



# جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الميدان : علوم اقتصادية والتسيير وعلوم التجارية

قسم : علوم التجارية

الشعبة : تسويق

تقرير التبرص مقدم لإستكمال متطلبات شهادة الليسانس الاكاديمية

التخصص : تسويق

بعنوان :

التسويق الداخلي في مؤسسة صندوق الضمان الاجتماعي لغير الاجراء في ولاية غرداية

تحت اشراف:

الدكتورة بهاز لويزة

دحمان لخضر

من اعداد الطالبتان:

الداوي مريم

الشخ صالح امال

السنة الجامعية : 2024/2023

**UNIVERSITE GHARDAÏA**

**Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion**

**Domaine Sciences économiques, de gestion et commerciales**

**Département : Sciences commerciales**

**Filière : marketing**

**Rapport de Stage**

**Présenté en vue d'obtenir le diplôme de la LICENCE FONDAMENTALE**

**SPECIALITE : marketing**

**Titre du rapport:**

**Marketing interne à la Fondation de la Caisse de Sécurité Sociale pour les non-salariés de l'Etat de Gharđaia.**

**Elaboré par:**

**Daoui meriem**

**Chikh Salah Amel**

**Encadré par:**

**Dr Bahaz Louza**

**Dahman Lakhdar**

**Année universitaire:2023/2024.**

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## الشكر

الحمد لله كما ينبغي لجلال اسمه وعظيم سلطانه،  
الحمد لله الذي وفقنا لإتمام هذا العمل وعلى  
الله وسلم على حبيب الخلق سيدنا محمد صلى الله  
عليه وسلم.

لا يسعنا إلا أن نرفع عبارات الشكر والامتنان  
للمشرفة الدكتورة لويزة بهاز التي أشرفت على  
هذا العمل المتواضع ، كما نشكر الدكتورة  
عبيدي فتية مسؤولة التخصص التي لم تبخل  
علينا بتوجيهاتها ومتابعتها لنا، فشكراً  
للأستاذتين الكريمتين.

كما أن الشكر موصول إلى كل من مد لنا يد  
العون لإتمام هذا العمل وإلى كل من ساعدنا  
من قريب أو من بعيد ولو بكلمة طيبة.



## الإهداء

نهدي ثمرة جهدنا هذا الى  
الوالدين الكريمين حفضهما الله  
ولأستاذتنا المشرفة بهاز لوبزة التي  
ساعدتنا في انجاز هذا العمل و جميع  
الإخوة و الأخوات الذين كانوا لنا  
عوناً.



## الملخص:

تهدف هذه الدراسة الى معرفة كيفية و واقع اجراء التسويق الداخلي و قد حاولنا دراسة ذلك في المؤسسات الجزائرية وبتحديد في مؤسسة صندوق الضمان الإجتماعي لغير الاجراء بولاية غرداية لمعرفة كيفية اختيار الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة وكذا معرفة طرق تحفيز وتدريب العاملين ونشر المعلومات التسويقية بينهم، إذ زاد الاهتمام بالتسويق الداخلي في المنظمات وخاصة المؤسسات الخدمية منها، في الوقت الحاضر. ولا سيما بعد بروز دور التسويق الداخلي وأهميته في الحصول على أفراد ذوي قدرات ومهارات عالية، قادرين على تحمل المسؤولية وتقديم خدمات ذات مستوى عال و قد اجريت الدراسة من خلال اجراء مقابلة اعدت حول الموضوع ، المكونة من خمسة وعشرون سؤال.

## الكلمات المفتاحية:

التسويق الداخلي، المؤسسات الخدمية، العاملين، مؤسسة الضمان الاجتماعي لغير الاجراء، الوظيفة.

## Résumé:

Cette étude vise à connaître comment et la réalité de la conduite du marketing interne, et nous avons essayé d'étudier cela dans les institutions algériennes, notamment dans l'institution de la Caisse de Sécurité Sociale des Non Salariés de l'Etat de Ghardaïa, pour savoir comment choisir le employé approprié pour le poste approprié, ainsi que de connaître les méthodes de motivation et de formation des employés et de diffusion des informations marketing entre eux, à mesure que l'intérêt s'est accru .Le marketing interne dans les organisations, en particulier les institutions de services, à l'heure actuelle, surtout après l'émergence de le rôle du marketing interne et son importance dans l'obtention d'individus dotés de capacités et de compétences élevées, capables d'assumer des responsabilités et de fournir des services de haut niveau. L'étude a été réalisée à travers un entretien préparé sur le sujet, composé de vingt-cinq questions.

## Les mots clés:

Marketing interne, institutions de services, salariés, institution de sécurité sociale pour non-travailleurs, emploi.

فهرس المحتويات:

الصفحة	المحتوى
	الشكر
	الاهداء
	الملخص
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الاشكال
	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
10_1	المبحث الاول : ماهية مؤسسة صندوق الضمان الاجتماعي لغير الاجراء وكالة غرداية
3_1	المطلب 01 : التعريف بالصندوق الضمان الاجتماعي لغير الاجراء وكالة غرداية
3	المطلب 02 : مهام الوكالة الولائية لصندوق الضمان الاجتماعي لغير الاجراء
6_4	المطلب 03 : الهيكل التنظيمي للوكالة وتحليله
4	1-مدير الوكالة
5_4	2-نيابة المديرية الفرعية للتحصيل والمراقبة والمنازعات
5	3- نيابة المديرية الفرعية للأداءات
6	4-مصلحة المراقبة الطبية
6	5-مصلحة المحاسبة و المالية
6	6-مصلحة الموارد البشرية و الوسائل
7	المطلب 04 : التغطية الإجتماعية للعمال الغير الاجراء
7	1-التسجيل و دفع الاشتراكات الأساسية
7	2-دفع الاشتراكات الأساسية
8_7	المطلب 05 : المخاطر المغطات من طرف الصندوق

7	1-التأمين على العجز
8	2-التأمين على التقاعد
8	3-التأمين على المرض
8	4- التأمين على الأمومة و الوفاة
9_8	<b>المطلب 06</b> : مساهمة الصندوق في التنمية الإجتماعية
10_9	<b>المطلب 07</b> : رقابة الجهات الوصية في الصندوق
9	1-الرقابة الداخلية من أعوان الضمان الاجتماعي
10_9	2-الرقابة الخارجية على هيئات الضمان الاجتماعي
23_11	<b>المبحث الثاني</b> : التسويق الداخلي في مؤسسة صندوق الضمان الاجتماعي لغير الاجراء
12_11	<b>المطلب 01</b> : مفهوم التسويق الداخلي
11	1- تعريف التسويق الداخلي
12	2- خصائص التسويق الداخلي
13_12	<b>المطلب 02</b> : مراحل تطور مفهوم التسويق الداخلي
12	1- مرحلة دافعية ورضا الموظف
13	2- مرحلة التوجه بالمستهلك
13	3- مرحلة الإستراتيجية وإدارة التغيير
14_13	<b>المطلب 03</b> : عوامل ظهور التسويق الداخلي
16_14	<b>المطلب 04</b> : مزيج التسويق الداخلي
14	1-المنتج
14	2-السعر
14	3-التوزيع
15	4-الترويج
16_15	5-العناصر الاخرى للمزيج التسويق الداخلي
20_16	<b>المطلب 05</b> : إستراتيجية التسويق الداخلي ونماذج تنفيذه
17_16	<b>إستراتيجية التسويق الداخلي</b>
17_16	1- السوق الداخلي
17	2- بحوث التسويق الداخلي
17	3- تجزئة السوق الداخلي



17	4- تشخيص مفهوم الزبون الداخلي
20_18	نماذج تنفيذ التسويق الداخلي
18	1- نموذج بيرى
19_18	2- نموذج كرونروس
20_19	3- نموذج احمد ورفيق للتسويق الداخلي
22_20	المطلب 06 : إجراءات التسويق الداخلي
21_20	1- اختيار العاملين
21	2- التدريب الداخلي
21	3- التحفيز
21	4- نشر المعلومات التسويقية
22	5- تفويض الصلاحيات
23_22	المطلب 07 : اهمية واهداف التسويق الداخلي
22	1- اهمية التسويق الداخلي
23	2- اهداف التسويق الداخلي
49_24	الجانب التطبيقي (المقابلة)
35_25	الدراسة التحليلية
36_35	نتائج العامة
37	نتائج الملاحظات
38_37	المقترحات والتوصيات
40	الخاتمة
42_41	قائمة المراجع
49_43	قائمة الملاحق

### فهرس الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
1	يوضح انتشار الوكالات الجهوية عبر التراب الوطني	01
2	يوضح تصنيف الوكالات الولائية عبر التراب الوطني	02
3	يوضح تصنيف موظفي الوكالة	03
21	يوضح عمليتي إختيار العاملين بالمؤسسة	04

### فهرس الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
16	العلاقة بين المزيج التسويقي الداخلي والخارجي ومكونات التوجهات الإستراتيجية	01
18	نموذج ييري في التسويق الداخلي	02
19	نموذج كرونروس للتسويق الداخلي	03
20	نموذج احمد ورفيق للتسويق الداخلي	04
23	ملخص اهداف التسويق الداخلي	05

### قائمة الملاحق:

الصفحة	العنوان	الرقم
43	صورة عن مؤسسة الصندوق الضمان الاجتماعي لغير الاجراء	01
44	الهيكل التنظيمي للوكالة	02
49_45	استمارة المقابلة	03



## مقدمة:

تسعى المؤسسات الاقتصادية اليوم سواء الصناعية أو الخدمائية الراغبة في النجاح الدائم والحفاظ على مكانتها السوقية، وبدأ أنشطتها التسويقية من الداخل أولاً ، وتكوين روابط قوية بينها وبين عمالها وموظفيها، هذا لأن نجاحها في السوق الخارجي يستدعي أولاً النجاح في سوقها الداخلي ، فوظيفة التسويق لم تعد تلك الوظيفة الكلاسيكية التي تهتم فقط بخدمة العميل الخارجي من تقديم للمنتجات فحسب بل أصبحت أيضاً الوظيفة التي تهتم بالأفراد العاملين وتعددهم عملاء وزبائن داخليين في السوق الداخلي، تعمل على معرفة احتياجاتهم ورغباتهم وتلبيتها، وتعمل على رفع قدراتهم ومهاراتهم ومن ثم تحسين مستويات ادائهم.

فقد ظهر مفهوم التسويق الداخلي بصفة رسمية مع نهاية التسعينات ليشكل احد الادوات التي تساهم في تحسين الجودة و النوعية في المؤسسات الخدمية فهو يدل على أن كل وحدة تنظيمية أو جماعة داخل المنظمة تسوق قدراتها و إمكانياتها للوحدات الاخرى داخل نفس المنظمة ، كما يمكن وصفه أنه فلسفة لإدارة الموارد البشرية بالمنظمة من وجهة نظر تسويقية، فهو يعمل كأنه عملية إدارية تهدف إلى تكامل وظائف المنظمة. وللتسويق الداخلي منافع أدركتها مؤسسة الضمان الاجتماعي لغير الاجراء و عزمت على الحصول عليها من خلال تطبيقه والذي من خلاله تحصل المؤسسة على العاملين ذوي القدرات والمهارات العالية القادرين على تحمل المسؤولية ، ومن هنا يعد التسويق الداخلي متطلبا أساسيا للتسويق الخارجي الناجح.

ومما سبق نطرح الاشكالية التالية:

كيف يتم تطبيق التسويق الداخلي في مؤسسة صندوق الضمان الاجتماعي لغير الاجراء؟

## المبحث الاول : ماهية مؤسسة صندوق الضمان الاجتماعي لغير الاجراء وكالة

## غرداية

## المطلب 01 : التعريف بالصندوق الضمان الاجتماعي لغير الاجراء وكالة

## غرداية

إن الصندوق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء (casnos) بغرداية هي مؤسسة إدارية تنظيمية ذات طابع خاص، تعمل على تأمين الفئة الغير مأجورة للولاية، أي كل العمال الذين يمارسون نشاطات مهنية غير مأجورة في إطار التشريع الخاص بأعمال المنظمة (المهن الخاضعة للقيد في السجل التجاري) الخاصة بولاية غرداية.

## جدول رقم (01): يوضح انتشار الوكالات الجهوية عبر التراب الوطني

مقر الوكالة	الولايات الملحقة
الجزائر	الجزائر العاصمة
عنابة	عنابة - قالمة - الطارف - سوق أهراس
باتنة	باتنة - ام البواقي - بسكرة - خنشلة
بشار	بشار - ادرار - البيض - تندوف - النعامة
البليدة	البليدة - تيبازة - المدية - الجلفة
الشلف	الشلف - عين الدفلى - تيسمسيلت
قسنطينة	قسنطينة - جيجل - سكيكدة - ميلة - تبسة
وهران	وهران - معسكر - عين تموشنت
مستغانم	مستغانم - غليزان - تيارت
ورقلة	ورقلة - الوادي - غرداية - الاغواط - تمنراست - اليزي
سطيف	سطيف - بجاية - برج بوعرييج - المسيلة

سيدي بلعباس	سيدي بلعباس - تلمسان - سعيدة
تيزي وزو	تيزوزو - البويرة - بومرداس

جدول رقم (02): يوضح تصنيف الوكالات الولائية عبر التراب الوطني

الوكالات الولائية الصنف الأول	الوكالات الولائية الصنف الثاني	الوكالات الولائية الصنف الثالث
الجزائر شرق - الجزائر غرب - سطيف - تيزي وزو - تلمسان - وهران - بجاية - البليدة - قسنطينة - باتنة	غرداية - المسيلة - برج بوعرييج - بومرداس - عنابة - الشلف - مستغانم - بسكرة - سيدي بلعباس - ميلة - جيجل - الوادي - تيبازة - ورقلة - تيارت - البويرة - معسكر - سكيكدة - المدية - قالمة - غليزان - عين تموشنت - أم البواقي - الجلفة - عين الدفلى - تبسة	سوق أهراس - خنشلة - الطارف - الاغواط - سعيدة - بشار - البيض - تيسمسيلت - ادرار - النعامة - تامنراست - اليزي - تندوف

إن الوكالة الولائية تضم (44) أربعة و أربعون موظفا موزعين على الوكالة الولائية و على الشبايك المختصة التابعة للوكالة من بينهم (31) واحد و ثلاثون لديهم مستوى جامعي و هم موزعين كما يلي:

الصف	العدد الإجمالي	الجنس		
		ذكور	إناث	
من 18 إلى ما فوق	04	0	04	إطارات سامية
من 14 إلى 17	14	01	13	إطارات
من 10 إلى 13	24	07	17	التحكم
من 01 إلى 09	02	01	01	التنفيذ
	44	09	35	المجموع

الجدول 03: يوضح تصنيف موظفي الوكالة.

