



جامعة قاصدي مرياح - ورقلة -  
كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم التجارية



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي  
الميدان : علوم إقتصادية، علوم تجارية وعلوم التسيير  
الشعبة: العلوم التجارية

التخصص: تسويق الخدمات

بعنوان :

أثر التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات على نمو المبيعات دراسة ميدانية لأراء  
عينة من موظفي مؤسسة الهاتف النقال موبيليس بمدينة ورقلة  
خلال الفترة من 2011 إلى 2016

من إعداد الطالب: محمد العيد تاتي

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 04 / 07 / 2018

أمام اللجنة المكونة من السادة :

رئيسا	جامعة قاصدي مرياح - ورقلة-	الأستاذ(ة): عبد الحفيظ بن ساسي
مشرفا ومقررا	جامعة قاصدي مرياح - ورقلة-	الدكتور : عبد الكريم محمد بوغزالة
عضوا مناقشا	جامعة قاصدي مرياح - ورقلة-	الأستاذ(ة): عبد الباقي بضياف





جامعة قاصدي مرياح - ورقلة -  
كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم التجارية



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي  
الميدان : علوم إقتصادية، علوم تجارية وعلوم التسيير  
الشعبة: العلوم التجارية

التخصص: تسويق الخدمات

بعنوان :

أثر التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات على نمو المبيعات دراسة ميدانية لأراء  
عينة من موظفي مؤسسة الهاتف النقال موبيليس بمدينة ورقلة  
خلال الفترة من 2011 إلى 2016

من إعداد الطالب: محمد العيد تاتي

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 04 / 07 / 2018

أمام اللجنة المكونة من السادة :

رئيسا	جامعة قاصدي مرياح - ورقلة-	الأستاذ(ة): عبد الحفيظ بن ساسي
مشرفا ومقررا	جامعة قاصدي مرياح - ورقلة-	الدكتور : عبد الكريم محمد بوغزالة
عضوا مناقشا	جامعة قاصدي مرياح - ورقلة-	الأستاذ(ة): عبد الباقي بضيف

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

إلى الوالد رحمه الله

إلى الوالدة حفظها الله و أطال الله في عمرها

إلى زوجتي رفيقة دربي و سندي

إلى ابني حفظه الله و رزقه البطانة الصالحة

إلى إخواتي و أخواتي و جميع العائلة والأهل

إلى جميع الأصدقائي و زملائي في الدراسة و العمل

إلى كل من علمني وكل من ساعدني و وقف إلى جانبي.

# شكر و عرفان

الشكر لله عز وجل الذي أوتي الصبر و العزيمة و وفقني لإنجاز

هذا البحث.

اشكر الدكتور بوغزالة محمد عبد الكريم الذي تفضل

بالإشراف على هذا البحث. كما أسدي الشكر

إلى الدكتورة بن جروة حكيم و إلى الأستاذة قداش سمية و إلى

البروفيسور قوي بوحنية الذي لم ييخل علي بنصائحه.

و إلى الزميل بوغابة سعد الدين الذي ساعدني في إنجاز هذا

البحث.

## الملخص :

تهدف الدراسة إلى معرفة دور التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات في تحقيق نمو المبيعات وذلك في محاولة منا لإبراز الدور الذي يلعبه التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات المطبق في المؤسسة و الذي يساعدها في تحقيق أهدافها، وعلى هذا الأساس تمت معالجة الدراسة إنطلاقا من الإشكالية التي طرحت بالشكل التالي: ما هو أثر تطبيق نموذج التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات على حجم نمو المبيعات للمؤسسة الاقتصادية الخدماتية الجزائرية موبيليس؟

ويقصد الإجابة على الإشكالية تم إستخدام المنهج الوصفي في الجانب النظري للبحث أما فيما يتعلق بالجانب التطبيقي فقد تم الإعتماد في دراسة الموضوع على توزيع استبيانات على عينة من موظفي مؤسسة موبيليس بمدينة ورقلة والتي يبلغ عددها 53 استبيان، وبعد معالجتها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (spss) تم التوصل إلى أن التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات المطبق في مؤسسة موبيليس يساهم في نمو المبيعات.

**الكلمات المفتاحية :** الكفاءات البشرية-الوظائف-التدريب و التوظيف-المبيعات-التسيير التوقعي.

## **Abstract :**

The study aims to know the role of predictive management of jobs and competencies in achieving the sales rising, on this basi the treatments of the study was built from the problematic below: What is the effect of applying the predictive management of jobs and competencies on sales rising value of the Algerian Economic and Service Organization.

For having the answer about the problematic we have used the descriptive approach on the theoretical side of the study, and about the practical side the study was based on the distribution of questionnaires to a sample of Mobilis agence in Ouargla.

**Keywords:** Human Competencies - Jobs - Training & Employment - Sales - Predictive Management - Growth.

الرقم	فهرس المحتويات
I	الإهداء
II	كلمة شكر
III	ملخص الدراسة
IV	فهرس المحتويات
V	قائمة الأشكال والجداول
VIII	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
<b>الفصل الأول : الأدبيات النظرية للتسيير التوقعي للوظائف والكفاءات و نمو المبيعات</b>	
01	تمهيد:
02	المبحث الأول:التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات و نمو المبيعات في ظل العولمة
19	المبحث الثاني: دراسات السابقة
24	خلاصة الفصل الاول
<b>الفصل الثاني : الدراسة التطبيقية للتسيير التوقعي و تأثيره على نمو المبيعات في موبيليس</b>	
25	تمهيد
26	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
30	المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية
53	خلاصة الفصل الثاني
54	الخاتمة
60	المراجع
62	الملاحق
66	الفهرس

قائمة الجداول		
الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
10-09	شروط تطبيق تسيير الكفاءات بالمؤسسة	(1-1)
26	عدد الاستبيانات الموزعة و المسترجعة والمعتمدة في التحليل	(1-2)
30	نتائج معامل ألفا كرونباخ لاسبيان الدراسة	(2-2)
30	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	(3-2)
31	توزيع عينة الدراسة حسب السن	(4-2)
31	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى العلمي	(5-2)
32	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	(6-2)
32	توزيع عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي	(7-2)
33	عملية الاختيار والتعيين بالنسبة للوظيفة	(8-2)
34	عملية التدريب في المؤسسة	(9-2)
35-34	عملية التحفيز في المؤسسة	(10-2)
35	عملية المشاركة في صنع القرار في المؤسسة	(11-2)
36	عملية توافق الفرد مع الوظيفة التي يشغلها في المؤسسة	(12-2)
37-36	التكنولوجيا المستعملة في المؤسسة	(13-2)
37	معدل المبيعات	(14-2)
38	رجال البيع	(15-2)

