضمور، 2005، صفحة 343).

فالتسويق الداىلى يهدف إلى ضمان قبول العاملين بالشركة لأهداف اللى تسعى المنظمة لتحقيقها، ونظام وأساليب العمل المطبقة وكافة السياسات اللى تمثل إطار العمل داخل الشركة. كما يهدف إلى جذب والحفاظ على العاملين ذوى الكفاءات والخبرات الممايزة. (الصحن م.، 2002، صفحة 407).

ولكى تنجز إدارة التسويق الداىلى أهدافها وتحصل المنظمات على إيجابيات تنفيذ برامجها يتطلب ذلك خلق بيئة تنظيمية داخلية يستطيع من خلالها العاملون التصرف بطريقة تنسجم مع أهداف المنظمة، كما يجب مراعاة الاىزام من قبل العاملين بتحقيق هذه الأهداف من خلال: (الجربرى، 2006، صفحة 57).

- إيمان قوى من قبل الأفراد بأهداف وقيم المنظمة.
- رغبة العاملين فى تحقيق جهود ملحوظة تعود بالنفع على الإدارة والعاملين فيها والمتعاملون معها.
- رغبة العامل القوية فى الاىتمام للمنظمة.

و إذا كان من الممكن التأكد من مدى الاىزام العاملين فى المؤسسة بضمن الهدف المتعلق بتقديم أفضل معاملة للعملاء وأنهم متحفزون لفعل ذلك وأنهم يرون أنفسهم يعملون بنشاط وحماس فى تحقيق أهداف المؤسسة—وإذا كان التسويق الداىلى هو المفتاح لذلك—فإنه من الاىتمال الكبير هو نجاح المؤسسة على المدى الطويل.

6. معوقات تطبيق التسويق الداىلى فى المؤسسات والإدارات العمومية:

رغم أهمية التسويق الداىلى إلا أن هناك العديد من المشاكل والمعوقات اللى تحول دون تطبيقه ونجاحه فى المؤسسات والإدارات العمومية، واللى نذكر من بينها:

1.6. تعقد الإجراءات الإدارية والبطاء فى اتخاذ القرارات وتنفيذها لتعدد مستويات التنظيمات الإدارية، وهذا ما يؤدى فى معظم الأحيان إلى شلل الجهاز الإدارى واتصافه بالجمود.

2.6. غياب المرونة على أغلب القوانين والتشريعات اللى تنظم المؤسسات والإدارات العمومية، واللى تحد من حرية عمل المسؤولين.

3.6. غياب الاىتمام والشعور بالمسؤولية لدى أغلب المسؤولين، بالإضافة إلى غياب الضمير المهنى لدى العمال.

4.6. بروز مشكلة عدم تطابق المسؤولية مع السلطة المخولة للموظفين، وهذا ما يجده المسؤولون حجة للتهرب من المسؤولية الكاملة عن أعمالهم عوض المغامرة باتخاذ القرارات الإستراتيجية المناسبة، إما لنقص كفاءتهم أو تخوفاً من عواقب تخطي السلطة المخولة لهم.

5.6. التمييز بين المواطنين والموظفين على حد سواء، وذلك بانتشار ظاهرة المحسوبية والرشوة، واللى طغت على مختلف القرارات الإدارية دون مراعات للعدالة فى العمل وتقديم الخدمات.

6.6. عدم التناسق والتكامل بين مختلف الإدارات.

إن المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية وبالرغم من أن معظمها لا يحتوي على قسم خاص بالتسويق، إلا أن التسويق الداخلي وباعتباره عملية إدارية واجتماعية وتسويق موجه للعمال، فإن تنفيذه يقع على عاتق مدير المؤسسة بالدرجة الأولى بالإضافة إلى المسؤول عن الموارد البشرية باعتباره الشخص المخول بجميع شؤون العمال. إلا أن المشاكل التي ذكرت سابقا نجد أن أغلب المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية تعاني منها والتي تعتبر من الأسباب الرئيسية التي تؤدي إلى عدم تطبيق التسويق الداخلي، وحتى وإن تم تطبيقه فإنها تقل وبشكل كبير من نجاحه. خصوصا فيما يتعلق بجانب المسؤولين والقانون، فإنه حتى ولو صلح المسؤول نجد أن أغلب القوانين والتشريعات لا تساعده في تبني مفهوم التسويق الداخلي.