## المطلب 02 : مهام الوكالة الولائية لصندوق الضمان الاجتماعي لغير

### الأجراء

تندرج مهام الوكالة ضمن الأهداف العامة للصندوق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء، ويمكن أن نجمل هذه المهام في النقاط التالية :

- ❖ تسيير الإعانات الطبيعية و المالية للتأمين الاجتماعي لغير الأجراء على مستوى الولاية و الشبايك المختصة .
- ❖ استلام وتسوية و صرف منح و معاشات المتقاعدين التابعين للصندوق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء.
- ❖ ضمان التحصيل للاشتراكات، المراقبة و المتابعة القضائية عند الاقتضاء.
- ❖ تقديم الوثائق اللازمة للمنخرطين (شهادات التحيين) لإثبات وضعياتهم اتجاه الصندوق و تقديمها للمؤسسات أو الإدارات الأخرى ( mise à jour ) ، ولغير المنخرطين لإثبات عدم انتمائهم عن طريق شهادات عدم الانتساب ( attestation de non affiliation).
- ❖ تسيير و تنظيم المراقبة الطبية لكل التعويضات.
- ❖ تقديم الإحصائيات و تقارير عن النشاط الشهري والسنوي للمديرية العامة.
- ❖ متابعة ملفات المنخرطين للولاية.

### المطلب 03 : الهيكل التنظيمي للوكالة وتحليله

من خلال الشكل (الموجود في قائمة الملاحق) نتطرق إلى أهم المصالح في الصندوق:

#### 1-مدير الوكالة:

يتربع على رأس الصندوق مديرا عين بقرار وزاري منذ سبتمبر 2015 حيث أن له كل الصلاحيات في اتخاذ القرارات المناسبة و المتعلقة بالصندوق. وذلك في حدود الأطر التنظيمية و القانونية المتعامل بها، وبالتالي فهو يتكفل بما يلي:

✓ متابعة كل مهام الصندوق و التصديق على كل الوثائق و البيانات والصكوك وكل وثيقة رسمية تجاه مختلف وحدات الولاية.

✓ متابعة نشاط وأعمال الصندوق، تقديم التقارير و تمثيل الصندوق في المناسبات والجهات الرسمية.

#### 2-نيابة المديرية الفرعية للتحصيل والمراقبة والمنازعات:

تتكون من أربعة مصالح بحيث تقوم بالمهام التالية:

##### أ-مصلحة التقييم والتسجيل:

وتبرز مهامها في متابعة ملفات المشتركين من حيث التسجيل، التقييم، الشطب، إعادة النشاط، امتهان نشاطات تجارية أخرى وأيضا تطهير وتصفية الملفات.

##### ب-مصلحة مراقبة المشتركين (Service contrôle)

يأتي عمل ودور هذه المصلحة بعد المصلحة السالفة الذكر إذ يعتبر جوهر المراقبة العمل الميداني، وذلك بتنظيم مراقبة التجار من خلال مقرات عملهم، والتأكد من استيفائهم لكافة التزامهم وديونهم تجاه الصندوق.

##### ث-مصلحة التحصيلات (Service de recouvrement)

حيث يهتم هذا القسم بمتابعة وضعية الاشتراك والمشاركين بدراسة الملفات وتحديد ما يلي:

❖ التأكد من استيفاء كل المشتركين لاشتراكاتهم ومتطلباتها ضف الى ذلك زيادة التأخير الناتجة عن

تأخير دفع الاشتراكات في مواعيدها.

❖ تحصيل الاشتراكات: وهي أهم وظيفة للقسم حيث يقوم بإصدار كشف الحساب للمؤمن المتضمن

للاشتراكات الواجب تسديدها ومستحقاتها.



❖ إصدار وثائق الانتساب واستيفاء الاشتراكات (Mise à jour) وفقا لطلب المؤمن وذلك حسب الحالة.

ث-مصلحة المنازعات: تقوم هذه المصلحة بمتابعة القضايا على مستوى المحاكم مهمة أساسية وهامة بالنسبة للصندوق ولذلك يمكن إجمال هذه المهام فيما يلي:  
-المتابعة القضائية بمختلف أنواعها وخصوصا ما يتعلق بالمتنعين عن الدفع الذين يرفضون دفع مستحقاتهم بالطرق السلمية.

-متابعة أعمال لجنة الطعن المسبق (CRP) وهي اللجنة التي تتكفل بمتابعة الطعون التي يقدمها مشتركو الصندوق عند عدم رضاهم على تطبيق بعض القوانين.

-متابعة الصكوك البريدية والبنكية غير القابلة للدفع (Chèques impayés) و إعادة تحصيلها.

3-نيابة المديرية الفرعية للأداءات : و التي تتولى مايلي:

❖ ضمان تنظيم و تنسيق العمليات المرتبطة بدفع أداءات التأمينات الاجتماعية و معاشات و منح التقاعد المنجزة.

❖ ضمان متابعة و تنفيذ جهاز التكفل بالعلاجات الصحية.

❖ تقييم نشاطات الشبابيك المختصة التابعة للوكالة الولائية.

وتضم هذه المديرية مصلحتين:

أ-مصلحة أداءات التأمينات الاجتماعية.

تشرف هذه المصلحة على تقديم مختلف التعويضات و الأداءات للمنخرطين وذلك باستلام الوثائق التي تسمح لهم بالحقوق ومعالجتها وتحديد مبالغ التعويضات، وتشرف المصلحة على:

➤ أداء تعويضات المرض المشار إليها سابقا.

➤ أداءات الأمومة.

➤ منحة رأسمال الوفاة.

ب-مصلحة لأداءات التقاعد: من مهام هذه المصلحة نجد:

➤ استقبال الملفات المكونة قصد الحصول على منح ومعاشات التقاعد أو التقاعد المنقول و معالجتها و

إصدار القرارات المناسبة لذلك.

تقديم الإحصائيات والمعلومات شهريا و سنويا للمدير الفرعي للأداءات للتصديق عليها و إرسالها إلى المديرية العامة.

### 4-مصلحة المراقبة الطبية :

لقد سبقت الإشارة إلى مهام هذه المصلحة بطريقة غير مباشرة، وتتكون هذه المصلحة من طبيبان مستشاران وسكرتيرة وتعتبر مهامها مكتملة لأعمال مصلحة التعويضات و الأداءات، و جوهره يكمن في:

إبرام الاتفاقيات مع المرافق الصحية.

التأكد من قائمة الأدوية القابلة للتعويض والغير قابلة للتعويض.

الموافقة على قائمة الأجهزة و الأعضاء الاصطناعية القابلة للتعويض.

إدارة الملفات الطبية.

### 5-مصلحة المحاسبة و المالية :

يؤدي هذا الجهاز دورا أساسيا في نشاط الصندوق فهو بمثابة شريانه أو القلب النابض له، وتكمن مهامه الأساسية فيما يلي:

إعداد مختلف الإحصائيات المتعلقة بالوكالة.

يعمل على تسجيل كل العمليات المحاسبية و المالية للوكالة.

استقبال الصكوك غير القابلة للدفع لتحويلها فيما بعد إلى مصلحة المنازعات وذلك لاتخاذ التدابير اللازمة.

دفع محالصات رأس مال الوفاة (Capitaux décès).

إعداد الميزانية السنوية للصندوق و ضمان متابعة تنفيذها.

ضمان العمليات المالية و المحاسبة .

### 6-مصلحة الموارد البشرية و الوسائل: و تتولى ما يلي:

تنظيم وتسيير الموارد البشرية والمادية وكذا أملاك الصندوق.

إعداد التسيير التقديري للموارد البشرية .

متابعة تسيير الموارد البشرية و خطط المسار المهني و تنظيمها.

تسيير و متابعة المنازعات في مجال علاقات العمل.

## المطلب 04 : التغطية الإجتماعية للعمال الغير الاجراء

### 1-التسجيل ودفع الإشتراكات الأساسية:

يجب على كل شخص يمارس عملا غير مأجور خاص أن يقدم وثائق أمام الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي للعمال غير الأجراء حتى يتم تسجيله وكذلك حتى يتم الاستفادة من التغطية الإجتماعية ممنوحة من طرف هذا الصندوق.

### التسجيل لدى الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء

يرفق طالب الإنتساب لهذه الهيئة بالوثائق التالية :

✓ طلب الإنتساب مملوء من طرف طالب الإنتساب.

✓ شهادة ميلاد الأصلية.

✓ بطاقة الجبائية تستخرج من مديرية الضرائب.

✓ شهادة الوجود تستخرج من مديرية الضرائب.

### 2-دفع الاشتراكات الأساسية:

يتم دفع الاشتراكات السنوية المستحقة بالنسبة للعمال غير إجراء الذين يمارسون عملا خاصا خلال مدة استحقاق من أول جانفي من كل سنة و يدفع قبل نهاية ثلاثون جوان من نفس السنة و هذا وفقا لما نصت عليه المادة 13 مكرر من القانون 85-35 في فقرتها الأولى.

## المطلب 05 : المخاطر المغطات من طرف الصندوق

لما كان الهدف من إحداث نظام التأمينات الإجتماعية يرمي إلى إتخاذ الإجراءات الكفيلة بمواجهة نوع محدد من الأخطار التي تعترض المؤمن له أو الأشخاص الذين يكفلهم فإن التشريع الخاص بالتأمينات الإجتماعية قد نص على استفادة الأشخاص الذين يشملهم التأمين من الحقوق التأمينية، و التي تتمثل في الأداءات التي تمنحها صناديق الضمان الإجتماعي في حال تحقق واحد أو أكثر من تلك المخاطر .

### 1-التأمين على العجز:

يعرف العجز على أنه عدم القدرة على العمل فهو حالة تصيب الإنسان في سلامته الجسدية تؤثر فتؤثر في قواه البدنية و مقدرته على القيام بالعمل.

2-التأمين على التقاعد:

يستفيد من معاش التقاعد كل من العمال الأجراء و الموظفين إلى جانب هؤلاء نجد أن الفئة التي تمارس أعمال حرة لحسابها الخاص و تعرف بالفئة العمال غير الأجراء هي كذلك تستفيد من نظام التقاعد.

3-التأمين على المرض:

يلعب التأمين على المرض دورا أساسيا في نظام الضمان الإجتماعي فهو أداة فعالة في حماية المؤمن و ذوي حقوقه في إطار سعي الدولة إلى الحفاظ على الصحة.

4- التأمين على الأمومة و الوفاة:

إن التأمين على الولادة في إطار التأمينات الإجتماعية الخاصة بالفئة غير الأجيبة يختلف تماما عن التأمينات الخاصة بالفئة الأجيبة و إن كانا يشتركان من حيث الأداءات العينية فأحما يختلفان من حيث الأداءات النقدية.

**المطلب 06 : مساهمة الصندوق في التنمية الإجتماعية**

إذا اعتبرنا أن الهدف من التأمينات الإجتماعية هو تغطية المخاطر التي يتعرض لها المؤمن عليهم عند تحققها، وذلك بتوزيع هذا العبء بينهم فذلك يقودنا لتحديد أثر هذه التأمينات على عدة متغيرات إقتصادية قد يكون أهمها تحريك الدخل وذلك بإعادة توزيعه بين المؤمنين عليهم من خلال إستقطاع جزء من الفئة المخصصة لتوزيعه من جديد على أصحاب الدخل المنخفض.

وتهدف سياسة التأمين الاجتماعي إلى القضاء على انعدام اللامساواة بين الأفراد و بين طبقات المجتمع وليس فقط إلى تعويض ضحايا الخطر.

وباعتبار أن هذا التأثير مفروغ منه فإنه في حقيقة الأمر من الصعب جدا تحديد مدى هذا الأثر على تعديل توزيع الدخل القومي، دون دراسة ظاهرة نقل الخطر التأميني في ضوء النظام الاقتصادي لمجتمع ما، ومدى ما يسمح به من حركة في الإئتمان والأجر وبالتالي التخفيف من هذا العبء.

قد يتبادر إلى الأذهان أن نظام التأمينات الإجتماعية بإستقطاعاته المختلفة، قد يؤدي إلى تخفيض الإدخار الفردي و بالتالي إلى انخفاض الإستثمار، لكن ذلك أمر نسبي و يتجلى ذلك في الدول المتخلفة بإعتبار أن هذا الإقتطاع لا يمثل جزءا ضئيلا من دخل الفرد.

### **المطلب 07 : رقابة الجهات الوصية في الصندوق**

بالرغم من استقلالية هيئات الضمان الاجتماعي مثلما تمت الإشارة إليه سابقا ، إلا أن ذلك لا ينفي وجود وصاية و رقابة لتسيير تلك الهياكل في أداء مهامها.