39	الحصة السوقية	(16-2)
40	ترتيب المتوسطات الحسابية في محور التسيير التوقعي	(17-2)
40	ترتيب المتوسطات الحسابية في محور المبيعات	(18-2)
41	متوسط نمو المبيعات حسب المستوى التعليمي	(19-2)
42	تحليل درجة الارتباط بين التسيير التوقعي و نمو المبيعات	(20-2)
46	تطور مبيعات شرائح (جنوب-شرق) قبل تبني مسعى GPEC	(21-2)
47	تطور رقم الأعمال موبيليس قبل تبني مسعى التسيير التوقعي	(22-2)
49	تطور مبيعات الشرائح على مستوى (جنوب-شرق) بعد تبني مسعى GPEC	(23-2)
50	تطور رقم الأعمال موبيليس بعد تبني مسعى التسيير التوقعي	(24-2)

قائمة الأشكال		
الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
06	تمثيل للتسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات	(1-1)
27	نموذج الدراسة	(1-2)
46	مبيعات شرائح موبيليس في الجنوب الشرقي 2009-2004	(2-2)
48	تطور رقم أعمال موبيليس قبل تبني مسعى التسيير التوقعي	(3-2)
50	مبيعات شرائح موبيليس في الجنوب الشرقي 2016-2011	(4-2)
51	تطور رقم أعمال موبيليس بعد تبني مسعى التسيير التوقعي	(5-2)

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
62	الاستبيان الموجه لعمال موبيليس	الملحق رقم 01

قائمة الرموز و المختصرات

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
03	Gestion Prévisionnelle des Emploi et Compétence	GPEC

# المقدمة

## 1. توطئة:

في خضم التحولات و التحديات التي تشهدها المؤسسات الاقتصادية تبرز إدارة الموارد البشرية كدعامة أساسية و دعامة فعالة لتحقيق الاندماج في البيئة الحالية المبنية على الجودة والمعرفة و التغييرات التكنولوجية الدائمة و الاعتماد المكثف على الكفاءات البشرية، تلك الكفاءات التي تلعب دورا أساسيا في مختلف الأنشطة و الوظائف داخل المؤسسة.

و في هذا الإطار تحاول المؤسسات الخدمائية إتباع أحسن السبل التي تعتمد على محورين هما الكفاءات البشرية وتحليل الوظائف و توصيفها -بدقة متناهية و مراقبة كيفية تنفيذها بصرامة كبيرة- و الذي تستهدف من خلال تبنيه التحكم هذا عن طريق مسعى التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات في مختلف التطورات التي تحدث على مستوى الوظائف و الكفاءات بطريقة تقديرية هذا من جهة، ومن جهة أخرى تحقيق أهدافها التي وجدت من أجلها و التي من بينها تنمية مبيعاتها وزيادة حصتها السوقية و ذلك من خلال مجموعة من العمليات المتداخلة و المتكاملة.

وقد وجدت بعض المؤسسات الناشطة في قطاع الاتصالات من تبني مسعى التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات وسيلة فعالة للتكيف مع الظروف الاقتصادية المحيطة من أجل زيادة مبيعاتها، فتوفير الأعداد و النوعيات من الموارد البشرية هو من المراحل الأساسية لتحقيق نمو المبيعات، وذلك اعتمادا على التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات و تكاملا مع وظائف إدارة الموارد البشرية خاصة تلك التي تعتبر كإجراءات تعديلية لتنفيذ هذا المسعى.

## 2. الإشكالية:

ما هو أثر تطبيق نموذج التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات على حجم نمو المبيعات للمؤسسة الاقتصادية الخدمائية الجزائرية موبيليس؟

وقد تم تقسيم الإشكالية العامة إلى الأسئلة الفرعية التالية:

الأسئلة الفرعية: بغية معالجة هذه الإشكالية تقوم بطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يطبق التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات في المؤسسة العمومية الخدمائية موبيليس بكامل عناصره ؟؛

- يساهم التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات المطبق في مؤسسة موبيليس في نمو المبيعات فعلا؟
- هل هناك علاقة بين اختلاف المستوى التعليمي و نمو المبيعات في مؤسسة موبيليس؟

### فرضيات الدراسة :

- هناك تطبيق كامل لعناصر التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات في مؤسسة موبيليس.
- تطبيق التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات في مؤسسة موبيليس يساهم في نمو المبيعات.
- الفارق في المستوى التعليمي (المهارة و الكفاءة) له تأثير مباشر على نمو المبيعات.

### 3. أهمية البحث :

- التعريف بأهمية الكفاءات البشرية و أثرها على الخدمة المقدمة للزبون.
- تحسيس المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بأهمية الاختيار الفعال لنماذج توظيف وبرامج تدريب كفاءاتها البشرية.
- محاولة لفت انتباه مسئولي المؤسسة محل الدراسة إلى ضرورة إرساء نظام توظيف و تدريب فعال يتماشى مع أهدافها و غاياتها وبرامجها؛

### 4. مبررات اختيار الموضوع : اختيارنا لهذا الموضوع له عدة مبررات منها :

### الأسباب الذاتية:

- 1- بحكم طبيعة عملي الحالي كإطار في دائرة التسويق موبيليس حاسي مسعود.

2- الميول الشخصي لمعرفة واستكشاف الطريقة المثلى لطريقة الاختيار و تعين الكفاءات التي تحتاجها مؤسسة موبيليس.

### الأسباب الموضوعية:

إرتفاع معدل التحولات والتنقلات الداخلية و التي تتمثل في تغير أماكن و وظائف العمل داخل المؤسسة؛  
كثرة الصراعات و النزاعات بين الزبائن و العمال؛  
النمو المستمر للمبيعات في كل سنة؛

كثرة الاستفسارات اليومية المقدمة إلى العمال و التي لها علاقة بأداء المهام التي تتطلبها الوظيفة التي يشغلونها؛

### 5. المنهج المستخدم :

تم استخدام المنهج الوصفي في الجانب النظري للدراسة وهو ما يساهم في تشكيل خلفية علمية يمكن أن تفيد في إثراء الجوانب المختلفة للدراسة.

