

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فرع: العلوم التجارية

تخصص: تسويق خدمات



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم التجارية

رقم:

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

تحت عنوان:

دور التسويق الداخلي في تعظيم مؤشري التعلم والنمو في المؤسسة

-دراسة حالة شركة نفطال -

تحت إشراف الدكتور:

* موسى حجاب

من إعداد الطالب:

- إبراهيم بربري

الاسم واللقب	الجامعة	الصفة
د. بوعايدة حسان	جامعة محمد بوضياف المسيلة	رئيسا
د. موسى حجاب	جامعة محمد بوضياف المسيلة	مشرفا ومقررا
د. شريط محمد الامين حسين	جامعة محمد بوضياف المسيلة	مناقشا

السنة الجامعية: 2020-2021



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير



الحمد لله الذي منَّ علينا بإتمام هذه المذكرة
وأعاننا على إنجازها على هذا النحو... فله الحمد
اعترافاً بالفضل لأهل الفضل فإننا نتقدم بخالص الشكر والتقدير
للأستاذ حجاب موسى

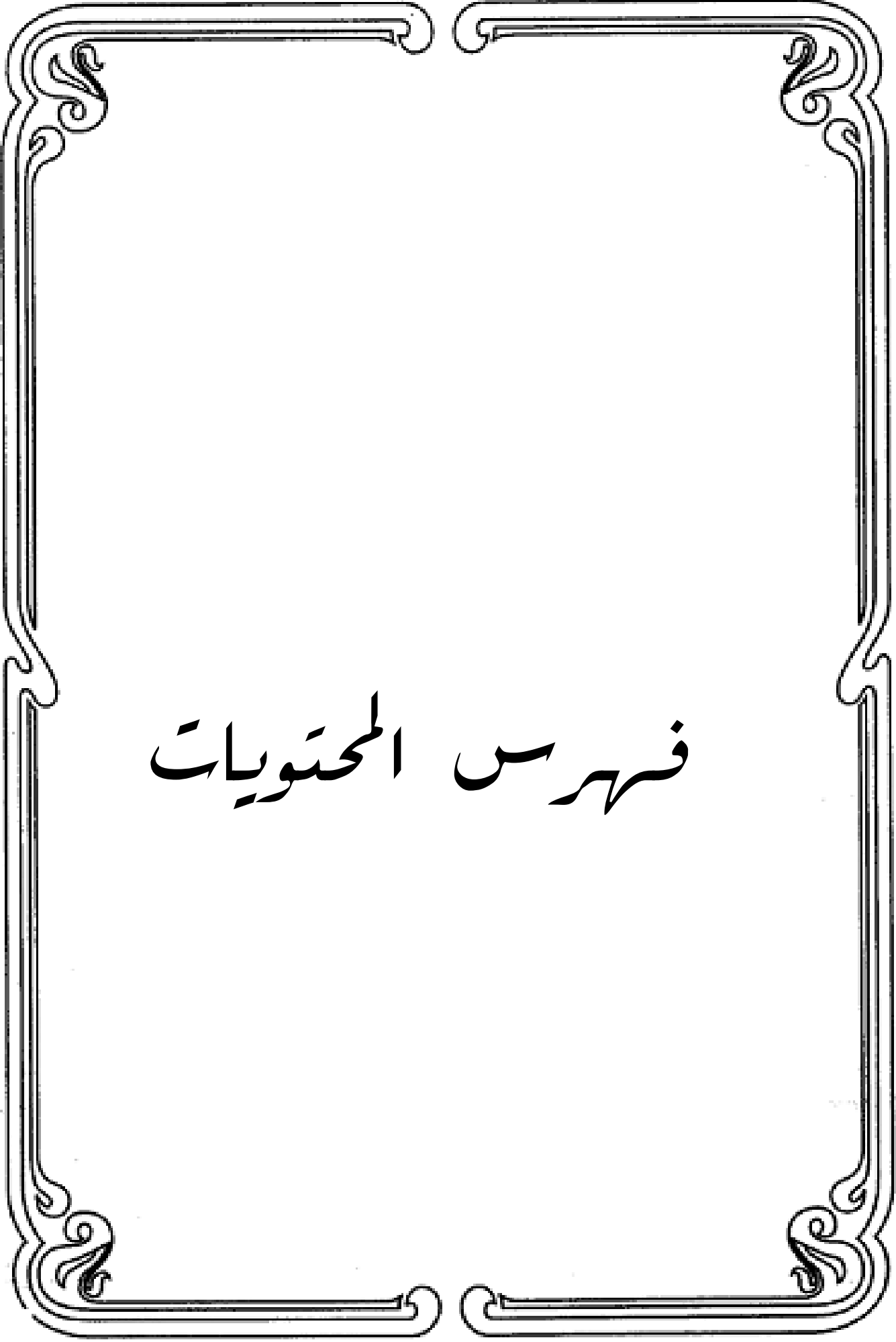
لما تقدم به من إشراف على مذكرتنا وما بذله من جهد ونصح وتوجيهات
كما نتقدم بخالص الشكر والتقدير لكافة
أساتذة العلوم التجارية
ونتوجه بجزيل الشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة
لقبولهم مناقشة هذه المذكرة

إهداء

الحمد لله الذي وفقنا لإنجاز هذا العمل المتواضع
إلى أبي وأمي

إلى قيادتنا الحكيمة قيادة الأمن الوطني الجزائري حفظها الله وسدد
خطاها





فهرس المحتويات

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتويات
	الاهداء
	شكر وتقدير
II-I	فهرس المحتويات
III	فهرس الجداول
أ-و	مقدمة عامة
الفصل الأول: دور التسويق الداخلي في تعزيز مكانة المنتج الإلكتروني	
6	تمهيد
9	المبحث الاول : التسويق الداخلي
9	1-1- مفهوم التسويق الداخلي
10	1-2- مراحل تطور مفهوم التسويق الداخلي
12	1-3- أهمية التسويق الداخلي
14	1-4- خصائص التسويق الداخلي
15	1-5- أهداف التسويق الداخلي
16	1-6- المزيج التسويقي الداخلي
17	1-7- ابعاد التسويق الداخلي
17	أولاً: اختيار العاملين
18	ثانياً : التحفيز
21	ثالثاً: التدريب
23	رابعاً: التمكين
25	خامساً الاتصال الداخلي
27	المبحث الثاني : التعلم والنمو
27	1-1- مفهوم الأداء التسويقي
36	1-2- بعد التعلم والنمو
42	خاتمة
46	قائمة المراجع

فهرس المجداول

والأشكال

فهرس الجدول

الصفحة	اسم الجدول	الرقم
15	توضيح فكرة التسويق الداخلي	01
28	أبعاد الأداء التسويقي	
34	متطلبات الكفاءة التسويقية	
37	أبعاد محور التعلم والنمو	

مقدمة

تمهيد

احتلت الأنشطة التسويقية مركزا حيويا داخل قطاع الأعمال على اختلاف مخرجاته الخدمية أو الصناعية، لما لها من تأثير ايجابي على مردود المؤسسة وهيكل نشاطها من خلال جمع عديد من العمليات وترتيبها داخل إجراءات وبرامج وآليات تمكن من معرفة سوق المؤسسة وفرصها المتاحة بالإضافة إلى التهديدات ونقاط القوة والضعف، هذا الجانب المهم من سياسات المؤسسة لا يمكن أن يتم تفعيله دون بعد مهم ألا وهو التسويق الداخلي.

يعتبر التسويق الداخلي فلسفة يمكن تحديدها داخل المؤسسة لا سيما داخل مستويات تنظيمية التنفيذية والتشغيلية، وهو نشاط له ديناميكيته الخاصة في تعبئة وتنشيط محاور عديدة داخل المؤسسة، فنجده يؤثر على المحور المالي من خلال وضوح الاحتياجات المالية داخل المكون الوظيفي، ومحور الزبائن من خلال معدلات الاستقطاب المسجلة، ومحور العمليات الداخلية من خلال السرعة والانحرافات المسجلة، كما وأنه يتيح تطوير مكون مهم ومحور أساسي ألا وهو التعلم والنمو.

يعتبر محور التعلم والنمو من بين المحاور الأساسية التي تنقل المؤسسة من مرحلة لأخرى من مرحلة الإنطلاق إلى مرحلة النمو من مرحلة النمو إلى مرحلة النضج، وهو أساسا محطة إنطلاق المشروع الاقتصادي.

إشكالية البحث:

من المداخل السابقة التي تجمع بين متغيرين نعمل على تحليل العلاقة بينهما، متغير أبعاد التسويق الداخلي ومتغير التعلم والنمو، فنصل هنا إلى تكوين معالم الإشكالية لبحثنا هذا ممثلة في التساؤل الرئيسي التالي:

- كيف يمكن أن نشاط التسويق الداخلي نقطة تأثير واضحة على محور التعلم والنمو؟ وما واقع ذلك داخل شركة نפטال؟

من أجل معالجة الإشكالية وتحقيقا لنتائج علمية جيدة ينبغي الفصل بين محور التسويق الداخلي ومحور التعلم والنمو، والانطلاق من كل محور من هذه المحاور دون مزجها، فتتفرع من الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي طبيعة التسويق الداخلي في شركة نפטال؟

- كيف يمكن تشغيل أبعاد التسويق الداخلي؟

- ما هي مظاهر تنشيط محور التعلم والنمو من خلال التسويق الداخلي في شركة نפטال؟

فرضيات البحث:

توجها بالدراسة التطبيقية إلى البنك الوطني الجزائري، كان من الضروري لمعالجة الإشكالية الرئيسية للبحث وضع فرضيات تتناسب مع الإطار العام للبحث، نعرضها فيما يلي:

- يعتبر التسويق الداخلي مركز اهتمام المؤسسة بل هو محور نشاطها التسويقي؛

- يتم تشغيل أبعاد التسويق الداخلي من خلال بعث

أهمية البحث:

تبرز أهمية البحث في العناصر التالية:

- الحاجة الماسة إلى إعادة مثل عناصر إعادة بث أبعاد مزيج التسويق الداخلي كونها تمثل علاقة مباشرة مع بيئة الأعمال؛

- ضرورة تحليل درجة تأثير المزيج التسويقي الموسع، باعتباره أخطر محور محدد لمستوى الاحتفاظ بالعملاء الداخليين ومن ثم الخارجييين؛
- تتوزع المفاهيم التسويقية من جهة ومفاهيم محيطية بنشاطها الاقتصادي؛
- تسليط الضوء على أحد ركائز الشركات الوطنية وهي شركة نפטال؛
- معرفة المرحلة التي وصل إليها مفهوم التسويق الداخلي في الجزائر ومساهمة المحيط الاقتصادي للخروج بهذا النشاط لركب المؤسسات الاقتصادية العالمية.

أهداف البحث:

يخدم هذا البحث الأهداف التالية:

- تعريف المتغيرات المرتبطة بنشاط التسويق الداخلي؛
- تحليل محاور وأبعاد تحقق مؤشرات مهمة داخل المؤسسة التعلم والنمو؛
- نحاول التأثير في رؤية المؤسسة الإستراتيجية تجاه النشاط الداخلي؛
- تحليل النتائج الداخلية للنشاط التسويقي.

المنهج المستخدم:

اعتمدنا المنهج الوصفي من أجل عرض إطار التسويق الداخلي ومتغيراته وكذا متغير التعلم والنمو وما يحمله كل محور من مفاهيم خاصة تميزه عن بقية المحاور، كما اعتمدنا المنهج التحليلي في القراءة والتحليل العضوي لهذه المتغيرات ومحركاتها الرئيسية وعلاقتها ببعضها البعض، من خلال هذا المنهج تمكنا من تحليل مدى التأثير الذي يتأتى من تطبيق أسلوب لوحة القيادة داخل النشاط التسويقي حاملا ضمن أولويات قياسه الأهداف التي تصب

في توليد رضا الزبون واستقطاب العامل التي تتأتى من تحريك نمط التسويق الداخلي(*) ضمن أنماط النشاط التسويقي.

أدوات البحث والتحليل:

جوانب البحث متعددة ومراحله كثيرة والخروج بنتائج البحث يتطلب تحليلها وقراءتها والإحاطة بجميع جوانبها لتوزيع وتصنيف جميع المتغيرات ومعالجة الإشكالية تطلبت منا الإطلاع والإحاطة برصيد من مختلف البحوث والدراسات العلمية والأكاديمية:

✓ الكتب

✓ الرسائل الجامعية والأطروحات

✓ المجلات

✓ الملتقيات والمؤتمرات

الحدود الموضوعية للبحث:

يركز البحث على تناول مختلف جوانب التسويق الداخلي والتعلم والنمو في قالب ترتيبي، بداية بالتسويق الداخلي الذي يحمل أثرا نوعي وكمي على تكاليف للنشاط، ثم تأتي مرحلة أخرى تبحث عن مصادر تطوير نشاط المؤسسة النوعي قادر على تحقيق مخرجات من بينها مؤشرات التعلم والنمو.