#### **1-الرقابة الداخلية من أعوان الضمان الاجتماعي:**

بالرجوع إلى المادة 28 من القانون 83-14 فيتولى مراقبة تطبيق التشريع والتنظيم في مجال الضمان الاجتماعي أعوان هيئات الضمان الاجتماعي معتمدين من طرف الوزارة المكلفة بالضمان الاجتماعي ومحلفين قانونيا وعليه بالرجوع إلى المرسوم التنفيذي 05-130 ، نجد ضرورة موافقة الوزير المكلف بالضمان الاجتماعي على طلب اعتماد عون المراقبة بعد دراسة ملفه وتوفير الشروط الضرورية فيه والمتمثلة فيما يلي:

- ✓ كونه عون من أعوان هيئات الضمان الاجتماعي.
- ✓ أن يؤدي اليمين القانونية.
- ✓ قيامه بالعمل في أماكن العمل التابعة لاختصاصه واستثناء في كامل التراب الوطني.
- ✓ عدم قيام عون المراقبة بمهام المراقبة لدى مؤسسات يكون فيها احد أقاربه معني مباشرة بالمراقبة.
- ✓ المحافظة على السر المهني .
- ✓ يمنع على عون المراقبة قبول هبات نقدية أو عينية من أي شخص له علاقة المراقبة مع ضرورة توفر الشروط المطلوبة لاعتماده كعون مراقبة.

#### **2-الرقابة الخارجية على هيئات الضمان الاجتماعي:**

**\_الوصاية الممارسة على الهيئات :**

بداية نتطرق إلى وصاية وزارة العمل والضمان الاجتماعي على صناديق الضمان الاجتماعي ، وتعد رقابة

سابقة و لاحقة على تلك الصناديق حيث تخضع صناديق الضمان الاجتماعي للوصاية المتمثلة في الوزارة المكلفة بالضمان الاجتماعي بموجب نص المادة 03 من المرسوم 92-07 فهي تخضع لوصايته.

\_مساهمة بعض الإدارات في تسهيل مهمة المراقبة :

يمكن لبعض الهيئات بحكم الصلاحيات المخولة لها بمناسبة أداء مهامها أن تطلع على كل المخالفات والنقائص المتعلقة بالتزامات المكلفين في مجال الضمان الاجتماعي ، ومن بين تلك الإدارات نجد مفتشيه العمل ومصالح الضمان الاجتماعي ومصالح السجل التجاري وأخيرا بعض الإدارات العمومية التي تمنح المشاريع لأرباب العمل وتراقبها كالمبلديات والولايات<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - معلومات من المدير بوشوارب عمار لمؤسسة صندوق الضمان الاجتماعي لغير الاجراء بولاية غرداية.

## المبحث الثاني : التسويق الداخلي في مؤسسة صندوق الضمان الاجتماعي لغير

### الاجراء

#### المطلب 01 : مفهوم التسويق الداخلي

##### 1- تعريف التسويق الداخلي:

هنالك العديد من المحاولات والافكار لتقديم تعريف التسويق الداخلي ، ويرى البعض ان اول ظهور لهذا المفهوم كان مع بداية الخمسينات بواسطة مديري الجودة اليابانية ، وهو ينظر للأنشطة التي يؤديها العاملون على انها منتجات داخلية ؛ وان المنظمة يجب ان تركز اهتماماتها على احتياجات العاملين وتحاول اشباعها من خلال الانشطة التي يؤديها الافراد لكي تضمن قوى عاملة ذات كفاءة عالية تساهم في ارضاء المستفيدين<sup>2</sup>.

وفي محاولة أخرى عرف كل من جورج و كرونروس التسويق الداخلي على أنه فلسفة إدارة الموارد البشرية باعتماد منظور التسويق وليس المقصود بذلك تطبيق فلسفة وأساليب التسويق على وظيفة الموارد البشرية فحسب، بل اعتماد منظور التسويق على أفراد المؤسسة باعتبارهم أحد أهم موارد المؤسسة، ولذلك يجب أن توفر لهم بيئة داخلية ملائمة، من خلال اختيار واستقطاب أحسن وأفضل الأفراد، وتصميم الوظائف التي تستجيب لحاجياتهم ورغباتهم، ومختلف الجهود التي تعزز من رضا الأفراد وتزيد من دافعيتهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة ككل<sup>3</sup>.

والتسويق الداخلي يعد اكثر اهمية من التسويق الخارجي على اعتبار انه لا يمكن وعد الزبائن المحتملين بمستوى خدمات جيد اذ لم يكن بإمكان الموظفين ضمانه<sup>4</sup>.

<sup>2</sup>- احمد محمد عثمان ادم ؛دور ادارة المعرفة والاصول الفكرية في تحقيق المنفعة الاقتصادية للمكتبات الجامعية ؛الطبعة الاولى ؛المجموعة العربية للتدريب والنشر ؛مصر ؛القاهرة ؛2018 ؛ص185.

<sup>3</sup>- بدر الدين قدور وآخرون ؛التسويق الداخلي في المؤسسة العمومية الاقتصادية "الجزائرية للمياه لوحد الوادي" ؛ تقرير تربص مقدم لإستكمال متطلبات شهادة الليسانس ؛ جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي ؛كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ؛الجزائر ؛ 2017-2018 ؛ص5.

<sup>4</sup>-ليلي مطالبي ؛الوجيز في التسويق الإلكتروني ؛دار الكتب العلمية ؛لبنان ؛2016؛ ص 21.

## 2- خصائص التسويق الداخلي :

نستطيع فيما يخص خصائص التسويق الداخلي ان نميز بين ثلاث خصائص هي :

-التسويق الداخلي عملية اجتماعية: فالتسويق الداخلي يطبق داخل المؤسسة من اجل ادارة عملية التبادل والتفاعل بين المؤسسة والعاملين بها حيث ان حاجاتهم لا تقتصر فقط على الحاجات المادية وانما كذلك حاجات اجتماعية مثل الامن والانتماء والصدقة يريدون اشباعها.

-التسويق الداخلي عملية إدارية: تعمل على تكامل الوظائف المختلفة داخل المؤسسة من خلال التأكد من ان كل العاملين لديهم دراية وخبرة كافية عن الانشطة التي يقومون بها وان هذه الانشطة تؤدي الى اشباع حاجات العملاء الخارجيين وكذا التأكد من ان كل العاملين تم اعدادهم وتحفيزهم لأداء عملهم بكفاءة.

-التسويق الداخلي عملية تطويرية: حيث تتلاشى الحوافز بين مختلف الاقسام و الوظائف داخل المؤسسة بشكل تطوري من خلال التعامل والتفاعل المتتالي<sup>5</sup>.

## المطلب 02 : مراحل تطور مفهوم التسويق الداخلي

من خلال مراجعة أدبيات التسويق الداخلي، يتضح بأنه توجد ثلاث أشكال مختلفة تؤشر التطور والتقدم الذي عرفه مفهوم التسويق الداخلي وهي :

### 1- مرحلة دافعية ورضا الموظف :

ركزت الغالبية العظمى من الكتابات خلال المرحلة الأولى لتطوير مفهوم التسويق الداخلي وتحديد الكتابات "بيري" وزملاؤه على قضية دافعية الموظف ورضاه عن المؤسسة والأعمال التي يقوم بها داخل المؤسسة، ويكمن السبب الرئيسي وراء ذلك في الحقيقة التي ترى بأن جذور مفهوم التسويق الداخلي تتبع دائما من القناعة بضرورة الاهتمام بتحفيز العاملين والحصول على رضاهم بالصورة التي تجعلهم على استعداد لبذل المزيد من الجهود بغرض تحسين جودة الخدمة التي تقدمها مؤسساتهم.

<sup>5</sup> - معراج هوارى وآخرون؛ العلامة التجارية الماهية والاهمية؛ الطبعة الاولى؛ كنوز المعرفة؛ الاردن؛ 2013؛ ص176-177.



2- مرحلة التوجه بالمستهلك:

تشير الخطوة الثانية في تطوير مفهوم التسويق الداخلي والتي تمت من خلال "جرونروس" إلى ضرورة الاهتمام بالتواصل والتفاعل الذي يتم بين الموظفين والعملاء أثناء تقديم وأداء الخدمة. ويعني هذا تغلغل الموظف بشكل كبير في الخدمة التي يؤديها، الأمر الذي يجعله في حالة تفاعل دائم مع العميل حيال تقديمه لها.

3- مرحلة الإستراتيجية وإدارة التغيير:

بدأت هذه المرحلة من خلال اتجاه عدد من الكتاب في توضيح دور التسويق الداخلي كوسيلة لتنفيذ إستراتيجية المؤسسة. حيث يمكن القول بأن التنفيذ الفعال لإستراتيجيات أي مؤسسة إنما يحتاج بالدرجة الأولى إلى جهود تسويقية داخلية تسعى إلى القضاء على التعارض والصراعات الداخلية التي قد حدثت بين الوظائف المختلفة، وتحاول في نفس الوقت إيجاد اتصالات داخلية تساهم في تفعيل التنسيق اللازم بين هذه الوظائف<sup>6</sup>.

المطلب 03 : عوامل ظهور التسويق الداخلي

1- أن العديد من المنظمات تمر اليوم بحالات من التغيير الشديد التي تتمثل بالاندماجيات و الاتحادات و التعميم و غيرها من التحولات التي تتطلب الاهتمام بمفهوم التسويق الداخلي.

2- أن العديد من المنظمات قد قامت بإجراءات تمكين العاملين لعرض زيادة التركيز على العلاقات مع العملاء، و أن هذا الأمر يتطلب تدخلا كاملا و برامج تدريبية مكثفة للعاملين على قيم العلاقات التجارية التي تنتجها المؤسسة.

3- زيادة نظم العمل بالعقود و الأجور اليومية و عدم التفريغ، مما أدى إلى زيادة الاعتماد على ما يعرف بالعقود الخارجية. و هذا يتطلب أن يفهم هؤلاء العاملين طبيعة رأي و قيمة العالقة التجارية و مستواها من حيث الجودة.

4- تدني درجة الولاء المتبادل بين أرباب العمل و العاملين. و هذا قلل من ربط هاذين الطرفين بما يخص الغايات و القيم المشتركة، مما يتطلب الاهتمام بالتسويق الداخلي لسد هذا النقص.

<sup>6</sup>- كعواش أمينة؛ واقع ممارسة التسويق الداخلي بالمؤسسات الخدمية دراسة حالة وكالة القرض الشعبي الجزائري بشلغوم العيد؛ مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر؛ المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميله؛ معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؛ الجزائر 2020-2021؛ ص7-8.

5\_ أن الطرق الجديدة المطبقة في العمل و نشوء طبقة المنظمة المتعلقة تتطلب من المنظمة و الكوادر العاملة فيها أن تتعلم باستمرار المهارات الجديدة المطلوبة لذلك فإن قيم العلاقات الداخلية تعد المظلة التي تغطي الإجراءات<sup>7</sup>.

### المطلب 04: مزيج التسويق الداخلي

يتكون مزيج لتسويق الداخلي من العناصر التالية :

#### 1-المنتج:

ينظر التسويق الداخلي للوظائف على أنها منتجات داخلية، تقوم المنظمة بتصميم هذه المنتجات لتتوافق مع حاجات الزبون الداخلي، لذلك فإن المنظمة الخدمية الناجحة هي التي تبني الوظيفة للموظف قبل بيع الخدمة للزبون، وعليه فقرارات التسويق المتعلقة بالمنتج مرتبطة بمزيج المنتج، خط الإنتاج، موصفات المنتج، العلامة والتغليف، في التسويق الداخلي تصبح هذه القرارات خاصة بمستويات التوظيف فيتضمن مزيج المنتج (الوظيفة) في التسويق الداخلي أربعة عناصر هي: اختيار الفرد الصحيح آثار التدريب ومظهر ولباس الموظفين، التمكين وأثار الفرق العمل.

#### 2-السعر:

عموما السعر هو الدفع أو التعويض المقدم من طرف لآخر مقابل سلعة أو خدمة أما في السوق الداخلي فالسعر هو نظام مكافأة الموظفين وهذا من خلال تكريمات مادية ومعنوية.

#### 3-التوزيع:

يشير التوزيع في التسويق الخارجي إلى كيفية اختيار نقاط البيع بينما يشير في مزيج التسويق الداخلي إلى ظروف عمل الموظفين، وهذا يتطلب أخذ المحيط المادي ونظام تقديم الخدمات بعين الاعتبار فالتوزيع في التسويق الداخلي يشير إلى العمليات والإجراءات الممارسة من طرف الموظفين

<sup>7</sup>- دخاينة فايزة ؛ بن الطيب مريم ؛ اثر التسويق الداخلي في تحسين صورة المؤسسة الخدمية دراسة حالة اتصالات الجزائر مديرية قالمة؛ جامعة 8 ماي 1945 قالمة؛ كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؛الجزائر ؛ 2012-2013 ؛ ص6.

4-الترويج: يتعلق الترويج بصفة أساسية بالاتصالات الداخلية للمنظمة مهم باعتباره يربط بين الزبائن الداخليين والموردين الداخليين، ويتحكم في طريقة تسليم الخدمات والدورات التدريبية، الإعلانات المرئية، أو المسموعة داخل المنظمة، والرموز والمناسبات كوسيلة للترويج الداخلي<sup>8</sup>.

