

الأداء التسويقي من منظور التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات

دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس

Marketing performance from the perspective of predictive management of jobs and competencies

Case study of Algeria Telecom Mobilis

سمية قداش¹، * سلوى تيشات²، نور الدين مزهودة³¹ جامعة ورقلة (الجزائر)، kaddechessoumia@gmail.com² جامعة ورقلة (الجزائر)، s.tichat85@gmail.com³ جامعة ورقلة (الجزائر)، nmezhouda@gmail.com

تاريخ النشر: 2021/12/31

تاريخ القبول: 2021/10/18

تاريخ الاستلام: 2021/09/07

ملخص: تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات على الأداء التسويقي، وذلك من خلال إجراء دراسة ميدانية على مؤسسة الهاتف النقال موبيليس، حيث شملت عينة الدراسة 31 مسؤولاً من وظيفة إدارة الموارد البشرية، ووظيفة التسويق، ووظيفة التسيير الاستراتيجي، اعتمدنا في دراستنا هذه على الملاحظة العلمية، والاستبيان من اجل معرفة واقع العلاقة الارتباطية بين التسيير التوقعي والأداء التسويقي. ولتحليل الاستبيان، تم الاعتماد على برنامج (Spss)، من أهم النتائج المتوصل إليها وجود تطبيق فعلي لنموذج التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات في المؤسسة محل الدراسة، وجود علاقة طردية قوية بين أبعاد التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات والأداء التسويقي في مؤسسة الهاتف النقال موبيليس الجزائر.

الكلمات المفتاحية: أداء تسويقي؛ تسيير توقعي للوظائف والكفاءات؛ مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس.

تصنيف JEL: M15 ، M12

Abstract: This study aims to identify the impact of the predictive management of jobs and competencies on marketing performance, by conducting a field study on the Mobilis mobile phone institution, where the study sample included 31 officials from the human resources management function, the marketing function, and the strategic management function. Depended On scientific observation and questionnaire in order to know the reality of the correlation between predictive management and marketing performance. To analyze the questionnaire, we adopted on the (Spss) program, one of the most important results obtained is the existence of an actual application of the model of predictive management of jobs and competencies in the organization under study, presence of a strong positive relationship between the dimensions of predictive management of jobs, competencies and marketing performance in the Mobile Phone Corporation Mobilis Algeria.

Key words: marketing performance; predictive management of jobs and competencies; Algeria Telecom Mobilis.

Classification JEL: M15, M12.

* المؤلف المرسل.

مقدمة:

تعمل مؤسسات الهاتف النقال موبيليس في الجزائر جاهدة لمواجهة المنافسة ومحاولة التميز وخلق قيمة لدى الزبون، هذا من جهة ومن جهة أخرى محاولة الحفاظ على كفاءاتها البشرية وتطويرها، خاصة مع زيادة حدة التنافس داخل هذا القطاع سواء حول الخدمات والعروض المقدمة أو على الكفاءات البشرية، الأمر الذي تطلب من هذه المؤسسة انتهاز استراتيجيات حديثة لتسيير كفاءاتها البشرية وتنميتها ضمن مشروع تسيير الكفاءات البشرية كخطوة أولية لتطوير والمحافظة على كفاءاتها التسويقية لتجعلها نادرة وغير قابلة للتقليد لقناعة منها أن تسيير الكفاءات الأسلوب الأنجع لتحقيق التميز، لتجد نفسها أمام تحديات كبيرة تفرضها التطورات المحيطة بها خاصة التطور التكنولوجي والتوجه نحو الرقمنة بل وجوب استباقها من اجل إنشاء المستقبل الواعد.

كل هذا يقتضي ضرورة إحداث توافق بين مؤهلات وأداء المورد البشري والتطورات التكنولوجية التي يشهدها القطاع، خاصة وان مستقبل هذه المؤسسة مرهون بمدى قدرة كفاءاتها البشرية على خلق الميزة والفرق لدى الزبون من خلال احتوائه، جذبته، إرضائه، وتقديم خدمات من شأنها تحسين أدائها التسويقي، ولن يتسنى لها تحقيق كل ذلك إلا من خلال تطبيق نموذج التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات.

❖ إشكالية الدراسة :

تبعاً لما تقدم تمت صياغة إشكالية المقال في السؤال التالي:

ما مدى تأثير تطبيق نموذج التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات GPEC على الأداء التسويقي في مؤسسة الهاتف النقال موبيليس في الجزائر؟

- يمكن الإجابة على هذه الإشكالية بطرح الأسئلة الفرعية التالية:
- ما مدى تطبيق أبعاد التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات في مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس؟
- هل يوجد مستوى مقبول من الأداء التسويقي في مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس؟
- هل هناك ارتباط بين الأداء التسويقي وأبعاد التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات في مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس؟

❖ فرضيات الدراسة :

- من أجل الإجابة على إشكالية المقال تم وضع الفرضيات التالية:
- تطبق مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس نموذج التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات بشكل كبير؛
- يوجد مستوى مقبول من الأداء التسويقي في مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس؛
- توجد علاقة ارتباط قوية بين التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات و الأداء التسويقي في مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس.

❖ أهداف الدراسة :

- نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :
- التعرف على مستوى تطبيق أبعاد التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات في مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس؛
- التعرف على واقع الأداء التسويقي في مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس ؛

- التعرف على طبيعة العلاقة بين التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات والأداء التسويقي في مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس؛

❖ الدراسات السابقة.

في ضوء مراجعتنا للأدبيات التطبيقية، وفي حدود اطلعنا، تبين وجود عدة دراسات متعلقة بالأداء التسويقي، والقليل جدا من الدراسات متعلقة بموضوع التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات ومن هذه الدراسات نجد:

1- دراسة (بن يحيى طيبي غالية، 2009): هدفت هذه الدراسة إلى التركيز على أهمية التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات بالنسبة للمؤسسات الجزائرية من خلال استعراض قائمة لبعض المؤسسات في العالم التي تبنت هذا النموذج وحققت من خلاله نتائج مرضية، كما استهدفت هذه الدراسة توضيح أهمية هذا النموذج كأداة تسيير إستراتيجية في المؤسسة. قدمت هذه الدراسة العديد من الأمثلة عن المؤسسات المطبقة للتسيير التوقعي للوظائف والكفاءات مثل: مؤسسة (groupe carrefour)؛ شركة (Air France)؛ شركة (Peugeot-Citroën)؛ بالإضافة إلى عدت شركات عالمية أخرى مثل: (sidérurgie mécanique)، (l'usine) (spontex de Beauvais) بفرنسا، (l'agefos) (cognetas) (roxel) (Schneider électrique). توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: يجب إدماج التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات ضمن إستراتيجية المؤسسة، فهذا النموذج لا يتوقف على كونه تعداد كمي لعدد الوظائف، بل يتعدى إلى كونه تخطيط مستقبلي يدخل ضمن جميع السياسات والمخططات المستقبلية للمؤسسة كما يساعد على اتخاذ القرارات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية؛ تطبيق التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات يتطلب تساند وتضافر جميع الأطراف والعمال داخل المؤسسة، حيث تعمل الإدارة والمسيرين والعمال على التساند والتشارك، حيث تعمل هذه الأطراف الثلاثة معا من اجل نجاح هذا المسعى؛ يعمل التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات على توفير مخطط الأعمال (الإجراءات التعديلية) اللازمة لتغطية الاحتياجات والفوارق بين احتياجات المؤسسة المستقبلية وما هو متاح لديها حاليا؛ نموذج التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات يجب أن يرافقه نظام معلومات شفاف يسمح بتوفير المعلومات الصحيحة واللازمة للقدرة على التحليل والتنبؤ، كما يسمح للمؤسسة بمواكبة المنافسة والمحيط. (Taibi, 2006, p11-18)

