



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم التجارية



تقرير تريض مقدم لاستكمال متطلبات شهادة الليسانس

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: تسويق

التخصص: تسويق

## التسويق الداخلي في المؤسسة العمومية الاقتصادية

الجزائرية للمياه - وحدة الوادي -

المؤطر بالمؤسسة:

- علي بلباسي

تحت إشراف الأستاذ:

- عبد النعيم دفرور

إعداد الطالبة:

- بدر الدين قدور
- علي العبيد
- محمد الناصر علال
- حسام الدين بوقنة

السنة الجامعية: 2018/2017

# الفصل الأول

التسويق الداخلي بالمؤسسة العمومية

الاقتصادية

## تمهيد

ظهر مفهوم التسويق الداخلي بصفة رسمية مع نهاية السبعينيات ليشكل أحد الأدوات التي تساهم في تحسين الجودة و النوعية في المؤسسات الخدمية، وأهم قاعدة يقوم عليها هذا المفهوم هي اعتبار العاملين كسوق داخلي، أو عملاء داخليين و الوظائف كمنتجات داخلية، و تطبيق مختلف التقنيات و الأساليب التسويقية على هذا السوق من بحوث تسويق داخلي و تجزئة السوق و تطوير المزيج التسويقي الداخلي، وغيرها من أنشطة التسويق المعروفة.

## المبحث الأول : مفاهيم اساسية حول التسويق الداخلي

ركز التسويق من الناحية التقليدية على عمليات التبادل بين المنظمة والعملاء، إلا أن طبيعة الدور الذي يلعبه العاملون بالمنظمة في تحديد مستوى الجودة ومدى رضا العميل عن العرض التسويقي قد وجه النظر إلى شكل آخر من أشكال التبادل، وهو ما يمكن أن يتم بالمنظمة والعاملين بها، ونظرا للسمات الخاصة التي تنفرد بها الخدمات، فإن الطرق التقليدية لممارسات التسويق الخارجي تعتبر ذات فعالية محدودة عند تطبيقها في مجال الخدمات قياسا على السلع المادية

### المطلب الاول : تعريف التسويق الداخلي

ليس هناك تعريف موحد ومتفق عليه للتسويق الداخلي، ولكن هناك العديد من المحاولات والأفكار، لتقديم مفهوم لتعريف التسويق الداخلي، حيث يرى بعض الباحثين أن أول ظهور لهذا المفهوم كان مع بداية الخمسينات بواسطة مديري الجودة اليابانية، وهو ينظر للأنشطة التي يؤديها العاملون على أنها منتجات داخلية، وأن المؤسسة يجب أن تركز اهتماماتها على احتياجات العاملين وتحاول إشباعها من خلال الأنشطة التي يؤديها الأفراد، لكي تضمن قوى عاملة ذات كفاءة عالية تساهم في إرضاء<sup>1</sup>

غير أن أدبيات التسويق الداخلي تؤكد أن تبلور و بروز هذا المفهوم كان مع نهاية السبعينات وبداية الثمانينات، ومنذ ذلك الحين والعديد من المؤلفين والباحثين يقدمون إسهامات ومقاربات، وكان أبرزها تعريف بيرري<sup>2</sup> حيث عرف التسويق الداخلي على أنه " اعتبار العاملين كعملاء داخليين والوظائف منتجات داخلية،

<sup>1</sup> عبد العظيم، محمد ، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، الإسكندرية. (2008) ص 130

– <sup>2</sup> Berry, L., (1984 ), *Service Marking in Different: Text, Cases and Reading*, Prentice Hall New jersey.

وجب تصميمها لإرضاء رغبات وحاجات العملاء الداخليين في اتجاه تحقيق أهداف المؤسسة<sup>1</sup>، ويتضح من هذا التعريف أن التسويق الداخلي يقوم على:

- اعتبار العاملين عملاء يجب البحث عن حاجاتهم ورغباتهم.

- تصميم الوظائف كمنتجات من أجل إرضاء وإشباع حاجات العملاء الداخليين.

- التسويق الداخلي يعمل على تحقيق أهداف المؤسسة.

ويعتبر هذا التعريف أساسا في طرح مفهوم التسويق الداخلي من حيث تركيزه على العاملين كعملاء،

والوظائف كمنتجات داخلية، وهي رؤية توافق كثيرا ما ذهب إليه مديري الجودة اليابانية في الخمسينات، ويظهر من هذا المفهوم قاعدة أساسية في أدبيات التسويق الداخلي وهي عامل راضي تساوي عميل راضي، وهذا يعني أن التسويق الداخلي له تأثير على العميل الخارجي والجودة.

وفي محاولة أخرى عرف كل من جورج و كرونروس التسويق الداخلي على أنه فلسفة إدارة الموارد البشرية

باعتتماد منظور التسويق<sup>2</sup> 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>1</sup> Dunmore, M,( 2002) ,*Inside-Out Marketing, How to Create on Internal Marketing Strategy*, kagan page, London (UK).

- <sup>2</sup> Lings,I, *Measuring Internal Market Orientation*, Journal of Services Research ,(Vol:7), (N:02) (PP: 287- 299)

ويضيف كرونروس 1994 أن مفهوم التسويق الداخلي، يتركز على منظور السوق الداخلي، وبالتالي يجب التعامل مع هذا السوق بمفهوم التوجه بالعميل، وهذا يعني أن تفعيل ممارسة التسويق الداخلي تتطلب استخدام الأنشطة التسويقية المتعارف عليها داخل المؤسسة مع الأفراد العاملين بها (السوق الداخلي)<sup>1</sup>.

## المطلب الثاني : خصائص و اهداف التسويق الداخلي

يتصف التسويق الداخلي بعدة خصائص أهمها<sup>2</sup>

- التسويق الداخلي عملية اجتماعية: فهو يطبق داخل المؤسسة لإدارة عملية التبادل والتفاعل بين المؤسسة والعاملين بها، فالعاملين لا تقتصر حاجاتهم على الحاجات المادية فقط، وإنما هناك حاجات اجتماعية مثل الأمن والانتماء و الصداقة، و هذا ما يتحقق من خلال التسويق الداخلي.
- التسويق الداخلي عملية إدارية: تعمل على تكامل الوظائف المختلفة داخل المؤسسة من خلال:
  - التأكد من أن كل العاملين لديهم دراية وخبرة كافية عن الأنشطة التي يقومون بها، وأن هذه الأنشطة تؤدي إلى إشباع حاجات العملاء الخارجيين.
  - التأكد من كل العاملين تم إعدادهم و تحفيزهم لأداء عملهم بكفاءة.

<sup>1</sup> (Ballantyne, D, (2000), *The Strengths and Weaknesses of Internal Marketing*, In Varey & Barbara ,Internal marketing Directions for Management, Routledg.47

<sup>2</sup> : شعبان، حامد (2003)، أثر التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية على مستوى جودة الخدمة الصحية بالمستشفيات التابعة للهيئة العامة للتأمين الصحي بالقاهرة الكبرى، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد6 ، ص(8-23).

أهمية التسويق الداخلي: يكتسي التسويق الداخلي أهمية بالغة في إشباع حاجات ورغبات الأفراد العاملين، وتحقيق

أهداف المؤسسة، كونه يعمل على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وتوفير بيئة داخلية تدعم الروح المعنوية وتنمي

السلوكيات الايجابية لدى الأفراد اتجاه المؤسسة، وفيما يلي توضيح لأهمية التسويق الداخلي كما لخصها<sup>1</sup>

- يساهم في توفير بيئة محفزة تؤدي إلى تحقيق رضا العاملين.

- يمثل التسويق الداخلي التوجيه نحو العاملين لتحقيق مستوى مقبول من الرضا الوظيفي.

- يساهم التسويق الداخلي في تحقيق التكامل والتنسيق في نشاطات المؤسسة الداخلية التي تتعلق بالعاملين

وعلاقتهم.