(*) التسويق الداخلي: نشاطات تستهدف خلق بيئة داخلية تدعم الوعي وإدراك الزبون والمبيعات لدى العاملين، نقلا عن: فؤاد حمود العطار، حوراء ثامر مهدي حسن، التسويق الداخلي وجودة الخدمة وتأثيرها في تحقيق رضا الزبون-دراسة استطلاعية للمصارف الأهلية في كربلاء، مجلة جامعة كربلاء العلمية، العدد الأول، جامعة كربلاء، العراق، 2015، ص321.

مخطط البحث:

قمنا بإعداد الشكل التالي الذي يمثل مخططا للبحث يجمع المتغير المستقل والتابع والمتغير الوسيط:

الشكل رقم (32): هيكل البحث بين المتغير المستقل (المراقبة التسويقية) والتابع (الأداء



ارتأينا أن نقسم البحث إلى جانبين نظري وتطبيقي كمتطلب علمي منهجي، حيث يتناول كل جانب من الجوانب فصلين، أما الجانب النظري ففصله مستقلة عن بعضها البعض لكن الفصول النظرية وجب ربطها رغم استقلالها في أسلوب التحليل بين المالي والإحصائي، نوجزها فيما يلي:

الفصل الأول: الجانب النظري

يتناول هذا الفصل المفاهيم المختلفة عن التسويق الداخلي، وأهم المتغيرات الداخلة في تحريك الهيكل التنظيمي للنشاط التسويقي، هذا من جهة وكيفية تحقيق مردود من خلال هذا النشاط يرسخ أبعاد محورية كالتعلم والنمو.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للبحث

من خلال هذا الفصل تم تقديم شركة نفضال وإطارها التنظيمي، بالإضافة نشاطها التسويقي.

الفصل الأول

دور التسوية الداخلي في تعزيز مكانة المنتج

الإلكتروني

تمهيد:

نتناول في هذا الفصل الإطار النظري ، حيث يعد المرجعية التي تستند عليها إشكالية الدراسة وتكمن أهميتها إلى معرفة التراث العلمي لمن سبق من الباحثين ويهدف هذا الفصل إلى إيضاح الجانب النظري من خلال تقسيمه إلى ثلاث مباحث كما يلي:

المبحث الأول: نتناول فيه الإطار النظري للتسويق الداخلي حيث سنتطرق إلى أهم المفاهيم المتعلقة بالتسويق الداخلي .

المبحث الثاني: يتمثل في الإطار النظري للمنتج الإلكتروني حيث يشتمل على أهم المفاهيم المتعلقة بالمنتج الإلكتروني .

المبحث الثالث: دور العامل في التسويق للمنتج الإلكتروني .

المبحث الأول: التسويق الداخلي

ركزت معظم المنظمات على العملاء الخارجيين ، إلى أن طبيعة الدور الذي يلعبه العملاء الداخليين في تحديد مستوى الجودة وتحقيق رضا العملاء خاصة في المنظمة الخدمية قد غير العلاقة بين المنظمة والعاملين بها، لذا ظهر مفهوم التسويق الداخلي ليضع قاعدة اعتبار العاملين كعملاء داخليين باعتبارهم مصدر الجهود التسويقية ، وعليه سنتطرق في هذا المبحث إلى أهم المفاهيم والمعلومات المتعلقة بالتسويق الداخلي .

1-1- مفهوم التسويق الداخلي:

هناك العديد من التعاريف للتسويق الداخلي بحيث لا يوجد تعريف موحد وشامل متفق عليه من طرف الباحثين، لذا نذكر البعض منها:

عرف التسويق الداخلي على أنه: مجموعة الإجراءات التي تقدم إلى كل أعضاء المنظمة، تتمثل في تدريب ومكافئة و بث المعلومات وتقييم العاملين مع فهم واضح لرسالة المنظمة وأهدافها لغرض تحسين اداء العاملين .

عرفه كوتلر وأرمسترونغ بأنه بناء التوجه نحو الزبائن والاهتمام بهم من خلال العاملين وتحفيز كل من موظفي الخطوط الأمامية والخطوط الخلفية باعتبارهم كفريق عمل، كما أن التسويق الداخلي عبارة عن التنسيق والتبادل الداخلي بين المنظمة والعاملين فيها لتحقيق نجاح في التسويق الخارجي ما بين المنظمة وزبائنها كما يمثل العاملين في المنظمة الزبائن الداخليين لها.

ويعرفه جونسون على أنه جهود خدمات المؤسسات لتزويد جميع اعضاء المؤسسات بالفهم الواضح لرسالتها وأهدافها من خلال البرامج التدريبية والحوافز والتقييم لتحقيق الأهداف المنشودة.¹

وقد عرف بييري "berry" التسويق الداخلي بأنه تطبيق فلسفة وسياسات التسويق على الأفراد العاملين في المنظمة وبالتالي فإنهم أفضل الأفراد الممكن توظيفهم والمحافظة عليهم، وبالتالي سيقومون بأداء أدوارهم بأقصى طاقاتهم الممكنة.² ومما سبق يمكننا القول أن التسويق الداخلي: عملية مبادلة داخلية بين المنظمة ومجموعة الموظفين العاملين بها، بحيث يعتبر نشاط يركز على القوى العاملة داخل المنظمة والهدف منه هو إيصال رسالة المنظمة الخدمية وأهدافها للعاملين بغية تحقيقها.

1-2-مراحل تطور مفهوم التسويق الداخلي:

توجد ثلاثة أشكال مختلفة تبين التطور الذي عرفه مفهوم التسويق الداخلي وهي³:

أ- المرحلة الأولى: إرضاء وتحفيز الموظف.

ب- المرحلة الثانية: التوجه بالمستهلك.

ت- المرحلة الثالثة: إدارة التغيير وتنفيذ الإستراتيجيات.

ا- المرحلة الأولى: إرضاء وتحفيز الموظف:

تركز هذه المرحلة على النقاط التالية:

- الموظفين كمستهلكين داخليين؛

1 بن احسن ناصر الدين،تكاملاشطة التسويق الداخليةادارة جودة الخدمات وأثره على رضا الزبون-دراسة ميدانية لمجموعة من

المؤسسات الخدمية- أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2016، ص 21.

2 هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الاردن، الطبعة الاولى، 2004، ص284.

3بلحيمر ابراهيم، التسويق-المفاهيم-الانواع-المجالات-، دار الخلدونية للنشر، الجزائر، 2016.

- الوظائف كمنتجات داخلية؛

- تحفيز وإرضاء الموظفين.

من أجل جعل الموظفين أكثر إستعدادا لبذل المزيد من الجهود لإرضاء الزبائن وتحسين جودة الخدمات التي تقدمها منظماتهم.

ب- المرحلة الثانية: التوجه بالمستهلك:

الخطوة الثانية التي عرفها تطور مفهوم التسويق الداخلي، أشارت إلى الدور الذي يلعبه موظفو الخط الأمامي - عمال الإتصال - في إدارة العلاقة مع الزبائن لكونهم مسؤولين على إشباع حاجات ورغبات الزبائن، أو المستهلكين من خلال عملية التفاعل التي تتم بينهم، وبذلك فهو يركز على مفهوم التسويق التفاعلي، هذه المرحلة كانت تركز على النقاط التالية:

- موظفون لديهم توجه بالمستهلك والسوق؛

- موظفون لديهم عقلية بيعية؛

- وجود تكامل وتناسق بين مختلف الوظائف داخل المنظمة؛

- إستخدام التسويق كأساليب وتقنيات داخل المنظمة.

ت- المرحلة الثالثة: إدارة التغيير وتنفيذ الإستراتيجيات:

في هذه المرحلة يرى الباحثون أن التسويق الداخلي كوسيلة للتنفيذ الفعال، وأول من نادى بالدور المحتمل للتسويق الداخلي كأداة للإستراتيجية هو "وينتر 1985 winter" لإدارة الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة، إن تقدم تطور مفهوم التسويق الداخلي كوسيلة للتنفيذ، تدعمت أيضا من خلال تزايد الإقتناع بأن التسويق الداخلي هو ميكانيزم يساعد على تحقيق التناسق والتكامل بين وظائف المنظمة.

1-3- أهمية التسويق الداخلي:

يكتسي التسويق الداخلي أهمية بالغة في إشباع حاجات ورغبات الأفراد العاملين، وتحقيق أهداف المنظمة، كونه يعمل على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وتوفير بيئة داخلية تدعم الروح المعنوية وتنمي السلوكيات والإيجابيات لدى الأفراد اتجاه المنظمة، وفيما يلي توضيح لأهمية التسويق الداخلي للمنظمة والأفراد العاملين:

أ- أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للمنظمة:

يعد التسويق الداخلي طريقة إدارية تهدف للوصول إلى الزبائن من خلال تطوير وتحفيز أفراد المنظمة للقيام بمهامهم على أكمل وجه أثناء الإتصال بالزبائن، وتطبيق فلسفة الإدارة والجودة في أداء الخدمات من قبل جميع أعضاء المنظمة بالطريقة التي تحقق الجودة ورضاء الزبائن، ويكتسي التسويق الداخلي أهميته بالنسبة للمنظمة انطلاقاً من ثلاثة محاور.¹

- إدارة التغيير،
- بناء الصورة العامة،
- استراتيجية المنظمة.

أ-1- إدارة التغيير: قد تعتمد المنظمة إحداث تغييرات كبيرة، مثل أن تقرر رفع مستوى الأرباح بنسبة كبيرة جداً من 5% إلى 40% على سبيل المثال، أو إدخال أنظمة جديدة داخل المنظمة مثل تكنولوجيات المعلومات، أو غيرها من التغييرات الكبرى والتي عادة ماتكون غير مخططة بمعنى فيها نوع من المفاجئة والاندفاع، أو تفرضها ظروف معينة.

أ-2- بناء الصورة العامة: حسب ريتشارد نورمان تعد صورة المنظمة أحد العناصر الأساسية من خمسة عناصر (قطاع السوق، مفهوم الخدمة، صورة المنظمة، نظام التسليم،

1 هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، الاردن، الطبعة الثالثة، 2005 ص343

ثقافة المنظمة) في نظام إدارة منظمة الخدمة، والصورة هي بمثابة أداة إعلامية تستعملها المنظمة للتأثير على (الموظفين، سوق التوظيف، الزبائن، المتدخلين الآخرين في النشاط مثل حملة الاسهم أو مالكون آخرون للموارد بهدف¹:

- التموقع الاستراتيجي؛

- دخول السوق بفاعلية؛

- تسهيل الوصول إلى موارد متنوعة أو على الأقل بأقل تكاليف؛

- توجيه سلوك الأفراد لزيادة الدافعية والإنتاجية .

هنا يلعب التسويق الداخلي دوراً من خلال الاتصال الداخلي والتعريف بنقاط تمييز المنظمة، لدى أفراد المنظمة، ثم من خلال الأفراد العاملين تحاول التموقع في أذهان السوق، أو القطاع المستهدف ولذلك يقال ان جميع العاملين هم سفراء محتملون للمنظمة .

أ-3- إستراتيجية المنظمة: تنفيذ أي استراتيجية يحتاج إلى تعاون وتنسيق بين مختلف الأفراد والوظائف، وجهود التسويق الداخلي تعمل على تقليل حدة التداخل والصراع الوظيفي، وبناء الإلتزام المطلوب لتنفيذ تلك الإستراتيجيات على أحسن وجه .

ب- أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للموظف:

العديد من المنافع والمزايا يستفيد منها الموظفين تتجم عن تطبيق برامج التسويق الداخلي، نذكر منها ما يلي:

ب-1- تحقيق الرضالا لدى العاملين: احد أهم المزايا التي تنتج عن تطبيق برامج التسويق الداخلي هو تحقيق الرضا والشعور بالإستقرار لدى العاملين، فمن خلال البحث عن حاجات ومتطلبات العاملين والعمل على تلبيتها هي أحد أبرز العوامل التي تساهم في إرضاء العاملين؛

1 ريتشارد نورمان، ادارة الخدمات، ترجمة عمرو الملاح، مكتبة العبيكان، الرياض 2000، ص254،255.

ب-2- تطوير وتحسين مستوى أداء العامل: يعتبر العامل أول المستفيدين من برامج التسويق الداخلي

لأنها تعمل على توفير كافة الظروف الملائمة، بالإضافة إلى برامج التدريب والتطوير وغيرها من الأنشطة التي تدخل ضمن برامج التسويق الداخلي والتي تساهم في تحسين أداء العامل وبالتالي زيادة إعتزازه بالعمل الذي يقوم به؛

ب-3- تحسين العلاقات بين العاملين: من خلال برامج التسويق الداخلي تتغير نظرة العامل لزميله، سواءً كان في نفس المستوى الإداري أو أعلى أو أقل، وبالتالي يصبح الشعور بالإنتماء للمنظمة أمر إيجابي بالنسبة للعامل أو الموظف؛

ب-4- شعور الموظف بمعنى الوظيفة: برامج التسويق الداخلي تولد شعور لدى الموظف بأهمية المهام والواجبات التي يقوم بها في المساهمة لتحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة والعاملين، وبالتالي تتغير نظرتهم لمعنى العمل مما يجعله يسعى إلى تحقيق الذات والتميز في العمل وإشباع الحاجات العليا بدلاً عن الإكتفاء بالحاجات المادية فقط.