2- دراسة (كاهي فاطمة، 2009): هدفت هذه الدراسة إلى قياس العلاقة بين استراتيجيات التسيير الفعال للكفاءات التسويقية (الاختيار والتعيين، التدريب، التحفيز وتقييم الأداء) ومستوى مهارات تلك الكفاءات (مهارات التعامل مع الزبائن، مهارات التفكير الإبداعي والابتكاري) وقد توصلت الباحثة إلى النتائج التالية: مؤسسة موبيليس تتبع جملة من الأساليب والمعايير العلمية في عملية اختيار الكفاءات التسويقية، وهو ما يؤكد وجود هذه الإستراتيجية في المؤسسة؛ ضعف تركيز مؤسسة موبيليس على إستراتيجية التدريب بشكل مكثف لكافة العمال؛ الإجراءات المتخذة من قبل المؤسسة لتحفيز عمالها تعد نوعا ما كافية؛ تقوم مؤسسة موبيليس بتقييم أداء عمالها بين فترة وأخرى وربط المكافآت بمستوى الأداء. (كاهي، 2009)

3- دراسة (موساوي زهية 2015): هدفت هذه الدراسة إلى إيجاد العلاقة ما بين نموذج التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات وقدرته على رسملة الكفاءات والمحافظة عليها في المنظمات كعامل تميز، من خلال أدوات التحليل النوعية التي يقترحها، وقد ركزت هذه الدراسة على واقع التسيير التوقعي في المنظمات الفرنسية، وما هي الإجراءات المطبقة لتنفيذه، وما هو مضمون الاتفاقيات المبرمة في هذا المجال، حيث اعتمدت الباحثة على أسلوب دراسة الحالة في المنظمات الفرنسية التي هي في طور تطبيق نموذج التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات

بالاعتماد على مختلف التقارير، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كالتالي: يعتبر التسيير التقديري للوظائف والكفاءات منهجية تحليلية جديدة تسمح بتحديد التصورات المستقبلية للوظائف المستقبلية للكفاءات وعامل تحديد فرضته المتغيرات المختلفة التي كان لها التأثير الأكبر على تنظيم العمل وتطور الوظائف في المنظمات من الناحية الكمية والنوعية، كما انه لا توجد منهجية مثالية لتشغيل العملي لمقاربة التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في المنظمات وإنما كل منها تتبناها حسب خصوصياتها وأهدافها الإستراتيجية من خلال طرق ولوج مختلفة، كما وتوصلت هذه الدراسة إلى أن مقارنة التسيير التقديري للوظائف والكفاءات حماية للموظف من الإقصاء وعامل لتحقيق مشروعه المهني وتفعيله كطرف رئيسي للحوار الاجتماعي ضمن توجهات المؤسسة الإستراتيجية، وهو ما تضمنه الاتفاقيات المبرمة. (موساوي، 2015)

4- دراسة (MA KHAN، 2010): هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير مختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الصناعات البترولية في الباكستان، من خلال الإجابة على الإشكالية العامة التالية: ما هو أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء العام في المؤسسات الصناعية البترولية الباكستانية؟ وللإجابة على إشكالية الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة وزعت على (150) إداري لعشرون منشأة صناعية بترولية، وبالاعتماد على أسلوب الحدار الخطي المتعدد تم التوصل إلى نتيجة مفادها أن لتسيير الموارد البشرية بمختلف ممارساته (تدريب، توظيف، تحفيز، تمكين) أثر كبير على أداء هذه المنظمات، بمعنى وجود علاقة قوية لممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء المؤسسات البترولية الباكستانية. (Khan, 2010)

5- دراسة (خري عبد الناصر، 2014): هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أهم التغيرات الطارئة والمحتملة على بيئة عمل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، نتيجة لانفتاح السوق، بالإضافة إلى تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال إبراز مدى اهتمامها بالوظيفة التسويقية ومدى استعمالها لهذه الوظيفة بغرض ترقية تنافسيتها، تم الوصول إلى النتائج التالية: اعتمدت الدراسة مجموعة من المؤشرات الخاصة بالأداء التسويقي لكن وحسب إجابات عينة الدراسة فإنها ركزت كلها على الحصة السوقية كمؤشر للأداء التسويقي؛ تقترح المؤسسات المدروسة من أجل تطوير تنافسيتها تحسين الجودة والاهتمام بالنشاط التسويقي. (خري، 2014)

6- دراسة (يخو فاطمة الزهراء، 2012): هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل والأسباب التي تعوق تطبيق المفهوم التسويقي بمؤسسات الخدمات العمومية في الجزائر وتحديد كيفية التغلب عليها، وكذا تحديد العوامل والشروط الضرورية التي تساعد على تطبيق المفهوم التسويقي بنجاح في مؤسسات الخدمات العمومية في الجزائر، والتأكد من مدى توفرها وتحديد كيفية تدعيمها، وكذا معرفة وتحديد السياسات التسويقية الملائمة والممكنة لقطاع الخدمات العمومية الجزائرية. ومن أهم النتائج المتوصل لها: إطارات المؤسسة غير راضين تماما عن الأداء التسويقي، أما الزبائن بالعكس فهم يرون أن الأداء التسويقي للعمال جيد ويمكن تقييم الأداء التسويقي للمؤسسة محل البحث من خلال معطيات مزيجها التسويقي، حيث أن المؤسسة تسعى إلى زيادة حصتها السوقية من خلال إعطاء امتيازات لخدماتها حتى يتمكن المشتري من إشباع رغباته، وهنا تظهر الميزة التنافسية جالية بحيث تسعى كل شركة إلى الوصول للصدارة، ويمكن الحكم على أن أداء المؤسسة محل الدراسة متوسط بالاستناد إلى المعطيات المقدمة، والنتائج المحصل عليها بالرغم من أن المؤسسة تبذل جهود كبيرة من أجل إرضاء الزبون وتلبية احتياجاته من خلال قيامها بتعديل مزيجها التسويقي، زيادة المبيعات بزيادة الإنفاق على إنتاج خدمات جديدة ومنه زيادة الحصة السوقية، كما ركزت جهودها على تطوير أداء رجال البيع والتوزيع باعتبارهم أقل تكلفة مقارنة بعناصر المزيج التسويقي، كل هذا وقد ركزت

المؤسسة على الترويج للمبيعات والاعتماد بشكل كبير على تخفيض الأسعار، هذا الأسلوب الذي يعتبر في المدى القصير سلاحا تنافسيا تعجز عن تحقيقه باقي الأدوات التسويقية الأخرى. (بخو، 2014)

المحور الأول: الإطار المفاهيمي.

أولاً- الأداء التسويقي :

هناك العديد من التعاريف التي ربطت مفهوم الأداء التسويقي بالكفاءة والفعالية حيث يرى (زهير ثابت) أن الأداء التسويقي هو مستوى تحقيق المؤسسة لأهدافها الموضوعة في الخطة التسويقية (ثابت، 2001، ص 216)، نلاحظ أن هذا التعريف ركز على الفعالية أي مدى تحقيق الأهداف، ليضيف (قرة داغي) بأنه مدى تحقيق الأهداف التسويقية للمؤسسة ونجاحها في كسب وبقاء وتفضيل الزبون وأصحاب المصلحة (داغي، 2012، ص 33)، ليضيف (محمد عواد) بأن الأداء التسويقي هو التأكد من كفاءة الموارد المتاحة والتحقق من تنفيذ الأهداف المخططة، أو تمكنه من قياس الأعمال بواسطة المعايير الرقابية التي تقررته. حيث تجمع هذه التعاريف على أن الأداء التسويقي هو القدرة على تحقيق الأهداف التسويقية المسطرة مع كفاءة استخدام الموارد المتاحة. (الزيادات، 2012، ص 352)

والأداء التسويقي من المنظور الاستراتيجي يعبر عنه (Ambler) بأنه درجة نجاح المؤسسة أو فشلها من خلال سعيها وقدرتها على تحقيق الأهداف المتمثلة في البقاء والتكيف مع المتغيرات المحيطة (Tim, p91)، وهو ما أشار إليه (محبوب) عندما عرف الأداء التسويقي بأنه "مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها في ظل إمكانياتها، وفق أسس ومعايير معينة تضعها في ضوء أهدافها المستقبلية" (بسمان، 2004، ص 15)، كما يرى (Philip kotler) بأن الأداء التسويقي "معياري من معايير التميز بالنسبة للمؤسسة، أي أن الأداء التسويقي الجيد يخلق القيمة والتميز مقارنة بالمؤسسات المنافسة"، ويعرف في نفس السياق الأداء التسويقي بأنه مستوى النتائج المحصل عليها من المنتج المقدم، فهو أداة أساسية للتمييز بالنسبة للمؤسسات التي تبحث عن خلق قيمة، اخذين بعين الاعتبار بأنه لا يجب البحث عن أحسن أداء تسويقي ممكن ولكن الأداء المستهدف مقارنة بالأداء التسويقي للمؤسسات المنافسة.