- يساهم في تطبيق فلسفة التسويق داخليا كما هو التوجه نحو تطبيقها خارجيا.

- يساهم التسويق الداخلي في تطبيق استراتيجية للمؤسسة محددة وشاملة يمكن من خلالها تحقيق الأهداف

بعيدة المدى المتعلقة بالعاملين.

أهداف التسويق الداخلي: ولعل الكثير من قادة المؤسسات يطرحون سؤالاً يحيرهم دائما وهو لماذا لم يحققوا

أهدافهم التسويقية أو الترويجية بالرغم من أن خططهم التسويقية تبدو على ما يرام؟ والإجابة عن هذا السؤال

تكون بسؤال آخر هو : هل راجعتم التسويق الداخلي لديكم؟

إن المنظمات تسعى من خلال التسويق الداخلي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف هي:

- <sup>1</sup> Rafiq, M and Ahmed, D (2000), *Advances in Internal Marketing Concept: Definition and Extrusion*, Journal at Services Marketing, (Vol:14) (N:6),(PP:449-462).

1. نشر المعلومات وتبادلها بين جماعات العمل الذين يتفاعلون مع النشاطات التسويقية بهدف اتخاذ قرارات تسويقية فاعلة.

2. تفعيل الحوافز التي من خلالها يتم تشجيع العاملين وتحفيزهم بهدف تحسين الأداء على نحو مستمر.

3. تطوير قدرات وكفاءات العاملين في المؤسسات الصناعية والخدمية.

4. رفد المؤسسات بالعاملين الأكفاء للعمل بالوظائف الإدارية والاتصال مع الجمهور.

5. يساعد تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسة على القيام بحملات ترويجية داخلية لتشجيع العاملين وتفعيل دورهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

6. خلق بيئة داخلية يتميز العاملين فيها بالوعي والحماس للعمل حيث أن من أهم العوامل المؤثرة في ذلك هو دعم الإدارة العليا المتواصل للعاملين.

7. المحافظة على العاملين الذين يتمتعون بمهارات عالية وذلك من خلال تزويدهم بكافة مستلزمات العمل المادية والمعنوية.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث : أبعاد التسويق الداخلي

إن تطبيق مفهوم التسويق الداخلي ليس بالأمر الهين إذ يتطلب كثيرا من الجهد، فهو يستخدم المنظور التسويقي لإدارة العاملين في المؤسسة، وتنمية مهارتهم وقدراتهم لكي يكونوا قادرين على تقديم أفضل

<sup>1</sup> - ديري، زاهد محمد والكسواني، سعادة راغب(2009)، إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة، دار الكنوز: عمان.

الخدمات، وخلق علاقة طيبة مع عملائهم وبالتالي تحقيق الهدف الذي تسعى إليه المؤسسة.<sup>1</sup> ، ومن المناسب ذكر بعض عناصر التسويق الداخلي وهي كما يلي:

1. التدريب: هو النشاط الذي يهدف الى تنمية قدرات الأفراد على أداء العمل.<sup>2</sup> كما عرفه عقيلي بأنه مجموعة من البرامج المتخصصة من أجل تعليم الموارد البشرية كيف تؤدي أعمالها الحالية بمستوى عال من الكفاءة من خلال تطوير وتحسين أدائهم. والهدف الرئيس من التدريب في المؤسسات هو تعزيز التزام العاملين وتنمية شخصية الفرد وتطويرها وتزويدهم بالمهارات الضرورية لتحقيق أهداف المؤسسة<sup>4</sup>
2. تمكين العاملين: يقصد به مشاركة العاملين في الصلاحيات والسلطة التي تمكنهم من القيام بأعمالهم على نحو أفضل في كل أجزاء المنظمة وأضاف آخرون أن تمكين العاملين يعني المشاركة في المعلومات، وغيرها من الأنشطة التي تساهم في الوصول إلى نتائج ايجابية في العمل وتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية.
3. فرق العمل: هي جماعة تتكامل مهارات أعضائها الذين يلتزمون بهدف مشترك أو مجموعة من الأهداف التي ألزموا أنفسهم بتحقيقها. في حين أشار آخرون أن فريق العمل يقصد به فردين أو أكثر يتقاسمون المسؤولية وفقاً لمخرجات الأداء المحدودة في ظل مجموعة القواعد التي تحددها المنظمة لتنظيم عملهم

<sup>1</sup> - (طائي، حميد وعلاق، بشير (2009)، تسويق الخدمات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان.ص346

<sup>2</sup> - ديري، زاهد محمد والكسواني، سعادة راغب(2009)، إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة، دار الكنوز: عمان.ص219

<sup>3</sup> - عقيلي، عمر وصفي (2005)، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل، عمان.ص438

<sup>4</sup> - طائي، يوسف حميم الفضل وهاشم، فوزي (2006)، إدارة الموارد البشرية، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان ص328.

4. **الدعم الإداري:** يحتاج العاملون بالمؤسسات الخدمية ليكونوا مؤثرين في مؤسستهم الى أنظمة دعم إداري تلي حاجاتهم حتى يستطيعوا تركيز جهودهم نحو العملاء، من خلال توفير الصلاحيات التي تعين الفرد على أداء المهمة المفوضة إليه.

إن الدعم الإداري مفتاح أساسي لنجاح برامج الرعاية في أماكن العمل، ومن أوجه الدعم الإداري للعاملين بأن ( تسمح للفرد أن يتفرغ للدراسة لعدد من السنوات بأجر كامل أو جزئي أو منحه قرضاً لتغطية بعض تكاليف الدراسة، وكذلك توفير خدمات ترويجية للعاملين مثل السفر أو إقامة أنشطة اجتماعية<sup>1</sup>

**المعلومات التسويقية:** إن نظام المعلومات التسويقية عبارة عن مجموعة من الإجراءات والأساليب المخصصة لتجميع وتحليل ونشر المعلومات بشكل منظم، وتعد المعلومات التسويقية عنصراً أساسياً في اتخاذ القرارات التسويقية الفعالة في المنظمة، وينبغي أن يتوافر نظام فعال للمعلومات التسويقية يربط بين البيئة الخارجية وإدارة المؤسسة.<sup>2</sup> ، والمعلومات التسويقية تخضع لنظام جمع وتسجيل وتبويب وحفظ وتحليل البيانات التاريخية والحالية المتعلقة بأعمال المؤسسة التسويقية، وذلك بهدف الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات التسويقية<sup>3</sup>

**الالتزام التنظيمي:** يعد مفهوم الالتزام التنظيمي أحد المفاهيم التي تعددت وتباينت، نظراً لتعدد العوامل أو المتغيرات المؤثرة فيه. ويعتبر الالتزام التنظيمي أحد الأهداف الإنسانية الذي تسعى المؤسسات لبلوغه لما له من أثر فعال في استقرار العمل فضلاً عن تنمية الدوافع الايجابية لدى العاملين وزيادة رضاهم، ولعل نقطة البداية

<sup>1</sup> .( الطائي، مرجع سابق : 439)

<sup>2</sup> (Kotler, 2006: 137)

<sup>3</sup> (نوري، مرجع سابق: 137).