1-4- خصائص التسويق الداخلي:

يتصف التسويق الداخلي بعدة خصائص أهمها: ¹

- التسويق الداخلي عملية اجتماعية؛

- التسويق الداخلي عملية إدارية تعمل على تكامل الوظائف المختلفة داخل المنظمة.

1-4-أ- التسويق الداخلي عملية اجتماعية: فهو يطبق داخل المنظمة لإدارة عملية التبادل والتفاعل بين المنظمة والعاملين بها فالعاملين لا تقتصر حاجاتهم على الحاجات

1 حقا صبرينة، دور التسويق الداخلي في تحقيق رضا العملاء، دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية علي بوسحابة خنشلة، مذكرة

مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة عباس لغرور، خنشلة، 2013، ص21.

المادية فقط، وإنما هناك حاجات اجتماعية مثل الامن والانتماء والصدقة، وهذا ما يتحقق من خلال التسويق الداخلي

1-4-ب- التسويق الداخلي عملية إدارية تعمل على تكامل الوظائف المختلفة داخل المنظمة من خلال:

- التأكد من أن كل العاملين لديهم دراية وخبرة كافية من الأنشطة التي يقومون بها وأن هذه الأنشطة تؤدي إلى إشباع حاجات العملاء الخارجيين؛
- التأكد من أن كل العاملين تم إعدادهم وتحفيزهم لأداء عملهم بكفاءة.

1-5- أهداف التسويق الداخلي:

إن الفكرة الواسعة للتسويق الداخلي لفلسفة إدارية مع تطبيقات على المستوى الإستراتيجي والتكتيكي، توضح في (الجدول 1).

(الجدول 1)-توضيح فكرة التسويق الداخلي

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

المصدر: الضمور هاني حامد. (2008)، "تسويق الخدمات" دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

1-6- المزيج التسويقي الداخلي: ¹

يرى بعض الباحثين أن المزيج التسويقي للتسويق الداخلي يتفرع إلى العناصر التالية:

- المنتج: يعبر عن القيم والمواقف التي ينبغي ان يتحلى بها الموظف والتدريب المستمر للموظفين، في سبيل رفع مهارات ومعرفة الزبون الداخلي وإنجاح تنفيذ إستراتيجيات المنظمة .
- السعر: يعبر عن التكلفة التي يتحملها الموظف في سبيل معرفته، وأيضا التكلفة النفسية لتبني أساليب جديدة في العمل مقابل التخلي عن الأساليب المعتادة، وهو ما يطلق عليه تكلفة الفرصة البديلة.
- الترويج: يعبر عن مختلف إستراتيجيات الإتصال الداخلي من خلال الإعلان والتفاعل وجه لوجه، ولوحة الإعلانات، والنشرات الداخلية.
- التوزيع: يشير إلى مكان عقد الاجتماعات والمؤتمرات أين يتم عرض السياسات والمهام الجديدة الواجب تنفيذها، وقد يعبر عنه بالطرف الوسيط عند اللجوء إلى المستشارين أو وكالات التدريب.
- الدليل المادي أو الملموس: على مستوى السوق الداخلي ليست مهمة بشكل كبير لأنها تمثل بيئة العمل الطبيعية، وكحالة خاصة السياسات والمهام التي يكلف بها الموظفون، عن طريق المؤتمرات أو التدريب الخارجي، مثلا في الجامعات قد يكون الدليل المادي اكثر أهمية في التسويق الداخلي من تسويق الخدمات في السوق الخارجي.

1 بلحيمر ابراهيم، التسويق-المفاهيم-الانواع-المجالات، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، الطبعة 2016

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

المشاركون (الأفراد): وتعتبر عن نمط الإشراف والعلاقة مع المسؤول المباشر .

1-7-إبعاد التسويق الداخلي:

يتضمن التسويق الداخلي العديد من الابعاد التي يجب ان تقوم بها المنظمة من تحسين علاقتها مع العاملين الذي ينعكس ايجابا على مستوى ادائهم الذي بدوره يؤثر على مستوى تقديم الخدمة التي تخص رضا العملاء ، ان ضروريات اي منظمة خدمية ان تقوم بما يلي:

أولاً: اختيار العاملين

1-تعريف اختيار العاملين:

يقصد باختيار العاملين توفير احتياجات المنظمة من مختلف الكفاءات ووضع كل كفاءة في الوظيفة التي تتناسب مع قدراتها وبالتالي تتضمن عملية الاختيار سلسلة من الانشطة تبدأ ياجتذاب لافضل العناصر ويلي ذلك المفاضلة بين تلك العناصر بحيث يتم اختيار افضل الافراد ويتبع ذلك تعيينهم في الوظائف التي تتناسب خصائصها مع خصائصهم¹.

وهو استعداد وصلاحيية الأفراد العاملين في مجال اختيارهم بالمشروع المراد تحقيقه، والحاقهم بالأعمال التي تتفق واستعدادهم وميولهم وقدرتهم وهي الأسس التي تستند

1 سامي احمد مراد ، تفعيل التسويق المصرفي لمواجهة اثار اللغات ، الطبعة الاولى ، المكتب العربي للمعارف، ميدان الحجاز ،

إلى المبدأ الموضوعي في ضوء الكفاءات، والجدارة بما يكفل في النهاية وضع الشخص المناسب في العمل المناسب وهو أمر له اثره البالغ.¹

2- أهمية اختيار العاملين:²

- النجاح في اختيار العاملين ينعكس على النشاطات في المنظمة والتي من بينها النشاطات التسويقية.
- انعكاس سياسة التعيين في منظمات الخدمات على الكثير من الأنشطة كالتدريب والتطوير والحوافز وتقييم الاداء
- تعد سياسة اختيار العاملين الصحيحة مفتاح نجاح منظمات الأعمال والوسيلة التي تمكنها من تحقيق الميزة التنافسية

3-أهداف اختيار العاملين:

تتمثل أهداف اختيار العاملين فيما يلي:³

- تعتبر العملية التي يمكن التفريق بها بين المتقدمين لشغل عمل معين
- تحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة
- نجاح الفرد في عمله ومن ثم تحقيق انتاجية اعلى للمنظمة
- وضع الشخص المناسب في المكان المناسب

ثانيا: التحفيز

لتشجيع العاملين على القيام باعمالهم تسعى المنظمة لتوفير بيئة عمل مناسبة وذلك

عن طريق التحفيز

1 زيد سلمان، إدارة إختيار الموظفين، الطبعة الثانية، دار الياية للنشر والتوزيع ، عمان، الاردن، 2018، ص35.

2 منكرة تخرج

3 سامي احمد مراد، تفعيل التسويق المصرفي لمواجهة اثار اللغات ، مرجع سبق ذكره ، ص200-201

1- تعريف التحفيز:

يعرف التحفيز على أنه جميع الظروف التي تتوافر في بيئة العمل التي تسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة من جهة وإلى إشباع حاجات ورغبات العاملين من جهة أخرى سواء كان التحفيز مادي أو معنوي.¹

فالحوافز هي مجموعة من العوامل الخارجية التي توفرها الإدارة للعاملين لديها لإشباع رغباتهم وحاجاتهم وطموحاتهم للارتقاء بأدائهم بهدف تحقيق أهداف المنظمة وأهداف الفرد في آن واحد.²

ويمكن تعريفها كذلك على أنها جميع الوسائل والعوامل التي من شأنها حث المواهب على أداء واجباتهم بجد وإخلاص، وتشجيعهم على بذل أكبر جهد وعناية في أدائهم ومكافاتهم على ما يبذلونه فعلا من جهد زائد عن المعدل في مجال الانتاج والخدمات، ومن جهة أخرى عرفها البعض الباحثين بأنها العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في المواهب والتي تحدد نمط السلوك عن طريق إشباع احتياجاتهم الإنسانية كافة.³

1- أهمية الحوافز:

للحوافز أهمية بالغة الذكر منها:⁴

1 مالك محمد المجالي ، امين عايد البشاشة ، هاني محمد المجالي ، تأثير ابعاد التسويق الداخلي على رضا العاملين في البنوك

التجارية،المجلة الاردنية في ادارة الاعمال ، العدد3، الاردن، 2016

2 براء رجب تركي ، نظام الحوافز الادارية، دار الراهة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2018، ص14

3 غني دحام تناي الزبيدي ، حسين وليد حسين عباس ، ادارة الموهبة مدخل معاصر لادارة الموترد البشرية ، دار حامد للنشر

والتوزيع ، عمان، 2018، ص234.

4 براء رجب تركي ، مرجع سابق ، ص14.

- اشباع حاجات ورغبات العاملين بمختلف انواعها ومنها الحاجة المادية والحاجة المعنوية للاحترام والتقدير وااثبات الذات
- شعور العاملين بالعدالة والمساواة داخل المنظمة
- جذب المهارات والكفاءات والادمغة المتميزة للعمل بالمنظمة.
- زيادة مستوى رضا العاملين نتيجة لاشباع حاجاتهم .
- زيادة انتماء وولاء العاملين للمنظمة.
- زيادة انتاج العاملين كما وكيفا .
- تخفيض معدلات الفاقد في العمل .
- تنمية روح التعاون بين العاملين داخل المنظمة.
- تحسن صورة المنظمة امام المجتمع .

3- أهداف الحوافز:

للحوافز عدة أهداف نذكر منا: ¹

- خلق الشعور بالاستقرار للعاملين والولاء للمنظمة
- يمكن للحوافز ان تقود تطوير سلوك العمل في المنظمة واستقرار في قيم العمل التي تشكل النواة الرئيسية لما يسمى بالثقافة التنظيمية
- تلعب الحوافز دور كبير في زيادة دافعية للافراد العاملين في المنظمة وضمان درجة استقرارهم فيها

1 جعفر خانو الزبياري ، وظائف ادارة الموارد البشرية ، الطبعة الاولى ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان، 2018 ، ص

ثالثاً: التدريب

1- تعريف التدريب:

تعددت مفاهيم التدريب ما بين عملية جهد ووسيلة نشاط وصيغة، ولعل من أبرزها مايلي:

يعرف التدريب على أنه وسيلة لتنمية معارف ومهارات وقدرات الفرد الوظيفية وتزويده بالأساليب والخبرات والاتجاهات العملية والعلمية السليمة اللازمة لاستخدام المعارف والمهارات الحالية، التي يمتلكها أو الجديدة التي يكتسبها في تقديم افضل أداء ممكن ووظيفته الحالية ويعدده للقيام بالمهام الوظيفية المستقبلية وفق مخطط علمي لاحتياجاته التدريبية.¹

يمكن القول أن التدريب هو مفهوم يتكون من عدة عناصر، فهو يعني تغييراً إلى الأحسن أو تطويراً في معلومات الفرد وقدراته ومهاراته وأفكاره وسلوكياته واتجاهاته وذلك بهدف إعداده إعداداً جيداً لمواجهة متطلبات الوظائف الحالية وتنمية مهاراته الفنية والذهنية .

2- أهمية التدريب:

يمكن تحديد أهمية التدريب من خلال النقاط التالية:²

- تعزيز ثقة الفرد بنفسه
- القيام بدورات تدريبية
- معالجة نقاط ضعف الاداء وتحسينه
- تمكين البناء الداخلي للمنظمة من خلال تاهيل كوادرها البشرية

1 اياذ عبد الكريم النسور ، الدليل التدريبي لتنمية الموارد البشرية ، الطبعة الاولى ، الاكاديميون للنشر والتوزيع ، عمان، 2018، ص 20.

2 علي خلف حجاجه، الروح المعنوية وتدريب الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان الرदन، 2018، ص72.

- زيادة طاقات الافراد من خلال الوصف الذهني
- الاستثمار في الجانب البشري

إذا ارادت المنظمات التطور والتنمية فعليها أن تأخذ التدريب على أساس أنه ركن اساسي في استراتيجيتها على المدى الطويل، والذي يهتم بتقديم التدريب المناسب في الوقت المناسب وعودته للعمل في البيئة المناسبة.

3- أهداف التدريب: ¹

تتركز أهداف التدريب في ما يلي:

- الزيادة في الانتاج والاقتصاد في النفقات .
- التقليل في الدوران العمل ومساعدة العاملين على أداء الأعمال والوظائف .
- تنمية العاملين واستقرار واستمرارية المنظمة.

كما يهدف إلى: ²

- الاسهام في اعادة التوازن النوعي والعددي لهيكل العمالة فاذا حدث فائض في العمالة في تخصص معين يمكن من خلال التدريب تأهيلهم لتخصص أو تخصصات أخرى يسد بها العجز فيها ويهدف التدريب أيضا إلى ايجاد صف ثان مؤهل يمكن الاعتماد عليه في تفويض السلطة .
- توفير القوة الاحتياطية في المنشأة وتسهيل مهمة الرقابة والإشراف .