أما فيما يتعلق بالجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على الأسلوب التحليلي للحصول على المعلومات وذلك من خلال الاعتماد على الاستبيان وعرض مختلف النتائج المتعلقة بتأثير أخلاقيات التسويق على ولاء الزبون للعينة المدروسة ومن ثم استخلاص بعض النتائج والتوصيات

### 6. حدود الدراسة :

من اجل معالجة إشكالية البحث وتوضيح الطرق المتبعة فيه واختبار الفرضيات قمنا بإنجاز هذا البحث ضمن الحدود التالية:

**البعد النظري:** نظرا لتعدد مجالات وإجراءات التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات فقد اقتصرنا على دراسة بعض العمليات المتداخلة وهي تحليل الوظائف، التوظيف، التدريب.

**البعد المفاهيمي:** بالنسبة للبعد المفاهيمي تم التطرق إلى جملة من المفاهيم في فصلين نظري و تطبيقي

أهمها : الكفاءات، الوظائف، تحليل الوظائف، التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات، التوظيف، التدريب، المبيعات، نمو.

**البعد المكاني:** مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس تضم خمس مديريات جهوية أي كل ولايات الوطن، ولكن دراستنا اقتصرت على المديرية الجهوية جنوب شرق و كذا وكالات موبيليس بورقلة و حاسي مسعود.

# الفصل الأول

الادبيات النظرية للتسيير التوقعي للوظائف و  
الكفاءات و نمو المبيعات

**تمهيد:**

نظرا للتحديات الاقتصادية الراهنة التي تواجه المؤسسات الاقتصادية الخدمائية في ميدان التكنولوجيا، و التغير المستمر لمحيطها و التنافس الشديد على البرامج و الآليات الحديثة و التي تعتمد بشكل شبه كلي على العنصر البشري الذي يعد الثروة الحقيقية لهاته المؤسسات و من أهم العناصر الواجبة الاستثمار فيها، لهذا ساعدت الكثير من المؤسسات الاقتصادية التي تنشط في مجال الخدمات التنافس على العديد من الآليات التي تنظم و توظف العنصر البشري و التي من بينها التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات الذي تطرقنا اليه من خلال هذا الفصل عن طريق:

**المبحث الأول:** التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات في ظل العولمة

**المبحث الثاني:** دراسات سابقة

## المبحث الأول: التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات و نمو المبيعات في ظل العولمة

حيث أصبح التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات من أهم ركائز الإدارة الحديثة التي تدعم و تساند الوظائف الأخرى من خلال توفير العديد من البدائل و الحلول التي تهدف الى تحقيق الأهداف المتنوعة للمؤسسة على مختلف المستويات لأنه يمكن المؤسسة من اكتساب الخبرات و المهارات التي تساعد على ذلك و ها ما نتطرق اليه في هذا المبحث.

### المطلب الأول: تطور استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في المنظمة

مرت عملية تبني مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات داخل المنظمة بمجموعة من المراحل المختلفة، حيث اقتصر استخدامها في الستينيات على مجال أتمته العمليات الإدارية (المحاسبة، كشوف الرواتب، تسيير المخزون، الفواتير..... إلخ)، ثم بعد ذلك عرف استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات توسيعا تدريجيا حيث تم الاعتماد عليها في أتمته العمليات الإنتاجية (الآلات الإنتاجية، الروبوتات)، وصولا إلى أتمته العمل الفردي المكتبي (حاز الكمبيوتر الشخصي و العمل المكتبي) و كذا القيام بربط مختلف أجهزة الكمبيوتر داخل المنظمة بشبكة واحدة بغرض ضمان سهولة تبادل البيانات و المعلومات و الاتصالات. لاحقا وانطلاقا من بداية الألفية الثالثة، ونتيجة للتطور الكبير الذي عرفته تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، شهد العالم انتشارا كبيرا لمفهوم التجارة الالكترونية وتوسع غالبية المنظمات في الاعتماد على التكنولوجيا لدعم تطور شبكاتها الداخلية والخارجية. في هذا السياق كان لهذه لتطور تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات تأثيرا واضحا على عمل المنظمة و ممارستها الإدارية، حيث ركزت العديد من الدراسات على أبرز الروابط بين التكنولوجيا و المنظم حتى و إن جأت العديد منها بنتائج مختلفة و متضاربة أحيانا و هذا راجع لكون العلاقة ما بين تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و المنظمة هيا علاقة معقدة وطارئة إلا ان هذا لا ينفي التطور الكبير الذي تشهده هذه العلاقة و بشكل مستمر سمح لها الى أن تصل الى درجات اعلى من التناغم والوضوح كما أن تعدد الدراسات التي تتناول علاقة التكنولوجيا المعلومات والاتصالات في بناء و إدارة المنظمات على اختلاف أشكالها و أنواعها . في الأخير يمكن القول أن تطور مفهوم تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات ساهم بشكل كبير في إحداث تغيرات كبيرة دخل المنظمة سواء فيما يخص تنظيم العمل و حتى طبيعة العمل نفسه ومحتواه. وقد كان لهذه التغيرات الكبيرة تأثير هام على سياسات التوظيف داخل المنظمات حيث أصبحت هذه الأخيرة مطالبة بتوفير أفراد أصحاب كفاءة قادرين على اتخاذ أفضل القرارات بشكل سريع و في ضل حالة من عدم التأكد، الأمر الذي يتطلب منهم قدرة أكبر على التحكم في تكنولوجيا المعلومات و قابلية للتكيف مع متغيرات البيئة التكنولوجية الحديثة<sup>1</sup>.

1-عطوي سميرة، بوقال نسيم، الآليات الحديثة للمحافظة على الكفاءات الوطنية، مجلة جديد الاقتصاد، رقم 11، 2016 ص(195.196)، جامعة قسنطينة، الجزائر.