في تحقيق التزام العاملين هو فهم العوامل التي تساعد في تعزيز شعور العاملين نحو العمل، ويمكن تقسيم هذه العوامل إلى :<sup>1</sup>

1. **العوامل الإنسانية:** حيث تزيد درجة الالتزام التنظيمي التي تتمثل بخلفية الموظف وثقافته ونظراته الايجابية لذاته ورغبته في تحقيق ذاته ومدى أهمية العمل بالنسبة إليه.
2. **العوامل التنظيمية:** من شأنها أن تزيد درجة الالتزام التي تتعلق بالعمل وطبيعته وخصائصه ونمط القيادة الإدارية وبيئة التنظيم والمناخ التنظيمي الايجابي بشكل عام.
3. **العوامل الخارجية:** وهي عوامل تركز على مدى توفر فرص العمل البديلة للفرد بعد اختياره القرار الأول في الالتحاق بالمؤسسة (بحيث يكون مستوى الالتزام لدى العاملين مرتفعا عندما يكون الأجر المتوفر في الفرصة البديلة اقل ما يعطيه تبريرا للبقاء.<sup>2</sup>

أنواع الالتزام التنظيمي: ويقسم إلى ثلاث أنواع وهي التي اعتمدت في الدراسة:

1. **الالتزام الاتجاهي:** يشير إلى درجة شعور العامل بالارتباط وجدانيا ونفسيا مع الرغبة في الالتزام بها، حيث استقلالية وأهمية العمل وتنوع المهارات. كما أن هذا الجانب من الالتزام يتأثر ودرجة إحساس العامل بأن التنظيم يسمح له بالمشاركة الفعالة في عملية صنع القرارات، كما أن الالتزام الاتجاهي يمثل درجة ميل الفرد لزملائه في العمل والتفاعل معهم بما يعزز ارتباطه بالمؤسسة<sup>3</sup>

<sup>1</sup> (مدھون، موسى توفيق، الجزراوي إبراهيم(1995)، تحليل السلوك التنظيمي، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان (507)  
<sup>2</sup> ( حمادات، حمادات، محمد حسن (2003)، قيم العمل السائدة لدى مديريين والمعلمين في المدارس الثانوية العامة في الاردن، أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان.

: (49)

<sup>3</sup> ( الفهداوي، فهداوي، فهمي خليفة صالح (2005)، دور فرق العمل في الالتزام التنظيمي، مؤتمة للبحوث والدراسات، مجلد(20: 65).

2. **الالتزام المعياري:** ويقصد به الإحساس الذي يتولد لدى الفرد بالالتزام نحو البقاء في المؤسسة، وفي

غالب الأحيان يتعزز هذا الشعور عن طريق الدعم الجيد الذي يتلقاه العاملون من التنظيم والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الايجابي، والمساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للتنظيم. كما أن الالتزام المعياري هو إحساس العاملين الأدبي للبقاء في المؤسسة. حيث يعتبر العاملون أن هذا السلوك مقبول اجتماعيا من وازع أخلاقي في تصرفاتهم، وهذا النوع من الالتزام يرتبط بتوجيه القيم للعاملين نحو العمل والانسجام بين قيمها، وهو يعكس شعور العاملين حتى تصل لدرجة أن يكون العامل مرتبطا في مؤسسته من خلال تمثيل أهدافها ومهامها وقيمها<sup>1</sup>

3. **الالتزام الاستمراري:** ويقصد به تضحية العاملين من أجل البقاء في المؤسسة وشعورهم بأنهم جزء منها

حيث أن قيمة هذا الالتزام تبدوا واضحة من خلال ما يحققه العاملون من التنظيم مقابل ما سوف يفقده لو اتخذ قرارا بالعمل لدى جهات أخرى حيث أن تقدم السن أو العمر الوظيفي يعد من مؤشرات رغبة العامل في البقاء لأنه يكون قد استثمر جزءا لا بأس به من حياته في المؤسسة، وأن أي تفريط أو تهاون من قبله يعتبر بمثابة خسارة<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Hackett, R and Bycio (1992), *Further Assessment of Three- Component Model of* )  
( *Organizational Commitment*, academy of management: best papers proceedings: 173  
<sup>2</sup> Mishra& Ghaziabad Mishra,s and Ghaziabad, Rajnagar, (2010) ,*Internal Marketing – a* )  
*Tool to Horness Employees Service Organizations in India* ,International Journal of Business  
( & Management , (Vol:5) (N:1): 187

## المبحث الثاني: مفهوم المؤسسة العمومية الاقتصادية

ظهر مفهوم المؤسسة العمومية الاقتصادية بعد الاستقلال في المرسوم رقم 63-95 المتعلق بتنظيم وتسيير المؤسسة المسيرة ذاتيا ، إلا أنها عرفت 7 عدة مفاهيم نظرا للتغيرات الاقتصادية التي عرفتها الجزائر، ففي ظل نظام الاقتصاد الموجه كانت المؤسسة العمومية الاقتصادية أداة في يد الدولة ، أما بعد تبني الجزائر لنظام اقتصاد السوق فتح المجال للخواص وأصبحت المؤسسة العمومية الاقتصادية تخضع للقانون الخاص ، وتجسد هذا أكثر بعد صدور 1989

### المطلب الأول : تعريف المؤسسة العمومية الاقتصادية

كلمة مؤسسة تعني ترجمة للكلمة الفرنسية (Entreprise)

وللكلمتين الانجليزييتين ، (firm) و<sup>1</sup>(underkating) .

لقد أعطيت عدة تعاريف للمؤسسة العمومية الاقتصادية ونذكر بعضها :عرفها ترنشي على أنها " : الوحدة التي تجمع وتنسق بين العناصر البشرية والمادية للنشاط الاقتصادي " ، وعرفها بيارلوا كما يلي: هي مجموعة متدرجة من المواد البشرية، تستخدم وسائل إنتاج خدمات وفقا لأهداف محددة معنوية ومادية، لاستخراج وتوزيع الثروات ، وعرفها ألكسندر بيكو بأنها مشروع إقتصادي تملكه الدولة و تمنح له إستقلال ليقوم بتنفيذ برامج الخطة و يعمل على أساس مبدأ الحساب الجاري والتكاليف بغرض الحصول على فائض، كما تعرف أيضا على أنها كل تنظيم إقتصادي تحوز فيه الدولة أو أي شخص معنوي آخر كل أو أغلبية رأسماله يتمتع باستقلال مالي ويعمل في إطار قانوني و اجتماعي معين بهدف دمج عوامل الإنتاج أو تبادل السلع والخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين بغرض تحقيق نتيجة ملائمة ضمن شروط إقتصادية<sup>3</sup> تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي يوجد فيه وتبعاً لحجم ونوع نشاطه .

<sup>1</sup> صخري عمر، إقتصاد المؤسسة، ط 3 ،ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر ، 2003 ،ص9.2

عرف المشرع الجزائري المؤسسة العمومية الاقتصادية في المادة الثانية 2 من الأمر رقم 04-01 كما يلي:

المؤسسات العمومية الاقتصادية هي شركات تجارية تحوز فيها الدولة أو أي شخص آخر خاضع للقانون العام

أغلبية رأسمالها الاجتماعي مباشرة أو غير مباشرة وهي تخضع 4 للقانون العام ، ومن خلال هذا التعريف

نستخلص خصائص المؤسسة العمومية الاقتصادية و المتمثلة فيما يلي

-أ العمومية : خاصية العمومية معناه أن المؤسسة الاقتصادية شخص من أشخاص القانون العام

والرأسمال الذي تحوزه في شكل حصص وأسهم هي أموال عمومية تابعة للدولة .

ب - المتاجرة المقصود من هذه الخاصية إخضاع المؤسسة الاقتصادية لأحكام القانون 2 التجاري من

الناحيتين التنظيمية والوظيفية

1 - من الناحية التنظيمية: تتخذ المؤسسة العمومية الاقتصادية إما شكل شركة مساهمة أو شركة ذات مسؤولية

محدودة وهذا طبقا للمادة 05 من القانون رقم 88-01 المتضمن القانون 3 التوجيهي للمؤسسة العمومية

الاقتصادية

2 - من الناحية الوظيفية: إن المؤسسة العمومية تقوم بأعمال تجارية ويترتب على ذلك مايلي:

- خضوع أموال المؤسسات للإجراءات التي تخضع لها أموال التاجر و عليه أصبحت أموال المؤسسات قابلة

للحجز، قابلة للتصرف و الإفلاس

- قيام المؤسسات العمومية الاقتصادية بالأعمال التجارية وخضوعها لالتزامات التاجر .