من التعاريف التي قدمت للأداء التسويقي من المنظور الاستراتيجي يمكن الحكم على أنه قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المستقبلية المتمثلة في البقاء والتكيف والاستمرار، والقدرة على المنافسة والتميز مقارنة بالمؤسسات المنافسة (Ktler, 2009, p426).

كما وتوجد تعاريف تربط مفهوم الأداء التسويقي بمجموعة من المؤشرات مثل تعريف (الهام يحيايوي) للأداء التسويقي بأنه مدى كفاءة وفعالية وظيفة التسويق أي مدى بلوغها لأهدافها (رقم الأعمال، الحصة السوقية، تحقيق رغبات الزبون وإرضائهم، تخفيض تكاليف التسويق... الخ) وذلك من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها (البشرية، المالية، المادية) (يحيايوي، وعبد الصمد، 2012، ص 63) وهنا ربطت الباحثة مؤشرات الأداء بدرجة استخدام موارد المؤسسة بما فيها العنصر البشري، وفي ذات السياق أضاف (الفهادي) بأن الأداء التسويقي هو تحقيق المؤسسة للأهداف الكلية، ومن بينها الأهداف التسويقية عن طريق ما هو محقق من المؤشرات الفعلية، بعد مقارنتها بالمؤشرات المستهدفة ولفترة سابقة من الزمن. (الكبيكي، 2012، ص 39).

مما تقدم يمكن القول أن الأداء التسويقي يمثل مدى قدرة المؤسسة على استخدام مواردها المتاحة (المادية، المالية، البشرية) بطريقة تسمح لها بتحقيق الأهداف التسويقية (رضا الزبون، الحصة السوقية، رقم الأعمال، تخفيض التكاليف ... الخ) الأكثر ملائمة لظروفها

المحيطة عن طريق ما هو محقق من مؤشرات فعلية، بعد مقارنتها بالمؤشرات المتوقعة، اخذين بعين الاعتبار الأداء التسويقي للمؤسسات المنافسة سعياً من أجل البقاء والاستمرار.

ثانياً- مؤشرات ومحددات الأداء التسويقي:

إن التطور الذي شهدته مؤشرات الأداء التسويقي جاء نتيجة لاعتماد مؤشرات تكميلية للأداء، فضلاً عن مؤشرات المخرجات المالية التقليدية، وقد تطورت المؤشرات التي اعتمدت عليها المؤسسات لقياس أدائها التسويقي لعدة أسباب منها زيادة التركيز على التسويق كوظيفة داخل المؤسسة موجهة للمبيعات المستقبلية ومن ثم للنمو والربحية، ومن جهة أخرى أن مديري التسويق باتوا منزعين من مؤشرات الأداء التسويقي التقليدية، بسبب عدم قدرتها على التقييم الدقيق لما يؤديه (Clarck, 1999, p714).

لقد تطرق العديد من الباحثين في مجال التسويق إلى مؤشرات قياس الأداء التسويقي ولقد تبين لنا وجود اتفاق نوعاً ما على مجموعة من المؤشرات التي تمثل نقاط تقاطع بين أغلب الدراسات، ومن المؤشرات الأكثر شيوعاً نجد نمو المبيعات، الحصة السوقية، رضا الزبون، العائد على الاستثمار، أما بالنسبة للمؤشرات المتبناة في هذه الدراسة فنوجزها فيما يلي:

1- الحصة السوقية: تعتبر الحصة السوقية أهم مؤشرات الأداء التسويقي للمؤسسة، فهي تعبر عن ربحية الشركة وقدرتها على تحقيق أهدافها، كما تعبر الحصة السوقية على مدى انتشار وقبول سلع وخدمات المؤسسة ونسبة رضا وكسب المؤسسة للزبائن. يعرف (Lamb & al (الحصة السوقية بأنها النسبة المئوية لمبيعات المؤسسة من إجمالي مبيعات قطاع النشاط الذي تعمل فيه. (Lamb & al, 1998, p 577)

وحسب (Mardân & Ngatti) فإن الحصة السوقية هي المؤشر الأكثر استخداماً لتحديد المكانة التنافسية لمنتج ما (سلعة أو خدمة) أو مكانة المؤسسة وسمعتها وصورتها في قطاع النشاط. (Ngatti, 2009, p29)

2- نمو المبيعات: تعد المبيعات مؤشراً من مؤشرات الأداء التسويقي المهمة، فهي تعد هدفاً من أهداف الوظيفة التسويقية داخل المؤسسة، فزيادة المبيعات تعبر عن زيادة أرباح المؤسسة وزيادة إقبال الزبون على منتجاتها وانتشارها واستحواذها على رضا الزبائن. يرى (الصميدعي) بأن المبيعات تعد من المبادئ المهمة في النشاط التسويقي، كما يهدف النشاط التسويقي في النهاية إلى زيادة حجم المبيعات، وهذا الحجم هو المعيار الأول لنجاح الأداء التسويقي، وأضاف (Brash & other) بأن الشركات يجب أن يكون لها مجموعة واسعة من الأهداف بما في ذلك نمو المبيعات لتحقيق أهدافها المالية بفعالية، إذ يوفر مقياس نمو المبيعات الفرصة لتحقيق اقتصاديات الحجم والاستفادة من منحنى الخبرة أو التعلم (Brash, 2000, p465)، ليدعم رأيه (رامز) بأنه طبقاً لذلك تتمكن الشركة القيادية في السوق ومن خلال موقعها التنافسي المتميز من مضاعفة مبيعاتها، ومن ثم حجم إنتاجها الذي يؤدي إلى تراكم خبرة العاملين في العمليات الإنتاجية والتسويقية، الذي يؤدي بدوره إلى انخفاض كلفة إنتاج وتسويق الوحدة الواحدة من المنتج، في كل مرة يتضاعف فيها حجم الإنتاج والمبيعات، وفي هذه الحالة تتمكن المؤسسة من الاستفادة من ظاهرة منحنى الخبرة في تخفيض سعر الوحدة من المنتج، الذي يؤدي بدوره إلى زيادة مبيعات المنتج أكثر فأكثر مقارنة بالمؤسسات المنافسة الأخرى (محمود، 1997، ص 213).

3- العائدة على الاستثمار: حسب (أبو جمعة) فإن العائد على الاستثمار الذي يرمز له بـ (Roi) يساعد في الرقابة على الخطة السنوية، إذ يكون نتاجاً لأكثر من علاقة تعكس النفقات والأرباح والكفاءة في استخدام الأصول (حافظ، 1997، ص 407)، حيث

كلما ارتفعت قيمة العائد على الاستثمار كلما دل ذلك على كفاءة الجهود التسويقية والتي تنجم عن زيادة الأرباح وانخفاض التكاليف التسويقية. ويضيف (Lamb & other) بأن العائد على الاستثمار يقيس كفاءة الإدارة في توليد الأرباح باستخدام موجوداتها المتاحة (Lamb, 1998, p572)، وفي نفس السياق يضيف (الطائي والعلاق) بأن المؤسسة من خلال العائد على الاستثمار تحكم على كفاءة مزيجها التسويقي، حيث يمكنها ذلك من الاحتفاظ بالمنتجات التي تعطي عائدا مناسباً من الاستثمار، وفي الوقت نفسه تستطيع المؤسسة التخلص من دعمها للمنتجات التي لا تستطيع تحقيق العائد المطلوب أو تخفيض هذا الدعم. (الطائي وآخرون، 2008، ص 122)

كما تقدم يمكن تعريف العائد على الاستثمار بأنه أحد أهم مؤشرات الأداء التسويقي، وهو يعطي صورة عن كفاءة استثمارات المؤسسة على الأنشطة التسويقية من خلال قدرة المؤسسة على توليد الأرباح في ظل الاستغلال الرشيد لمواردها المتاحة.