## المطلب الثاني: مفاهيم نظرية حول التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات

إن دراسة المستقبل، هي فن الحدس. ومنه إذا ارتأينا أن التسيير معناه التأسيس، اتخاذ القرارات، التنبؤ، التقييم، ومراقبة القرارات. و بالتالي يصبح التسيير بذلك تقديريا وتوقيعا، كل التسيير هو تقديري و هذا باعتبار عامل الوقت و المدة الزمنية المحدودة للاختيارات المثلى «. أما فيما يخص الهدف من التسيير أو التسيير التوقعي على حد سواء فيبقى واحد، يتمثل حركية الموارد بالنسبة للمنظمة و كفايتها في الوقت و المكان المناسبين. في مجال إدارة الموارد البشرية العديدة من المؤسسات تقوم بتطوير التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات، فما هو مفهوم التسيير التوقعي؟ و ماهي أهم مراحل تطوره عبر الزمن؟

الفرع الأول تعريف التسيير التوقعي (LA GPEC): هي عبارة عن مراحل متميزة، ترتبط بمفهومين متباينين<sup>1</sup>

\_\_ التسيير التوقعي للوظائف.

\_\_ و التسيير التوقعي للكفاءات.

وهي تمثل " التصور، التنفيذ والمتابعة للسياسات و خطط العمل المرتبطة و التي تعمل على توقع الفجوات و الانحرافات ما بين الحاجات و الموارد البشرية الخاصة بالمؤسسة (و كل ما يتعلق بها من الناحية الكمية و النوعية، الكفاءات) في إطار التخطيط الاستراتيجي (أو على الأقل تحقيق أهداف المنظمة على المدى المتوسط)

بالرغم من تعدد الدراسات في مجال التسيير التوقعي، إلا أن هذا التعريف يعد الأقرب، و بالنسبة لأدبيات التسيير فإن التسيير التوقعي بمثابة أداة أو وسيلة تسييره تترجم إلى: " وسيلة مادية أو تصور يضع في الحسبان العلاقة ما بين عدة متغيرات تتعلق بقضايا و مسائل المؤسسة و الموجهة نحو ترشيد الأفعال الكلاسيكية للمؤسسة و المتمثلة في: التنبؤ، اتخاذ القرار، التقييم و الرقابة "

تعتمد مبررات استخدام التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات حسب جلبت على أربعة مراحل:

\_\_ تحديد الموارد الحالية و كذا تحديد الاحتياجات الحالية.

\_\_ تصور الموارد الحالية و تحديد الاحتياجات المستقبلية.

\_\_ المقارنة ما بين الموارد المتوقعة و المتطلبات المستقبلية.

\_\_ البحث عن كفاية الموارد البشرية المتوقعة مقارنة بالمتطلبات المستقبلية من خلال إعداد خطة العمل.

1-سأكت فطمة الزهراء، قادري نورية، التدريب و التوظيف كأحد أهم غايات التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات، مجلة التنظيم و العمل، المجلد6، العدد(06)، 2017 ص (7,6).

و منه تخلص إلى التعريف الشامل لتسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات:

فهو المسعى أو المنهج الذي يهتم بإعداد و مراقبة السياسات و الممارسات التي تهدف إلى تقليص الفوارق بين احتياجات المؤسسة، و مواردها الحالية و المستقبلية، و هذا على المستوى الكمي و النوعي، من خلال إتباع عدة إجراءات للتعديل منها: التوظيف، النقل، التدريب... آخذين بعين الاعتبار إستراتيجية المؤسسة و أهدافها رغبة في تحقيق الموازنة بين الوظائف و الكفاءات من أجل تحقيق أهداف المؤسسة باختلافها.

### الفرع الثاني: التطور التاريخي للتسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات

ظهرت أدبيات التسيير التوقعي في الستينيات، و تطورات في الثمانينيات و التسعينيات من القرن الماضي، حيث يبين كل من أن طريقة التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات لم تصل إلى النموذج الحالي و الأسس القائمة عليه إلا بعد مرورها على عدة أشكال و تعرضها لعدة تحولات خلال فترات زمنية متعاقبة و في ظل ظروف اقتصادية متعددة ساهمت في إعطائها الشكل الحالي رغم أن الهدف كان واحدا وهو ترشيد القرارات المتخذة فيما يخص تسيير الموارد البشرية من خلال تخطيط الاحتمالات المستقبلية.

ومنه يصنف كلا الكاتبين هذه التطورات إلى أربع مراحل أساسية<sup>1</sup>:

#### أ \_ فترة التسيير التوقعي للأفراد 1960:

وكان الهدف منه هو التسوية الكمية (إيجاد العدد الكافي من العمال لشغل مناصب في المؤسسة و تشغيلها، كانت مصلحة المستخدمين آنذاك تابعة للإدارة و في هذه الفترة المستوحاة من النظرة التيلورية (العالم تايلور) و الفردية (فورد)، كانت المؤسسات العظمى و بالاعتماد على أنظمة الحاسوب الآلي تعتبر العنصر البشري بمثابة تكلفة و عبء على أنظمة الحاسوب الآلي تعتبر العنصر البشري بمثابة تكلفة و عبء على المؤسسة. ومنه توقعات العديد يعتمد على الجانب الحسابي، و يعتمد على معطيات اقتصادية في المدى البعيد. و بالتالي لم يجري أي اهتمام بالكفاءات في تلك الفترة. و بالتالي ما واجه التسيير التوقعي آنذاك هو قلة الكفاءات التي تستخدم تكنولوجيا الإعلام الآلي تطور البيئة الخارجية و تطور العمل النقابي.

#### ب-التسيير التوقعي للمسار الوظيفي:

بدأ الاهتمام بالعامل البشري فقط مع بداية السبعينات 70 من القرن الماضي لبلوغ الأهداف الاقتصادية، حيث كان لأعمال مدرسة العلاقات الإنسانية تأثير كبير و بالإضافة لأبحاث التي نشرها في كتاب خاص بالتسيير التوقعي

1-عمر شريف، أهمية التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات في إدارة الموارد البشرية و تقيمتها في المؤسسة، مجلة الواحات للبحوث و الدراسة العدد 7، ص(7)، جامعة غرداية 2009.