ت - الإستقلالية تتمتع المؤسسة العمومية الاقتصادية بشخصية معنوية مستقلة من حيث الحقوق التي

تتمتع بها ومن حيث الواجبات والمسؤولية 1 ، ولقد تم تكريس مبدأ الاستقلالية أكثر بصدور الأمر

04 المتعلق بتنظيم المؤسسة العمومية الاقتصادية وتسسيرها وخصائصها، الذي أقر بأن - رقم 01

أرسمال المؤسسة حكرا على أشخاص القانون العام، وتم إعطاء إمكانية لأشخاص القانون الخاص بالمساهمة في أرسمال المؤسسة كونها تتمتع بذمة مالية مستقلة.

### المطلب الثاني : أجهزة المؤسسة العمومية الاقتصادية

كون المؤسسة العمومية الاقتصادية تأخذ شكل شركة تجارية فهي تتمتع بنفس النظام الخاص بالأجهزة المكونة لها سواء منظمة على شكل شركة مساهمة أو على شكل شركة ذات مسؤولية محدودة . فتمثل أجهزة المؤسسة العمومية الاقتصادية في- : الجمعية العامة- . جهاز الإدارة- . جهاز التسيير

أولاً: الجمعية العامة تسمى كذلك جهاز المداولة فهي تعتبر هيئة السيادة للشركة، و المجال المناسب للشركاء والمساهمين للإدلاء بإرادتهم و مساهماتهم في تسيير الشركة .

تأخذ الجمعية العامة شكلين- : الجمعية العامة العادية- . الجمعية العامة غير العادية . و يؤسس جهاز من أجل ممارسة صلاحيات الجمعية العامة العادية و غير العادية طبقا 1 للمادة 2 من المرسوم رقم 88-119 المؤرخ في 21 جوان 1988 ، المتعلق بصناديق المساهمة ، ولهذا الأخيرة جهاز يقوم بتحديد التشكيلة الإسمية بمرسوم خاص و يحدد كفاءات إنهاء التأهيل الفردي للأعضاء و يكون الجهاز مشترك بين جميع صناديق المساهمة التابعة للدولة - . أ الجمعية العامة العادية تجتمع ذا لم تستدعي مرة واحدة على الأقل في السنة بصفة منتظمة ودورية، الجمعية العامة فإن رئيس الشركة و القائمين بالإدارة يتلقون عقوبات جنائية و ذلك طبقا للمادة 816 . ق من ت . من صلاحيات الجمعية العامة العادية - : يتعين القائمين بالإدارة قانونا أو ممثلي العمال أو عزلهم لأي سبب الضبط في استعمال الأرباح و تحديد الحصص المستحقة لأصحاب الأسهم في حدود القانون الأساسي . -الفصل في التقارير التي يقدمها مجلس الإدارة و تسديد الحسابات- . مناقشة الموازنة والحسابات و المصادقة عليها و رفضها أو تصحيحها<sup>1</sup>

<sup>1</sup> الوجيز في القانون الاقتصادي، النظرية العامة وتطبيقاتها في الج ا زئر، د.ط، ديوان المطبوعات الجامعية،

الج ا زئر، 1993 ، ص. 65

. ب- الجمعية العامة غير العادية كما تعرف أيضا بالجمعية العامة الاستثنائية، فكلما استدعت الضرورة تجتمع هذه الجمعية و ذلك عدة مرات في السنة<sup>1</sup> ، على عكس الجمعية العامة التي تجتمع مرة واحدة في كل سنة<sup>2</sup> .  
 من صلاحيات الجمعية العامة غير العادية- : رفع رأس المال التأسيسي ضمن الشروط القانونية أو التحفظية- .  
 اتخاذ قرار إدماج المؤسسة العمومية الاقتصادية من مؤسسة إلى أخرى و تقييمها- . تمديد وجود المؤسسة- . اتخاذ قرار حلها، و تحويل طبيعتها القانونية .

### ثانيا: جهاز الإدارة

المؤسسة العمومية الاقتصادية تجمع في تنظيم مجلس إدارتها بين الإدارة والمراقبة، ويسمى جهاز إدارتها مجلس الإدارة، و قد تفصل بينهما فتتخذ شكل مجلس المراقبة و مجلس المديرين  
 أ. مجلس الإدارة :

إذا ما رغبت المؤسسة العمومية الاقتصادية أن تجمع بين الإدارة و المراقبة فهي تلجأ إلى هذا النوع من التنظيم، و تتكلف الجمعية العامة بتعيين الهيئة المكلفة وتشكيلتها، و يتكون مجلس الإدارة لشركات المساهمة على الأقل من ثلاثة أعضاء إلى 12 عضو ، و يمكن زيادة عدد الأعضاء إلى أكثر من المقرر قانونا في حالة الدمج و ذلك طبقا للمادة 611 من ق.ت . من صلاحيات مجلس الإدارة أنه يستدعي الجمعية العامة للمساهمين للاجتماع وتبليغ ، و إعداد جدول الحسابات 4 المساهمين بالاجتماع و ، هذا ما نصت عليه المادة 617 من ق.ت ا و القيام بالتعيينات المؤقتة في حالة شغور منصب قائم بالإدارة أو أكثر له كامل سلطات التصرف باسم الشركة وفي موضوع الشركة، و تقرير نقل مقر الشركة في نفس المدينة، و يتعين مساعدي رئيس مجلس الإدارة باقتراح منه و يمنح أجور استثنائية عن المهام المعهودة بها للقائمين بالإدارة

<sup>1</sup> 3 بمجلول سمية، النظام القانوني للمؤسسة العمومية الاقتصادية في التشريع الجازري، مذكرة لنيل شهادة الماستر في الحقوق، تخصص: قانون إداري، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم الحقوق، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013 ، ص. 68

<sup>2</sup> . 4 لعشب محفوظ، دراسات في القانون الاقتصادي، مرجع سابق، ص. 54

و يؤذن الرئي لس لمدير العام بإعطاء الكفالات و الضمانات الاحتياطية أو الضمان باسم الشركة .

## ب- مجلس المديرين

يهدف هذا التنظيم إلى الفصل بين إدارة ومراقبة المؤسسة العمومية الاقتصادية بحيث أسندت الإدارة إلى مجلس المديرين و الرقابة إلى مجلس الرقابة .

**1-مجلس المديرين:** طبقا للمادة 648 من ق.ت فهو يتمتع بسلطة واسعة باسم المؤسسة، و يراعي السلطات

التي يجوز له القانون و يتخذ قراراته حسب الشروط المحددة قانونا يتكون من 5 أعضاء على الأكثر ويعينون من طرف مجلس المراقبة، ويمارس صلاحيته تحت رقابته و يرئسه أحدهم

**2-مجلس المراقبة:** يعتبر هيئة مهمة في إدارة الشركات التجارية بصفة عامة، و المؤسسات العمومية

الاقتصادية بصفة خاصة

طبقا للمادة 662. ق ت يتم انتخاب أعضاء مجلس المراقبة من طرف الجمعية العامة العادية أو غير العادية،

كما يمكن لهذه الأخيرة تعيينهم، بالإضافة إلى وجود شروط أساسية منصوص عليها في القانون التجاري .