4- رضا الزبون: يعتبر رضا الزبون أحد المؤشرات الهامة والحساسة للأداء التسويقي، لأنها تؤثر وبطريقة مباشرة على مبيعات الشركة وحصتها السوقية، ومستقبل المنتج المقدم للسوق، فمصير الشركة مرهون بمدى رضا وتقبل وإقبال وانجذاب الزبائن نحو منتجاتها، فهي بذلك تعمل جاهدة على تقديم سلع وخدمات ترضي تطلعات ورغبات زبائنها. عرف (Kotler Philip) رضا الزبون بأنه الحكم الذي يصدره الزبون عن تجربته الاستهلاكية للمنتجات وينتج ذلك عن المقارنة بين ما توقع الحصول عليه وما يحصل عليه فعلا، حيث تقاس بكمية الإشباع والمنفعة الحاصل عليها (kotler & keller, 2006, p124)، كما عرف (palmer) رضا الزبون هو أفضل وسيلة تضمن إعادة الشراء مرات عديدة، والغرض منه تحقيق مستويات عالية من الرضا، ويتطلب ذلك جهوداً من الوظائف جميعها داخل المؤسسة (Palmer, 2001, p124)، ويضيف (حميد الطائي وآخرون) بأن رضا الزبون هو مقياس لدرجة الإشباع المتحققة من شراء المنتج والانتفاع به (الطائي وآخرون، 2010، ص 39).

كما سبق يمكن القول بأن رضا الزبون مؤشر من مؤشرات الأداء التسويقي المهمة لان رضا الزبون على منتج المؤسسة يؤدي إلى تكرار عملية الشراء وتوسيع دائرة الزبائن، وبالتالي كسب زبائن جدد، والحفاظ على ولاء ووفاء الزبائن، فضلا على أن رضا الزبون يزيد من قدرة المؤسسة على التطوير والتنويع والإبداع بطريقة تحقق رغبات الزبون وتنفوق توقعاته. (Mathis, 1982, p60)

ثالثا- التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات:

لكي نحاول ضبط مفهوم التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات سوف نستعرض لمجموعة من التعاريف كما يلي: عرفه (Mathis) بأنه يهتم بالتنبؤ والوقاية وتسيير المخاطر لتحويلها إن أمكن إلى فرص للعمال وللمؤسسة في نفس الوقت، (وهنا ربط (Mathis) مفهوم التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات بالمخاطرة، ليعرفه (Cîteaux) بأنه العملية التي بمقتضاها تسعى المؤسسة إلى تحقيق التوافق المستمر والدائم بين كفاءة عمالها والوظائف التي يشغلونها، مسايرة بذلك التطورات التي تطرأ عليها من حين لآخر (Cîteaux, 2000, p58) أما (Françoise) فقد ركزت على الجانب الاستراتيجي في تعريفه للتسيير التوقعي للوظائف والكفاءات حين قال بأنه يحمل شقين الأول يخص الوظائف والثاني يخص الكفاءات، فالتسيير التوقعي للوظائف والكفاءات حسبه يعني مجموعة الطرق والأساليب التي تتم بمتابعة التطورات التي تحدث على مستوى وظائف المؤسسة استجابة لاستراتيجيتها المستقبلية، أما التسيير التوقعي للكفاءات فيشير إلى

مجموعة الإجراءات التي تهم بتطوير كفاءة الأفراد تماشياً ومتطلبات الوظائف في المؤسسة (Karlen, 2005, p127) ، وهنا ربط مفهوم التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات بالتوجهات الإستراتيجية للمؤسسة.

وحسب (Dimitri Weiss) التسيير التوقعي هو هندسة للموارد البشرية التي تقوم على تصور تطبيق ومراقبة مجموعة من السياسات والتطبيقات الهادفة إلى تخفيض وبصورة توقعية الفارق الموجود بين حاجات المؤسسة ومواردها البشرية المتاحة، سواء على المستوى الكمي أو النوعي (العدد، الكفاءة)، وهذا التوجه يدخل ضمن إستراتيجية المؤسسة (Weiss, 2001, p388) ، وفي نفس السياق يضيف (Luc boyen- Noël Equilibey) بأن التسيير التوقعي هو عملية البحث عن الطرق اللازمة لتكييف الموارد البشرية الحالية للمؤسسة مع إستراتيجيتها وأهدافها المستقبلية. (Equilibey, 2000, p129)

نلاحظ أن هذه التعاريف تتفق على كون التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات هو مجموعة الإجراءات التي تعمل على التحكم ومراقبة التغيرات التي تحدث على مستوى الوظائف والكفاءات بما يخدم إستراتيجية المؤسسة.

أما (Gilbert) فربط مفهوم التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات بمرتكزاته ووسائله ليعرفه بأنه نموذج يركز على فكرة الزمن عن طريق (متابعة هرم الأعمار، والتركيز على الإحصائيات)، وذلك لتفسير بعض المشاكل المتعلقة بالموارد البشري هذا من جهة، وقيادة وتوجيه أداء الأفراد من جهة أخرى، حيث يسمح هذا المسعى بإعطاء يقظة لمستقبل المؤسسة والقدرة على اتخاذ القرارات المستقبلية المناسبة (Gilbert & Palier, 2006, p18)، في هذا التعريف أشار الكاتب إلى أدوات التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات والمتمثلة في هرم الأعمار وبعض الإحصائيات التي تساعد على معرفة واقع المتاح من الموارد البشرية.

كما يضيف (Dimitri Weiss) التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات ذو بعدين، بعد فردي وآخر جماعي، فعلى المستوى الجماعي هو عملية الحشد للموارد البشرية كمتغير استراتيجي والتحكم في تطور الوظائف على المدى المتوسط من حيث الاحتياجات الكمية والنوعية، أما على المستوى الفردي، فيتمثل الأمر في السماح لكل موظف بان يصبح فعالاً يواجه السوق، والسماح له بإعداد مشروعه الخاص بتطوره المهني (Weiss, 2001, p388) .

مما تقدم يمكن تعريف التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات بأنه ذلك النموذج الذي يحقق التوافق المستمر بين مؤهلات الكفاءات البشرية والوظائف التي يشغلونها، الذي يقوم على أساس (الكفاءة المرجعية، دفتر المهن، هرم الأعمار، تدفق الموارد البشرية، تحليل وتوصيف الوظائف) بما يسمح للمؤسسة بإعداد ومراقبة السياسات والممارسات التي تهدف إلى تقليص الفارق بين احتياجات المؤسسة المستقبلية ومواردها المتاحة، وهذا على المستوى الكمي والنوعي.

المحور الثاني : الجانب التطبيقي للدراسة.

أولاً- منهجية الدراسة:

1-منهج الدراسة: اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم إجراء المسح النظري والاطلاع على الدراسات والبحوث الميدانية، وهذا لصياغة فرضيات الدراسة، وتحديد طرق وأدوات الدراسة ، أما في الجانب التطبيقي، فقد اعتمدنا على أسلوب المسح عن طريق العينات من خلال تصميم استبانة وتوجيهها لعمال مجموعة من المؤسسات الاقتصادية العالمية للخدمات البترولية بحاسي مسعود ورقلة خلال شهري أوت وسبتمبر 2019، وكذا على المقابلة لمعرفة واقع التدريب الإلكتروني في الشركة، ثم قمنا بتحليل كافة البيانات المجمعة من خلال الإجابة على هذه الاستبانة باستخدام الطرق الإحصائية المناسبة لإثبات صحة أو نفي فرضيات الدراسة

مستعينين ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية **SPSS** الإصدار 23، ثم قمنا بتحليل وتفسير النتائج على ضوء الملاحظات والمقابلات التي أجريناها بالمؤسسات محل الدراسة.

2- مجتمع وعينة الدراسة : كون الظاهرة المدروسة تتعلق بأثر التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات على الأداء التسويقي فإن المجتمع المقصود من هذه الدراسة هو كل المسؤولين الذين يعملون في المؤسسة محل الدراسة وبما أن الموضوع يصنف على المستوى الإستراتيجي فقد حدد مجتمع الدراسة بدقة ليمس المديرية العامة لهذه المؤسسة بالجزائر العاصمة.