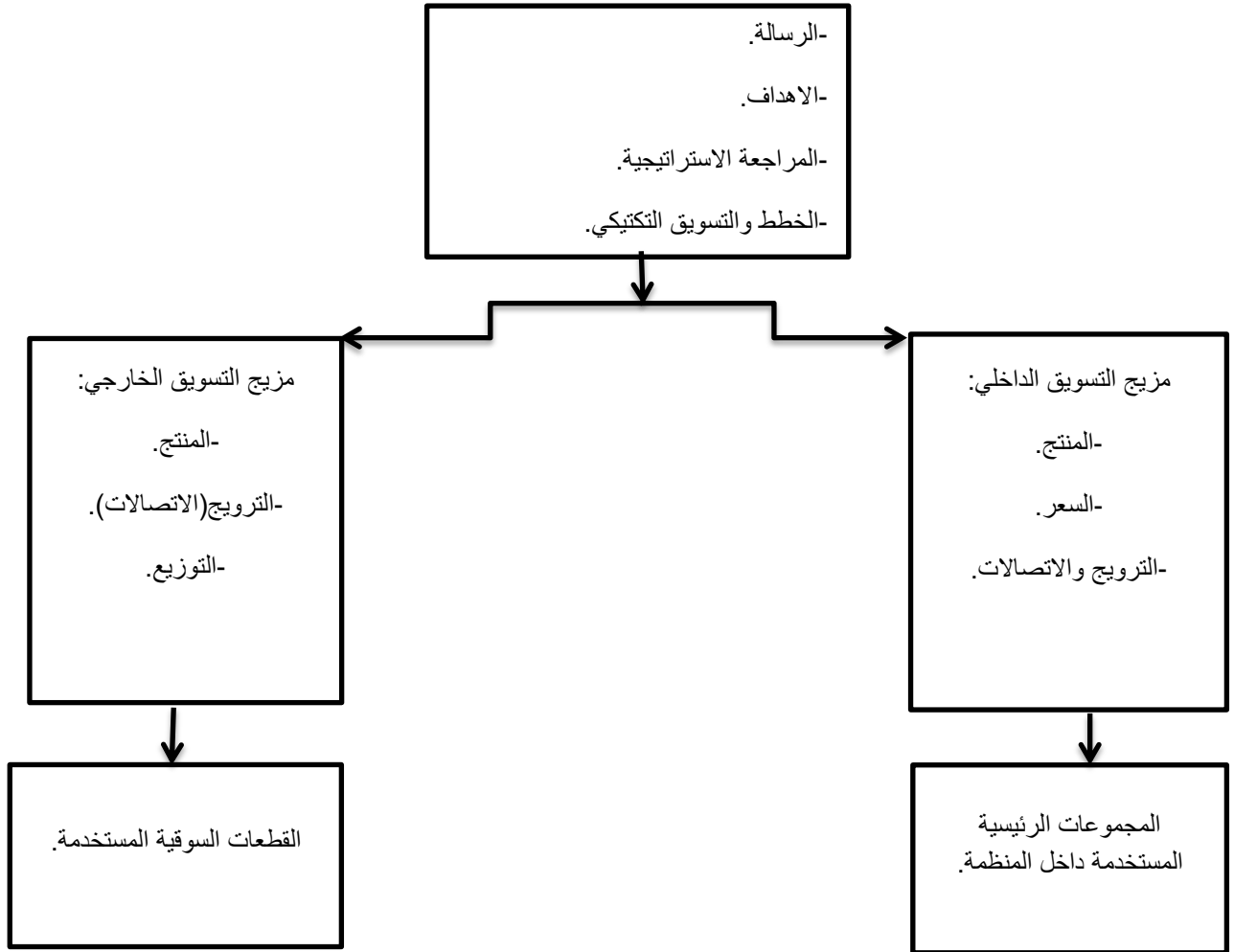
### 5-العناصر الاخرى للمزيج التسويقي الداخلي:

العمليات: وتشير إلى طرق تسليم المنتج الداخلي، وتمثل مختلف المهام وطرق العمل والاستراتيجيات، التي يتم تسليمها بطريقة كتابية أو شفوية بواسطة أدوات الاتصال الداخلي.

الأفراد: وتعتبر عن نمط الإشراف والعلاقة مع المسؤول المباشر.

الدليل المادي: على مستوى السوق الداخلي ليست مهمة بشكل كبير لأنها تمثل بيئة العمل الطبيعية، وكحالة خاصة السياسات والمهام التي يكلف بها الموظفين، عن طريق المؤتمرات أو التدريب الخارجي.

<sup>8</sup>- صوفية غريب؛ مريم شرقي؛ دور التسويق الداخلي في تحسين اداء العاملين دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بتبسة؛ مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر؛ جامعة الشهيد العربي التبسي-تبسة.؛ كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير الجزائر؛ 2022-2023؛ ص14-15.



الشكل 01: العلاقة بين المزيج التسويقي الداخلي والخارجي ومكونات التوجهات الإستراتيجية<sup>9</sup>.

## المطلب 05 : إستراتيجية التسويق الداخلي ونماذج تنفيذه

### - إستراتيجية التسويق الداخلي:

#### 1- السوق الداخلي:

أن الفكرة الأساسية لهذا المفهوم هو ان أول سوق تتعامل معه المؤسسة هو السوق الداخلي الذي يتكون من مجموعة العاملين في كافة المستويات والوظائف على اعتبار أن الموظف هو مستهلك داخلي والوظائف هي منتجات داخلية وأحد أهم الأفكار الأساسية في مفهوم التسويق الداخلي هو مفهوم التبادل بين الموظفين ( الزبون

<sup>9</sup>- كعواش أمينة ؛ مرجع سبق ذكره ؛ص17.

الداخلي ( والمؤسسة وقد أشار إلى هذا المعنى ادم سميث في كتاباته حيث اعتبر أن العامل يبيع جهده إلى المؤسسة وان سعر البيع يمثل الأجر الذي يتقاضاه.

### 2- بحوث التسويق الداخلي:

تكمن بحوث التسويق في البحث والإستخدام للمعلومات من كل المصادر المتاحة واختبارها للحاجات المتعلقة بالتسويق(مهما كان نوع التسويق)وفي بحوث التسويق الداخلي يجب جمع المعلومات تحليلها استمرار من كافة المستويات الإدارية في المؤسسة ومن سوق التوظيف وفي الغالب يعتمد بحوث التسويق من اجل مشكلة ما يراد حلها وعلى مستوى السوق الداخلي فإنها تساهم في تحديد الفرص الداخلية والخارجية وخاصة إذا أجريت بالتوازي مع بحوث التسويق الخارجي وهي بذلك تساعد على اتخاذ القرارات المناسبة وتكشف الأمور التي من المحتمل أن يكون لها تأثير على نجاح مختلف برامج المؤسسة.

### 3- تجزئة السوق الداخلي:

تعد هذه الخطوة ضرورية للتأكد من دقة وملائمة وفعالية الجهود التسويقية الداخلية المستهدفة أن معايير التجزئة قد تحدد بالاعتماد على نتائج البحوث التسويقية لكنها قد تشتمل على سبيل المثال المستوى في الهيكل التنظيمي.

### 4- تشخيص مفهوم الزبون الداخلي: جرت العادة بأن الزبائن هم أفراد أو مؤسسات من خارج التنظيم ومثل

هؤلاء الزبائن يجب خدمتهم بطريقة تلبي حاجاتهم إلا أن هناك تفاعلات تحدث داخل المؤسسة بين المستخدم ومقدم الخدمة وكذلك بين أطراف شبكة العمل في الداخل فالزبون المتصل بالعاملين و الأقسام في المؤسسة عليه أن يحصل على دعم من الآخرين فالأقسام داخل المؤسسة عليها أن تتعاون إذا كان عليها أن تقدم خدمة ذات جودة عالية للزبائن<sup>10</sup>.

<sup>10</sup> - المرجع السابق ؛ ص12-14.

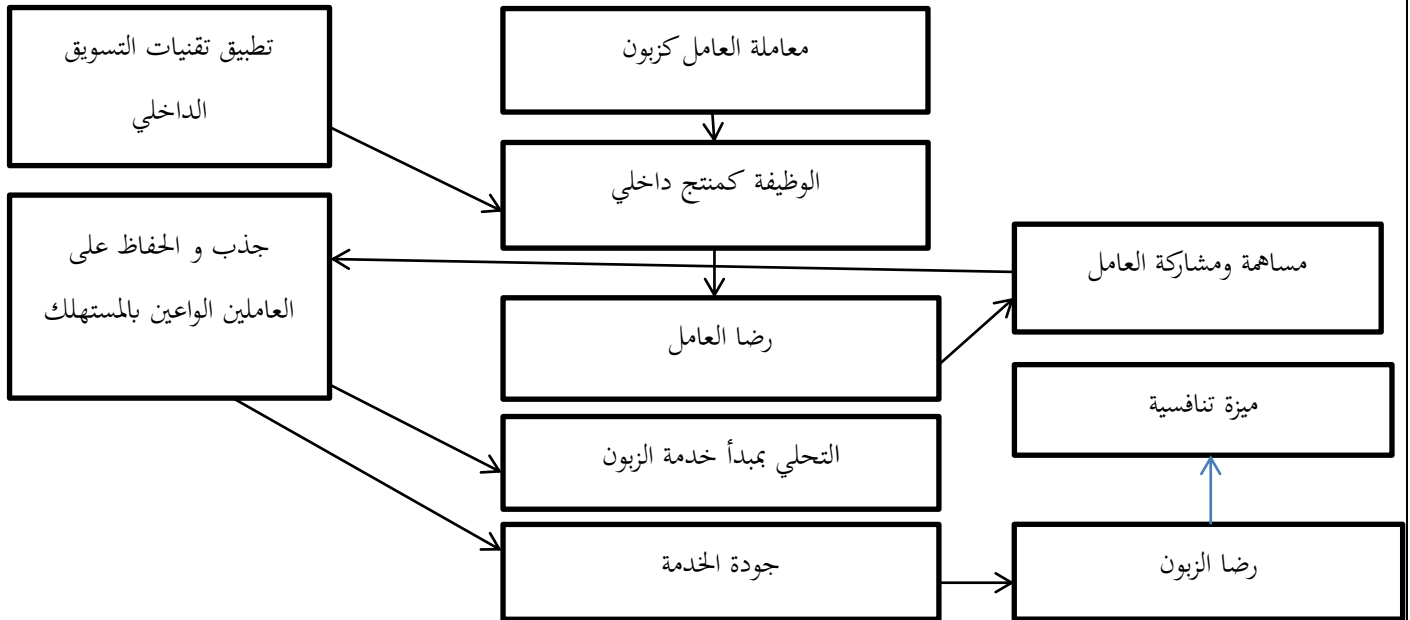
## – نماذج تنفيذ التسويق الداخلي:

1- نموذج بيرى : و يقوم هذا النموذج على الفرضيات التالية:

الفرضية الأساسية إعتبار الموظفين كمستهلكين و تتفرع عنها الفرضيتين التاليتين:

-اعتبار الوظائف منتجات داخلية.

-تبني التقنيات التسويقية داخليا، و الشكل الموالي يوضح نموذج بيرى للتسويق الداخلي.

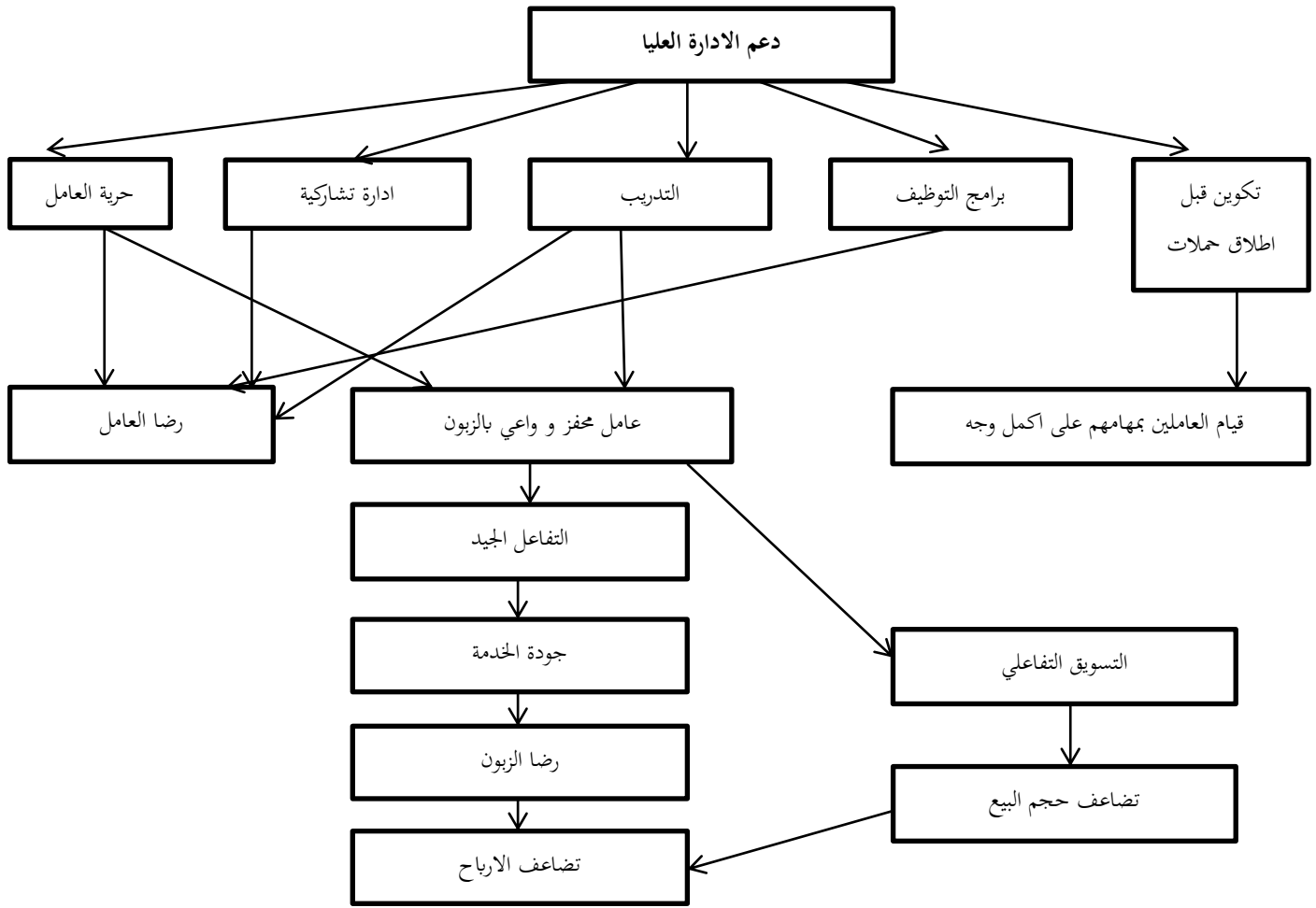


الشكل 02 : نموذج بيرى في التسويق الداخلي.