للموارد البشرية، آخذا بعين الاعتبار العوامل الاجتماعية للفرد. كما عرف التسيير التوقعي للمسار الوظيفي على أنه: "الطرق و المناهج المختلفة التي تسعى لتحديد و تخطيط المسارات المهنية المناسبة لأفراد أو مجموعة موظفين". وكان الهدف الأساسي منه هو تقدير مجموعة التحولات التي تحدث على مستوى الأفراد، و التي قد تخدم مصالح المؤسسة و الفرد في نفس الوق حيث أصبحت المؤسسة حينها تهتم بجوانب مختلفة تخص العامل مثل: الأقدمية، الخبرة و انشغالات العاملين. و بعد الأزمة البترولية 1973-1975، استدعت الحاجة بالمؤسسة إلى تقليص عدد العمال ومن ثمة و بعد التطورات البيئية الحاصلة منها الانفتاح على العالم و ظهور المنافسة بشدة و ظهور مفاهيم تتعلق بالتنوع و الجودة، عاد الاهتمام بالتسيير التوقعي من جديد و الذي خص الوظائف و من ثم الكفاءات.

### ج-التسيير التوقعي للوظائف:

ظهر التسيير التوقعي للوظائف في المؤسسات الفرنسية ، بداية الثمانينات 1980 نظرا للظروف و التغيرات التي شهدتها فترة الأزمات و التطورات المتسارعة في البيئة الخارجية فلم تجد المؤسسة فرصة للبحث عن الأسباب و المبررات ، فقط كان أمامها خيار واحد للمواجهة و الصمود و هو التنبؤ و التوقع لمختلف وظائفها و محاولة هيكلتها بما يتماشى و المحيط الخارجي ، حيث زاد الاهتمام بالمسائل الكيفية ، و تحولت مصلحة المستخدمين إلى وظيفة الموارد البشرية و منه تحول العامل البشري من مصدر للتكاليف إلى مصدر للاستثمار لتحقيق أهداف المؤسسة .

### د-التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات:

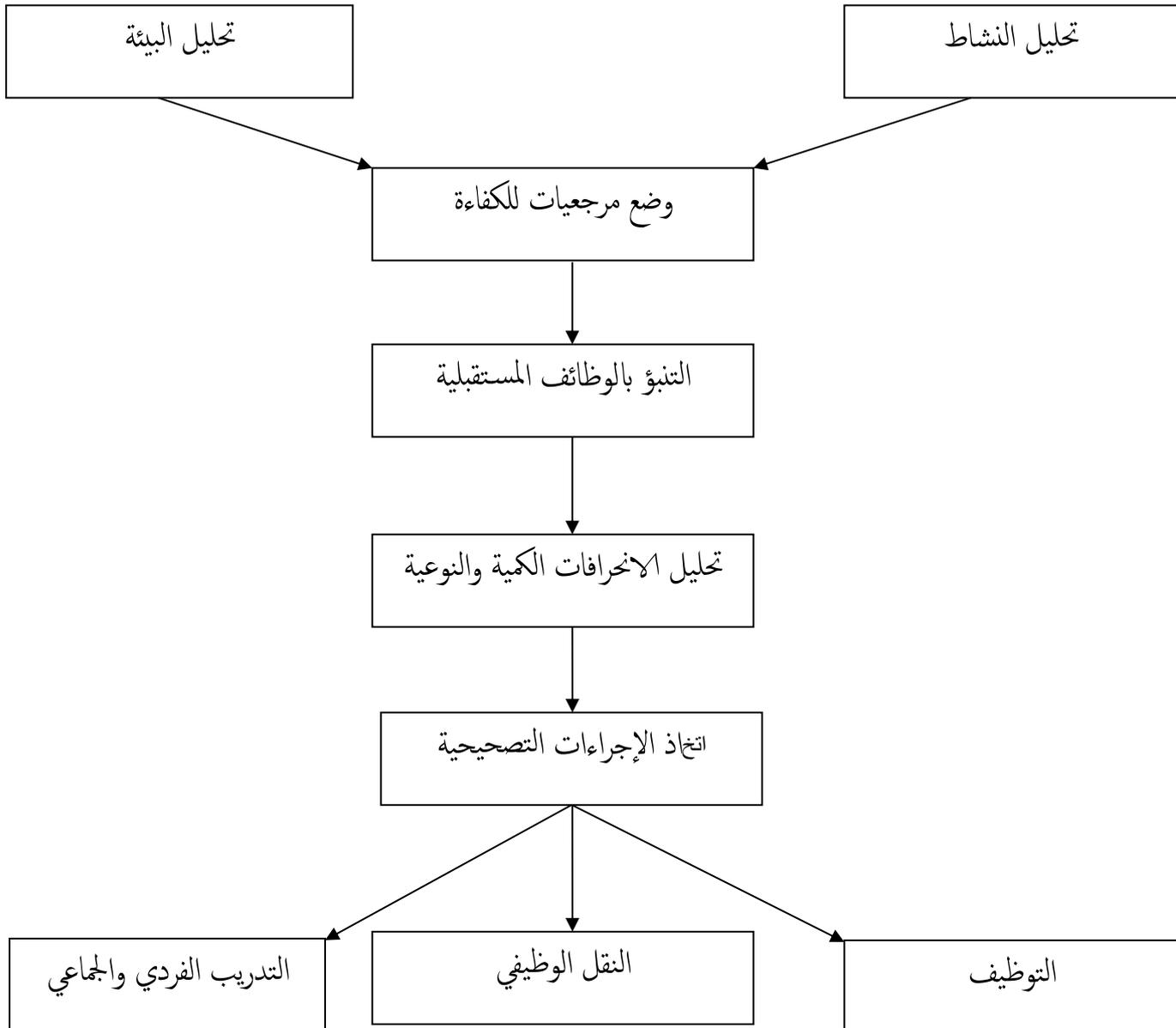
ظهر الاهتمام بالكفاءات في أواخر الثمانينات و بالخصوص في المجالات التالية (التأمين، الصناعة والبنوك) و منه التحول من المنطق الكمي دون التخلي عنه نحو المنطق الكيفي.

يتم التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات بإعداد و مراقبة السياسات و الممارسات التي تهدف إلى تقليص و بصورة مسبقة الفوارق بين احتياجات المؤسسة و مواردها ، و هذا على المستوى الكمي (عدد الأفراد) و الكيفي (الكفاءات) كما يقترح "مخططا للتسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات حيث من خلال المخطط نصل الى نتيجة أن التسيير مفادها أنا التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات يعتمد على الموارد الحالية و المستقبلية ، ثم تحليل الفارق بينهما لاقتراح إجراءات التعديل اللازمة حسب طبيعة المؤسسة، آخذين بعين الاعتبار استراتيجيته<sup>1</sup>.