بالنسبة لاختيار عينة الدراسة فلم يكن عشوائيا وإنما كانت عينة مستهدفة (قصديه) خاصة وإنما تعتبر من الخطوط الهامة لإجراء دراستنا الميدانية، لكونها دراسة على المستوى الاستراتيجي، ولا يستطيع العامل البسيط ذو الدراية المحدودة الإجابة على الأسئلة المتنبأة في الاستبيان، فقد وزع الاستبيان على المسؤولين من مديرين عامين، مديرين فرعيين، رؤساء أقسام، ومشرفين، وقد تم تحديد حجم العينة المستهدفة من هذه الدراسة ب: 40 مسؤل كأقصى حد للمسؤولين المتواجدين على مستوى المؤسسة المستهدفة من الدراسة وكانت عينة الدراسة المستهدفة والأقرب إلى دراستنا هي المسؤولين في الوظائف الآتية (إدارة الموارد البشرية، الإدارة الإستراتيجية، وإدارة التسويق). وبما أن عينة الدراسة كانت قصديه، فقد أشرفنا بصفة شخصية على توزيع الاستبيانات مع القيام بمقابلة شخصية مع المحيب على الاستبيان وهذا ما ساعدنا أكثر في تقصي الحقائق وجمع المعلومات. تم توزيع 40 استبانة وكان عدد الاستبيانات المسترجعة والقابلة للتحليل والدراسة هو 31 استبانة.

3- صدق وثبات أداة الدراسة: قصد دراسة مدى صدق وجاهزية أسئلة الاستبيان المقترحة لمعالجة الإشكالية المطروحة، فقد تم في البداية عرض الاستبيان على مجموعة من الخبراء عددهم 10 متخصصين في مجال إدارة الموارد البشرية والتسويق والإحصاء من جامعات مختلفة، وكذا بعض المسؤولين في مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر وبهدف التأكد من صلاحية مقاييس الدراسة، وبغرض قياس ثبات وصدق الاستبيان فقد تم الاعتماد على معامل ألفا كرومباخ (Alpha Crombach) حيث تم حساب هذا المعامل لفقرات الاستبيان بشكل إجمالي وجزئي حيث بلغت النسبة الإجمالية لمعامل α كرومباخ (0.91) وهي نسبة مرتفعة جدا لثبات الاتساق الداخلي وكافية لأغراض الدراسة والتحليل. انظر الجدول رقم (01).

الجدول رقم (01): اختبار الفا كرومباخ

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,91	44

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات **spss** إصدار 23.

ثانيا- النتائج ومناقشتها :

1- الإطار التشريعي والتنظيمي للتسيير التوقعي للوظائف والكفاءات في الجزائر :

أسس المشرع الجزائري لتنظيم إجراءات الرقابة المتعلقة بتسيير الموارد البشرية على كافة نشاطات التسيير المنوطة بالحياة المهنية للموظفين والأعوان العموميين في إطار تحسين أداء المؤسسات والإدارات العمومية، من خلال المرسوم التنفيذي رقم 126/95 المتضمن

لتعديلات مست المرسوم رقم 145/66، فحددت التعديلات أهداف إجراءات متابعة ورقابة مصالح الوظيفة العمومية فيما تعلق بتسيير الموارد البشرية، وذلك بهدف الانطلاق في مسار تحول حقيقي في أساليب تسيير الموارد البشرية وإجراءاتها وتمثل الغاية من هذه الإصلاحات ضمان إيجاد أدوات لعقلنة تعداد المستخدمين وضبط وتيرة تطوره، تطوير تسيير توقعي للموارد البشرية، ورد الاعتبار للمسيرين لممارسة اختصاصاتهم بصورة شاملة.

ويقوم نظام تسيير الموارد البشرية المقترح على كل من المخططات السنوية للموارد البشرية والمخططات القطاعية السنوية أو المتعددة السنوات للتكوين والتحسين، التي يتم تنظيمها بموجب التعليم رقم 240 المؤرخة في 1995/05/27 والمتعلقة بكيفيات تطبيق أحكام المرسوم التنفيذي رقم 126/95.

حيث يتعين على كل مؤسسة أو إدارة عمومية إعداد مخطط سنوي للتسيير والذي يعد وثيقة من وثائق التسيير الحديث للموارد البشرية يضاهي بذلك لوحة القيادة لتسيير الموارد البشرية. أين يتضمن عدة مؤشرات تساعد المسير على القيام بالتسيير التوقعي للموارد البشرية في المستقبل ويوضح عمليات التسيير المقرر إنجازها خلال السنة المالية لاسيما ما تعلق بالوظائف، الترتيبات، حركة المستخدمين، التكوين وتحسين المستوى والإحالة على التقاعد، وفق نماذج تأخذ بعين الاعتبار المناصب المالية لكل مؤسسة أو إدارة.

وقد أشارت التعليم رقم 240 المنظمة لمحتوى المرسوم التنفيذي رقم 126/95 لضرورة تضمين المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية لـ 13 جدولا مقسما إلى 3 أجزاء، يتضمن الجزء الأول منه 3 جداول مرتبطة بمعلومات عن الإطار القانوني والاستشاري للمكلف بتطبيق المخطط التوقعي، في حين يحتوي الجزء الثاني والمجموع لـ 4 جداول مختلف عمليات تسيير الموارد البشرية المتوقعة كالمخطط التوقعي للتوظيف وتسيير الموارد البشرية، رزنامة تلخيصية لعمليات التسيير التوقعي للموارد البشرية وكذا الحالات التوقعية للإحالة على التقاعد، في حين يتناول الجزء الثالث من المخطط العمليات المتعلقة بالرقابة البعيدة وتنفيذ الجزء التوقعي من المخطط السنوي.

في الحقيقة إن عملية إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية والمتضمن عملية التسيير التوقعي للموارد البشرية عملية ليست بالسهلة وتتطلب الكثير من الدقة والجهد والعمل، لأنها تركز على معلومات وبيانات مستقبلية، ويكمن الرهان بالنسبة للمسير في مدى كفاءته في استغلال المناصب المالية المتاحة له خلال سنة مالية معينة، بالإضافة إلى مدى تنبئه بمستقبل التسريح، التقاعد، الوفيات، العطل المرضية، الاستقالة... إلخ، وهذا من أجل تحديد المناصب التي ستكون شاغرة وتتطلب تعويض.

كما ونضيف هنا انه من تتبع المرسومين التنفيذيين رقم 126-95 و145/66 المؤرخين على التوالي في 29 أفريل 1995 و03 مارس 1996 ومحتوى المخطط السنوي للموارد البشرية وهيكله المخطط نجد أن المفهوم الحالي للتسيير التوقعي للوظائف والكفاءات الجزائري كمي أكثر منه نوعي باعتباره يهدف إلى تحديد كمية الاحتياجات السنوية للبيد العاملة وينقصه في ذلك الدقة في تحديد الجانب النوعي.