2- نموذج كرونروس: يستند هذا النموذج على أن التسويق التفاعلي يتيح للمؤسسة فرص تسويقية هامة، ولا يمكن لها

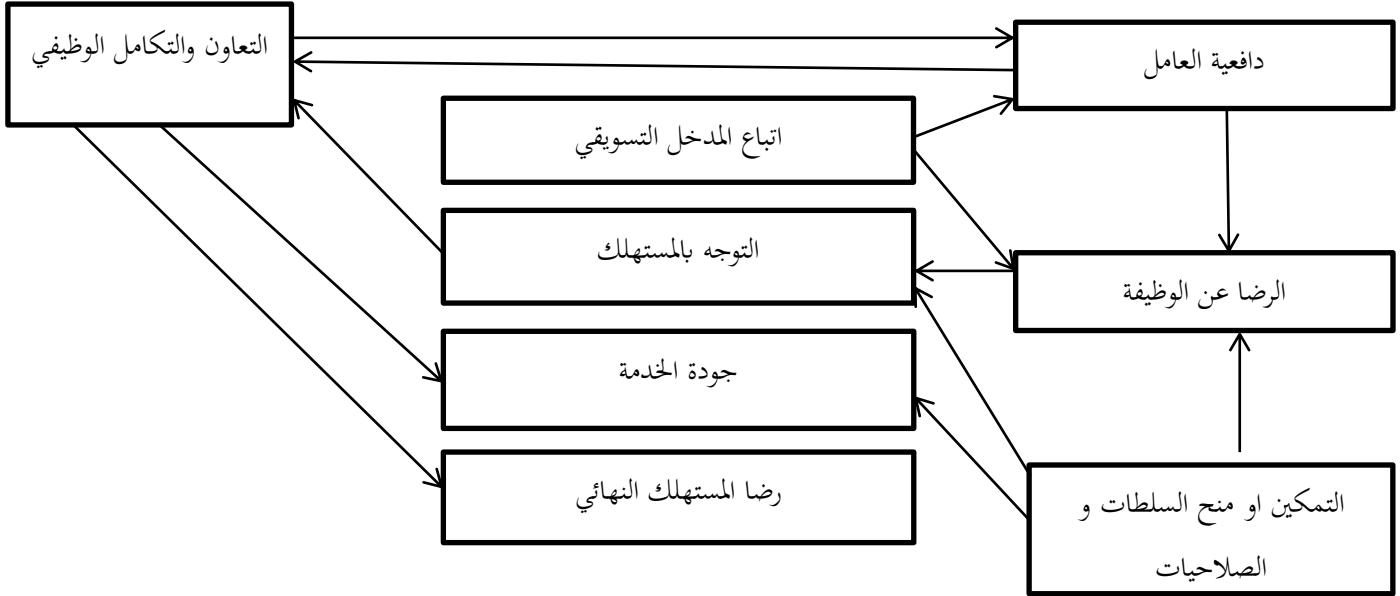
الاستفادة من هذه الفرص التسويقية إلا بوجود عمال لديهم توجه بالمستهلك ووعي و إدراك بخدمة الزبون و متحلين بالعقلية

البيعية والشكل التالي يوضح نموذج كرونروس للتسويق الداخلي.



الشكل 03 : نموذج كرونروس للتسويق الداخلي.

3- نموذج احمد ورفيق للتسويق الداخلي: بالاستفادة من النموذجين السابقين، و اعتمادا على تعريفهما للتسويق الداخلي، قام كل من رفيق و احمد بتطوير نموذج يوضح كيفية تطبيق عمل التسويق الداخلي، انطلاقا من العلاقات المتبادلة و المتداخلة بين عناصر التسويق الداخلي و الشكل الموالي يوضح ذلك.



الشكل 04 : نموذج احمد ورفيق للتسويق الداخلي<sup>11</sup>.

## المطلب 06 : إجراءات التسويق الداخلي

تصف إجراءات التسويق الداخلي الكيفية التي من خلالها تستطيع المؤسسة صنع بيئة عمل داخلية تلائم

التسويق الداخلي:

### 1- اختيار العاملين:

ويقصد به المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة حسب درجة صالحيتهم لتلك الوظيفة وتهدف عملية الاختيار إلى وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة وذلك عن طريق تحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة من جهة، وبين مؤهلات وخصائص الشخص المتقدم لشغل الوظيفة من جهة أخرى نظراً

<sup>11</sup> - جراح امال؛ تبوب عبد العالي؛ التسويق الداخلي وأثره على جودة الخدمة الصحية دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية - ابراهيم تريشين- البليلة؛ مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية تخصص: تسويق الخدمات؛ جامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل-؛ كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير؛ الجزائر؛ 2019-2020؛ ص25-28.



للفروق في المهارات والاستعدادات بين الأفراد أي تحقيق التوافق بين مجموعتين ، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم 04: يوضح عمليتي إختيار العاملين بالمؤسسة.

متطلبات الوظيفة	مواصفات الشخص
- اداء واجبات معينة. - تحمل مسؤوليات سلطات معينة. - ممارسة سلطات محدودة في ظروف عمل معينة.	- تأهيل علمي من حيث النوع والمستوى. - خبره عملية من حيث مجالها وعدد السنوات. - مهارات سواء بدنية او ذهنية. - مواصفات الشخصية.

### 2- التدريب الداخلي:

يعرف على انه مجموعة من الإجراءات والعمليات التي تهدف إلى اكتساب المهارات والمعرفة وتطويرها لدى مجموعة من الأفراد العاملين في المؤسسة لغرض رفع مستوى أدائهم، بما يحقق نتائج إيجابية للمؤسسة والعاملين على حد سواء ، يتحقق التدريب الداخلي من خلال وضع برنامج تدريب العاملين على مسائل تتعلق بالمهارات الشخصية، ولا سيما الحلقات الدراسية التي تهتم بالوعي الثقافي، فضلا عن تدريب العاملين على ممارسة العديد من النماذج والسلوكيات المختلفة التي من شأنها أن تدعم رضا الزبون كما يجب على المؤسسة أن تزود العاملين بنسخة من التوصيات والتعليمات التي ترشدتهم إلى كيفية التعامل مع الزبائن.

### 3- التحفيز:

يقصد بالتحفيز تلك الجهود التي تبذلها الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم، وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية وخلق حاجات جديدة لديهم والسعي نحو إشباع تلك الحاجات شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية.

### 4- نشر المعلومات التسويقية:

يعتبر نظام المعلومات التسويقية عبارة عن مجموعة من الوسائل الإدارية والبشرية والإجراءات والأساليب المصممة لتجميع وتحليل ونشر المعلومات بشكل منتظم، بحيث يمكن نظام المعلومات التسويقية من الربط بين البيئة الخارجية وإدارة المؤسسة، وتعد المعلومات التسويقية عنصرا أساسيا لإتخاذ القرارات التسويقية الفعالة في المؤسسة.

5- تفويض الصلاحيات:

تفويض الصلاحيات أو التفويض هو نشاط إداري محفز للعمل، وتأتي الحاجة إليه عندما لا يستطيع المدير أن ينفذ كل الأعمال بنفسه، وحجر الأساس في التفويض هو تفويض جزء من سلطتك إلى شخص آخر.<sup>12</sup>

المطلب 07 : أهمية واهداف التسويق الداخلي

1- أهمية التسويق الداخلي:

إدارة التغيير: يساعد التسويق الداخلي على قبول فكرة التغيير التي قد تقوم بها المؤسسة من طرف الموارد البشرية ك: تبني ادارة بدون عيوب أو ادارة الجودة الشاملة أو إدخال أنظمة جديدة للتسيير داخل المؤسسة ونذكر على سبيل المثال: تكنولوجيات الإعلام والاتصال.

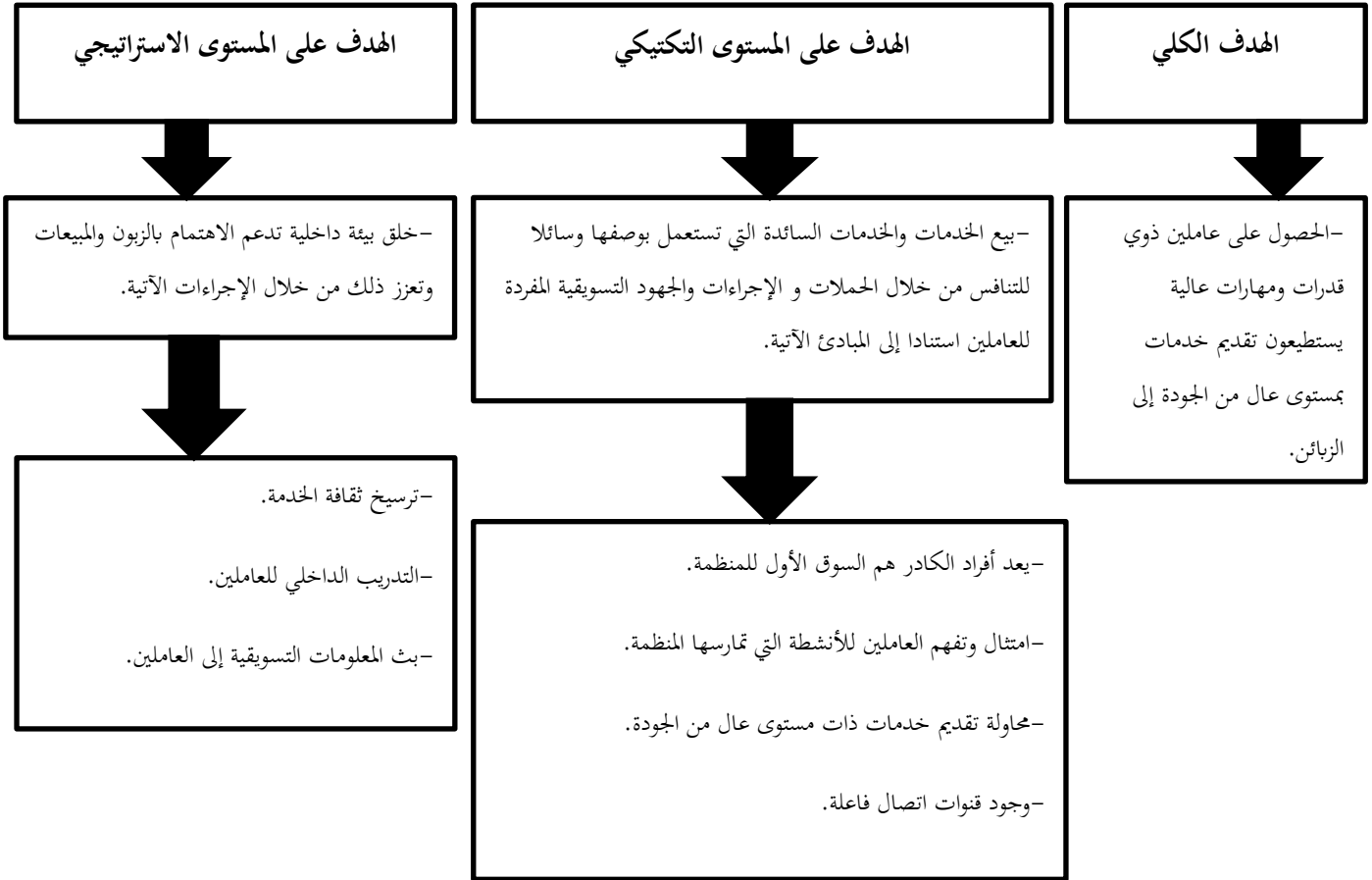
بناء صورة عامة: يلعب التسويق الداخلي دورا مهما من خلال الاتصال الداخلي والتعريف بنقاط تميز المؤسسة، حيث تحاول هذه الأخيرة المتوقع في أذهان السوق أو القطاع المستهدف، و يرى البعض بأن جميع العملاء الداخليين هم بمثابة سفراء محتملين للمؤسسة.

استراتيجية المؤسسة: يعمل التسويق الداخلي على التقليل من حدة الصراع داخل المؤسسة عن طريق خلق توليفة بين الوظائف تضمن من خلالها التآزر و التعاون والتنسيق بين المستويات الإدارية من جهة و مختلق الوظائف من جهة أخرى<sup>13</sup>.

<sup>12</sup> - قسمية نور الهدى؛ دور التسويق الداخلي في تحسين أداء المورد البشري دراسة حالة مؤسسة حليب الحضنة بالمسيلة؛ مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر؛ جامعة محمد بوضياف -المسيلة-؛ كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؛ الجزائر؛ 2016-2017؛ ص19-23.

<sup>13</sup> - ايمان أكساس؛ أمحد معراج قادري؛ واقع تبني التسويق الداخلي في المؤسسات الجزائرية ودوره في تعزيز مفهوم الجودة "دراسة حالة مؤسسة قديلة للمياه المعدنية"؛ مجلة نماء للاقتصاد والتجار؛ الجزائر؛ المجلد05؛ العدد02؛ ديسمبر 2021؛ ص111.

## 2- اهداف التسويق الداخلي:



الشكل 05 : ملخص اهداف التسويق الداخلي<sup>14</sup>.

<sup>14</sup> - جنادي كريم؛ مطبوعة مقدمة ضمن متطلبات الترشح للتأهيل الجامعي بعنوان التسويق الداخلي؛ يدرس في تسويق الخدمات والتسويق الاستراتيجي للخدمات؛ جامعة الجزائر 3؛ كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير؛ الجزائر؛ 2016-2017؛ ص20.