1-Kurt Salmon, « GPEC Territoriale : rêve ou réalité » étude des équipes secteur public et RH managements, France 2012.

كما هو موضح:

الشكل (1.1) تمثيل للتسيير التوقعي للوظائف والكفاءات:<sup>1</sup>



Source : Horner p, gestion des compétences, édition d'organisation, paris.2001 .p 36.

1-سمية قداش، أثر التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات على الخدمة المقدمة، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة ورقلة 2011، ص 16.

### الفرع الثالث: ماهية وظائف إدارة الموارد البشرية:

تشهد المؤسسة في الوقت الحالي، لاسيما الخاصة منها ظروفًا غير مستقرة نتيجة للتغيرات الاقتصادية و التكنولوجية ما جعل كل المؤسسات تتنافس من أجل البقاء و الاستمرارية، و هذا يفرض عليها تحقيق أعلى مستويات من الأداء حتى يمكنها الخوض في غمار المنافسة. و لن يتحقق ذلك إلا بإعطاء كل الأهمية للرأس المال البشري من خلال عملية عقلنة تسييره و التنبؤ كأداة أساسية و مفتاح نجاح المنظمة المعاصرة، و في ما يلي نسلط الضوء على بعض التعاريف لإدارة الموارد البشرية<sup>1</sup>:

- إدارة الموارد البشرية هي العملية الخاصة باستقطاب الأفراد وتطويرهم و المحافظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المنظمة و تحقيق أهدافهم.
- إن للموارد البشرية سلسلة من القرارات حول العلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المنظمة و فعالية الموظفين.
- حسن اختيار العاملين، حيث يختار العاملين ذوي الكفاءات العالية و إضافة إلى ذلك اقتراح الخطط الناجحة للتسيير في المؤسسة.
- دراسة أهداف المؤسسة و وضع السياسات الهادفة التي توصلها إلى هدفها المنشود.
- تطوير المسؤوليات التي تحملها على عاتقها المؤسسة و محالة تكيف قدرات العاملين مع احتياجات التقدم و التطوير.
- إيلاء الاهتمام للموارد البشرية التي هي أعمدة تقوم عليها المؤسسة حيث ان هدفها يمكن بالدرجة الأولى في تطوير هذه الموارد و تنمية قدراتها و تفعيل كفاءتها. و المؤسسة الناجحة هي تلك التي تتوفر على التسيير العقلاني و الفعال للموارد البشرية حيث أن التسيير يعد فن الحصول من الأفراد على أشياء فطرية تسيير المؤسسة تحتاج إلى قيادة إستراتيجية لتوجهها للتخطيط الفعال، فالتسيير يستعمل في كل ميادين نشاط المؤسسة. و لكي يتحقق هذا كله يجب أن تتوفر أيضا المؤسسة على القيادة الاستراتيجية و التي تكون على عاتق المديرين و الرؤساء في المستويات الإدارية العليا الذين يتمتعون بوضوح الرؤية و يعملون على توفير الثقافة التنظيمية المرنة القائمة على تشجيع الابتكار و الإبداع بهدف تطوير طرق العمل و تنمية الكفاءات<sup>1</sup>.

1-حادي نبيل، رافي نذيرة، أثر تسيير الكفاءات البشرية على تحقيق التميز في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الاقتصاد و التنمية، العدد 08، مخبر التنمية المحلية المستدامة، 2017، ص52.

## الفرع الرابع: قراءة نظرية لتسيير الكفاءات البشرية

حسب مكتب إدارة شؤون الموظفين (OPM): الكفاءة تعني نموذج لقياس المعرفة و المهارات و القدرات و السلوكيات، و غيرها من الميزات التي يحتاجها الشخص لأداء أدوار العمل و الوظائف المهنية بنجاح. كما تعني الكفاءة قدرة الفرد على تعبئة موارد الشخصية (المعارف و المهارات و نوع من مهارات التفكير) و الخارجية (قواعد البيانات، الوثائق، الزملاء، الخبراء و الحرف المختلفة...) و ذلك لحل المشاكل المرتبطة بيئة مهنية معينة و ذلك لتلبية متطلبات المنظمة.

أما فيما يخص تسيير الكفاءات فهو مجموعة من الأنشطة التي يحددها الاستعمال و التي تستخدم المهارات (وتقييمها) كحلقة وصل بين مختلف عمليات الموارد البشرية (التوظيف، التكامل، الأجر، المسار الوظيفي) كما يرتبط مع وظائف أخرى مثل تنظيم العمل و التفكير الاستراتيجي للمؤسسة. و تتمثل مراحل تسيير الكفاءات البشرية فيما يلي<sup>1</sup>:

-إعداد مواصفات الكفاءات: يمثل أعداد مواصفات الكفاءات المرغوب فيها (المطلوبة) من أجل الحصول على أحسن الأداءات الوظيفية، سواء على مستوى واحد من الوظيفة أو عائلة من الوظائف وهذا نسميه تحليل الكفاءات (L'analyse de compétences)، يمكن القول أنه على مستوى العملي تكون مواصفات الكفاءات حجر زاوية في تسيير الكفاءات، حيث تشكل في الواقع نقطة مرجعية لتقييم الكفاءات، تطويرها و روايتها.

- تقييم الكفاءات: و تقصد بها الحكم على جودة الأداء الكلي بالنظر إلى الأهداف المسطرة من طرف المسؤولين،

و يتم التقييم الدائم و المستمر للكفاءات من طرف إدارة الموارد البشرية بشكل مستمر سواء أثناء عمليات التوظيف، و الترقية، وإعادة ترتيب و تصنيف العاملين، أو عن طريق عملية التكوين التي تقوم بها المؤسسة

1-حادي نبيل، راقي نذيرة، مرجع سابق ذكره ص(156،155).

لصالحهم، و تتم هذه العملية باستعمال الأدوات و التقنيات التسييرية، منها الاختبارات المتعددة التي تقيس الملكات المعرفية، و الذهنية، و النفسية، و بطاقات التقييم إذ تتم هذه العمليات التقييمية المهيكلة، و المنظمة في مستويات عديدة من طرف مهنين متخصصين، لقياس القدرات، و المهارات، و المؤهلات الفردية.