-زيادة الروح المعنوية للافراد وكفائتهم وتحسين ادائهم

1 منير نوري، الوجيز في تسيير الموارد البشرية، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص86-88

2 هاشم حمدي ، التدريب المهني الاهداف والاساليب، الطبعة الاولى، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص25-29

رابعاً: التمكين

1- تعريف التمكين:

يشير مفهوم التمكين إلى زيادة السلطة والمسؤولية الموكلة إلى العاملين في المستويات الادارية المباشرة بحيث تعادل أو تكاد تعادل السلطة والمسؤولية الموكلة إلى المسيرين في الإدارة العليا ويعرف التمكين بأنه ايجاد الظروف التي تشجع العاملين في مختلف المستويات التنظيمية على تحمل المخاطرة التي تصاحب اتخاذ القرارات غير الروتينية والابداعية.¹

لتحرير طاقات الفرد وإبراز قدراته يقتضي توفير كافة الامكانيات والظروف المناسبة وذلك من خلال حرية المبادرة والتصرف وهذا يقتضي من المؤسسة توفير الدعم المناسب للفرد من التدريب المناسب لبناء قدراته والدعم الفني والاداري الملائم.² وهو كذلك عملية اتاحة الفرصة للاخرين في زيادة قدراتهم الفردية والجماعية وتقديم افضل ما لديهم في مجال المشاركة بالمعلومات والقرارات والمهام الادارية واشعارهم بالملكية للوظيفة للنمو والتطور والابداع وهناك عدة اسباب تدفع المنظمة إلى تبني مدخل التمكين كالحاجة إلى عدم اشغال الإدارة العليا بالأمر اليومية وتركيزها على القضايا الاستراتيجية طويلة الأمد .

1 فتحة بوحود، ادارة الجودة في منظمات الاعمال (النظرية والتطبيق) ، الطبعة الاولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة،

عمان، 2015، ص161

2 نعيم الطاهر، مدخل للادارة، الطبعة الاولى، عامل الكتب الحديث للنشر والتوزيع والطباعة، اريد، الاردن، 2017، ص28

2- أهمية التمكين: ¹

يكتسب التمكين أهمية بالغة من خلال:

- شعور العاملين بالمسؤولية وحس عال بالملكية ورضا عن الانجاز .
- يمنح العاملين سلطة واسعة في تنفيذ مهامهم ويزيد السلطة بينهم .
- زيادة انتاجية المنظمة لكونه يسهم في تطوير قابليات العاملين وزيادة رضاهم وتمسكهم بالمنظمة .
- يكسب المنظمة مرونة عالية يمكنها التكيف لمواكبة التغيرات الحاصلة في محيط المنظمة.
- فتح مجال التدريب والتعلم للعاملين ويعطيهم حرية التصرف .

3- أهداف التمكين:

للتمكين عدة أهداف نذكر منها: ²

- زيادة الانتماء الداخلي بالنسبة للعاملين ورفع مستوى مشاركتهم
- ظهور افكار مبتكرة نتيجة حرية التصرف
- تشجيع العاملين على الابداع والمبادرة والالتزام بروح الفريق
- الانفتاح المباشر والثقة بين العاملين والعملاء
- زيادة قدرة الموظف على التعامل بمستويات عالية في المرونة والفهم والتكيف والاستجابة

1 زكريا مطلق الدوري، احمد علي صالح، ادارة التمكين واقتصاديات الثقة، الطبعة العربية، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص28-29

2 عمار علي المهيترات، اثر التمكين على فاعلية المنظمة، الطبعة الاولى، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2010، ص37-38

- سرعة الاداء والانجازات وجودة المدخلات
- منطق العمل باستراتيجية التمكين يستوجب العمل بروح الفريق وادارة هذه الامور شيء مهم بالنسبة للمنظمة وتكون بالاتصال بين أعضائها

خامسا الاتصال الداخلي

1- تعريف الاتصال الداخلي

للاتصال الداخلي عدة تعريفات نذكر منها:

الاتصال الداخلي في معناه العام هو سيرورة المعلومات بين الأفراد ويعني كذلك مجموعة من الانشطة الاتصالية التي تحدث داخل المنظمة من خلال العلاقات الرسمية واللا رسمية ضمن محيط المنظمة.¹

الاتصال هو عملية أو اداة يتم من خلالها نقل أو تبادل معلومات ومفاهيم وأفكار ومشاعر بين طرفين أو مجموعة من الاطراف من اجل تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف.²

نستنتج مما سبق أن الاتصال يشمل على كافة الوسائل والأساليب الاتصالية التي تجري بالطرق الرسمية وغير الرسمية بين العاملين في المنظمة، كما يشمل جميع المستويات في الهيكل التنظيمي .

1 عبد الكريم بن خالد بن عبد القادر، الاتصال التنظيمي وعلاقته بدمج الموظفين الجدد في المؤسسة، الطبعة الاولى، دار الراية

للنشر والتوزيع، عمان، 2018، ص25

2 غازي فرحان ابو زيتون، اتصالات الاعمال مفاهيم ومهارات الاتصال الشفوي والكتابي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان ،

2018، ص23

2- أهمية الاتصال الداخلي:

وجود نظام اتصال فعال داخل المنظمة يساعد في:¹

- تحدد وتوضح العلاقات بين العاملين بعضهم البعض وبمدراتهم من جهة ثانية .
- تعد عملية الاتصال أحد العناصر الأساسية لإدامة وتعزيز التفاعل الإنساني بين العاملين .
- يلعب دورا حيويا في توحيد جهود العاملين .
- توصيل سياسات المنظمة وأهدافها واستراتيجياتها إلى العاملين .
- استقبال الآراء والشكاوي ولاقتراحات .
- نقل المعلومات من الإدارة العليا للإدارات الأدنى والعكس أيضا .

3- أهداف الاتصال الداخلي:

الهدف الرئيسي للاتصال هو إحداث التفاعل والتنسيق بين أعضاء المنظمة .
بالإضافة إلى:²

- اكساب العامل مهارات وخبرات ومفاهيم جديدة .
- اكساب العامل اتجاهات جديدة أو تغيير اتجاهات أو تثبيت اتجاهات .
- تبصير العاملين وزيادة معارفهم .
- توفير اتصالات اجتماعية بين الافراد .

1 غازي فرحان ابو زيتون، مرجع سابق، ص23-25

2 عبد الكريم بن خالد بن عبد القادر، مرجع سابق، ص33.

المبحث الثاني: التعلم والنمو

1-1- مفهوم الأداء التسويقي

هذا العنصر يتطرق إلى مفهوم الأداء التسويقي من خلال تقديم العديد من التعاريف حول الأداء بصفة عامة ثم التوجه للأداء من مدخل تسويقي، وأهم النقاط التي تشكل خصائصه.

أخذت العديد من المفاهيم في العلوم التنظيمية والإدارية اهتماما لدى الباحثين في علوم التسويق، المفاهيم القانونية والاقتصادية كذلك الجدوى الاقتصادية الربحية الاستثمار وغيرها التي تكيف بها النشاط التسويقي، هذا النشاط يتطور باستمرار يعتبر من الأنشطة الطفيلية داخل المؤسسة، فأحيانا لا يتم إدراجها تنظيميا ولكنها تتطور بتطور العديد من الأنشطة كالمحاسبة والمالية والأنشطة الفيزيائية، هذا النشاط الذي له علاقة متفرعة بجميع مكونات المؤسسة، باعتبارها كيان قانوني واقتصادي واجتماعي حيث لم يتمكن العديد من الباحثين من توحيد تعريف محكم له، فالمقاربات تختلف وكذلك البيئة التي ينطلق منها الباحث، عرف الأداء التسويقي: "الأداء التسويقي متعدد الأبعاد تحتاج المؤسسة إلى العديد من المقاييس بهدف البقاء والاستمرار في السوق على المدى القصير والنمو في المدى الطويل وهو الهدف المشترك بين المؤسسات، وهو مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها الموضوعية في الخطة التسويقية وبما ينسجم مع المتغيرات البيئية ووفق المعايير الملائمة لإمكانياتها ومواردها المادية والبشرية"⁽⁰¹⁾، إذن الأداء التسويقي مقياس ومؤشر مشترك بين العديد من المؤسسات، تجتمع بعلاقة ذات طابع تنافسي ويمثل درجة

(01) أكرم أحمد الطويل، علي وليد حازم العبادي، الأثر التتبعي لأنشطة إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد إستراتيجية العمليات في الأداء التسويقي-دراسة في الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة في الموصل-، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، عدد خاص للمؤتمر العلمي الثاني، 2014، ص 91.

الاستجابة للهدف من النشاط التسويقي، وكمؤشر يحمل نتائج معطيات عديدة تمثل أبعاد الأداء التسويقي نوضحها فيما يلي:

الجدول رقم(02): أبعاد الأداء التسويقي

القدرة على تحويل المساهمات التسويقية بشكل كفؤ إلى النواتج التسويقية	الكفاءة التسويقية
القدرة لجذب واحتفاظ بالزبائن المربحين	إدارة العلاقة مع الزبون
القدرة لنشر وإبقاء اصطفاف إستراتيجي بكل الوظائف غير التسويقية	التناسق الداخلي
القدرة لنشر وإبقاء اصطفاف إستراتيجي بكل سلسلة التجهيزات ذات العلاقة(قنوات، مجهزون ،....)	سلاسل التجهيز
القدرة على توليد ذكاء السوق لنشره في جميع أنحاء المؤسسة ولنشر الثقافة الموجهة للزبون.	رأس المال الثقافي وإدارة موجودات أساسها المعرفة

المصدر: ندى عبد الباسط كشمولة، تأثير عناصر التسويق الابتكار في تعزيز الأداء التسويقي-دراسة استطلاعية لآراء عدد من المدراء في مجموعة من المنظمات الصناعية في محافظة بغداد-، مجلة تنمية الرافدين، العدد 115، جامعة الموصل، العراق، 2014، ص178.

يوضح الجدول أهم أبعاد الأداء التسويقي، حيث يؤثر إيجاباً توفير و إتباع هذه الأبعاد في صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التسويقية على أرض الواقع بفعالية، ويجب أن تنطلق هذه الأبعاد من قياس لمكونات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، من خلال التطبيق الجيد لأساليب القياس والتحكم، من خلال الأدوات المالية والهيكلية التي تعتبر أهم مولد للمؤشرات، وتنطلق المؤسسة من الأداء الإستراتيجي نحو الأداء التشغيلي للنشاط التسويقي، بداية بالأداء الإستراتيجي التسويقي الذي يمثل درجة التميز في الإعداد والتنفيذ للبرامج التسويقية مقارنة بأداء المنافسين وينشأ داعماً للمزايا التنافسية التي تقيس

ذلك، وله تأثير في أدائها طويل الأجل ومرتبطة بالسياسات طويلة الأجل التي يستمد منها النظام التنافسي للمؤسسة قراراته تجاه المنافسين والقوى الرئيسية في السوق⁽⁰¹⁾.

ينطلق مفهوم الأداء التشغيلي من كونه المؤشر الأساسي الذي يعكس قدرة المؤسسة على استثمار الموارد المادية والبشرية والمعلوماتية المتاحة لها في المستوى التشغيلي على نحو يستجيب للسياسات العامة للمؤسسة، يهتم بأداء العمليات التشغيلية ويقاس بمؤشرات خاصة، منها ما هو ناتج عن البيئة الداخلية كحجم النشاط وحجم التكلفة في المستوى التشغيلي وجودة المنتج وتقديم منتجات جديدة وكفاءة العمليات التشغيلية، ويمكن أن يكون ناتجا عن القياس الخارجي للبيئة ممثلة في تأثير كثافة النشاط التشغيلي خارج المؤسسة، مثل درجة تواجد رجال البيع في مختلف زوايا السوق أو حجم التغطية الذي يوفره رجل البيع الواحد في السوق⁽⁰¹⁾.

تحتاج العمليات التشغيلية إلى صيانة دورية وتحسينات دقيقة ومستمرة نوضحها

من خلال مدخلين:⁽⁰²⁾

1. **مدخل منع الأعطال:** الأعطال هي الانحرافات التي تحدث أثناء النشاط التشغيلي، وتمثل عدم قدرة النظام التشغيلي على قراءة الخطط والبرامج، وتسبب عيوباً في التصميم أو كثرة الاستخدام أو الاجتهادات غير المتوقعة وانتهاء صلاحية النظام التشغيلي، يقوم مدراء العمليات بثلاث مهام هي:

⁽⁰¹⁾ منال جبار سرور، صبيحة صالح عمر، استعمال تكاليف الجودة في تقويم الأداء الاستراتيجي، مجلة كلية الرافدين الجامعية للعلوم، العدد32، كلية الرافدين الجامعة، العراق، 2013، ص107.