# الجانب التطبيقي

الدراسة التحليلية للمقابلة:

اجريت المقابلة مع مدير مؤسسة صندوق الضمان الاجتماعي لغير الاجراء ورئيس مصلحة موارد البشرية وتسيير الاجور للمؤسسة حيث تضم هاته المقابلة اسئلة متعلقة بالتسويق الداخلي (اجراته) حيث قسمت الى خمس محاور كيفية إختيار العاملين ؛ التدريب ؛ التحفيز ؛ نشر المعلومات التسويقية ؛ تفويض الصلاحيات و في كل محور خمس اسئلة.

1-مقابلة مع مدير مؤسسة الضمان الاجتماعي لغير الاجراء لولاية غرداية بوشوارب عمار

المحور الاول: اختيار العاملين في المؤسسة.

س1: ماهي مواصفات العاملين الاكثر طلبا في المؤسسة ؟

ج1: الخبرات والمهارات المكتسبة وذوي روح المبادرة.

تعليق1 : من خلال اجابته نلاحظ انه لم يذكر المستوى التعليمي للشخص فهذا الجانب جد مهم.

س2: هل تضع المؤسسة شروط لتوظيف و اذا كان نعم كيف تقيم هاته الشروط التي تضعها المؤسسة ؟

ج2: نعم نقيمها بأنها تعتمد على تحديد المعارف ويمكن ان تكون اسئلة ثقافة عامة ويمكن ان تكون اسئلة تعتمد على الجانب النفسي لمعرفة شخصية الموظف.

تعليق2: كانت اجابته مقنعة لأنه لم يقتصر فقط على الاسئلة المتعلقة بالوظيفة بل اهتم بالأسئلة النفسية التي يتعرف من خلالها على امور تتعلق بطبيعة شخصية طالب الوظيفة ( عصبي ، غير عصبي...).

س3: ماهو اثر هاته الشروط على التوظيف؟

ج3: تمده خبرة حتى اذا لم يختار للتوظيف فقد يكتسب خبرة للتوظيف في مؤسسات اخرى.

تعليق3: نلاحظ انه لم يهتم بأن هاته الشروط تجعل طالب الوظيفة على اطلاع والبحث فيما يخص المؤسسة وخدماتها والتالي يكون لديه جانب علمي و فكري قد تفيده اذا تم توظيفه.

س4: ماهو تقييمك بشكل عام في المؤسسة على مدى توافق بين الموظف والوظيفة ؟

ج4: تقييم ممتاز كل موظف في الوظيفة المناسبة.

تعليق 4: نعم هذا ما لاحظناه في أغلبية الموظفين فهم يأتون ويخرجون في الوقت القانوني المحدد لهم وعندما قمنا بمناقشتهم للتعرف على وظيفتهم كانوا متحمسين عندما تحدثوا لنا على كيفية انجاز وظائفهم.

س5: كيف يؤثر اختيار العمال على صورة المؤسسة ؟

ج5: تأثير كبير فعندما يكون الموظف يتحلى بالصفات المطلوبة مثل روح المبادرة فهو يعطي صورة جيدة للمؤسسة.

تعليق 5: نلاحظ ان اجابته ناقصة لم يتحدث على ان العمال يجب ان يكونوا في الوظيفة التي تتوافق معهم هذا ما يجعل العامل يبدع في عمله وبالتالي اكيد يعود هذا ايجابيا للمؤسسة ككل.

المحور الثاني : التدريب في المؤسسة.

س6: ماهو تعريفك للتدريب داخل المؤسسة؟

ج6: هو عملية تهدف إلى اكتساب المهارات والمعرفة وتطويرها لدى مجموعة من العاملين في المؤسسة لغرض رفع مستوى أدائهم، بما يحقق نتائج إيجابية للمؤسسة.

تعليق 6: نعم كانت اجابته شاملة ووافية لمفهوم التدريب.

س7: هل تضع المؤسسة برامج تدريب داخل المؤسسة؟ اذا كانت الاجابة نعم ماهي انواع برامج التدريب التي تطبقها ؟

ج7: نعم هناك برامج تدريبية اما برامج تدريبية تقنية او مخصصة وتقوم المؤسسة بتجديدها دوريا.

تعليق 7: لم نلاحظ ان المؤسسة قامت بأي نوع من هذا التدريب وعندما سألنا الموظفين على هذا اجابوا بأن تطبيق برامج تدريبية قليل جدا.

س8: على أي اساس توضع البرامج التدريبية ؟

ج8: في الاغلب على اساس مردود عمل الموظف فإذا كان الموظف عمله ناقص فيجب قيام برامج تدريبية له

تعليق 8: نلاحظ ان اجابته غير مقنعة فلا يجب حتى نلاحظ ان الموظف لا يقوم بأداء الجيد لكي تقوم الادارة ببرامج تدريبية فهذا يكون دوري وتوضع البرامج التدريبية على حسب كل شخص.

س9: هل تقيس الادارة درجة إستفادة العاملين من التدريب؟ اذا كان الجواب نعم كيف ذلك؟

ج9: نعم من خلال تقرير يقوم به الموظف بعد التدريب ومن خلال الاداء.

تعليق 9: ايجابته جد مقنعة فلا يكفي فقط التقرير الذي يعده الموظف بعد برامج التدريب فمراقبة اداء الموظف بعد التدريب مؤشر كبير على مدى استجابته لهاته البرامج.

س10: هل يساهم التدريب الفعال في تحقيق رضا الزبون؟ وكيف ذلك؟

ج10: نعم فعندما تكون تقنية جديدة وتقوم المؤسسة بالتدريب عليها فهي تساهم في تحسين وتطوير اداء العمال وبالتالي تحقيق رضا الزبائن.

تعليق 10: نعم اجابته صحيحة فكلما كان اداء الموظف جيد من خلال تطويره وتدريبه يجعل الزبون راضي على الخدمة.

#### المحور الثالث: التحفيز داخل المؤسسة

س11: هل تضع المؤسسة حوافز؟ اذا كانت الاجابة نعم ما هو اكثر حافز تقوم به المؤسسة؟

ج11: نعم اكثر حافز تقوموا به هو زيادة في الراتب.

التعليق 11: نعم هذا ما قالوه لنا الموظفين لآكن الحوافز قليلة بما يقدموه من عمل.

س12: ماهو اثر الحوافز المادية والمعنوية على الموظفين؟

ج12: اثر ايجابي وذلك من خلال تقوية الاجتهاد.

تعليق 12: من خلال اجابته نقول بالطبع ان الحوافز تساهم بشكل كبير على تحسين اداء الموظفين.

س13: هل يتم مكافئة العاملين الذين يبذلون جهدا متميزا في اداء الخدمة؟ اذا كانت الاجابة نعم كيف ذلك؟

ج13: نعم اما تكون مكافئات مادية او معنوية .

تعليق 13: نعم فقد رأينا هذا خلال فترة التربص ولاكن هناك تحفيزات معنوية أكثر .

س14: حسب رأيك بصفة عامة هل يوجد توافق او تناسب بين الراتب وحجم العمل؟

ج14: نعم هناك توافق ورضا.

تعليق14: عندما سألنا مجموعة من الموظفين لم يكونوا راضيين بالشكل الكافي على رواتبهم لأن ما يقومون به من عمل وجهد أكثر من ما يتقاضوه.

س15: كيف يساهم تحفيز الموظفين في تحقيق رضا الزبون؟

ج15: فعندما يكون المرتب مناسب مثلا يكون مردوده جيد وبالتالي يكون الزبون راضي .

تعليق 15: نعم فالتحفيز يشجعه على اعطاء مردود أكثر ليتمتع بجوافز اخرى وبالتالي عندما يكون الخدمة التي يقدمها جيدة يكون الزبون راض عن الخدمة.

المحور الرابع: نشر المعلومات التسويقية داخل المؤسسة

س16: هل توفر ادارة المؤسسة المعلومات الكافية للعاملين لتنفيذ المهام الموكلة اليهم؟

ج16: نعم.

تعليق16: نعم هذا ما لاحظناه فهناك تدفق كبير للمعلومات للموظفين .

س17: كيف تساهم حرص الادارة لنشر المعلومات على نوعية الخدمة التي يقدمها الموظف؟

ج17: كلما كان الموظف على علم بمهاته المعلومات يكون توافقه مع الخدمة التي يقدمها.

تعليق 17: من خلال اجابته لم تكن واضحة ولم يبين انه عندما تخبر الادارة بالمعلومات الجديدة او اي تغيرات هذا يؤثر ايجابا على الخدمة التي يقدمها للزبون.

س18: فيما تتمثل وسائل الاتصال الداخلية التي توفرها المؤسسة؟

ج18: من خلال مواقع مثل FTP , OT LOK .



تعليق 18: من خلال اجابته ركز فقط على المواقع اي تقنية التخاطب عن بعد.

س 19: حسب رأيك ما هو تقييمك لهاته الوسائل؟

ج 19: حسب رأيي فهي وسائل جيدة ومتطورة تسهل لنا توصل وفي حالة ابتكار مواقع اخرى للتواصل نقومو بإضافتها.

تعليق 19: نعم لقد اطلعنا على هاته الوسائل فهي جيدة لاكن تبقى قليلة.

س 20: هل تعلم المؤسسة الموظفين بكل التغيرات التي حصلت او ستحصل في العمل؟

ج 20: نعم

تعليق 20: نعم هذا مالحظناه في المؤسسة فهناك دائما الابلاغ بالمعلومات حتى بين الموظفين وهذا ما يعود عليها بالفائدة.

### المحور الخامس: تفويض الصلاحيات في المؤسسة

س 21: ماهو مفهومك لتفويض الصلاحيات؟

ج 21: تسهيل الخدمات للعملاء.

تعليق 21: نلاحظ انه لم يعرف لنا التفويض بل ذكر مزايا من مزاياه فقط فنعرفه بأنه نشاط إداري محفز للعمل، وتأتي الحاجة إليه عندما لا يستطيع المدير أن ينفذ كل الأعمال بنفسه، وحجر الأساس في التفويض هو تفويض جزء من سلطتك إلى شخص آخر.

س 22: هل تقومون بتفويض صلاحياتكم؟

ج 22: نعم هناك صلاحيات يمكن تفويضها وهناك صلاحيات لا يمكن تفويضها لأن القانون لا يخول لنا ذلك.

تعليق 22: نعم اجابته مقنعة.

س 23: كيف يساهم تفويض الخدمات على اداء الموظفين؟

ج 23: زيادة الانتاجية لكي لا نبطئ في الخدمة التي تقدمها المؤسسة.

تعليق 23: بل لا يقتصر فقط على هذا فهو ايضا يساهم بأن تتعرف إلى موظفيك بشكل افضل مما يعزز علاقته بهم و ان تساعد موظفيك على التطور وزيادة الثقة بأنفسهم.

س24: هل لدى كل شخص صلاحية لاتخاذ القرارات التي تسرع الاستجابة لحاجات طالي الخدمة؟

ج24: حسب وظيفة العامل تمنح تفويض صلاحية.

تعليق 24: نعم اجابته مقنعة لأن لا يستطيع منح صلاحية لعامل وظيفته بعيدة كل البعد على تلك الصلاحية.

س25: هل تتيح الادارة إبداء رأي الموظفين في حل مشكلات المؤسسة وطرح الافكار؟

ج25: نعم.

تعليق 25: نعم اجابته صحيحة وذلك ما لاحظناه في المؤسسة.

2-مقابلة مع رئيس مصلحة الموارد البشرية وتسيير الاجور دحمان لخضر.

المحور الاول: اختيار العاملين في المؤسسة.

س1: ماهي مواصفات العاملين الاكثر طلبا في المؤسسة ؟

ج1: نركز على جانب المستوى العلمي ومن الاحسن ان يكون جامعي .

تعليق 1 : من خلال اجابته نلاحظ انه لم يركز على صفات المعنوية للشخص مثل ذوي روح المبادرة.

س2: هل تضع المؤسسة شروط لتوظيف و اذا كان نعم كيف تقيم هاته الشروط التي تضعها المؤسسة ؟

ج2: نعم نقيمها بان حسب كل منصب تكون الشروط.

تعليق 2: كانت اجابته غير مقنعة لأنه إقتصر فقط على الاسئلة المتعلقة بالوظيفة لم يهتم بالأسئلة النفسية التي

يتعرف من خلالها على امور تتعلق بطبيعة شخصية طالب الوظيفة ( عصبي ،غير عصبي...).

س3: ماهو اثر هاته الشروط على التوظيف والوظيفة؟

ج3: اثر ايجابي تساعده في التوظيف سواء في هاته المؤسسة او مؤسسة اخرى.

تعليق 3: نلاحظ انه لم يهتم بأن هاته الشروط تجعل طالب الوظيفة على اطلاع والبحث فيما يخص المؤسسة وخدماتها والتالي يكون لديه جانب علمي و فكري قد تفيده اذا تم توظيفه.

س4: ماهو تقييمك بشكل عام في المؤسسة على مدى توافق بين الموظف والوظيفة ؟

ج4: تقييم جيد كل موظف في الوظيفة التي تناسبه.

تعليق 4: نعم هذا ما لاحظناه في أغلبية الموظفين فهم يأتون ويخرجون في الوقت القانوني المحدد لهم وعندما قمنا بمناقشتهم للتعرف على وظيفتهم كانوا متحمسين عندما تحدثوا لنا على كيفية انجاز وظائفهم.

س5: كيف يؤثر اختيار العمال على صورة المؤسسة ؟

ج5: تأثير كبير فعندما يكون الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة يمد هذا تقدما للمؤسسة فهناك من يجلب ويكسب للمؤسسة اموالا لأنه هناك توافق بينه وبين وظيفته.

تعليق 5: نلاحظ ان اجابته مقنعة الى حد كبير فالعمال يجب ان يكونوا في الوظيفة التي تتوافق معهم هذا ما يجعل العامل يبدع في عمله وبالتالي اكيد يعود هذا ايجابا للمؤسسة ككل.