## ثالثا: جهاز التسيير

يختلف شكل جهاز التسيير باختلاف شكل الشركة، إما شركة مساهمة أو شركة ذات مسؤولية محدودة، ففي

شركة المساهمة يكون تحت صفة المدير العام أو الرئيس أو مجلس المديرين، و في المؤسسات ذات الطابع مسؤولية

محدودة، يتسم بصفة المسير و ، يجب أن يكون رئيس مجلس الإدارة، أو المدير العام بالنسبة لشركة المساهمة من

بين القائمين على الإدارة الذين تم انتخابهم من الجمعية العامة أو التأسيسية و ذلك دون تجاوز مدة تعيينهم المدة

المحددة، و رئيس مجلس المديرين يعين من طرف الجمعية العامة باقتراح من مجلس المراقبة . أما بالنسبة للشركات

ذات المسؤولية المحدودة فمدير المؤسسة أو مديريها يعينون من طرف الشركاء أو بموجب عقد لاحق، شرط ن

يكون شخص طبيعي . من صلاحيات جهاز تسيير المؤسسة المنظمة على شكل شركة ال مساهمة فيتولى المدير

الإدارة العامة للشركة تحت مسؤوليته و يمثلها، وله سلطة التصرف باسمها، و له أن يمارس بعض الأعمال بعد

حصوله على إذن الإدارة . أما بالنسبة للمؤسسات العمومية الاقتصادية التي تأخذ شكل شركة ذات مسؤولية محدودة فإن المسيرين يمارسون التسيير و الاستغلال وفقا لما يحدده القانون

### المطلب الثالث : تطور المؤسسة العمومية الاقتصادية

تختلف أسماء المؤسسة العمومية الاقتصادية باختلاف أنواعها ، إلا أن هذا كله لا تغير من طبيعتها كمؤسسة عمومية اقتصادية، و ذلك نظرا للتطورات التي عرفتها خاصة في الجزائر بعد الاستقلال سنة 1962 ، وذلك نظرا للتغير الذي طرأ على نظامها، أين أحدثت الدولة الجزائرية تغيرات جوهرية في تنظيم الهيكل الاقتصادي للمجتمع ، فقد انتهجت النظام الاشتراكي ثم انتقل إلى النظام الرأسمالي . ففي مرحلة انتهاز النظام الاشتراكي تميزت المؤسسة العمومية الاقتصادية بالتبعية المطلقة للدولة ، إلى أن انتهجت النظام الرأسمالي كنظام جديد تميزت من خلاله المؤسسة العمومية الاقتصادية بالاستقلالية عن الدولة .

بحلول سنة 1988 قامت الجزائر بإصلاحات إقتصادية تهدف إلى إعادة تكييف المؤسسة العمومية الاقتصادية مع مقتضيات إقتصاد السوق وضرورة الفصل بين الملكية والتسيير لهذه المؤسسات ولهذا الغرض تم إصدار مجموعة من القوانين التشريعية لتحقيق هذه الأهداف ، وهي - : القانون رقم 88 - 01 المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية - . القانون رقم 88 - 02 المتعلق بالتخطيط - . القانون رقم 88 - 03 المتعلق بصناديق المساهمة.

- القانون رقم 88 - 04 المعدل و المتمم للأمر رقم 75 - 59 المتضمن القانون التجاري والمحدد للقواعد الخاصة المطبقة على المؤسسات العمومية الاقتصادية . وبعد صدور هذه القوانين دخلت المؤسسة العمومية

الإقتصادية في مرحلة الإستقلالية ومن ثم إعادة هيكلتها صناعيا

ثم لجأت الجزائر لنظام الخوصصة خلال فترة التسعينات نتيجة للضغوطات و الشروط التي فرضها عليها صندوق النقد الدولي للإستدانة فرض عليها شروط ومنها إعادة هيكلة القطاع العام الاقتصادي وفتح المجال للخواص ، ظهرت الخوصصة في الجزائر سنة 1994 وهي خوصصة جزئية وهذا ضمن قانون المالية التكميلي ، ثم صدر

الأمر رقم 95-22 متعلق بخصوصية المؤسسة العمومية الاقتصادية ، عدل هذا القانون بموجب الأمر رقم 97 - و 12 هذا التعديل لم نأكتفى ببعض الأحكام والتي تتعلق بإجراءات التحفيز، ودعم الطبقة. يمس الإجراءات الجوهرية و 6 الشغيلة، و عدل بدوره بموجب الأمر 01 - 04 زالة بعض العراقيل البيروقراطية، إلى أن هذا الأمر المتعلق بتنظيم المؤسسات العمومية الاقتصادية وتسييرها .

يقصد بالخصوصية القيام بمعاملة أو معاملات تجارية تتجسد - : إما تحويل ملكية كل الأصول المادية أو المعنوية في مؤسسة عمومية أو جزء منها، أو كل رأسمالها أو جزء منه، لصالح أشخاص طبيعيين أو معنويين تابعين للقانون الخاص - . وإما في تحويل تسيير مؤسسات عمومية إلى أشخاص طبيعيين أو معنويين تابعين للقانون الخاص، وذلك بواسطة صيغ تعاقدية يجب أن تحدد كفاءات تحويل التسيير و ممارسته وشروطه 1 . " كما عرفتها المادة 13 من الأمر رقم 01-04 كما يلي " : يقصد بالخصوصية كل صفقة تتجسد في نقل الملكية إلى أشخاص طبيعيين، أو معنويين خاضعين للقانون الخاص من غير المؤسسات العمومية، وتشمل هذه الملكية - : كل رأسمال المؤسسة أو جزء منه، تحوزه الدولة مباشرة أو غير مباشرة و/أو الأشخاص المعنويين الخاضعون للقانون العام، وذلك عن طريق التنازل عن أسهم أو حصص اجتماعية أو اكتتاب لزيادة في الرأسمال - . الأصول التي تشكل وحدة استغلال مستقلة في المؤسسات التابعة للدولة.

تتمثل أساليب الخصوصية في خصوصية الملكية و خصوصية التسيير - . أ خصوصية الملكية يقصد بخصوصية الملكية إما نقل أصول المؤسسة أو نقل رأسمالها إلى القطاع الخاص و يكون بصفة كلية أو جزئية تعرف الخصوصية الجزئية بأنها: دخولها عدم القيام بإخراج المؤسسة من القطاع العام و في القطاع الخاص، ولكن يتم إدخال المؤسسة عدد من العناصر من مصطلح القطاع الخاص

هناك أسلوبين لخصوصية نقل الملكية وهما

1- : الخصوصية عن طريق السوق المالية: تتفرع عن هذا الأسلوب طريقتين لخصوصية نقل الملكية وهي - : عرض بيع الأسهم و القيم المنقولة الأخرى في بورصة القيم المنقولة - . العرض العلني لبيع الأسهم بسعر ثابت

- 2 - الخوصصة خارج إطار السوق المالية: التي تتخذ بدورها ثلاثة طرق وهي: التنازل عن الأسهم والأصول بمزايدة علنية، عقد التراضي من أجل التنازل عن الأصول، الخوصصة الكلية أو الجزئية لصالح الأجراء أو العمال .
- ب- خوصصة التسيير هي عبارة عن عملية تحويل تسيير المؤسسة العمومية التي تملك فيها الدولة أو الأشخاص المعنويين التابعين للقانون العام بصفة مباشرة أو غير مباشرة جزء من رأسمالها أو كله لصالح أشخاص تابعين للقانون الخاص . بصفة عامة تتم خوصصة التسيير بالعقود : عقد الإيجار، عقد الامتياز، عقد التسيير .