2- واقع التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات في اتصالات الجزائر موبيليس :

خصصت موبيليس مديرية فرعية للتسيير التوقعي للوظائف والكفاءات والتي تم إنشاؤها رسميا سنة 2008، وذلك على مستوى المديرية العامة بالجزائر العاصمة. كما وخصصت مديرية فرعية مهمتها الأساسية تطوير الموارد البشرية من خلال إعداد (بطاقات عمل، دفتر المهن، مرجعية الوظائف، مرجعية الكفاءات)، ومن مهامها الأساسية:

- تحديد السياسات لتسيير وتطوير الوظائف والكفاءات؛
- تغذية وتنسيق الأنشطة الخاصة بتطوير الموارد البشرية في المؤسسة تماشيا مع الأهداف الإستراتيجية لها؛

- ضمان يقضه إستراتيجية بالنسبة للوظائف المفتاحية المستهدفة؛
 - ضمان المعايير والمرجعيات اللازمة لمختلف الوظائف في المؤسسة؛
 - ضمان جذب الإطارات المسيرة وبكفاءات عالية؛
 - اقتراح مسارات وظيفية للوظائف المفتاحية؛
 - تشجيع تبادل الممارسات والخبرات بين مختلف الجهات المتخصصة بتسيير الموارد البشرية بهدف التنمية والتطوير؛
 - إرساء مخططات متوسطة المدى للموارد البشرية وإعداد ميزانيات الوظائف.
- أما بالنسبة الأنشطة الأساسية لمديرية **GPEC** موبيليس فتتمثل في:
- ضمان توصيف وتقييم الوظائف في المؤسسة (توصيف الوظائف)؛
 - تطوير أساليب تسيير الكفاءات البشرية والمسار المهني، خاصة ما يتعلق بالمسار الوظيفي؛
 - تطوير أدوات تحليل الوظائف، ومرجعية الكفاءات؛
 - ضمان وضع مرجعيات للكفاءة وتطبيقها بطريقة فعالة؛
 - تحديد الوظائف المرجعية وضمان تجديدها؛
 - إعطاء نظرة على مستقبل الوظائف (الحجم، الوظائف المستهدفة، الاستقرار والتطوير)؛
 - اقتراح مسارات وظيفية للعمال خاصة بالوظائف المفتاحية؛
 - التنسيق بين سياسات التحفيز والتوظيف وتقييم الأداء في مسار عام لتطوير الكفاءات وتسيير الأداء؛
 - ضمان القيادة الإستراتيجية ومراقبة سياسات التوظيف في المؤسسة؛
 - تحليل الاحتياجات اللازمة لتطوير الكفاءات وإعطاء الأولوية للتدريب من اجل رفع مستوى الكفاءات البشرية؛
 - تطوير أدوات تحديد الإطارات ذات القدرات الكامنة الكبيرة والإطارات العليا والإطارات التنفيذية الكفاءة؛
 - وضع برامج التطوير المهني للموظفين (تطوير الكفاءات، المسارات المهنية أدوات تقييم الموظفين والإشراف على عملية التقييم)؛
 - إعداد خطط التنمية لكل فريق عمل؛
 - تحديد طرق تقييم أداء الموظفين وضمان تنميتهم.
- أما بالنسبة لأهم مرتكزات وأدوات التسيير التوعوي في موبيليس فتتمثل في:

- **بطاقات العمل:** من خلال تتبع المسار التاريخي لموبيليس فإنها قامت بمجموعة من العمليات لإعداد بطاقات العمل منذ أبريل 2003، وذلك من أجل السماح للعمال بـ: التعرف على مهامه وواجباته اليومية وتحديد نطاق عمله؛ مساعدة العمال الذين يرغبون في رفع مستواهم الوظيفي (السماح لكل موظف بمعرفة نقاط قوته وضعفه)؛ تقييم أداء العمال من خلال بطاقات العمل الخاصة بهم وبالنسبة للمهام المنحزة؛ تموقع العامل في الهيكل التنظيمي للوظيفة التي يشغلها.

تهدف إستراتيجية المؤسسة في هذا المجال تأجير العمال على أساس الكفاءة، وبالتالي التخلي على نظام الحوافز القديم المرتبط بالشهادات وتعويضه بنظام حوافز مرتبط بمستوى الأداء والكفاءة، ومن هنا بدأت المؤسسة بإعداد وصف دقيق لكل وظيفة في المؤسسة وكذا المواصفات الواجب توفرها في شاغل الوظيفة.

- **إعداد بطاقات العمل:** مع بداية إعداد بطاقات العمل في موبيليس، قامت المديرية الفرعية للتسيير التوقعي بتوفير فريق عمل مكون من رئيس قسم التسيير التوقعي ومجموعة من الكفاءات البشرية المتخصصة في إدارة الوارد البشرية وكذا مستشار فرنسي من **SOFRECOM** حيث انطلق هذا الفريق في عملية الأعداد لبطاقات العمل وتحليل وتوصيف الوظائف ولكن كانت البداية متقطعة ونوعا ما محتشمة؛ ومع نهاية 2006 تم تحديد جميع الوظائف ومناصب العمل بدقة وتم إعداد بطاقات عمل خاصة بها، وتم العمل الفعلي بهذه البطاقات مع بداية 2007.

3- عرض نتائج الدراسة وتفسيرها :

3-1- اختبار الفرضية الأولى وتفسيرها : نصت الفرضية الأولى على أنه : " تطبق في مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس نموذج التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات بشكل كبير ."

الجدول رقم (02): إجابات عينة الدراسة حول محور التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات.

الترتيب	التقييم	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
1	موافق	0.98	4.19	يعتبر GPEC خيارا استراتيجيا ضروريا في المؤسسة	1
18	محايد	1.11	2.65	وجود وعي وتوجه نحو GPEC	
6	محايد	1.14	3.35	تقوم المؤسسة بتحليل الوظائف بصفة دورية	2
10	محايد	1.24	3.10	هناك وصف دقيق لمحتويات كل وظيفة في المؤسسة.	3
10	محايد	1.19	3.10	تعتمد المؤسسة على دفتر المهن لتحديد المواصفات الواجب توفرها في شاغل الوظيفة.	4
10	محايد	1.16	3.10	تعتمد المؤسسة على الوظيفة النموذجية في عملية التوظيف.	5
16	محايد	1.18	2.74	تعتمد المؤسسة على الكفاءة المرجعية لإعداد بطاقة عمل للعمال.	6
	موافق	1.45	3.58	أدوات جمع المعلومة	
17	محايد	1.39	2.71	تتابع مؤسستكم هرم أعمار الموارد البشرية.	7
9	موافق	1.35	3.19	تتحم المؤسسة بمتابعة المسار المهني للموارد البشرية .	8
3	موافق	1.15	3.84	تقوم مؤسستكم بإعداد برامج حركية العمال داخل الوظائف.	9
	موافق	1.12	3.24	أدوات المتابعة	
3	موافق	1.03	3.84	تقوم المؤسسة بإعداد الموازنات التقديرية لتسيير الموارد البشرية بصفة دورية.	10
12	محايد	1.27	3.03	تعتمد المؤسسة في تسيير مواردها البشرية على جداول القيادة.	11
	موافق	1.26	3.78	أدوات التوقع	
9	موافق	1.01	3.19	يتملك كل عامل بطاقة عمل تحدد مهامه و مسؤولياته.	12
18	محايد	1.17	2.65	تتابع مؤسستكم مدى التزام كل عامل بمحتويات بطاقة العمل المسندة إليه.	13
15	محايد	0.79	2.81	تقوم مؤسستكم بتقييم أداء الكفاءات البشرية بصورة مستمرة.	14
11	محايد	0.99	3.06	تملك مؤسستكم مؤشرات محددة لتقييم أداء الكفاءات البشرية.	15
13	محايد	1.18	3.00	يوجد في مؤسستكم تساند وظيفي بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى.	16
	موافق	1.20	3.88	مراكز التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات.	
2	موافق	0.96	4.00	هناك توافق بين مؤهلات الكفاءات البشرية والوظائف التي يشغلونها	17

4	موافق	0.93	3.71	18	هناك تغطية شاملة للاحتياجات الكمية من الكفاءات البشرية.
14	محايد	1.01	2.97	19	هناك تسيير متوسط المدى للوظائف داخل المؤسسة.
7	محايد	0.97	3.29	20	يساهم GPEC في تحديد الإجراءات التعديلية اللازمة لتغطية الاحتياجات الكمية من الكفاءات البشرية.
5	موافق	1.17	3.61	21	يساهم GPEC في تحديد الإجراءات التعديلية اللازمة لتغطية الاحتياجات النوعية من الكفاءات البشرية.
11	محايد	1.20	3.06	22	يتم إعداد برامج التدريب لرفع مستوى الكفاءات البشرية.
10	محايد	1.27	3.10	23	يتم تحديد برامج التوظيف لتغطية الاحتياجات الكمية والنوعية من الكفاءات البشرية.
11	محايد	1.26	3.06	24	يتم تحديد برامج التحفيز لرفع مستوى أداء الكفاءات البشرية.
1	موافق	0.98	4.19	25	تملك المؤسسة الكفاءات اللازمة لتحقيق الأهداف التسويقية.
18	محايد	1.11	2.65	26	يساهم GPEC في تخفيض التكاليف.
6	محايد	1.14	3.35	27	يتم على المدى المتوسط تحديد الوظائف التي سيتم إنشاؤها.
10	محايد	1.24	3.10	28	يتم على المدى المتوسط تحديد الوظائف التي سيتم إنشاؤها.
10	محايد	1.19	3.10	29	يتم على المدى المتوسط تحديد وتوفير الكفاءات البشرية اللازمة لشغل الوظائف التي سيتم إنشاؤها.
قريب من موافق	1.18	2.74	3.67		إجمالي محور GPEC

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج SPSS إصدار 23.