المحور الثاني : التدريب في المؤسسة.

س6: ماهو تعريفك للتدريب داخل المؤسسة؟

ج6: هو عملية تزويد العمال بالمعلومات.

تعليق 6: نعم حيث ان تدريب يهدف إلى اكتساب المهارات والمعرفة وتطويرها لدى مجموعة من العاملين في المؤسسة لغرض رفع مستوى أدائهم، بما يحقق نتائج إيجابية للمؤسسة .

س7: هل تضع المؤسسة برامج تدريب داخل المؤسسة؟ اذا كانت الاجابة نعم ماهي انواع البرامج التدريب التي تطبقها ؟

ج7: نعم هناك برامج تدريبية اما التدريب او الرسكلة او التكوين .

تعليق 7: لم نلاحظ ان المؤسسة قامت بالتدريب وعندما سألنا الموظفين على هذا اجابوا بأن تطبيق برامج تدريبية قليل جدا.

س8: على أي اساس توضع البرامج التدريبية ؟

ج8: على حسب التخصص وتكون دورية.

تعليق 8: نلاحظ ان اجابته صحيحة حيث انه توضع البرامج التدريبية على حسب كل شخص فلا يجب حتى نلاحظ ان الموظف لا يقوم بأداء الجيد لكي تقوم الادارة ببرامج تدريبية فهذا يكون دوري.

س9: هل تقيس الادارة درجة إستفادة العاملين من التدريب؟ اذا كان الجواب نعم كيف ذلك؟

ج9: نعم من خلال التقرير الذي يقوم به الموظف بعد التدريب.

تعليق 9: ايجابته ناقصة فلا يكفي فقط التقرير الذي يعده الموظف بعد برامج التدريب فأیضا يجب مراقبة اداء الموظف بعد التدريب فهذا مؤشر كبير على مدى استجابته لهاته البرامج.

س10: هل يساهم التدريب الفعال في تحقيق رضا الزبون؟ وكيف ذلك؟

ج10: نعم فهي تساهم في تحسين وتطوير اداء العمال وبالتالي تحقيق رضا الزبائن.

تعليق 10: نعم اجابته صحيحة فكلما كان اداء الموظف جيد من خلال تطويره وتدريبه يجعل الزبون راضي على الخدمة.

#### المحور الثالث: التحفيز داخل المؤسسة

س11: هل تضع المؤسسة حوافز؟ اذا كانت الاجابة نعم ما هو اكثر حافز تقوم به المؤسسة؟

ج11: نعم اكثر حافز تقوموا به هو زيادة في الراتب.

التعليق 11: نعم هذا ما قالوه لنا الموظفين لآكن الحوافز قليلة بما يقدموه من عمل.

س12: ماهو اثر الحوافز المادية والمعنوية على الموظفين؟

ج12: اثر ايجابي.

تعليق 12: من خلال اجابته نقول بالطبع ان الحوافز تساهم بشكل كبير على تحسين اداء الموظفين.

س13: هل يتم مكافئة العاملين الذين يبذلون جهدا متميزا في اداء الخدمة ؟ اذا كانت الاجابة نعم كيف ذلك؟

ج13: نعم .

تعليق 13: نعم فقد رأينا هذا خلال فترة التربص ولاكن هناك تحفيزات معنوية أكثر.

س14: حسب رأيك بصفة عامة هل يوجد توافق او تناسب بين الراتب وحجم العمل؟

ج14: لا لا يوجد توافق.

تعليق14: اجابته صحيحة فهذا ما لاحظناه عندما سألنا الموظفين لم يكونوا راضيين بالشكل الكافي على رواتبهم

لأن ما يقومون به من عمل وجهد أكثر من ما يتقاضوه.

س15: كيف يساهم تحفيز الموظفين في تحقيق رضا الزبون؟

ج15: عندما تمنح له الحوافز لا يوجد سبب لكي لا يعمل الموظف بإجتهاد وبتالي يعطي مردود جيد في الاداء

فيكون الزبون راضي.

تعليق 15: نعم اجابته مقنعة فالتحفيز يشجعه على اعطاء مردود أكثر ليتمتع بحوافز اخرى وبالتالي عندما يكون

الخدمة التي يقدمها جيدة يكون الزبون راض عن الخدمة.

المحور الرابع: نشر المعلومات التسويقية داخل المؤسسة

س16: هل توفر ادارة المؤسسة المعلومات الكافية للعاملين لتنفيذ المهام الموكلة اليهم؟

ج16: نعم.

تعليق16: نعم هذا ما لاحظناه فهناك تدفق كبير للمعلومات للموظفين.

س17: كيف تساهم حرص الادارة لنشر المعلومات على نوعية الخدمة التي يقدمها الموظف؟

ج17: عندما تكون الادارة تقوم بنشر المعلومات في الوقت المناسب دون تأخر (نركز على الوقت المناسب)،

يكون هناك سلاسة وتطور في الخدمة لتي يقدمها الموظف.

تعليق 17: اجابته واضحة، عندما تخبر الادارة بالمعلومات الجديدة او اي تغيرات وتكون متزامنة مع الوقت فهذا يؤثر ايجابا على الخدمة التي يقدمها للزبون.

س18: فيما تتمثل وسائل الاتصال الداخلية التي توفرها المؤسسة؟

ج18: مثل الهاتف، الانترنت، تقنية التخاطب عن بعد، إيميل الموظف، مراسلات كتابية.

تعليق18: من خلال اجابته كانت مقنعة وهذا ما رأيناه في المؤسسة.

س19: حسب رأيك ما هو تقييمك لهاته الوسائل؟

ج19: حسب رأيي فهي وسائل متزامنة مع التطور لآكن تبقى قليلة مقارنة مع مؤسسات في الولايات الاخرى.

تعليق19: نعم لقد اطلعنا على هاته الوسائل فهي جيدة لآكن تبقى قليلة.

س20: هل تعلم المؤسسة الموظفين بكل التغيرات التي حصلت او ستحصل في العمل؟

ج20: نعم

تعليق20: نعم هذا ملحظناه في المؤسسة فهناك دائما الابلاغ بالمعلومات حتى بين الموظفين وهذا ما يعود عليها بالفائدة.

#### المحور الخامس: تفويض الصلاحيات في المؤسسة

س21: ماهو مفهومك لتفويض الصلاحيات؟

ج21: هو تفويض جزء من سلطتك الى شخص اخر وهو نشاط تأتي الحاجة إليه عندما لا يستطيع المدير أن ينفذ كل الأعمال بنفسه.

تعليق21: نلاحظ ان اجابته كافية فهو نشاط إداري محفز للعمل، وتأتي الحاجة إليه عندما لا يستطيع المدير أن ينفذ كل الأعمال بنفسه، وحجر الأساس في التفويض هو تفويض جزء من سلطتك إلى شخص آخر.

س22: هل تقومون بتفويض صلاحياتكم؟

ج22: نعم هناك صلاحيات يمكن تفويضها وهناك صلاحيات لا يمكن تفويضها لأن القانون لا يخول لنا ذلك ولاكن هناك صلاحيات يمكن تفويضها ومخولة قانونيا ولاكن لا يتم تفويضها .

تعليق 22: نعم اجابته صريحة ومقنعة.

س23: كيف يساهم تفويض الخدمات على اداء الموظفين؟

ج23: زيادة الانتاجية لكي لا نبطئ في الخدمة التي تقدمها المؤسسة لأن المؤسسة يأتي لها عدد كبير من الموظفين في اليوم.

تعليق 23: بل لا يقتصر فقط على هذا فهو ايضا يساهم بأن تتعرف إلى موظفيك بشكل افضل مما يعزز علاقته بهم و ان تساعد موظفيك على التطور وزيادة الثقة بأنفسهم.

س24: هل لدى كل شخص صلاحية لاتخاذ القرارات التي تسرع الاستجابة لحاجات طالي الخدمة؟

ج24: حسب وظيفة العامل تمنح تفويض صلاحية وحسب القانون ولاكن هناك صلاحيات يمكن للمدير تفويضها ومخولة قانونيا ولاكن لا يفوضها .

تعليق 24: نعم اجابته واضحة وصريحة.

س25: هل تتيح الادارة إبداء رأي الموظفين في حل مشكلات المؤسسة وطرح الافكار؟

ج25: نعم ولاكن هناك هنالك قواعد تكون صادرة من المديرية العامة لا يمكن للموظف ان يغير فيها.

تعليق 25: نعم اجابته مقنعة.

### نتائج العامة:

1- تركز المؤسسة في توظيف على جانب المستوى العلمي من جهة وعلى الخبرات والمهارات من جهة اخرى.

2- تعتمد المؤسسة في شروط التوظيف اسئلة على تحديد المعارف ويمكن ان تكون اسئلة ثقافة عامة ويمكن ان تكون اسئلة تعتمد على الجانب النفسي لمعرفة شخصية الذي يريد التوظف ( عصبي ،غير عصبي...).

3- هناك توفيق كبير بين الموظف والوظيفة داخل المؤسسة.

- 4- وجود برامج تدريبية ومتنوعة، وتتجدد لآكن قليل ما تقوم بها المؤسسة للموظفين.
- 5- تقيس المؤسسة درجة الاستفادة من التدريب من خلال التقرير الذي يقوم به الموظف واداء عمله بعد التدريب.
- 6- يساهم التدريب الفعال في تحقيق رضا الزبون.
- 7- آكثر حافز تقوموا المؤسسة به هو زيادة في الراتب.
- 8- يتم مكافئة العاملين الذين يبذلون جهدا متميزا في اداء الخدمة ولاكن يكون تحفيز معنوي آكثر.
- 9- لا يوجد توافق او تناسب بين الراتب وحجم العمل للموظفين.
- 10- توفر ادارة المؤسسة المعلومات الكافية للعاملين لتنفيذ المهام الموكلة اليهم.
- 11- عندما تكون الادارة تقوم بنشر المعلومات في الوقت المناسب دون تأخر (نركز على الوقت المناسب)، يكون هناك سلاسة وتطور في الخدمة لتي يقدمها الموظف.
- 12- اغلبية وسائل الاتصال الداخلية التي تعتمدها المؤسسة هي الهاتف، الانترنت، تقنية التخاطب عن بعد، إيميل الموظف، مراسلات كتابية.
- 13- وسائل الاتصال التي تعتمدها المؤسسة جيدة وتواكب التطور لآكن تبقى قليلة.
- 14- تعلم المؤسسة الموظفين بكل التغييرات التي حصلت او ستحصل في العمل.
- 15- تقوم المؤسسة بتفويض الصلاحيات لآكن ليس بالشكل الكافي.
- 16- حسب وظيفة العامل تمنح تفويض صلاحية وحسب القانون ولاكن هناك صلاحيات يمكن للمدير تفويضها ومخولة قانونيا ولاكن لا يفوضها.
- 17- تتيح الادارة إبداء رأي الموظفين في حل مشكلات المؤسسة وطرح الافكار.



### نتائج الملاحظة:

- 1- لاحظنا ان هناك خلط بين مفهوم التسويق الداخلي والخارجي لدى الموظفين والتسويق الداخلي ينظرون اليه على كيفية ترويج خدماتهم.
- 2- إن واقع التسويق الداخلي في المؤسسة يتجسد من خلال تبني نشر المعلومات لفائدة العاملين وحرصهم على ان يكون الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة.
- 3- لاحظنا ان هناك تقليل من اهمية التدريب والتحفيز داخل المؤسسة.
- 4- وجود علاقة طيبة بين الموظفين والمدير والموظفين فيما بينهم يسودها التعاون.
- 5- لاحظنا ان بعض الموظفين من بينهم الموظفين القدامى يبذلون جهدا مضاعفا.
- 6- احترام الموظفين لمواعيد الدخول والخروج من العمل.
- 7- لاحظنا ان علاقة الموظفين بالزبائن ممتازة مبنية على احترام الزبون واعطاء قيمة له.
- 8- لاحظنا نقص في الامكانيات على مستوى التقني.

### المقترحات والتوصيات:

- 1- ضرورة اهتمام ادارة المؤسسة لمفهوم التسويق الداخلي وتبني كل برامج و سياساته متوجها بالموظفين كعملاء داخليين.
- 2- ضرورة تعزيز و دعم الادارة لفرص الأبداع بالنسبة للعاملين لأداء اعمالهم بشكل جيد مما يساعد على خدمة المؤسسة و تحسين صورتها.
- 3- العمل على زيادة الحوافز خاصة المادية والعمل على تناسب بين الراتب وحجم عمل الموظف.
- 4- ضرورة تكثيف الدورات التدريبية المختلفة للعمال من اجل الارتقاء أكثر في العمل.
- 5- يجب على المؤسسة بتفويض الصلاحيات بالشكل الكافي والقانوني لزيادة الانتاجية.
- 6- ينبغي على المؤسسة توظيف كوادر مؤهلة و مختصة في التسويق و حسن اختيار العامل الأفضل والكفاء.

7- العمل على تطوير وتكثيف الأجهزة التقنية و الوسائل الاتصالية ترقى بالحدائة و المرونة و السرعة و الفعالية و مواكبة العصرنة.

8- تعزيز العالقات بين الموظفين و العملاء خاصة موظفي الواجهة و ذلك من خلال توعية الموظفين بأهمية وجود تفاعل ايجابي بينهم و بين العملاء بالإضافة الى تحسيسهم بأهمية الدور الذي يقومون به في تحسين صورة المؤسسة.

9- يجب على الإدارة العليا للمؤسسة إدراج قسم أو مصلحة خاصة للتسويق الداخلي و توظيف مكلف او مختص بالتسويق العامة.