⁽⁰¹⁾ أثير عبد الله محمد، تأثير مرونة الموارد البشرية الإستراتيجية في تحسين الأداء التشغيلي-دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين والمهندسين والفنيين في مديرية محطة كهرباء جنوب بغداد الغازية / الثانية-، مجلة دراسات محاسبية ومالية، العدد 23، جامعة بغداد، العراق، 2013، ص 379.

⁽⁰²⁾ مريم حامد ياسين، اسعد كاظم نايف، أثر استخدام تقنية Six Sigma في تحسين الأداء التشغيلي-دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في معمل 7 في الشركة العامة للصناعات الجلدية-، مجلة جامعة كربلاء العلمية، العدد 04، جامعة بغداد، العراق، 2012، ص140.

➤ **المهمة الأولى:** الاهتمام بجميع الإجراءات والأمور التي تسبب حدوث العطل في العملية.

➤ **المهمة الثانية:** فحص الطرق التي تقلل من فرصة حدوث العطل أو تقليل تكرار حدوثه إلى الحد الأدنى.

➤ **المهمة الثالثة:** استنباط الخطط والطرائق التي تساعد على استرداد حيوية العملية وإعادتها إلى حالتها الطبيعية.

2. **مدخل تحسين العملية:** يتضمن هذا المدخل نوعين من الاستراتيجيات إستراتيجية التحسين وإستراتيجية إعادة هندسة العمليات نوضحها فيما يلي:

➤ **إستراتيجية التحسين:** فلسفة البحث المستمر عن طرائق تحسين العمليات في المؤسسة، يضم نقاط مرجعية للمراسلات المتميزة وتكوين إحساس لدى العاملين بامتلاكهم للعمليات؛

➤ **إستراتيجية إعادة هندسة العمليات:** هي الوصول إلى أحسن المخرجات من حيث الكمية والعدد التي تلبى رغبة الزبون وباستخدام المدخلات المتاحة والمتوفرة لدى المؤسسة والتي يجري إعادة تصميمها.

من منطلق المقارنة بين مفهومي الإنتاج والأداء باعتبارها من المفاهيم التي يتم ترتيبها والمفاضلة بينها في سياقات إعداد المشروع، فهي مفاهيم متكاملة مع بعضها البعض: "الإنتاج هو التوفيق والمزج والدمج بين العديد من العوامل ك رأس المال، العمل، المعرفة، أما الأداء فهو الذي ينتج مباشرة من عنصر العمل، وبالتالي فإن كل عامل سيعطي الأداء الذي يتناسب مع قدراته ومع طبيعة عمله⁽⁰¹⁾" من خلال إذن فهو ينطلق

(01) chevalier et autres, gestion des ressources humaines, édition deback, canada , 1993, p 333.

من نظريتي القيمة وتقسيم العمل للباحث Adam Smith^(*) حيث تشكل كل واحدة منهما منطلقاً لتعريف الإنتاج والأداء:⁽⁰²⁾

➤ **نظرية القيمة:** القيمة هي ذلك الإشباع الذي يطفو على السطح عند استخدام شيء ما، حيث يحقق مقداراً معيناً من إشباع الحاجة والرغبة لدى الأفراد، اهتم الكلاسيك بهذا المفهوم واعتبر Adam Smith الإنتاج على أنه نشاط يمثل كمية العمل المبذول وحجم رأس المال الذي يمزج ليولد القيمة وهو ما أشار إليه الباحث كمصطلح الإنتاج؛

➤ **نظرية التخصص وتقسيم العمل:** أشار إليه الباحث في التعريف بمصطلح الأداء، حيث تقوم النظرية على أن العمل هو العنصر الأساسي في الإنتاج ومصدر الثروة التي تقوم على القوة الإنتاجية في العمل، وينطلق الباحث من فرضية أن الفرد عند تخصصه في مهمة واحدة خلال فترات مستمرة سوف يتقنها من جهة وسينفذها بنصف الوقت.

تعريف ينطلق من مفهوم المورد الاقتصادي الذي يتطلبه المشروع، هذا المورد تطور تصنيفه وتطويره عند الكلاسيك الذين أضافوا إليه مفهوم التنظيم كمورد اقتصادي، تعريف Miller & Bromiley للأداء يتمحور حول طريقة ترشيد هذه الموارد للوصول بالأهداف الحقيقية للمشروع: "محصلة قدرة المؤسسة في استخدام مواردها وتوجيهها وانعكاس كيفية استخدام المؤسسة لمواردها المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"⁽⁰³⁾، نبحث عن تحديد المكتسبات التنظيمية من خلال أسلوب وظيفي ورقابي من زاوية ربحية مادية ومعنوية للنشاط التسويقي، بحدوثنا عن النشاط

^(*) باحث اقتصادي ولد سنة 1723 في اسكتلندا، مؤلف كتاب ثروة الأمم الذي صاغ فيه عدداً من نظرياته حول الثروة، وهو من منظري الفكر الرأسمالي، من أهم نظرياته: نظرية الثروة، نظرية تقسيم العمل، نظرية القيمة، نظرية الميزة المطلقة في التجارة الدولية، نظرية الربح ونظرية الأرباح، توفي سنة 1790.

⁽⁰²⁾ قادري محمد الطاهر، مدارس الفكر في الاقتصاد السياسي - المستقبل إبداع الماضي -، مكتبة حسن العصرية للطباعة والنشر والتوزيع، لبنان، 2013، ص 68.

⁽⁰³⁾ وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص 39.

التسويقي ينبغي أن ننطلق من تعريف تتماشى وأجزاء هذا النشاط، النشاط هذا الذي يتميز بالمرونة والتجديد والاستمرارية والتزامن مع دورة حياة المؤسسة من جهة والسوق من جهة أخرى، اهتم العديد من الباحثين في مجال التسويق بموضوع الأداء، J.Castelnau من جهته عرف الأداء من الجانب التسويقي حيث أشار إلى رغبات وحاجات الزبائن وطرق تحقيق رضاهم وسبل تفعيل أنشطة تحقق ميزة تنافسية: "الأداء هو التفوق الإستراتيجي المتمثل في عرض المؤسسة لمنتجات وخدمات موافقة لرغبات الزبائن دون إهمال وجود منافسين أساسيين في السوق" تنطلق المؤسسة في إعداد إستراتيجياتها من الرؤى الواسعة والضيقة لبيئتها الداخلية والخارجية والدمج بينها هو نقطة انطلاق مفهوم الأداء التسويقي، بحيث تحاول المؤسسة التوفيق بين المتغيرات داخل البيئة الواحدة ومن ثم صياغة خطط إستراتيجية لتحقيق التفوق فيها ويكون التفوق التنافسي من خلال الإبداع التسويقي والابتكار التسويقي، J.Marc LEHU في كتابه (Encyclopédie de Marketing) انطلق في تعريف الأداء من المقاربة التسويقية المتعلقة بالبيئة: "النتيجة المحققة عن طريق الأنشطة والأفراد داخل بيئة المؤسسة التسويقية"⁽⁰¹⁾ أشار التعريف إلى الأفراد الذين ينشطون في بيئة تسويقية، هنا يتعلق الأمر بجميع الأفراد الذين تقع على عاتقهم مهمة تطبيق المهارات والإجراءات والنظم داخل بيئة المؤسسة والمشكلة لأثر تسويقي وجميع الأنشطة المولدة للقيمة التي يعنى بها نشاط التسويق، فقد يكون الهدف من النشاط هو التنسيق بين المستويات التنظيمية وتتولد منه قيمة نفسية ومشاعر تحقق الرضا والولاء التنظيمي كمستوى من الإشباع تحقق من هذا التنسيق وهو نشاط تنظيمي من منظور اجتماعي ونقطة الاشتراك تتمثل في الأداء وقد يكون النشاط الهدف منه هو تمويل منافذ وظيفية معينة تتولد منه مستويات عالية من مراكز التحفيز وبالتالي يعتبر كمنتج تسويقي داخلي تشكل من هذه الوظيفة المالية ونقطة الاشتراك بينها هي الأداء، تحاول المؤسسة

⁽⁰¹⁾ Jean-Marc LEHU, op.cit, p 595.

جاهدت تطوير أنظمتها الداخلية بما فيها مزيجها التسويقي، هذا المزيج الذي تتأثر حلقاته بتفاعل المؤسسة مع بيئتها الخارجية والداخلية معا، تحاول المؤسسة أن تعكس درجة من التفوق داخل كل حلقة منه من خلال سياسات معينة تتميز بها وتحاول أن تتفوق بها على المنافسين، تعريف آخر للأداء التسويقي يتناوله من زاوية الكفاءة والقدرة: "هو درجة تحقيق أهداف المزيج التسويقي داخل أسواق المؤسسة وهو قدرة المؤسسة على تحقيق الجهود التسويقية في كل بيئة تنشط فيها"⁽⁰²⁾، الأداء التسويقي يمثل جملة الأنشطة والعمليات والمهام المسطرة من قبل المسوق والمبدولة في وقت يتزامن مع تحقيق الإشباع المادي والمعنوي للزبون الداخلي والخارجي للمؤسسة بقدرة الأدوات التسويقية وفعالية التطبيق، وما تستلزمها الإجراءات التسويقية على المدى القصير والمتوسط والطويل، يتداخل مع مفهومي الكفاءة والفعالية باعتبارها مكونات مفهوم الأداء، نعرضها فيما يلي:

❖ **الكفاءة التسويقية:** هي التنسيق والاتصال بين المدخلات التسويقية مثل الأنشطة الترويجية الإعلان البيع الشخصي وغيرها من الأنشطة التسويقية مع المخرجات التسويقية المتمثلة في رضا الزبون، قبل أن نوضح متطلبات الكفاءة التسويقية نوضح

$$ME=100 - (Mc/Mc+Pc) \quad \text{العلاقة التالية(01):}$$

بحيث:

ME: الكفاءة التسويقية - Mc: التكاليف التسويقية - Pc: التكاليف الإنتاجية الكلية.

وفيما يلي نعرض جدولا نوضح من خلاله أهم متطلبات الكفاءة التسويقية:

(02) رعد عدنان رؤوف، دور أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق في الأداء التسويقي-بالتطبيق على الشركة العامة لصناعة

الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى، مجلة تنمية الرافدين، العدد 98، جامعة الموصل، العراق، 2014، ص325.

(01) أحمد جاسم علوان، رعد عيدان عبيد، قياس الكفاءة الإنتاجية والكفاءة التسويقية لمحصول الطماطم في محافظة بغداد

للموسم 2007-2008، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، العدد 25، العراق، 2010، ص 11.

الجدول رقم(03): متطلبات الكفاءة التسويقية

يجب تحديد الأهداف والأنشطة التسويقية والتوجهات المستقبلية بما يوفر الأرضية الملائمة لتعزيز الكفاءة التسويقية للمؤسسة	تحديد الأهداف التسويقية
يجب أن تتسم بالوضوح والبساطة لكي تسهم جميع الأطراف في نجاحها	تعريف الخطة التسويقية
يستلزم تحديدها توفير معلومات تفصيلية عن العديد من الجوانب المرتبطة بواقع عمل المؤسسة وإمكانياتها المادية والبشرية والمالية وطبيعة وحجم المنافسة السائدة وحجم الأهداف المرغوب تحقيقها	تقييم ميزانية التسويق
يتوجب تنظيم الأنشطة التسويقية وترتيبها وفق أولويات تحدد بموجب أهداف المؤسسة المرحلية التي تحاول المؤسسة تحقيقها	تنظيم تدفق الأنشطة التسويقية
يتولى مدراء النشاط التسويقي مهمة مراقبة الفقرات الخاصة بالبرنامج التسويقي وتحديد الأفراد القادرين على تنفيذه، ثم القيام بتقييم البرنامج بعد التنفيذ سعياً نحو تطويره للمرحلة اللاحقة	السيطرة على محاور البرنامج التسويقي
يستلزم تفعيل كفاءة الأنشطة التسويقية قيام مدراء التسويق متابعة جميع التعديلات التي يقترح إجراؤها على الخطة التسويقية بما ينسجم والأهداف المستقبلية للمؤسسة	إدارة عملية تعديل وتصحيح مسار الأنشطة التسويقية

المصدر: سالم حامد حميدي، رعد عدنان رؤوف، أبعاد التسويق الرشيق ودورها في تعزيز الكفاءة التسويقية-دراسة حالة في شركة أساسي للاتصالات في محافظة نينوى-، مجلة تنمية الرافدين، العدد 114، جامعة الموصل، العراق،

❖ **الفعالية التسويقية⁽⁰¹⁾:** هي إمكانية بلوغ الهدف التسويقي فيتجسد في تحقيق رضا الزبائن، زيادة ثقافة العاملين التسويقية وتحقيق ميزة تنافسية داخل السوق تشكل درجة من التفوق للمؤسسة، تتحقق من خلال خمس عوامل (إستراتيجية التسويق، ابتكار التسويق، تنفيذ التسويق، البنية التحتية للتسويق)، يحمل الأداء التسويقي عددا من الخصائص تجعله يختلف عن بقية المفاهيم الإدارية والتنظيمية في المؤسسة.