تبين من إجابات العاملين حول الفقرات الخاصة بأبعاد التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات أنها تتجه أكثر نحو الموافقة انظر الجدول رقم (02)، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي (3.67) والانحراف المعياري (2.74)، وهذا ما يظهر وجود اتفاق عام حول الأهمية الكبيرة لنموذج التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات في المؤسسة محل الدراسة، حيث سجلنا في هذا المتغير أعلى متوسط حسابي في بعد مرتكزات التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات بمتوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (0.20)، وهذا يدل على اهتمام موبيليس بمركزات نموذج التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات التي يلعبها التدريب الإلكتروني في المؤسسة محل الدراسة خاصة تحقيق التوافق بين مؤهلات الكفاءات البشرية والوظائف التي يشغلونها وضمان توفير الكفاءات البشرية الضرورية لتحقيق الأداء التسويقي المطلوب. وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى التي تنص على: "تطبق في مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس نموذج التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات بشكل كبير".

3-2- اختبار الفرضية الثانية وتفسيرها: نصت الفرضية الثانية على أنه: "يوجد مستوى مقبول من الأداء التسويقي في مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس".

الجدول رقم (03): إجابات عينة الدراسة حول مؤشرات الأداء التسويقي.

الترتيب	التقييم	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
1	موافق	0.99	4.06	المحافظة على سمعة المؤسسة	1
1	موافق بشدة	0.77	4.26	إرضاء الزبون	2
2	موافق	0.67	4.13	تقديم خدمات متنوعة للزبون	3
11	موافق	1.08	3.42	المعالجة السريعة لمشاكل الزبون	4
3	موافق	0.81	4.06	ولاء الزبون	5

6	توفير خدمات تفوق رغبات الزبون	3.48	1.06	موافق	10
مؤشرات تقيس رضا الزبون		3.94	3.87	0.87	موافق
7	تقديم خدمات ذات جودة عالية	3.58	0.95	موافق	6
8	الحفاظة على الحصص السوقية	3.97	0.83	موافق	6
9	التوسع الجغرافي لخدمات المؤسسة	4.13	0.76	موافق	2
10	استقطاب زبائن جدد	3.97	0.75	موافق	6
الحصص السوقية		3.95	4.02	0.78	موافق
11	تنمية المبيعات	3.87	0.99	موافق	7
12	تقديم خدمات بأسعار تنافسية	4.03	0.83	موافق	4
نمو المبيعات		3.78	3.95	0.91	موافق
13	تخفيض التكاليف	3.42	0.95	موافق	10
14	زيادة أرباح الأنشطة التسويقية	4.00	0.85	موافق	5
15	تطوير العائد على الاستثمار	3.39	0.84	موافق	12
العائد على الاستثمار		3.74	4.06	موافق	موافق
إجمالي محور الأداء التسويقي		3.90	2.60	موافق	موافق

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج SPSS إصدار 23.

تبين من إجابات العاملين حول فقرات متغير الأداء التسويقي أنها تتجه أكثر نحو الموافقة نظراً لجدول رقم (03)، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي (3.90) والانحراف المعياري (2.60)، وهذا ما يظهر وجود مستوى عالٍ من الأداء التسويقي للعمال في المؤسسة محل الدراسة، حيث سجلنا في هذا المتغير أعلى متوسط حسابي في بعد المحافظة على سمعة المؤسسة، والذي قدر ب(4.06) وانحراف معياري (0.99)، وهذا يدل على أنه يوجد اهتمام كبير بالمحافظة على سمعة المؤسسة كمؤشر مهم لفرع مستوى الأداء التسويقي في موبيليس، وكذا الاهتمام برضا الزبون الحالي ومحاولة استقطاب زبائن جدد من خلال التوسع الجغرافي لخدمات المؤسسة، وهذا كله سيرفع من الحصص السوقية لموبيليس وبالتالي تحسين مستوى الأداء التسويقي. وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية التي تنص على: " يوجد مستوى مقبول من الأداء التسويقي في مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس ".

3-3- اختبار الفرضية الثالثة وتفسيرها : نصت الفرضية الثالثة على أنه: "توجد علاقة ارتباط قوية بين التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات والأداء التسويقي في مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس "

وللتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية، تقوم بتحليل التباين (ANOVA) كما هو مبين في الجدول رقم (04)، حيث يتضح أن قيمة F المحسوبة قدرت بـ: 39,580 وهي قيمة منخفضة عن قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وبما أن مستوى المعنوية قدر بـ: (Sig=0.00) نستدل بذلك على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الثالثة.

الجدول رقم (04): نتائج تحليل التباين للانحدار.

ANOVA ^a						
1	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F قيمة	مستوى المعنوية
	الانحدار	1926.057	13	148.158	3.924	0.000b
	الخطأ	2378.264	63	37.753		
	المجموع	4304.519	31			

a. Variable dépendante : pm performance en marketing.

b.predicteurs : (constante) gpec gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج SPSS إصدار 23.

حيث تم إعداد نموذج الانحدار البسيط كما هو موضح في الجدول (04)، حيث بلغ معامل التحديد (0.79)، وهذا ما يعني أن 79% من التغير في الأداء التسويقي مصدره تطبيق نموذج التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات، كما أن معامل الارتباط بلغ (88.9%) وهو قوي موجب، مما يعني أن هناك ارتباط قوي طردي بين الأداء التسويقي وتطبيق نموذج التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر المسؤولين، أي كلما كثفت المؤسسة من تطبيق أبعاد ومرتكزات نموذج التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات كلما زاد الأداء التسويقي للمؤسسة، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة التي تنص على: " وجود علاقة ارتباط قوية بين التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات والأداء التسويقي في مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس "

جدول رقم(05): معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة.

modélé	R معامل الارتباط	deux R-معامل التحديد	R-deux ajuste معامل التحديد المعدل
1	0.889 ^a	0.790	0.210
a.predicteurs (constante)أبعاد التسيير التوقعي			

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج SPSS إصدار 23.

خلاصة:

من خلال الدراسة التي تطرقنا إليها توصلنا إلى أن مؤسسة موبيليس تطبق نموذج التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات وتعتبره أساسا لرفع مستوى أداؤها التسويقي، كما أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

- يعتبر التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات مسعى إستراتيجي ومطلب حتمي لتحقيق أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس؛
- يعتمد التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات في مؤسسة موبيليس على مجموعة من الأدوات : التوقع والمتابعة وأدوات جمع المعلومة ولكن أهم هذه الأدوات تلك المتعلقة بالتوقع؛
- يقوم التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات على مجموعة من المرتكزات الأساسية في مؤسسة موبيليس أهمها بطاقات العمل ووجود تساند وظيفي؛
- هناك أبعاد أساسية للتسيير التوقعي للوظائف والكفاءات في مؤسسة موبيليس والتي من شأنها تحقيق التوافق المستمر بين الوظائف والكفاءات وأهداف المؤسسة أهمها : امتلاك المؤسسة الكفاءات البشرية اللازمة لتحقيق الأهداف التسويقية، إضافة إلى التحديد الدقيق للإجراءات التعديلية اللازمة لتوفير الاحتياجات الكمية والنوعية من الكفاءات البشرية، وكذا تحديد وتوفير الكفاءات اللازمة لشغل الوظائف المستقبلية؛
- عرف الأداء التسويقي لمؤسسة موبيليس تطورا مستمرا خلال الفترة التي تلت تطبيق نموذج التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات؛