## الخاتمة:

إن المؤسسات اليوم بصفة عامة تواجه عدة تحديات نتيجة لشدة المنافسة و التغيرات المتسارعة في البيئة الاقتصادية. و في سبيل ضمان بقائها تسعى جاهدة الى ضمان اكبر حصة ممكنة من الزبائن و ارضائهم و كسب ولائهم على المدى الطويل، اذ يتوجب على المؤسسات الخدمية بصفة خاصة تبني مفهوم التسويق الداخلي بالتركيز على الأسواق الداخلية بما يقدر التركيز على الأسواق الخارجية. فالتسويق الداخلي ليس مجرد فلسفة ادارية؛ بل هو عملية مستمرة تشمل مجموعة من النشاطات التي يتوجب استخدامها لتحقيق الأهداف و الغايات التي تريدها جل المنظمات اليوم.

الطبيعة العالقة التي تربط مؤسسة الخدمات بعملائها هي عبارة عن تقديم وعود من خلال برامج التسويق الخارجي بأنها تسعى إلى تحقيق رضاهم و تلبية حاجاتهم، و تتوقف درجة صدق أو مصداقية المؤسسة في الوفاء بوعودها على مدى سعيها في تلبية حاجات موظفيها و العمل على إرضائهم لأنهم هم من سيقومون بتنفيذ تلك الوعود، و هذا الأمر يمكن أن يتم بسهولة إذا تبنت المؤسسة مفهوم التسويق الداخلي و تعاملت مع عاملها على أساس أنهم عملاء داخليين يجب أن يلقوا الاهتمام الكافي.

ومن خلال معالجة اشكالية الدراسة المتمثلة في " كيف يتم تطبيق التسويق الداخلي في مؤسسة صندوق الضمان الاجتماعي لغير الاجراء؟ " من الجانب النظري والتطبيقي توصلنا الى ان التسويق الداخلي في المؤسسة يتجسد من خلال تبني نشر المعلومات لفائدة العاملين وحرصهم على ان يكون الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة واهمهم جانب تدريب وقله الحوافز حيث ان هناك خلط بين مفهوم التسويق الداخلي والخارجي لدى الموظفين والتسويق الداخلي ينظرون اليه الاغلبية على انه كيفية ترويج لخدماتهم.

وفي الأخير, نأمل أن تكون هذه الدراسة قد بلغت المبتغى المنشود منها, و أنها قد ساهمت في توضيح جانب الغموض في مفهوم التسويق الداخلي وكيف يتم تطبيقه في المؤسسات الخدمية.

## قائمة المراجع:

1- معلومات من المدير بوشوارب عمار لمؤسسة صندوق الضمان الاجتماعي لغير الاجراء بولاية غرداية.

### الكتب

2- احمد مُجّد عثمان ادم ؛ دور ادارة المعرفة والاصول الفكرية في تحقيق المنفعة الاقتصادية للمكتبات الجامعية ؛ الطبعة الاولى ؛ المجموعة العربية للتدريب والنشر ؛ مصر ؛ القاهرة ؛ 2018.

3- ليلي مطالي ؛ الوجيز في التسويق الإلكتروني ؛ دار الكتب العلمية ؛ لبنان ؛ 2016.

4- معراج هوارى وآخرون ؛ العلامة التجارية الماهية والاهمية ؛ الطبعة الاولى ؛ كنوز المعرفة ؛ الاردن ؛ 2013.

### البحوث الجامعية السابقة

5- بدر الدين قدور ؛ وآخرون ؛ التسويق الداخلي في المؤسسة العمومية الاقتصادية " الجزائرية للمياه لوحدة الوادي " ؛ تقرير تربص مقدم لإستكمال متطلبات شهادة الليسانس ؛ جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي ؛ كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ؛ الجزائر ؛ 2017-2018.

6- كعواش أمينة ؛ واقع ممارسة التسويق الداخلي بالمؤسسات الخدمية دراسة حالة وكالة القرض الشعبي الجزائري بشلغوم العيد ؛ مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر ؛ المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف ميلا ؛ معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ؛ الجزائر ؛ 2020-2021.

7- دخاخنة فايذة ؛ بن الطيب مريم ؛ اثر التسويق الداخلي في تحسين صورة المؤسسة الخدمية دراسة حالة اتصالات الجزائر مديرية قلمة ؛ جامعة 8 ماي 1945 قلمة ؛ كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ؛ الجزائر ؛ 2012-2013.

8- صوفية غريب؛ مريم شرقي؛ دور التسويق الداخلي في تحسين اداء العاملين دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بتبسة؛ مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر؛ جامعة الشهيد العربي التبسي-تبسة-؛ كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؛ الجزائر؛ 2022-2023.

9- كعواش أمينة؛ مرجع سبق ذكره.

10- المرجع السابق.

11- جواح امال؛ تبوب عبد العالي؛ التسويق الداخلي وأثره على جودة الخدمة الصحية دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية -ابراهيم تريشين- البليدة؛ مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية تخصص: تسويق الخدمات؛ جامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل-؛ كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير؛ الجزائر؛ 2019-2020.

12- قسمية نور الهدى؛ دور التسويق الداخلي في تحسين أداء المورد البشري دراسة حالة مؤسسة حليب الحضنة بالمسيلة؛ مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر؛ جامعة محمد بوضياف -المسيلة-؛ كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؛ الجزائر؛ 2016-2017.

### المقالة العلمية

13- ايمان أكساس ؛ أحمد معراج قادري ؛ واقع تبني التسويق الداخلي في المؤسسات الجزائرية ودوره في تعزيز مفهوم الجودة "دراسة حالة مؤسسة قديلة للمياه المعدنية" ؛ مجلة نماء للاقتصاد والتجارة؛ الجزائر ؛ المجلد 05 ؛ العدد 02؛ ديسمبر 2021.

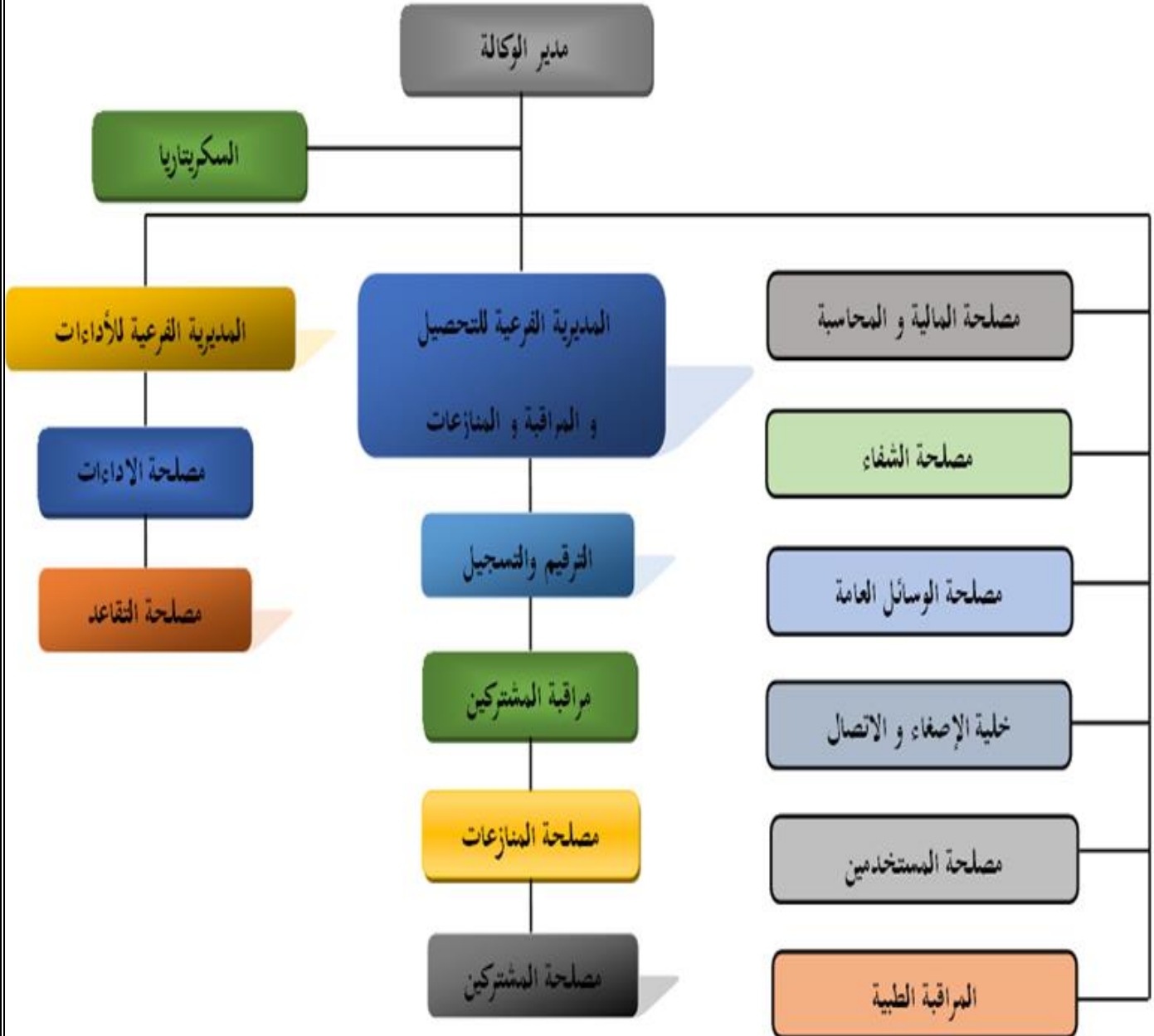
### الموسوعة

14- جنادي كريم؛ مطبوعة مقدمة ضمن متطلبات الترشح للتأهيل الجامعي بعنوان التسويق الداخلي؛ يدرس في تسويق الخدمات والتسويق الاستراتيجي للخدمات؛ جامعة الجزائر 3؛ كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير؛ الجزائر؛ 2016-2017.

## قائمة الملاحق:



## الهيكل التنظيمي للوكالة :





# استمارة مقابلة

تقرير التربص مقدم لإستكمال متطلبات شهادة الليسانس الاكاديمية تحت عنوان  
التسويق الداخلي في مؤسسة صندوق الضمان الاجتماعي

لغير الاجراء بوكالة غرداية.

تحت اشراف:

من اعداد الطالبتان:

دكتورة بهاز لويزة

الداوي مريم

دحمان لخضر

الشيخ صالح امال

التسويق الداخلي في المؤسسة المتمثل في كيفية : إختيار العاملين ؛ التدريب ؛ التحفيز ؛ نشر المعلومات التسويقية ؛ تفويض الصلاحيات.

المحور الاول: اختيار العاملين في المؤسسة.

س1: ماهي مواصفات العاملين الاكثر طلبا في المؤسسة ؟

ج1: .....

س2: هل تضع المؤسسة شروط لتوظيف و اذا كان نعم كيف تقيم هاته الشروط التي تضعها المؤسسة

ج2: .....

س3: ماهو اثر هاته الشروط في التوظيف؟

ج3: .....

س4: ماهو تقييمك بشكل عام في المؤسسة على مدى توافق بين الموظف والوظيفة ؟

ج4: .....

س5: كيف يؤثر اختيار العملاء على صورة المؤسسة ؟

ج5: .....

المحور الثاني : التدريب في المؤسسة.

س6: ماهو تعريفك للتدريب داخل المؤسسة؟

ج6: .....

س7: هل تضع المؤسسة برامج تدريب داخل المؤسسة ؟ اذا كانت الاجابة نعم ماهي انواع البرامج التدريب التي تطبقها ؟

ج7: .....

س8: على أي اساس توضع البرامج التدريبية ؟

ج8: .....

س9: هل تقيس الادارة درجة إستفادة العاملين من التدريب؟ اذا كان الجواب نعم كيف ذلك؟

ج9: .....

س10: هل يساهم التدريب الفعال في تحقيق رضا الزبون؟ وكيف ذلك؟

ج10: .....

المحور الثالث: التحفيز داخل المؤسسة.

س11: هل تضع المؤسسة حوافز؟ اذا كانت الاجابة نعم ما هو اكثر حافز تقوم به المؤسسة؟

ج11: .....

س12: ماهو اثر الحوافز المادية والمعنوية على الموظفين؟

ج12: .....

س13: هل يتم مكافئة العاملين الذين يبذلون جهدا متميزا في اداء الخدمة ؟ اذا كانت الاجابة نعم كيف ذلك؟

ج13: .....

س14: حسب رأيك بصفة عامة هل يوجد توافق او تناسب بين المرتب وحجم العمل؟

ج14: .....

س15: كيف يساهم تحفيز الموظفين في تحقيق رضا الزبون؟

ج15: .....

المحور الرابع: نشر المعلومات التسويقية داخل المؤسسة.

س16: هل توفر ادارة المؤسسة المعلومات الكافية للعاملين لتنفيذ المهام الموكلة اليهم؟

ج16:.....

س17: كيف تساهم حرص الادارة لنشر المعلومات على نوعية الخدمة التي يقدمها الموظف؟

ج17:.....

س18: فيما تتمثل وسائل الاتصال الداخلية التي توفرها المؤسسة؟

ج18:.....

س19: حسب رأيك ما هو تقييمك لهاته الوسائل؟

ج19:.....

س20: هل تعلم المؤسسة الموظفين بكل التغيرات التي حصلت او ستحصل في العمل؟

ج20:.....

المحور الخامس: تفويض الصلاحيات في المؤسسة.

س21: ماهو مفهومك لتفويض الصلاحيات؟

ج21:.....

س22: هل تقومون بتفويض صلاحياتكم؟

ج22:.....

.....

س23: كيف يساهم تفويض الخدمات على اداء الموظفين؟

ج23:.....

.....

س24: هل لدى كل شخص صلاحية لاتخاذ القرارات التي تسرع الاستجابة لحاجات طالي الخدمة؟

ج24:.....

س25: هل تتيح الادارة إبداء رأي الموظفين في حل مشكلات المؤسسة وطرح الافكار؟

ج25:.....