مفهوم الأداء التسويقي مفهوم معاصر تم تطويره نظرا للحاجة إلى وظيفة التسويق والحاجة إلى بناء تنظيمي يحمل مفهوم الأداء:

✓ هو مفهوم يتطور باستمرار بتطور النشاط التسويقي، لا يتوقف مستواه عند حد معين بل يأخذ منحى طردي مع تطور البيئة التسويقية الداخلية المتشكلة من الأفراد والأنساق التنظيمية داخل المؤسسة التي تضع لمساتها على هذا المفهوم والبيئة الخارجية المتشكلة من الزبائن والمؤسسات والإدارات الحكومية والأسواق، هذه الأخيرة التي ساهمت في تطوير مفهوم الأداء مع تطورها وتجزؤها وتنوعها حسب الاختصاص المناطق... الخ، حيث أعطته أبعادا مختلفة ساهمة في تطويره وتحسينه وبلوغه مرحلة النمذجة داخل بيئة الأعمال؛

✓ يتعلق بالتحديد بتصرفات الأفراد الفطرية داخل مجتمع ما أو مكتسبة أثرت فيها أدوات العولمة والاتصالات الخارجية بين المجتمعات، فمستويات الحرية التي يصل إليها الأفراد داخل نظام اجتماعي وسياسي معين تمنح هذا الفرد التطلع إلى حاجات مستقبلية لم يكن بالإمكان رؤيتها في مراحل سابقة هذا ما يجعل المؤسسة مجبرة للتعاطي مع هذه الحاجات ومحاولة تلبيتها بالأساليب والطرق التسويقية المولدة لقدرة كافي من الإشباع لدى المجتمع؛

(01) حمزة محمود الزبيدي، فاعلية تسويق الخدمات المالية وعلاقتها بالقيمة السوقية المضافة-دراسة تطبيقية في مصرف بغداد-، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، العدد، 41، الجامعة المستنصرية، العراق، 2014، ص 102.

✓ مفهوم متكامل ديناميكي متعدد الأبعاد تتداخل معه مجموعة من المفاهيم نتجت منه تطورت بتطوره كالكفاءة الفعالية أو تفاعلت معه داخل سياقات أدبيات إدارة الأعمال الإنتاجية القيمة الثروة والعمل، هذا المفهوم الذي ساهم في تغذية العديد من الأجزاء داخل المؤسسة، بقية المفاهيم متولدة منه تفاعلت معه في منحى داخلي للأنشطة التسويقية جميع المستويات التنظيمية داخل المؤسسة وخارجها وبالتالي هو مفهوم للتغذية التنظيمية أكثر منه مفهوم للقياس التنظيمي؛

✓ هو منطلق للفكرة الإنسانية في تحقيق الأهداف، فطموح الإنسان يتولد بميلاد هذا الإنسان وحاجة الإنسان تشبع بسلوك تسويقي معين تحقق له تراكما للقيم المختلف معنوية ومادية، وفي المؤسسة يعتبر الأساس التنظيمي الذي يعكس تطبيق البرامج التسويقية التنفيذية والتشغيلية معا، من خلال تصور كيف يكون هذا الأداء التسويقي؟ وبأي طريقة سيتحقق الإشباع؟ فهو أول محرك لسلوك المستهلك وسلوك المؤسسة معا ومحور رئيسي تعتني به المؤسسة.

1-2- نمط تفعيل محور النمو والتعلم

نحاول من خلال هذا العنصر التطرق إلى بعد التعلم والنمو الذي يعكس الثقافة التي تحملها المؤسسة واكتسبتها من أهدافها في ترقية العنصر البشري.

التعلم والنمو منظور مهم جدا، يعبر عن الأسس التي يجب أن تتبناها الإدارة لخلق النمو والتحسينات المطلوبة لتحقيق الأهداف في الأجل الطويل، حيث أن عدم القيام بالاستثمار في الموارد البشرية لتأهيلها تأهילה علميا وعلميا تطوير تقنيات تطوير تقنيات إنتاج المعلومات المساندة، ويقوم هذا المنظور على أداء الإدارة باتجاه تحسين قدرات العاملين من خلال المقاييس الآتية:⁽⁰¹⁾

(01) أحمد فواز ملكاوي، قياس مدى فاعلية بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الأداء الاستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية- دراسة ميدانية على مؤسسة الضمان الاجتماعي-أريد-، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 84، العراق، 2015، ص70.

1. **رضا العاملين:** يمثل العنصر الأساسي في هذا السياق، ويعني القدر من القبول النفسي للمؤثرات التنظيمية على الفرد العامل، كما نظيف إليها القيمة الاجتماعية مادية أو معنوية تحقق للعامل قدرا من الإشباع، ويمكن أن يقاس بطرق خاصة مثل الاستطلاع المباشر للرضا.

2. **المحافظة على العاملين:** تحاول المؤسسة تبني سياسة خاصة في هذا الجانب، ويعد معدل دوران العمل من أهم مقاييس هذا الجانب، كلما ارتفع هذا المعدل دل ذلك على عدم رغبة العاملين في البقاء بالإدارة.

3. **إنتاجية العاملين:** تتمثل في مدى قدرة العاملين على إنجاز العمل ضمن معايير التكلفة والزمن والجودة، وهي المخرجات الإجمالية الناتجة عن توظيف واستخدام مهارات وقدرات العاملين.

يمكننا أن نوضح أبعاد محور التعلم من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(04): أبعاد محور التعلم والنمو

المفهوم	البعد
مؤسسة متعلمة بدون حدود أفرادها يرغبون في العلم ومجبرين على التشارك بوسيلة لتسهيل ثقافة التعلم، لأن القيم الثقافية لأي مؤسسة تتضمن ثقافة التعلم	القيم الثقافية
القيم الثقافية في المؤسسة بحاجة إلى دعم من قبل الإدارة فإلقيادة لهم دور مهم في المؤسسة المتعلمة إذا التزموا واعتمدوا التغيير لما لذلك الالتزام من دور في تعظيم قدرة العاملين على التعلم	التزام الإدارة والتمكين
المزيد من نقل المعرفة إلى المؤسسة تعني المزيد من التوسع بها وترجمتها إلى فعل	نقل المعرفة
على المؤسسة أن تمتلك عملية اختيار مناسبة وإلى سياسة موارد بشرية تتطلب دعما وتعزيزا من خلال التعلم المستمر	خصائص العاملين

المصدر: عادل هادي البغدادي، العلاقة بين خصائص المنظمة المتعلمة وجاهزيتها للتغيير-دراسة مقارنة في كليتين من كليات التعليم العالي الخاص في بغداد-، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 10، جامعة القادسية، العراق،

تتمثل أهمية البعد في توفير الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية والمهارة اللازمة لتحسين مختلف عمليات وأنشطة المؤسسة وتفعيل مسار الإبداع والابتكار بها، إضافة إلى عمله على إشراك عمال المؤسسة في تحسين مستوى أدائها الشامل، واكتسابها ميزة تنافسية هامة مصدرها الإبداع والابتكار والتطوير والتجديد، ويتمحور هذا البعد حول الموارد البشرية للمؤسسة وكيفية تفعيلها ودفعها نحو تحسين أدائها من خلال ضمان تطوير برامجها التكوينية، الرفع من فاعلية سياساتها التحفيزية، وتحقيق رضاها الوظيفي بما يشجعها للرفع من مستوى أدائها⁽⁰¹⁾، ويفعل من دورها في تحقيق أهداف المؤسسة وتفضيلها للمصلحة العامة، ما من شأنه ضمان التطبيق السليم لإستراتيجياتها وإنجاحها، وتظهر المحددات الأساسية لهذا البعد في ثلاث عناصر أساسية.

الموارد البشرية للمؤسسة المتمثلة أساسا في مهارات عمالها وطاقاتهم الكاملة، تحتاج إلى إبراز وتطوير من خلال أنظمة المعلومات التي تعتمد عليها والتكنولوجيا التي تستعملها وعدد براءات الاختراع التي تملكها وقيمة استثماراتها من الموارد الغير ملموسة، إضافة إلى إجراءاتها التنظيمية المحورية التي هي بحاجة لتحسين مستمر وعلى رأسها سياسة التحفيز وتشجيع العمل الجماعي وتطوير الكفاءات الجماعية إضافة إلى عملية صنع القرارات وتحديد المسؤوليات وتفويض الصلاحيات، ويحدد المجالات التي يجب أن تبذل فيها المؤسسة من أجل تحسين أدائها وتحقيق نموها في المدى الطويل ويركز هذا الجانب على قياس قدرات كل من العاملين أو الأفراد ومستوى مهاراتهم ورضاهم عن العمل، وقياس كذلك قدرات نظام المعلومات وأخيرا يقيس نظام المكافآت والحوافز، لذا فإن تطوير وتحسين أداء هذا البعد يعتبر أكثر من ضروري نظرا إلى كونه السياق الرئيسي لتحسين أداء الأبعاد الثلاثة الأخرى⁽⁰²⁾.

(01) سحر طلال إبراهيم، تقويم أداء الوحدات الاقتصادية باستعمال بطاقة الأداء المتوازن-دراسة تطبيقية في شركة زين السعودية للاتصالات-، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 35 العراق، 2013، ص361.

(02) جنان علي حمودي، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في ترشيد القرارات لزيادة فاعلية المحاسبة الإدارية-دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركات الصناعية-، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 95، معهد الإدارة الرصافة، العراق، 2013، ص199.

الفصل الثاني

خاتمة

خاتمة

لقد أوضحت فلسفة التسويق الداخلي الموجهة للأداء الكلي للمؤسسة تمليها الحاجات الكلية والجزئية للأنشطة، لما تؤديه من دور هام في ترقية الأداء الكلي والتخفيف الانحرافات الممكن حصولها التي تعتبر التحدي الأكبر الذي يواجه كثيرا من النقاط داخل المؤسسة، فهذا النشاط بات يشكل مخرجا مناسباً لحل جميع مشاكل المؤسسة من منطلق تعزيز مكانة الأفراد وتهيئتهم وكذا الهياكل المادية والعمليات ما يؤثر إيجاباً على مؤشر التعلم والنمو.

نتائج البحث

بعد التطرق إلى الجانب النظري من البحث توصلنا إلى النتائج التالية:

- ❖ يعتبر التسويق الداخلي من بين المفاهيم ذات البعد الاجتماعي الذي له فلسفة خاصة يتميز به عن بقية المفاهيم الاقتصادية؛
- ❖ للتسويق الداخلي أبعاد كثيرة لها أثر على تطور الاقتصاديات وتغير أنماط التسيير الاقتصادي؛
- ❖ التسويق الداخلي ينطلق من ثقافة الأفراد الذين يعكسون جانبا من التفاعل الذي يحيط بهذا المفهوم على اختلاف أصعدته؛
- ❖ لا يمكن أن يتوقف نشاط التسويق الداخلي عند حدود معينة أو عند نشاط داخل الهيكل التنظيمي.

بحثنا التطبيقي عن السياحة في الجزائر ونماذج من البيئة السياحية تختلف كل منها عن الأخرى من خلال أنشطتها وأهدافها وكذا نتائجها، توصلنا من خلالها إلى النتائج التالية:

- ❖ تحاول الحكومة الجزائرية تطوير القطاع السياحي من خلال أنشطة مثل النشاط التسويقي للوصول إلى الريادة في القطاع السياحي لكن اهتمامها يصب في جانب الموازنات فقط لا الجانب التسويقي للقطاع؛

- ❖ الأداء السياحي ضعيف نوعا ما وهو ما فسرتة الأرقام التي تم تحليلها عن مساهمته في الناتج المحلي مما يدل على عدم الاستعانة بتقارير عند صناعة السياسات؛
- ❖ حقق القطاع السياحي تطورا ملحوظا في الآونة الأخيرة من جانب الهياكل وهي رغبة وإرادة سياسية لتطوير الأداء التسويقي في هذا القطاع؛
- ❖ عدم وجود اعتمادات مخصصة للتسويق السياحي لمواجهة المنافسة الشديدة من الخارج والتي تستقطب السائح الجزائري المقيم في الخارج؛
- ❖ عدم وجود مواقع الكترونية خاصة بالترويج السياحي حسب المناطق والأقطاب بحيث يتم عرض المقومات والخدمات السياحية مما يمكن منظمي الرحلات الدوليين من التعرف على الأنشطة السياحية في الجزائر بكل سهولة.