# الفصل الثاني

التسويق الداخلي في مؤسسة الجزائرية للمياه

وكالة الوادي

## تهيئة

إن كل فرد وكل قسم داخل المنظمة له أدوار كعملاء داخليين وموردين داخليين، وللتأكد من جودة عملية التسويق الخارجي، فإن كل فرد وكل قسم عليه أن يقدم ويحصل على أفضل الخدمات. و هو الحال بموظفي المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية للمياه بالوادي غير أن مفهوم التسويق الداخلي له انظمته و ابعاده المبني عليها و التي سيتم تناولها بالدراسة ميدانيا لتحقيق من مدى فعاليتها في هذا الجانب التطبيقي

## المبحث الأول

تم اختيار مؤسسة الجزائرية للمياه بالوادي كمؤسسة عمومية اقتصادية لدراسة استراتيجيات المنتهجة في التسويق الداخلي كمفهوم اساسي بات يفرض نفسه و بقوة خاصة بالمؤسسات الخدمية

### أولاً: الموارد المائية بالجزائر

تقدر الموارد المائية بالجزائر بنحو 20 مليار م3، 13 مليار م3 حجم الموارد المائية السطحية بالشمال و 7 مليار م3 تمثل الموارد المائية الجوفية (2 مليار م3 بالشمال و 5 ملايين م3 في الجنوب) يتم تعبئة الموارد المائية السطحية عن طريق إنشاء السدود و إقامة المحاجز المائية التي تستغل أساسا للري ، أما الموارد المائية الجوفية فيتم إستغلالها عن طريق حفر الآبار و التنقيب

يتم استهلاك هذه الموارد المائية من طرف القطاعات ( المنزلي ، الصناعي ، الزراعي ) ويرتب إستعمال المياه حسب الأولويات ، فتلبية حاجيات السكان بالمياه هي من أول إهتمامات والتزامات السلطات العمومية و حاليا يقدر التخصيص من المياه بـ 150 لتر / اليوم / للفرد ثم تليها القطاعات الأخرى

### ثانياً: نشأة مؤسسة الجزائرية للمياه

مرت مؤسسة الجزائرية للمياه بعدة مراحل وشهدت عدة تغيرات منذ نشأتها لعدم الاستقرار و سميت بشركة

توزيع المياه الريفية والحضاري بالوادي SODEXUR

ومن سنة 1968-1969 مسيت بوكلة المياه الصحراء. RESSA.

و في سنة 1970-1973 سميت بالشركة الوطنية لتوزيع المياه SONADE

سنة 1976-1979 سميت بالمؤسسة البلدية المتعددة الخدمات للمياه والتطهير ENCOPEA

في سنة 1977-1984 سميت بالوكالة البلديات المتعددة الخدمات للمياه.

وفي سنة 1984-1987 سميت بمؤسسة إنتاج وتوزيع المياه بالوادي EPEO

أما في السنة 1987-2001 سميت بالمؤسسة العمومية لتوزيع المياه المنزلية والصناعية والتطهير

EDEMIAO وتقوم بإنتاج وتوزيع المياه عبر بلديات ولاية الوادي

### ثالثا : التعريف بوكالة الوادي لمؤسسة الجزائرية للمياه

أسست، المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم: 01-101 / 2001 بتاريخ 21 أفريل

2001، غير أن بداية نشاط المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة الوادي كان بتاريخ 03 جويلية 2006، وهي الآن

تزاوّل نشاطها بمقرها الاجتماعي الكائن بطريق تقرت.. كما تنشط الجزائرية للمياه وحدة الوادي على مستوى

بلديتي الوادي والدييلة، وتستغل الوحدة 21 بئرا منها 03 بار عميقة و18 بئرا ارتوازية، وتوزع المياه عبر 11

خزانا ذات سعة إجمالية 11750 مترا مكعبا، كما يوجد خزانان بسعة 1500 متر مكعب لكل خزان قيد

الإنجاز، ويقدر طول شبكة الإنتاج ب: 20000 متر طولي وتقدر طول شبكة التوزيع ب: 450000 متر طولي

عدد الزبائن الاجمالي لوحدة الجزائرية للمياه بلغ 27360 زبونا، وسعيا لتحسين الخدمة العمومية في مجال التزويد

بالمياه الشروب، وضعت الجزائرية للمياه وحدة الوادي خطا هاتفيا أخضر 1593 ابتداء من الفاتح ماي 2015

لاستقبال مكالمات الزبائن

### رابعا : مهام مؤسسة الجزائرية للمياه بالوادي و هيكلها

تنفيذ السياسة الوطنية لمياه الشرب على كامل التراب الوطني

-تسيير عملية إنتاج مياه الشرب ونقصها وتوزيعها ومعالجتها وتخزينها وتجديد الهياكل القاعدية التابعة لها وتنميتها

عرب مختلف البلديات

-مراقبة نوعية المياه الموزعة

هذه المؤسسة كغيرها من المؤسسات عدة مصالح و لكل مصلحة مهام ووظائف و تتمثل فيما يلي :

1. **مدير الوحدة:** هو المسؤول و المسير للمؤسسة نجده على رأس المخطط الهيكلي التنظيمي للمؤسسة

والذي له الحق في اتخاذ القرارات و إصدار الأوامر و من مهامه التمتع بسلطة التي تمكنه بالقيام

بمسؤولياته كاملة لتحقيق الأهداف

2. **الأمانة:** و هي الوسيط بني المسؤول و المصالح الداخلية و الخارجية للمؤسسة و يكمن دورها في تسجيل

الرسائل و إستقبال الزوار و كذلك إستقبال هواتف المدير و لها دور فعال في حفظ أسرار المهنة

3. **مساعد المدير:** وهو المسؤول و المسير للمؤسسة في حالة غياب المدير حيث أعطى له المدير الصلاحية

التامة في أخذ القرارات و إيقاع الإمضاءات أثناء غيابه و من مهامه - :

• التعامل مع الدوائر و المصالح

• متابعة الملفات المطروحة على مستوى المدير من حيث المتابعة و التوجه؛

• -تسطري الأهداف للمراكز

4 **المساعد المكلف بالأمن و حفظ الذمم:** و هو المسؤول عن توفيري الأمن و عن أعوان الأمن و الحراس

و المحافظة على كل ما هو ملك للشركة من معدات و تجهيزات أي كل ممتلكاتها بصفة عامة لتوفيري الظروف

الأمنية و شرط الوقاية.

5. **المساعد المكلف بالمنازعات:** تعتبر من أهم المصالح الموجودة لدى المؤسسة بصفتها الواجهة القانونية

التي تضمن هيبه المؤسسة سواء مع الزبائن أو المتعاملين مها التنظيم الهيكلي . كما أن المصلحة تعتبر همزة

وصل بين كل المصالح و تقوم بدراسة ملفات ديون الزبائن حيث تكون دراسة كل ملف على حدى و من ثم

استدعاء الزبون لتسوية وضعيته بصفة ودية عن طريق إعداره كما أن المؤسسة تقدم تسهيلات و هذا عن

طريق الدفع بالتقسيط و إذا لم يستجيب الزبون للاستدعاء أولم يتم التوصل إلى نتيجة فإن الملف حيال

مباشرة إلى القضاء للفصل فيه.

**6. خلية الاتصالات :** و هي العنصر الأساسي في المؤسسة فهي تقوم بالنشر و التوزيع و الإعلان و ذلك عن طريق وسائل الاعلام كالجرائد و الإذاعة... إلخ وذلك بالأعلام المسبق للمواطن أثناء وجود خلل كقطع الماء مثالا. ومن مهامها

- مهمتها تنسيق وظيفية بني مختلف المصالح على المستوى الداخلي و الخارجي؛ -

إعطاء ديناميكية للمردود العملي بالنسبة للعمال؛

- القيام بعملية التوعية و التحسين بأهمية هذا المورد على مختلف الأصعدة .

**7 رئيسة المخبر:** وتشرف عليه رئيسة حيث تقوم بمراقبة و تحليل المياه للتأكد من سالمتها من الجراثيم المؤذية

بالصحة و ذلك من أجل إيصال مياه صالحة للشرب للمواطن ، و مراقبة نوعية المياه الموزعة عبر الشبكات من

الآبار و الخزانات . فهناك . مخبر التحاليل الفيزيائية .

- مخبر التحاليل الكيميائية- .

- مخبر التحاليل المعادن

**8. دائرة الموارد البشرية و التكوين :** و هذه المصلحة تضم أربعة مصالح و هي كالآتي

أ/ مصلحة المستخدمين: هي المصلحة الاولى التي يتصل بها العامل و تقوم بمتابعة المسار الوظيفي

لكل عمال المؤسسة من دخولهم الى غاية التقاعد و الحفاظ على حقوقهم.

ب/ مصلحة الأجور: و هي التي تقوم بإعداد الأجور شهريا و كشف الرواتب لكل عمال المؤسسة .

ج/مصلحة الوقاية و طب العمل: وهي المصلحة الخاصة بمتابعة مسار العمال الصحي.