الخاتمة:

نظرا للدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العمومية، خاصة لمواكبة التطورات الحاصلة والتغيرات التكنولوجية، فقد أعترف الأكاديميون والممارسون على حد سواء بأن كفاءة أداء المؤسسات تتوقف على كفاءة تسيير وتنمية مواردها البشرية، أي أن الحصول عليهم وتنميتهم وتحفيزهم والمحافظة عليهم يعتبر نشاطا ضروريا لكي تبلغ المؤسسة غايتها وتحقق أهدافها المرجوة، وبما أن قوانين الوظيفة العمومية هي التي تحكم تسيير المورد البشري في المؤسسات العمومية، وبالرغم من أن هذه القوانين تتغير باستمرار لمواكبة التطورات الحاصلة في تسيير المورد البشري إلا أن المؤسسات العمومية بحاجة للتسويق الداخلي الذي يعتبر أداة فعالة تساهم بدرجة كبيرة في نجاحها وتساند بدرجة كبيرة إدارة الموارد البشرية.

نتائج الدراسة: توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج والمتمثلة في:

- يعتبر المورد البشري الحجر الأساس في المؤسسة العمومية .
- قوانين الوظيفة العمومية والتي تسيير المورد البشري هي في تغير مستمر لتواكب التطورات الحاصلة.
- وبالرغم من أن قوانين الوظيفة العمومية تعمل جاهدة على حسن تسيير المورد البشري إلا أنها غير كافية ولا زالت تعتبر ناقصة، نظرا لتعقد الحياة الوظيفية، لهذا نجد أن التسويق الداخلي يعتبر الحل الأمثل لذلك باعتباره عملية إدارية واجتماعية، ويساهم بدرجة كبيرة في مساعدة ومساندة إدارة الموارد البشرية في تسيير المورد البشري.
- إن تطبيق التسويق الداخلي يبقى على عاتق المسؤولين والمدراء باعتبارهم المسؤولون عن تطبيقه في المؤسسات والإدارات العمومية وعلى نجاحه أيضا، فهم من يتحكمون بمؤسستهم ويعملها وهم من يتخذون أغلب القرارات، لأنه صحيح أن المؤسسات العمومية تسيير بقوانين، إلا أن قرارات المسؤولين هي التي تتحكم بدرجة كبيرة في أغلب نشاطات المؤسسة. ولكن هذا لا يمنع أيضا تحمل المسؤولية من طرف العمال لأنهم يساهمون

أيضا في نجاح التسويق الداخلي ونجاح مؤسساتهم من خلال تعاونهم وتفهمهم لجميع الأوضاع التي تمر بها المؤسسة.

- و بالتالي فإنه لا يوجد تناقض أو اختلاف بين كل من إدارة الموارد البشرية حسب قوانين الوظيفة العمومية والتسويق الداخلي فكلاهما يكمل الثاني.
- وكما ذكر سابقا فإنه من أسباب نجاح التسويق الداخلي هم المسئولين أو متخذي القرار، لأنهم هم من يتحكمون في تطبيقه أو عدمه في مؤسساتهم، لهذا قبل اختيار موظفي المؤسسة على الدولة حسن اختيار المسئولين والمدراء أي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، لأنه إذا صلح مدير المؤسسة فإنه سوف تزداد نسبة نجاح عمله في مؤسسته، وهذا يعني أن الدولة الجزائرية إذا أرادت نجاح مؤسساتها العمومية فعليها العمل على تطبيق التسويق الداخلي أولا على المدراء الذين تعينهم.