التوصيات

- سنقوم باقتراح عدد من التوصيات نحاول من خلالها تقديم مساهمات يمكن أن تقود القطاع السياحي الجزائري نحو التفوق:
- ❖ لا بد من الاستثمار في القطاعات السياحية المرنة، مثل السياحة البحرية والصحراوية ومحاولة تكثيف الداخلين للاستثمار فيها؛
 - ❖ لا بد من الاهتمام أكثر بعنصر الخبرة واعتبارها مؤشرا من مؤشرات الربحية والنمو لهذا القطاع؛
 - ❖ إعادة الاعتبار لإدارة النشاط التسويقي في القطاع السياحي كنشاط يرهن تفوق هذا القطاع؛
 - ❖ إنشاء جهاز استطلاع تسويقي في كل المصالح والمديريات يعنى بإعداد التقارير حول أثر أداء السياحي للمصالح والمديريات السياحية، ومحاولة خلق التكامل بين جميع الأنشطة الداخلة في النشاط السياحي والنشاط التسويقي وبالتالي تطوير الطرق المراجعة للبيئتين الداخلية والخارجية للسياحة ومحاولة؛

- ❖ يجب أن يجند القطاع كل طاقاته بأدوات القياس الإستراتيجية من البرامج الإحصائية والرقمية التي تمكنه من معرفة الظروف المستقبلية لكل بيئة سياحية وإعداد تقديرات كافية وبالتالي التعامل مع الفرص والتهديدات الموجودة في سوقه؛
- ❖ ضرورة خلق ثقافة الحوار للبحث عن الابتكار وإعداد أهداف مشتركة غير مستقلة عن بعضها البعض ما يعزز ثقافة القطاع السياحي؛
- ❖ لا بد من إشراك المتعاملين مع المجمع زبائن وسطاء مؤسسات حكومية أو خاصة في عملية تسطير البرامج والاستراتيجيات؛
- ❖ لا بد من تجزئة السوق السياحي بشكل كافي يحقق تطلعات كل جزء من السوق السياحي؛
- ❖ لا بد من تأهيل فرع بحوث التسويق في القطاع السياحي وإعطائه قدرا كافي من التواصل مع البيئة الداخلية والخارجية دون حساسية؛
- ❖ لا بد من تكثيف الاتصال بزبائن السوق السياحي لمعرفة اتجاهاتهم وتطورها وبالتالي يمكن تجزئة هذا السوق السياحي حسب نوعية الزبائن.

آفاق البحث

من خلال بحثنا هذا نقترح عددا من البحوث المستقبلية:

- دراسة أثر المزيج التسويقي الموسع في القطاع السياحي على رضا الزبون؛
- دور التسويق الإلكتروني في ترقية القطاع السياحي في ولاية المسيلة؛
- مساهمة التكوين والتدريب في النهوض بقطاع السياحي في الجزائر.

قائمة المراجع

الكتب:

- امجدل احمد عبد الحفيظ، مبادئ التسويق الالكتروني ، الطبعة الاولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن، 2014.
- اياد عبد الكريم النصور ، الدليل التدريبي لتنمية الموارد البشرية ، الطبعة الاولى ، الاكاديميون للنشر والتوزيع ، عمان، 2018.
- براء رجب تركي ، نظام الحوافز الادارية، دار الراية للنشر والتوزيع ، عمان ، 2018.
- بشير عباس العلق، التسويق الالكتروني، دار البازورة للنشر والتوزيع ، ص20-21، الطبعة الاولى ، 2014
- بلحيمر ابراهيم، التسويق-المفاهيم-الانواع-المجالات، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، الطبعة2016
- بلحيمر ابراهيم، التسويق-المفاهيم-الانواع-المجالات-، دار الخلدونية للنشر، الجزائر، 2016.
- ثامر البكري ، التسويق : اسس ومفاهيم معاصرة ، دار اليازوي العلمية للنشر والتوزيع، الاردن.
- جعفر خانو الزبياري ، وظائف ادارة الموارد البشرية ، الطبعة الاولى ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان، 2018 .
- ريتشارد نورمان، ادارة الخدمات، ترجمة عمرو الملاح، مكتبة العبيكان، الرياض 2000.
- زكريا مطلق الدوري، احمد علي صالح، ادارة التمكين واقتصاديات الثقة، الطبعة العربية، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- زيد سلمان، إدارة إختيار الموظفين، الطبعة الثانية، دار الراية للنشر والتوزيع ، عمان، الاردن، 2018.

- سامي احمد مراد ، تفعيل التسويق المصرفي لمواجهة اثار اللغات ، الطبعة الاولى ، المكتب العربي للمعارف، ميدان الحجاز ، مصر الجديدة، 2007.
- سمر توفيق صبرة، التسويق الالكتروني، مكتبة المجتمع العربي للنشر، الطبعة الاولى، 2010.
- سمير توفيق صرة، التسويق الالكتروني، الطبعة الاولى، دار الاعصار العلمية للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2009.
- عايدة نخلة رزق الله، البعد الثالث لإدارة القرن الواحد والعشرين، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطور الاداري، القاهرة، مصر، سنة 200
- عبد الكريم بن خالد بن عبد القادر، الاتصال التنظيمي وعلاقته بدمج الموظفين الجدد في المؤسسة، الطبعة الاولى، دار اليازية للنشر والتوزيع، عمان، 2018.
- علي خلف حياحجة، الروح المعنوية وتدريب الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان الردن، 2018.
- عماد الحداد، التجارة الالكترونية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، الطبعة العربية الثانية، 2004.
- عمار علي المهيرات، اثر التمكين على فاعلية المنظمة، الطبعة الاولى، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2010.
- غازي فرحان ابو زيتون، اتصالات الاعمال مفاهيم ومهارات الاتصال الشفوي والكتابي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان .
- غني دحام تناي الزبيدي ، حسين وليد حسين عباس ، ادارة الموهبة مدخل معاصر لادارة الموارد البشرية ، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان، 2018.
- فتيحة بوحروود، ادارة الجودة في منظمات الاعمال (النظرية والتطبيق) ، الطبعة الاولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2015.
- محمد الصيرفي، الادارة الالكترونية، دار الفكر الجامعي للنشر، الطبعة الاولى، الاسكندرية ، 2006.

- محمد الطائي، التجارة الالكترونية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، 2010.
- محمد طاهر نصير، التسويق الالكتروني، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2005.
- محمد عبد العظيم ابو النحا، التسويق المتقدم ، الدار الجامعية، 84 شارع زكرياغنيم-تانيس سابقا، 2008.
- محمد عبده حافظ، التسويق عبر الانترنت، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر.
- محمد مدحت عزمي، المعاملات التجارية الالكترونية، مركز الاسكندرية للكتاب، الاسكندرية، 2009
- محمد منير الجنبهي، ممدوح محمد الجنبهي، النقوا الالكترونية، دار الفكر الجامعي للنشر، الاسكندرية، 2005.
- منير نوري، الوجيز في تسيير الموارد البشرية، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015.
- ناصر خليل، التجارة والتسويق الالكتروني، الطبعة الاولى، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان ، الاردن، 2009
- نعيم الطاهر، مدخل للادارة، الطبعة الاولى، عامل الكتب الحديث للنشر والتوزيع والطباعة، اريد، الاردن، 2017.
- نوري منير، التجارة الالكترونية والتسويق الالكتروني، ديوان المطبوعات الجامعية، 2014
- هاشم حمدي ، التدريب المهني الاهداف والاساليب، الطبعة الاولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الاردن، الطبعة الاولى، 2004.

- هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، الاردن، الطبعة الثالثة، 2005.
- يوسف احمد ابو فارة، التسويق الالكتروني، عناصر المزيج التسويقي عبر الانترنت ، جامعة القدس-ابوديس، الطبعة الثانية 2007.
- المذكرات والرسائل الجامعية:**
- بن احسن ناصر الدين، تكامل أنشطة التسويق الداخلية ادارة جودة الخدمات وأثره على رضا الزبون-دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الخدمية- أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2016.
- حقااص صبرينة، دور التسويق الداخلي في تحقيق رضا العملاء، دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية علي بوسحابة خنشلة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة عباس لغرور، خنشلة، 2013..
- لوصيف عمار، استراتيجيات نظام المدفوعات للقرن الحادي والعشرين مع الاشارة الى التجربة الجزائرية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري، قسنطينة، السنة الجامعية 2008-2009

المجلات:

- مالك محمد المجالي ، امين عايد البشاشة ، هاني محمد المجالي ، تأثير ابعاد التسويق الداخلي على رضا العاملين في البنوك التجارية ،المجلة الاردنية في ادارة الاعمال ، العدد3، الاردن، 2016
- عرابة راج، دور تكنولوجيا الخدمات المصرفية الالكترونية في عصرنة الجهاز المصرفي الجزائري، المجلة الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية، العدد8، 2012.

الملاحق



ميزانية السنة المالية المقفلة 2020

المبالغ		اهتلاكات/ مؤونات	إجمالي	ملاحظ ة	الأصول
1920	2020				
57 510 660,20	85 362 106,86	90 857 883,53	176 219 990,39	1-2	أصول غير جارية
51 540 673 609,30	52 334 262 450,81	130 071 665 548,01	182 405 927 998,82	1-2	تثبيات معنوية
27 015 543 525,80	42 130 946 387,83	-	42 130 946 387,83	1-2	تثبيات عينية
4 505 517 047,84	4 448 507 578,67	75 418 118,95	4 523 925 697,62	3	تثبيات إنجازها
4 364 137 730,03	4 569 488 329,49	-	4 569 488 329,49		تثبيات مالية
87 483 382 573,17	103 568 566 853,66	130 237 941 550,49	233 806 508 404,15		الأصول على ضرائب مؤجلة
					مجموع الاصول غير الجارية
					أصول جارية
31 294 011 965,68	26 826 763 268,30	1 106 291 495,34	27 933 054 763,64	4-9	مخزونات و منتجات قيد التنفيذ
17 894 131 922,63	19 358 475 724,13	3 291 871 257,93	22 650 346 982,06	5-9	الزبائن
1 073 510 428,52	594 711 125,58	1 416 896 483,11	2 011 607 608,692	6-9	المدينون الآخرون
11 086 103 306,22	14 740 867 839,51	-	14 740 867 839,51	7-9	الضرائب و ما شابهها
100 002 045 057,97	104 635 491 544,14	39 495 458,06	104 674 987 002,20	8-9	الخزينة
161 349 802 681,02	166 156 309 501,66	5 854 554 694,44	172 010 864 196,10		مجموع الأصول الجارية
248 833 185 254,19	269 724 876 355,32	136 092 496 244,93	405 817 372 600,25		المجموع العام للأصول

12/312020/السنة المالية المقفلة في

المبالغ		ملاحظة	الخصوم
1920	2020		
			رؤوس الأموال الخاصة
15 650 000 000,00	15 650 000 000,00		رأس مال تم إصداره
63 637 322 748,63	72 060 168 095,98		العلاوات و الاحتياطات (الاحتياطات المدمجة)
2 600 518 681,66	2 560 253 500,84		فوارق إعادة التقييم
8 572 845 347,35	8 192 522 743,35		نتيجة صافية
- 5 776 091 599,65	- 5 776 091 599,65		رؤوس أموال خاصة أخرى /ترحيل من جديد
84 684 595 177,99	92 686 852 740,52		مجموع رؤوس الأموال الخاصة (1)
		10	خصوم غير جارية
8 341 000 000,00	8 341 000 000,00		قروض وديون مالية
20 643 559 006,08	27 577 031 926,78		ديون أخرى غير جارية
24 212 180 522,94	29 444 283 741,38		مؤونات ومنتجات ثابتة مسبقا
53 196 739 529,02	65 362 315 668,16		مجموع الخصوم الغير الجارية (2)
		11	خصوم جارية
88 976 342 373,41	88 388 205 737,19		موردون وحسابات ملحقة
-	193 328,00		ضرائب
21 975 508 173,77	23 287 308 881,45		ديون أخرى
110 951 850 547,18	111 675 707 946,64		مجموع الخصوم الجارية (3)
248 833 185 254,19	269 724 876 355,32		المجموع العام للخصوم