تطوير الكفاءات: من بين أساليب تطوير الكفاءات ما يلي:

- التكوين المرتكز على الكفاءات: هذا النوع من التكوين يهدف إلى اكتساب سلوكيات خاصة و قد يعتمد على تقنيات المقابلة و تحليل المشاكل و الإدارة المرتكزة على الفرد، كما يستعمل هذا النوع من التكوين من قبل مكونين ز مشاركين قادرين على ملاحظات الكفاءات.
  - التدريب بالمرافقة المرتكزة على الكفاءات: قديما المدرب كان يظهر كخبير يقدم النصائح والاقترحات، يقدم الدروس والتعليقات و كذا المساعدة، يشجع و يحفز الأفراد لإيجاد الحلول بأنفسهم، كذلك يقوم المدربون بطرح أسئلة و يرافقون الأفراد في عملية التعلم، أما مدربو الكفاءات فهم يلاحظون السلوكيات و يحاولون فهم العلاقات الداخلية للكفاءات و تحفيزهم على التعلم.
- و من هذا كله نستنتج أهم شروط تطبيق تسيير الكفاءات في المؤسسة:
- الجدول(1.1):شروط تطبيق تسيير الكفاءات بالمؤسسة

1-تم إعطاء تقدير لمستوى أداء الأشخاص التنفيذيين وغير تنفيذيين.	تعتبر المؤسسة بأنها تطبق تسيير الكفاءات إذا:
2-كانت نسبة الإنفاق الإجمالي للتكوين بالمقارنة مع الكتلة الأجرية تكون أكبر من 3%.	
3-الأشخاص التنفيذيين وغير التنفيذيين يخضعوا بصفة دورية إلى المقارنة	

<p>4- كان هناك صلة مباشرة أو غير مباشرة بين نتائج التقييم الدوري للموظف و التدريب الذي يخضع له.</p> <p>5- كان هناك صلة مباشرة أو غير مباشرة بين نتائج التقييم الدوري للموظف و ترقيته.</p>	
<p>أ- نفس عناصر 1،2،3</p> <p>ب- إذا كان هناك صلة مباشرة أو غير مباشرة بين نتائج التقييم الدوري للموظف و التدريب الذي يخضع له.</p> <p>ت- إذا كان هناك صلة مباشرة أو غير مباشرة بين نتائج التقييم الدوري للموظف و ترقيته.</p>	<p>تعتبر المؤسسة بأنها تطبق تسيير الكفاءات بصفة قوية إذا:</p>

### المطلب الثالث: نماذج التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات

حيث نتطرق في هذا المطلب الى نماذج للتسيير التوقعي التي قام بها رواد في هذا المجال من خلال ما يلي:

#### • النموذج الأول

يُميز <sup>1</sup>CRISTAN BATAL بين مجموعة من مراحل تحدد منهجية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات والموارد البشرية:

#### تحديد حالة الموارد البشرية الموجودة في البنية:

تعتبر صورة للموارد الحالية تتضمن معطيات كمية ونوعية (السن، الأقدمية، المستوى الثقافي...)، يتم في هذه

1-زهية موساي، دور التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات GPEC في المحافظة على رأس المال الفكري كميزة، مذكرة دكتوراه غير منشورة، 2016، ص(86.85).

المرحلة جرد الموارد البشرية للسنوات 5 أو 10 الأخيرة الهدف من ذلك هو تحليل التوجهات الكبرى التي يمكن أن تشكل

تهديدا بالنسبة للعمالة في المؤسسة.

### 2- إسقاط الموارد البشرية على أفق تنبئي معين:

تمثل هذه المرحلة في تحديد التطورات الكمية والنوعية للموارد البشرية خلال اجل زمني وعلى ، 'base zéro' أو السيناريو 'au fil de l'eau' معين وتم عملية الإسقاط للسيناريو أساسها يتم إعادة تشكيل وبناء هرم الأعمار للأفق أو الأجل التنبئي المحدد.

### 3-تحديد التطورات المتوقعة:

تعتبر أهم مرحلة إذ تحدد خلالها مدى صحة المنهجية التنبئية المتبناة من طرف المؤسسة، فإذا أهملت مثلا بعض العوامل التطورية ذات التأثير المعبر قد يغير كلياً من الرؤية المستقبلية للاحتياجات فيما يخص الموارد البشرية. تقوم هذه المرحلة على خطوتين هامتين:

أولاً- إحصاء كل العوامل التطورية الداخلية والخارجية:  
ثانياً- بناء سيناريوهات التطورات:

### • النموذج الثاني:

النموذج مبني على بعدين، بعد فردي وبعد مشترك **THIERR**. و **SAURET**<sup>1</sup>. حسب في نموذج، يتم انطلاقاً من تحديد التوجهات **BATAL** البعد المشترك وهو ما تطرق اليه الاستراتيجية للمنظمة، باعتبارها قاعدة تعرف على ضوءها الاحتياجات الكمية والنوعية للمنظمة من العمالة وأهم ركائزه هي:

-التوجهات الاستراتيجية للمنظمة.

### 2-المراحل العملية لإعداد مشروع استراتيجي.

1-زهية موساي، مرجع سابق ذكره، ص 87.

**النموذج الثالث:** ترى CECILE DEJOUX بأن كل منهجية لتشغيل التسيير التقديري للوظائف والكفاءات غير

مشابهة للأخرى، فهي مرتبطة بثقافة المؤسسة، طريقة مفاوضاتها مع الشركاء الاجتماعيين،

هما على التوالي:

1- مرحلة الدراسة: و تتمثل في طرح مجموعة من التساؤلات تحدد الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها، الأولويات الإستراتيجية و متابعة المرصد الداخلي و الخارجي للكفاءات و بالتالي يسهل عملية تحديد الانحرافات بين الكفاءات المتاحة و الكفاءات المطلوبة و من ثم المرور إلى المرحلة الثانية.

1 - مرحلة التشغيل: يتم المرور إليها حسب نتائج الدراسة السابقة، بعد تحديد المؤسسة لمحاورها ذات الأولوية، تتبنى الإجراءات المناسبة لتقييم الكفاءات ثم تميمتها ثم تميمها، وفي الأخير رسمتها، كل هذه المراحل تتم من خلال عملية التكوين باستعمال ميكانيزمات وآليات مختلفة.