المراجع المستعملة:

- - أبو النجا محمد عبد العظيم (2008)، التسويق المتقدم، الإسكندرية، الدار الجامعية.
- - الطائي يوسف حجيم، الفضل مؤيد عبد الحسين، العبادي هاشم فوزي (2006)، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، الطبعة الأولى، عمان، مؤسسة الوراق.
- - الطائي حميد عبد النبي (2004)، التسويق السياحي مدخل استراتيجي، الطبعة الأولى، عمان، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- الطائي حميد، العلق بشير (2009)، تسويق الخدمات مدخل استراتيجي وظيفي تطبيقي، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- الصحن محمد فريد (1998)، التسويق المفاهيم والاستراتيجيات، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- الصحن محمد فريد (2002)،، قراءات في إدارة التسويق، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- الضمور هاني حامد (2005)،، تسويق الخدمات، الطبعة الثالثة، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، ص 343.
- الجريري صالح عمرو كرامة (2006)، أثر التسويق الداخلي وجودة الخدمات في رضا الزبون، دراسة تطبيقية لعينة من المصارف اليمنية، أطروحة دكتوراه، دكتوراه في إدارة الأعمال، سوريا، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد.
- الشوابكة رائد ضيف الله (2010)، أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد للعاملين في أمانة عمان الكبرى، رسالة ماجستير، ماجستير في إدارة الأعمال، الأردن، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال.
- الخشاب حسان ثابت جاسم محمد (2005)، أثر بعض إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين، دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية في محافظة نينوى، رسالة ماجستير، ماجستير في إدارة الأعمال، العراق، جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد.

- محجوبي محمد الأخضر(2009-2010)، أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والمصادقية في المؤسسة الخدمية حالة القطاع البنكي في الجزائر، رسالة ماجستير، ماجستير في علوم التسيير تخصص تسويق، الجزائر، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم علوم التسيير.
- حامد سعيد شعبان(2004)، أثر التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية على مستوى جودة الخدمة الصحية بالمستشفيات التابعة للهيئة العامة للتأمين الصحي بالقاهرة، بحث منشور، جامعة الأزهر، كلية التجارة، القاهرة.
- غربي أحسن(جانفي 2014)، قواعد تفويض الاختصاص الإداري في الجزائر، مجلة العلوم القانونية والسياسية، عدد 8.
- الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 46.
- التعليم رقم 01 المؤرخة في 11 أفريل 2011 والمتعلقة بإضفاء المرونة على إجراءات التوظيف بعنوان الوظيفة العمومية الجزائرية.
- المنشور رقم 07 المؤرخ في 28 أفريل 2011 والمتضمن معايير الانتقاء في المسابقات على أساس الشهادة للتوظيف في رتب الوظيفة العمومية الجزائرية.
- Cahil D(1996), Internal marketing: your company's next stage of growth, New York, The Haworth Press.
- Dunmore M(2002), Inside-Out Marketing How to Create an Internal Marketing Strategy, London, Kogan Page.
- Kotler P, Keller Kevin Lane, Dubois Bernard, Manceau Delphin(2006), Marketing Management, 12 ième édition, Paris, Pearson Education.
- Pervaiz K.A, Mohammed Rafiq(2002), Internal Marketing tools and concept for customer – focused management, Great Britain, Butterworth-Heinemann.

الهوامش:

¹: تفويض الاختصاص: يقصد به نقل أو تحويل صلاحية اتخاذ بعض القرارات الإدارية من صاحب الاختصاص الأصلي إلى غيره من المرؤوسين الإداريين، وغالبا ما تكون هذه الصلاحيات ذات أهمية بسيطة أو ذات طبيعة فنية، وعليه يصبح المفوض إليه يمارس اختصاصا إضافيا ويجرد الأصلي من ممارسته إلا بعد إلغاء قرار التفويض أو انتهاء مدة التفويض.