حساب النتائج

الفترة من 2020/01/01 إلى 2020/12/31

المبالغ		ملاحظة	البيان
2019	2020		
326 340 715 682,05	332 739 294 283,79	12	رقم الأعمال
51 753 565,64	36 340 248,47		تغير مخزونات المنتجات المصنعة والمنتجات قيد الصنع
18 399 891,39	29 277 103,08		الإنتاج المثبت
326 410 869 139,08	332 804 911 635,34		1 - إنتاج السنة المالية
247 116 475 879,84	252 397 272 634,73	13	المشتريات المستهلكة
18 297 749 563,37	19 458 473 112,87	13	الخدمات الخارجية و الاستهلاكات الأخرى
265 414 225 443,21	271 855 745 747,60		2 - استهلاك السنة المالية
60 996 643 695,87	60 949 165 887,74		3 - القيمة المضافة للاستغلال (1 - 2)
34 535 850 563,24	34 274 309 517,52	14	أعباء المستخدمين
3 913 234 335,00	4 008 758 779,47		الضرائب والرسوم والمدفوعات المشابهة
22 547 558 797,63	22 666 097 590,75		4 - الفائض الإجمالي عن الاستغلال
4 186 692 353,31	4 524 890 633,17	15	المنتجات العملية الأخرى
1 550 324 851,09	1 261 055 864,43	16	الأعباء العملية الأخرى
16 128 218 002,42	17 741 235 293,64		المخصصات للاهلاكات والمؤونات
2 835 083 156,64	2 580 071 723,79		استثناء عن خسائر القيمة و المؤونات
11 890 791 454,07	10 768 768 789,64		5 - النتيجة العملية
565 055 554,14	883 684 865,67	17	المنتجات المالية
1 059 362 731,06	1 030 609 347,42	17	الأعباء المالية
-494 307 176,92	-146 924 481,75		6 - النتيجة المالية
325 424 854 855,82	332 601 036 114,62		مجموع الأعباء
333 997 700 203,17	340 793 558 857,97		مجموع المنتوجات
11 396 484 277,15	10 621 844 307,89		7 - النتيجة العادية قبل الضرائب (5 + 6)
2 852 230 831,00	2 634 672 164,00	18	الضرائب الواجب دفعها عن النتائج العادية
28 591 901,20	205 350 599,46	19	الضرائب المؤجلة (تغييرات) حول النتائج العادية
8 572 845 347,35	8 192 522 743,35		8 - النتيجة الصافية للسنة المالية

ميزانية السنة المالية
المقفلة في
2019/12/31

لمبالغ		اهتلاكات/ مؤونات	إجمالي	ملاحظة	الأصول
7201	8201				
58 256 068,68	57 510 660,20	77 578 143,68	135 088 803,88	1-2	جارية غير أصول تثبيات معنوية
49 500 975 627,79	51 540 673 609,30	120 589 306 215,33	172 129 979 824,63	1-2	تثبيات عينية
16 049 555 371,84	27 015 543 525,80	-	27 015 543 525,80	1-2	تثبيات يجري إنجازها
4 601 922 246,49	4 505 517 047,84	75 914 868,95	4 581 431 916,79	3	تثبيات مالية
4 335 545 828,83	4 364 137 730,03	-	4 364 137 730,03		الأصول على ضرائب مؤجلة
74 546 255 143,63	87 483 382 573,17	120 742 799 227,96	208 226 181 801,13		الأصول الغير لجرارية مجموع
					أصول جارية
20 965 802 806,16	31 294 011 965,68	895 927 922,81	32 189 939 888,49	4-9	مخزونات و منتجات قيد التنفيد
19 302 521 060,90	17 894 131 922,63	2 822 869 131,16	20 717 001 053,79	5-9	الزبائن
882 795 661,96	1 073 510 428,52	1 480 782 154,59	2 554 292 583,11	6-9	المدينون الآخرون
7 689 875 668,83	11 086 103 306,22	-	11 086 103 306,22	7-9	الضرائب و ما شابهها
91 481 646 661,82	100 002 045 057,97	54 978 036,39	100 057 023 094,36	8-9	الخزينة
140 322 641 85 9,67	161 349 802 681,02	5 254 557 244,95	166 604 359 925,97		مجموع الأصول الجارية
214 868 897 00 3,30	248 833 185 254,19	125 997 356 472,91	374 830 541 727,10		المجموع العام للأصول

ميزانية
12/311920/السنة المالية المقفلة في

المبالغ		ملاحظة	الخصوم
7201	8201		
			رؤوس الأموال الخاصة
15 650 000 000,00	15 650 000 000,00		رأس مال تم إصداره
55 949 965 642,07	63 637 322 748,63		العلاوات و الاحتياطات (الاحتياطات المدمجة)
2 651 490 595,95	2 600 518 681,66		فوارق إعادة التقييم
7 737 357 106,56	8 572 845 347,35		نتيجة صافية
- 5 776 091 599,65	-5 776 091 599,65		رؤوس أموال خاصة أخرى /ترحيل من جديد
76 212 721 744,93	84 684 595 177,99		مجموع رؤوس الأموال الخاصة (1)
		10	خصوم غير جارية
8 341 000 000,00	8 341 000 000,00		قروض وديون مالية
9 576 785 182,47	20 643 559 006,08		ديون أخرى غير جارية
20 058 970 383,90	24 212 180 522,94		مؤونات ومنتجات ثابتة مسبقا
37 976 755 566,37	53 196 739 529,02		مجموع الخصوم الغير الجارية (2)
		11	خصوم جارية
80 471 740 810,77	88 976 342 373,41		موردون وحسابات ملحقة
95 887 692,46	-		ضرائب
20 111 791 188,77	21 975 508 173,77		ديون أخرى
100 679 419 692,00	110 951 850 547,18		مجموع الخصوم الجارية (3)
214 868 897 003,30	248 833 185 254,19		المجموع العام للخصوم

حساب النتائج الفترة من 2020/01/01 إلى 2020/12/31

المبالغ		ملاحظة	البيان
2018	9201		
307 349 816 261,17	326 340 715 682,05	12	رقم الأعمال
47 772 565,28	51 753 565,64		تغير مخزونات المنتجات المصنعة والمنتجات قيد الصنع
23 564 424,54	18 399 891,39		الإنتاج المثبت
307 421 153 250,99	326 410 869 139,08		1 - إنتاج السنة المالية
236 974 271 131,87	247 116 475 879,84	13	المشتريات المستهلكة
15 836 663 839,92	18 297 749 563,37	13	الخدمات الخارجية و الاستهلاكات الأخرى
252 810 934 971,79	265 414 225 443,21		2 - استهلاك السنة المالية
54 610 218 279,20	60 996 643 695,87		3 - القيمة المضافة للاستغلال (2 - 1)
36 008 860 072,43	34 535 850 563,24	14	أعباء المستخدمين
3 819 124 518,27	3 913 234 335,00		الضرائب والرسوم والمدفوعات المشابهة
14 782 233 688,50	22 547 558 797,63		4 - الفائض الإجمالي عن الاستغلال
2 703 087 452,63	4 186 692 353,31	15	المنتجات العملية الأخرى
923 496 941,39	1 550 324 851,09	16	الأعباء العملية الأخرى
8 857 864 107,24	16 128 218 002,42		المخصصات للاهلاكات والمؤونات
2 811 643 363,66	2 835 083 156,64		استثناء عن خسائر القيمة و المؤونات
10 515 603 456,16	11 890 791 454,07		5 - النتيجة العملية
585 783 853,11	565 055 554,14	17	المنتوجات المالية
812 800 337,58	1 059 362 731,06	17	الأعباء المالية
-227 016 484,47	-494 307 176,92		6 - النتيجة المالية
305 784 310 813,83	325 424 854 855,82		مجموع الأعباء
313 521 667 920,39	333 997 700 203,17		مجموع المنتوجات
10 288 586 971,69	11 396 484 277,15		7 - النتيجة العادية قبل الضرائب (6 + 5)
3 378 067 821,26	2 852 230 831,00	18	الضرائب الواجب دفعها عن النتائج العادية
826 837 956,13	28 591 901,20	19	الضرائب المؤجلة (تغييرات) حول النتائج العادية
7 737 357 106,56	8 572 845 347,35		8 - النتيجة الصافية للسنة المالية

ميزانية السنة المالية
المقفلة في
2018/12/31

المبالغ		اهتلاكات/ مؤونات	إجمالي	ملاحظ ة	الأصول
7201	2018				
					جارية غير أصول
53 523 884,00	58 256 068,68	70 609 664,68	128 865 733,36	1-2	تثبيتات معنوية
37 691 71 046,68	49 500 975 62 7,79	111 705 285 8 23,72	161 206 261 451 ,51	1-2	تثبيتات عينية
17 828 615108,85	16 049 555 37 1,84	-	16 049 555 371, 84	1-2	تثبيتات يجري إنجازها
4 196 710743,53	4 601 922 246 ,49	80 869 596,36	4 682 791 842,8 5	3	تثبيتات مالية
3 508 707 72,70	4 335 545 828 ,83	-	4 335 545 828,8 3		الأصول على ضرائب مؤجلة
63 279 273 55,76	74 546 255 14 3,63	111 856 765 0 84,76	186 403 020 228 ,39		مجموع الأصول الغير الجارية
					أصول جارية
14 663 89 186,44	20 965 802 80 6,16	758 307 789,1 1	21 724 110 595, 27	4-9	مخزونات و منتجات قيد التنفيذ
12 382 22 770,06	19 302 521 06 0,90	2 268 657 597 ,86	21 571 178 658, 76	5-9	الزبائن
766 26 765,23	882 795 661,9 6	1 933 109 126 ,58	2 815 904 788,5 4	6-9	المدينون الآخرون
7 161 50 657,21	7 689 875 668 ,83	-	7 689 875 668,8 3	7-9	الضرائب و ما شابهها
87 476 19 223,88	91 481 646 66 1,82	47 189 623,87	91 528 836 285, 69	8-9	الخبزينة
122 450 08 602,82	140 322 641 8 59,67	5 007 264 137 ,42	145 329 905 997 ,09		مجموع الأصول الجارية
185 729 35 258,58	214 868 897 0 03,30	116 864 029 2 22,18	331 732 926 225 ,48		المجموع العام للأصول

ميزانية
السنة المالية المقفلة في 2018/12/31

المبالغ		ملاحظة	الخصوم
7201	8201		
			رؤوس الأموال الخاصة
15 650 000 000,00	15 650 000 000,00		رأس مال تم إصداره
48 891 711 822,83	55 949 965 642,07		العلاوات و الاحتياطات (الاحتياطات المدمجة)
2 705 148 579,15	2 651 490 595,95		فوارق إعادة التقييم
7 108 253 819,24	7 737 357 106,56		نتيجة صافية
- 5 776 091 599,65	- 5 776 091 599,65		رؤوس أموال خاصة أخرى /ترحيل من جديد
68 579 022 621,57	76 212 721 744,93		مجموع رؤوس الأموال الخاصة (1)
		10	خصوم غير جارية
8 341 000 000,00	8 341 000 000,00		قروض وديون مالية
8 769 530 994,14	9 576 785 182,47		ديون آخر غير جارية
17 345 014 427,23	20 058 970 383,90		مؤونات ومنتجات ثابتة مسبقا
34 455 545 421,37	37 976 755 566,37		مجموع الخصوم الغير الجارية (2)
		11	خصوم جارية
63 300 127 612,67	80 471 740 810,77		موردون وحسابات ملحقه
142 200 584,80	95 887 692,46		ضرائب
19 252 463 018,17	20 111 791 188,77		ديون أخرى
82 694 791 215,64	100 679 419 692,00		مجموع الخصوم الجارية (3)
185 729 359 258,58	214 868 897 003,30		المجموع العام للخصوم

حساب النتائج

الفترة من 2018/01/01 إلى 2018/12/31

المبالغ		ملاحظة	البيان
2017	2018		
278 447 361 786,72	307 349 816 261,17	12	رقم الأعمال
-78 536 390,60	47 772 565,28		تغير مخزونات المنتجات المصنعة والمنتجات قيد الصنع
26 717 848,11	23 564 424,54		الإنتاج المثبت
278 395 543 244,23	307 421 153 250,99		1 - إنتاج السنة المالية
215 121 885 300,60	236 974 271 131,87	13	المشتريات المستهلكة
13 229 281 897,31	15 836 663 839,92	13	الخدمات الخارجية و الاستهلاكات الأخرى
228 351 167 197,91	252 810 934 971,79		2 - استهلاك السنة المالية
50 044 376 046,32	54 610 218 279,20		3 - القيمة المضافة للاستغلال (2 - 1)
29 944 773 041,37	36 008 860 072,43	14	أعباء المستخدمين
3 448 248 044,75	3 819 124 518,27		الضرائب والرسوم والمدفوعات المشابهة
16 651 354 960,20	14 782 233 688,50		4 - الفائض الإجمالي عن الاستغلال
2 246 671 772,51	2 703 087 452,63	15	المنتجات العملية الأخرى
1 117 785 877,99	923 496 941,39	16	الأعباء العملية الأخرى
9 021 356 501,29	8 857 864 107,24		المخصصات للاهلاكات والمؤونات
775 418 020,60	2 811 643 363,66		استثناء عن خسائر القيمة و المؤونات
9 534 302 374,03	10 515 603 456,16		5 - النتيجة العملية
586 532 371,40	585 783 853,11	17	المنتوجات المالية
676 432 527,17	812 800 337,58	17	الأعباء المالية
-89 900 155,77	-227 016 484,47		6 - النتيجة المالية
274 895 911 589,50	305 784 310 813,83		مجموع الأعباء
282 004 165 408,74	313 521 667 920,39		مجموع المنتوجات
9 444 402 218,26	10 288 586 971,69		7 - النتيجة العادية قبل الضرائب (6 + 5)
2 893 700 951,37	3 378 067 821,26	18	الضرائب الواجب دفعها عن النتائج العادية
557 552 552,35	826 837 956,13	19	الضرائب المؤجلة (تغييرات) حول النتائج العادية
7 108 253 819,24	7 737 357 106,56		8 - النتيجة الصافية للسنة المالية