د/ مصلحة التكوين : و هي المسؤولة على تكوين العمال في مجال عملهم و يكون هذا التكوين

إجباري على كل عامل و هناك مركزين للتكوين هم

1. مركز التكوين بتيزي وزو: خاص بالتقنيين.

2 مركز التكوين بقسنطينة: خاص بالإداريين .

ومن مهام دائرة الموارد البشرية و التكوين

-التنسيق بني المراكز التابعة للوحدة و المصالح الأخرى

-ترقية العمال و تكوينهم

-الحرص على الفحوصات الطبية؛

-تحديد أجور العمال؛

-دراسة ملفات التوظيف

- تحديد مناصب العمل

9. **الدائرة التجارية:** بما أن المؤسسة تحمل طابع تجاري و صناعي فإنه يستلزم وجود دائرة تجارية تشرف على

الشؤون الاقتصادية و التجارية في المديرية كما تقوم بمتابعة الملفات و مراسلات مستهلكي الماء و من مهامها :

- القيام بعملية بيع الماء بالمقابل؛

-وضع استراتيجية للمؤسسة .

و تضم الدائرة التجارية أربعة مصالح تتمثل في

أ/ **مصلحة الفوترة:** هذه المصلحة محلل الدراسة مجهزة بوسائل الإعلام الالي حيث تسهل عليه عملية الفوترة التي

تتم على مستواها حسب المواعيد المحددة لكل ثنائي أو ثالثي؛

ب/ **مصلحة التغطية:** وهي اليت تقوم بتغطية و متابعة ديون المؤسسة للمستهلكين الذين لم يتم تسديد فواتيرهم

ج/ **مصلحة كبار المستهلكين:** وهي الشركات و المؤسسات و الإدارات والمحلات و المطاعم أي كل ما هو

تجاري يستهلك الماء و تكون المواعيد المحددة فيها ثنائية؛

د/ **مصلحة علاقات الزبائن:** و هي المصلحة الأولى التي تستقبل الزبون و تضع علاقة بني المؤسسة و الزبون و

تقوم باستقبال احتياجات الزبائن و معاجلتها

**10-الدائرة التقنية:** وهي المشرفة على مراقبة عملية توزيع المياه و الصيانة و معالجة و متابعة امتداد شبكات

المياه و تجسيدها بمخططات بيانية لإعطاء صورة تقنية لنشاط المؤسسة و السهر على كل ما يطلبه العمل التقني  
كما لها ثالث مصالح و هي

**1. مصلحة الاستغلال:** أي استغلال مياه الآبار ؛

**2. مصلحة الإنتاج و التوزيع:** أي إنتاج و توزيع المياه و تسييرها بطريقة تقنية

**3. مصلحة الصيانة :** أي صيانة كل ما هو خاص بالمنشأة من عتاد و مستلزمات؛

**11 دائرة المحاسبة و المالية:** وتضم مصلحي ومها

**أ. مصلحة المحاسبة :** تقوم هذه المصلحة بمعالجة جميع العمليات المحاسبية وإظهار كافة البيانات و المعلومات و

تحليل النتائج و إعداد الميزانية السنوية للمؤسسة؛

**ب. مصلحة المالية:** تتكفل بإدارة الشؤون المالية بإصدار الشيكات و مراقبة الإيرادات و النفقات لمعرفة

وضعيتها المالية.

**12/دائرة الإدارة و الوسائل:** و تضم

**أ. مصلحة الوسائل العامة:** فهي مسؤولة عن المواد و اللوازم و تقوم بتقديم و سائل استثمارها في سجلات رسمية

لدى الهيئات القضائية؛

**ب. مصلحة الإدارة و العلاقات الخارجية:** أي أن هذه الإدارة تقوم بشراء كل ما تحتاجه و ذلك بإبرام

صفقات و هي تشرف على توزيع كل ما تجلبه .

## المبحث الثاني

يعبر التسويق الداخلي على بيع الخدمات من خلال الجهود التسويقية المفردة للعاملين والذي يستند إلى أن أفراد العمال هم السوق الأول للمنظمة المقدمة للخدمة، ويجب أن يفهم العاملون لماذا يتوقع منهم أن يؤديوا وظائفهم بطريقة معينة، وكذلك مثولهم للخدمات والنشاطات التي تمارسها المنظمة وأن الخدمات يجب أن تكون على مستوى عال من الجودة وأن تكون مقبولة كما يجب الاهتمام بقنوات الاتصال و هو ما سنقوم بدراسته :

### أولا: التسويق الداخلي بمؤسسة الجزائرية للمياه

مدى نجاح نشاط ونظام التسويق الداخلي في المؤسسة الجزائرية للمياه بالوادي:

و من هذه الزاوية نجد أنه لنجاح التسويق الداخلي كنظام متكامل ومنظم يجب أن يستوفي الشروط التالية:  
أن التسويق الداخلي يجب اعتباره عنصرا مترابطا مع الإدارة الاستراتيجية كنظام فكري وسلوكي متكامل. و هو الامر الغير واضح معاملة بالمؤسسة

يجب تواجده على مستوى القمة الاستراتيجية للمؤسسة و هنا لا يمكن الجزم بالامر لان الاستراتيجية غير موثقة و لم يتم تبليغها للعمال في شكل رسمي محدد

عملية التسويق الداخلي يجب أن تدعم من خلال الهيكل التنظيمي والإدارة (بث وانتشار الثقافة التسويقية  
تعم أجواء التنظيم في المؤسسة أفقيا وعموديا كشرط أساسي لبناء سلوك تنظيمي تسويقي فعال بكفاءة). و هنا نجد النظام الكلاسيكي للإدارة الكلاسيكية التي تنزل فيها الاوامر من فوق لاسفل بعيدا على اجواء التنسيق و التنظيم الاساسي بالتسويق الداخلي .

اتساق الإدارة العليا (القمة الاستراتيجية) وتدعيمها للتسويق الداخلي وهذا لإرساء الحالة الفكرية للتسويق الداخلي داخل المؤسسة وخاصة في حالة تغلبات هيكلية وتسويقية واستراتيجية في المؤسسة لكي تصبح

موجهة بالسوق والمستهلك على المستويين الداخلي والخارجي. و هو بلغة الموظف ما قد يكون بعيد كل البعد على الثقافة السائدة للحضور و الانصراف و تقديم المهام بشكل روتيني محدد في ذهنية العمال و مما قد يغير الوضع و يجب تسطير استراتيجية تسويق داخلي مبنية على :

**التدريب :** بشكل دوري و منظم لكل الكوادر الفنية و الادارية للمؤسسة

تمكين العاملين باعادة تاهيلهم و مشاركتهم الرؤية المؤسسة العامة و تحفيزهم لاداء افضل

**فرق العمل :** و الامر الوجود نظريا بوجود مصالح مختلفة بالمؤسسة الى ان الفرق بين المجموعة و الفريق هو وجود

هدف واحد يسعى الجميع لتحقيقه يؤدي بتحقيق ارباح و الاهداف السنوية المسطرة من المديرية المركزية .

**الدعم الاداري :** اي توفير الصلاحيات و التسهيلات الادارية التي تجعل الموظف يعمل في مناخ اكثر سلاسة و

سهولة و ايجابية

**المعلومات التسويقية :** و يجب اعلام كل الطاقم العامل بشكل اتصالي منظم سواء من خلال المجلة الداخلية او

المنشورات بالاستراتيجية التسويقية الخارجية للمؤسسة ليستطيع العامل تبني هذه الرؤية بشكل واضح و يعكف على

السعي على تحقيقها .