-تسعى مؤسسة موبيليس إلى تحسين مستوى أدائها التسويقي من خلال التركيز على (مؤشر سمعة المؤسسة، مؤشر الحصة السوقية، مؤشر رضا الزبون، جودة الخدمات المقدمة، نمو المبيعات، العائد على الاستثمار على الترتيب) ؛
-تطبيق مؤسسة موبيليس النموذج التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات يؤثر على أدائها التسويقي مع وجود علاقة موجبة قوية بنسبة 88.9% بين المتغير التابع والمتغير المستقل أي أن التسيير التوقعي يعتبر كمدخل لتحسين الأداء التسويقي في موبيليس؛
-يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التسيير التوقعي على الأداء التسويقي في مؤسسة موبيليس بنسبة 79% عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ ؛

-إن الأداء التسويقي في موبيليس يتأثر إيجاباً بأبعاد التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات والمتمثلة بالدرجة الأولى في: تحديد وتوفير الكفاءات البشرية اللازمة لشغل الوظائف التي سيتم إنشائها وهذا كان أقوى بعد معتمد منذ بداية الدراسة من حيث العلاقة، وهو مهم جداً بالنسبة للتسيير التوقعي للوظائف والكفاءات خاصة كونه يتعلق بمستقبل الوظائف والكفاءات، ثم التغطية الشاملة من الناحية الكمية بالموارد البشرية وهذا دليل على أن المؤسسات الاقتصادية التي تنشط في الجزائر مازالت تعتمد على الجانب الكمي أكثر من النوعي لرفع مستوى الأداء التسويقي.

بناء على النتائج السابقة يمكن تقديم الاقتراحات التالية:

- يجب على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية مسايرة النماذج الحديثة لتسيير مواردها البشرية وعدم مقاومة التغيير؛
- ضرورة إرساء نماذج واضحة ومدروسة ومطبقة سابقاً للتسيير التوقعي للوظائف والكفاءات (الاستفادة من النماذج الناجحة للتسيير التوقعي للوظائف والكفاءات في المؤسسات الكبرى في العالم) ؛
- الاهتمام بجميع أدوات التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات خاصة أدوات التوقع والرقابة على الأداء من اجل تفعيل هذا النموذج وتحقيق نهاياته المخطط لها، والحرص على تطبيق نماذج واضحة لتقييم الأداء؛
- ضرورة الاسترشاد بطرق تقديرية فعالة للحصول على تقديرات دقيقة عن حالة الطلب من الموارد البشرية والعرض الداخلي والخارجي؛
- الاستثمارات المالية والمادية والهيكلية غير كافية لوحدها لنجاح التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات بل يجب التقيد بالإجراءات والمراحل والأدوات والمرتكزات الخاصة بهذا النموذج؛
- إن تطبيق التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات كنموذج غير كاف لوحده لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، سواء المتعلقة بإدارة الموارد البشرية أو الأهداف العامة للمؤسسة، إذا لم يكن هناك تساند وظيفي وتطبيق فعال وصارم لممارسات إدارة الموارد البشرية (الإجراءات التعديلية للوظائف والكفاءات) ، بل والاعتماد على أسس علمية وموضوعية دقيقة؛
- التركيز على التقديرات المستقبلية للوظائف والاهتمام أكثر بعملية التوظيف والتدريب، لتوفير الكفاءات اللازمة لشغل الوظائف المستقبلية، على أن تتبع المؤسسات أساليب دقيقة في اختيار الكفاءات والتشدد في اختبارات التوظيف، كما والاعتماد على مرجعية الوظائف، مرجعية الكفاءة، مرجعية التدريب.

قائمة المراجع:

- 1- الطائي حميد وآخرون (2010)، التسويق الحديث مدخل شامل، اليازوردي، عمان، الأردن.
- 2- الطائي حجيم يوسف والعلاق وآخرون (2008)، تطوير المنتجات وتسعيرها، دار اليازوردي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 3- الكيكي غانم محمود احمد (2010)، العلاقة بين أبعاد إستراتيجية العمليات والأداء التسويقي دراسة استطلاعية لآراء المدراء في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية، مجلة الرافدين، العدد 99، مجلد 32، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، ص 39.
- 4- ثابت زهير (2001)، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين، دار الطباعة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
- 5- حافظ نعيم أبو جمعة، (1999)، أساسيات إدارة التسويق، ط2، دار القلم للنشر والتوزيع، دبي الإمارات العربية المتحدة.
- 6- خري عبد الناصر (2014)، دراسة النشاط التسويقي ودوره في تحسين تنافسية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية غير منشورة، تخصص تسويق، جامعة الجزائر.
- 7- داغي قرة (2002)، تفاعلية الاتصالات التسويقية المتكاملة وانعكاساتها على الأداء التسويقي، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية.
- 8- كاهي فاطمة (2009)، نحو تسيير فعال للكفاءات التسويقية بالمؤسسة الخدمية الجزائرية دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس، رسالة ماجستير في علوم التسيير غير منشورة، تخصص تسويق، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
- 9- محجوب فيصل بسمان (2004)، عمليات إدارة المعرفة -مدخل التعلي إلى جامعة رقمية- المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع، إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان الأردن.
- 10- محمود رامز واثق شاكر (1997)، التسويق الاستراتيجي، ط1، مؤسسة الخليج للنشر والطباعة، الدوحة، قطر.
- 11- موساوي زهية (2015)، دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في GPEC في المحافظة على رأس المال الفكري كميزة، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بالقايد تلمسان، الجزائر.
- 12- يجاوي الهام ، عبد الصمد نجوى (2012)، اثر التحديات البيئية على الأداء التسويقي في المؤسسات الصناعية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 01 ، جامعة باتنة، ص 63 .
- 13- نجو فاطمة الزهراء (2012)، تقييم الأداء التسويقي في مجال تسويق الخدمات العمومية دراسة حالة اتصالات الجزائر، رسالة ماجستير في التسيير الدولي غير منشورة، تخصص تسويق دولي، جامعة أبي بكر بالقايد تلمسان، الجزائر.
- 14- Adrian Palmer (2001), **principales of services marketing**, 3th édition, MC Graw-Hill, England.

- 15- Ben yahia Taibi Gallia (2009), **la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, quels enseignements pour l'entreprise algérienne ?** Revus recherche économique et managériale, n°5, faculté des sciences économiques et commerciales et des sciences de gestion de Beskra, Algérie.
- 16- BH. Clarck (1999) , **marketing performance measures**, history and interrelationships, journal of marketing management, Boston, p577.
- 17- brash & others (2000) , **the free cash flow hypothesis for sale growth and firm performance**, strategic management journal, vol 21, n° 4, publishing by : john wiley & sons, 2000, P456, stable URL : <http://www.Jstor.org>.
- 18- Cîteaux Jean pierre et autres (2000) **la gestion des ressources humaines**, 3^{eme} tirage, édition Armand colin, Dalloz.
- 19- Equilibey Luc Boyen- Noël (200), **organisation théorie et application**, 2^{eme} tirages, édition d'organisation, paris.
- 20- Gilbert P& Palier M (2006), **la compétence du mot valise au concept opératoire**, actualité de la formation permanente n°116, janvier-février, p 11-18 .
- 21- Kerlen Françoise (2005), **guide de la gestion prévisionnelle des emplois et compétences**, 2^{eme} tirage, édition d'organisation, paris.
- 22- Kotler p & Keller k l (2006), **marketing**, Person éducation, France.
- 23- Kotler Phillip (2009), **marketing management**, 13eme édition, Person éducation, France.
- 24- Lamb & autre (1998)**marketing**, édition South-western collège publishing echo.
- 25- Mathis,(1982) **la gestion prévisionnelle et valorisation des ressources humaines**, l'édition d'organisation, paris.
- 26- Ma Khan (2010) , **affects of human resource management practices on organisationnel performance an empiracl study of oil and gaz industry in IRAN**, européen journal of économique, finance, n°82.
- 27- Ngatti Merdan(2009) , **étude de projet d'investissement en afric centrale**, 24 études de cas, édition Lharmattan, France.
- 28- Tim Ambler, **marketing matrices**, bisness strategy Review, London bisnes schol, vol11, n02, p91.
- 29- Weiss Dimitri (2001), **gestion des ressources humaines**, 3eme tirages, édition d'organisation, paris.