**ثالثا:** و كتنظيم شخصي لاداء المؤسسة التسوق الداخلي نلمس مدى بعد هذا المفهوم على الموظفين بمختلف

رتبهم و هذا لغياب مبادئ و ابعاد التسويق الداخلي على مخطط تطوير الموارد البشرية و حتى الاستراتيجية العامة

للمؤسسة

## خاتمة

إن طبيعة العلاقة 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 يلتقوا الاهتمام الكافي. يبقى هذا المفهوم ميدانيا بعيد نوعا ما على المؤسسة العمومية الاقتصادية كما هو الوضع بمؤسسة الجزائرية للمياه التي تفتخر لانظمة فعالة للتسويق الداخلي خلاف بعض الجهود البسيطة التي طغا عليها نظام الادارة الافقية و الروتين الاداري الكلاسيكي

مع هذا تبقى المؤسسة محل التبرص الميداني الجزائرية للمياه بالوادي مكسب للولاية اذا تنفذ الخطط المركزية الوطنية للري و تمديد شبكات المياه على مستوى كل المناطق العمرانية و حتى الفلاحية

منها

## قائمة المراجع:

### الكتب

- ديري، زاهد محمد والكسواني، سعادة راغب(2009)، إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة، دار الكنوز: عمان.
- حمادات، محمد حسن (2003)، قيم العمل السائدة لدى مديرين والمعلمين في المدارس الثانوية العامة في الاردن، أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان.
- شعبان، حامد (2003)، أثر التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية على مستوى جودة الخدمة الصحية بالمستشفيات التابعة للهيئة العامة للتأمين الصحي بالقاهرة الكبرى، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد6 ،
- طائي، حميد وعلاق، بشير (2009)، تسويق الخدمات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان.
- طائي، حميد وعلاق، بشير (2009)، مبادئ التسويق الحديث، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان.
- طائي، يوسف حميد الفضل وهاشم، فوزي (2006)، إدارة الموارد البشرية، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان.
- العاني، هيثم (2007)، الإدارة بالحوافز، دار الكنوز للمعرفة، عمان.
- عبد العظيم، محمد(2008) ، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- عقيلي، عمر وصفي (2005)، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل، عمان.
- فهداوي، فهمي خليفة صالح (2005)، دور فرق العمل في الالتزام التنظيمي، مؤتة للبحوث والدراسات، مجلد(20)،
- مدهون، موسى توفيق، الجزراوي إبراهيم(1995)، تحليل السلوك التنظيمي، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان.
- نوري، منير (2007)، التسويق: مدخل المعلومات والاستراتيجيات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- <sup>1</sup> صخري عمر، إقتصاد المؤسسة، ط 3، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر ، 2003 .
- <sup>2</sup> \_\_\_\_\_، الوجيز في القانون الاقتصادي، النظرية العامة وتطبيقاتها في الج ا زئر، د.ط، ديوان المطبوعات الجامعية، الج ا زئر، 1993 ،
- لعشب محفوظ، د ا رسات في القانون الاقتصادي، مرجع سابق،

### المراجع الأجنبية:

- Ballantyne, D, (2000), *The Strengths and Weaknesses of Internal Marketing*, In Varey & Barbara ,Internal marketing Directions for Management, Routledg.
- Berry, L., (1984 ), *Service Marking in Different: Text, Cases and Reading*, Prentice Hall New jersey.

- Daft, R and Noi R (2001), *Organizational Theory Behavior*, Harcourt college publication, USA.
- Dunmore, M,( 2002) *Inside-Out Marketing, How to Create on Internal Marketing Strategy*, kagan page, London (UK).
- Guerin, (1997), team work at barton company: a psycho-dynamic perspective, *Paper Presented to SISP Study of Organizations*.
- Hackett, R and Bycio (1992), *Further Assessment of Three- Component Model of Organizational Commitment*, academy of management: best papers proceedings
- Kotler, P (2006), *Marketing Management*, Prentice Hall, New Jersey.
- Lings,I, *Measuring Internal Market Orientation*, Journal of Services Research ,(Vol:7), (N:02)
- Logaj, V., and Trnavcevic , A.,(2006) *Internal Marketing and School : the Slovenion, Case Study , Managing Global Transitions*, (Vol:4), (N:1),
- Meyer, J.P and Allen, N (1991), *Three Component Conceptualization of Organizational Commitment*. Human resource management review,( Vol: 78)(N: 04)
- Mishra,s and Ghaziabad, Rajnagar, (2010) *Internal Marketing – a Tool to Horness Employees Service Organizations in India* ,International Journal of Business & Management , (Vol:5) (N:1)
- Rafiq, M and Ahmed, D (2000), *Advances in Internal Marketing Concept: Definition and Extrusion*, Journal at Services Marketing, (Vol:14) (N:6),

#### المذكرات :

- -بهلول سمية، النظام القانوني للمؤسسة العمومية الاقتصادية في التشريع الج ا زئري، مذكرة لنيل شهادة الماستر في الحقوق،. تخصص: قانون إداري، كلية الحقوق والعل وم السياسية، قسم الحقوق، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013 ،

# الاهداء

نهدي هذا العمل المتواضع الى الاستاذ  
المشرف و كافة الاساتذة الذين رافقونا  
في مشوارنا الدراسي  
و الى كل الزملاء

# الفهرس

	الإهداء
	الشكر
	الفهرس
أ	مقدمة
<b>الفصل الأول</b>	
التسويق الداخلي بالمؤسسة العمومية الاقتصادية	
2	تمهيد الفصل
3	المبحث الأول: مفهوم التسويق الداخلي
3	المطلب الأول : تعريف التسويق الداخلي
5	المطلب الثاني : خصائص و اهداف التسويق الداخلي
7	المطلب الثالث : أبعاد التسويق الداخلي
12	المبحث الثاني: مفهوم المؤسسة العمومية الاقتصادية
12	المطلب الأول : تعريف المؤسسة العمومية الاقتصادية
14	المطلب الثاني : أجهزة المؤسسة العمومية الاقتصادية
17	المطلب الثالث : تطور المؤسسة العمومية الاقتصادية
<b>الفصل الثاني</b>	
التسويق الداخلي بمؤسسة الجزائرية للمياه بالوادي	
24	تمهيد الفصل
25	المبحث الأول: مؤسسة الجزائرية للمياه بالوادي
25	أولا قطاع الموارد المائية و الري بالجزائر
26	ثانيا: نشأة مؤسسة الجزائرية للمياه بالوادي
26	ثالثا : التعريف بوكالة الوادي لمؤسسة الجزائرية للمياه
	رابعا : مهام مؤسسة الجزائرية للمياه بالوادي و هيكلها
27	المبحث الثاني: التسويق الداخلي بمؤسسة الجزائرية للمياه بالوادي
28	أولا: ابعاد التسويق الداخلي المطبقة بمؤسسة الجزائرية للمياه
28	ثانيا : التقييم الشخصي لفعالية استراتيجيات التسويق الداخلي بالمؤسسة
30	الخاتمة
31	قائمة المراجع

## مقدمة

ان أداء العاملين في مجال الخدمات يمثل المنتج الذي يشتريه العميل الخارجي وأحد الوسائل الرئيسية التي تستخدمها المنظمة لتحقيق التميز في السوق، لذا ظهر مفهوم تسويقي حديث يهتم بالعاملين داخل المنظمة سمي بالتسويق وهذا المفهوم ظهر في بداية الخمسينيات بواسطة مديري الجودة اليابانية وهو ينظر للأنشطة التي يؤديها العاملين على أنها منتجات داخلية. وأن المنظمة يجب أن تركز على اهتمامات العاملين وتحاول إشباعها من خلال الأنشطة التي يؤديها لكي تضمن قوى عاملة ذات كفاءة عالية وكذلك إشباع العميل الخارجي. و اذا ما حاولنا اسقاط هذا المفهوم على المؤسسة العمومية الاقتصادية بولاية الوادي من خلال التربص الميداني الذي قمنا به في اطار استكمال متطلبات نيل شهادة الليسانس حيث حاولنا دراسة مفاهيم التسويق الداخلي و فعاليته في تحسين اداء المؤسسات الخدمية انطلاقا من السؤال المطروح : ما مدى فعالية انظمة التسويق الداخلي بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية للمياه بالوادي ؟