### ❖ بعض المؤسسات الرائدة في تطبيق التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات<sup>1</sup>:

- **مؤسسة (GROUPE CAREFOR)** وهي مؤسسة فرنسية تعمل في قطاع التوزيع، وهي تحتل المرتبة الثانية عالميا بعد (WAL-MART) الأمريكية و لديها فروع في أوروبا، بالإضافة إلى مناطق أخرى في العالم.
- **مؤسسة (AIR FRANCE)** تحتل المرتبة الأولى من ناحية رقم الأعمال في مجال النقل الجوي على المستوى العالمي، حيث استطاعت هذه الشركة من خلال تطبيقها لنموذج التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات مواجهة المنافسة في مجال النقل بصفة عامة.
- **شركة (PEUGEOT-CITROEN)** هي كذلك نموذج ناجح للمؤسسات التي طبقت التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات فقد حققت حصة سوقية عالمية قدرت 5.2 % و لها عدة فروع في العالم، حيث

<sup>1</sup>قداش سمية أثر تطبيق نموذج التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات على الأداء التسويقي ، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة ورقلة، 2017

• شركة (PEUGEOT-CITROEN) هي كذلك نموذج ناصح للمؤسسات التي طبقت التسيير التوقعي

للوظائف والكفاءات فقد حققت حصة سوقية عالمية قدرت 5.2% و لها عدة فروع في العالم، حيث ساعد تطبيقها للتسيير للوظائف و الكفاءات على التحكم في التقديرات الخاصة بالوظائف و الكفاءات على المستوى المحلي و العالمي.

## المطلب الرابع: المبيعات و رجال البيع

نتطرق في هذا المطلب إلى المتغير التابع في موضوعنا و التي يشمل كل من المبيعات و كيفية التنبؤ بها و أهميته من خلال ثلاث فروع و التي تكون كما يلي:

### الفرع الأول: تخطيط المبيعات

التخطيط يمثل "العمليات التنظيمية لتقييم الفرص و الموارد لإقرار الأنشطة التسويقية و تطوير إستراتيجية التسويق و الخطط لأغراض التنفيذ و الرقابة، ة من خلال التخطيط يمكن إقرار متى (when) و كيف (how) يمكن أن تؤدي الأنشطة التسويقية، و تكمن قوة المدراء التسويق في قدرتهم الذهنية لتوضيح و تحديد الأهداف المطلوبة، آخذين بعين الاعتبار الآفاق المستقبلية للأنشطة التسويقية و تأثيرها على المجتمع". و مهما كان التخطيط سواء كان طويلا أو قصيرا أو التخطيط العام (الشامل) أو الخاص (محدود) و الذي ينصب على نوع معين من النشاط فيحتاج رجل التسويق إلى التخطيط الطويل المدى و القصير المدى، و تمثل عملية التخطيط في تقدير الفرص و الموارد المتاحة، و تحديد الأهداف التسويقية إلى جانب وضع استراتيجيات و وضع اللازمة للتنفيذ و الرقابة، و إذا اسقط التخطيط على نشاط البيع نجد أنه يعتبر أساسا للمراقبة و ضرورة ماسة جراء التغيرات المستمرة التي تحدث و بشكل يومي<sup>1</sup>.

1-منير نوري، عائشة نجاح، تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية بالتركيز على تخطيط المبيعات المبني على التنبؤ الدقيق، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا العدد الحادي عشر، ص81.

## الفرع الثاني: التنبؤ بالمبيعات

التنبؤ بالمبيعات هو محاولة لتقدير مستوى المبيعات المستقبلية و ذلك باستخدام المعلومات المتوافرة عن الماضي و الحاضر، و بالتالي فإن التنبؤ هو محاولة من المؤسسة لمعرفة المستقبل بعيون الماضي و الحاضر. والتنبؤ ليس حساب دقيق بقدر ما هو تقدير مبني على أسس فنية وعلمية، و بالتالي فهو أيضا ليس نوع من التخمين الذي لا يرتبط بنظام مرتب أو مقاييس موضوعية تحدد صورة المستقبل.

## الفرع الثالث: أهمية التنبؤ بالمبيعات

يرى الأستاذ هنري فايول الأب الحقيقي لعلم الإدارة أن قوة التنبؤ بالأشياء قبل حدوثها هو جوهر الإدارة و التنبؤ الصحيح يقود لتحقيق الهدف المطلوب إذا تم اتباع طرق سليمة و صحيحة و الاعتماد على الأسس العلمية و الطرق الرياضية و الإحصائية لعملية التنبؤ، و الغرض من التنبؤ بالمبيعات هو الوصول إلى رقم المبيعات التقديرية سواء كان هذا الرقم يعبر بالكمية أو القيمة لفترة زمنية قادمة، و هذا ما يعطي أثرا عن حجم المبيعات المتوقعة التي يمكن تحقيقها من سلعة أو مجموعة سلع خلال فترة زمنية لاحقة و في ظل خطة تسويقية معينة، و تتلخص أهمية التنبؤ بالمبيعات كما يلي<sup>1</sup>:

- إيجاد التوازن بين طلب المستهلكين وعرض المنتجين بالتعرف على حجم الطلب المتوقع وإبلاغ إدارة الإنتاج للكمية تريد أن تنتجها المؤسسة لتسويقها بالسعر المناسب وفي الوقت المناسب.
- نقطة انطلاق التخطيط في كافة إدارات المؤسسة، وهي وسيلة لاتخاذ القرارات التسويقية من ترويج وتسعير وتوزيع و تحديد لتكاليف الإنتاج و التوزيع، النفقات حسب القدرة المالية للمؤسسة، و هي كذلك وسيلة للرقابة علة الأنشطة الإدارية الأخرى.

1-منير نوري، عائشة نجاح، مرجع سابق ذكره، ص 83

## المطلب الخامس: الأداء التسويقي

حيث سنطرق واحد من أهم العناصر التي ينتمي لها نمو المبيعات و التي تعتبر واحد من مؤشرات و التي سنتعرف عليه من خلال الفروع الثلاثة الآتية:

### الفرع الأول: مفهوم الأداء التسويقي

يشمل مفهوم الأداء التسويقي مصطلحين هما الأداء والتسويق، لذلك سنوضح كلا منهما على حدى ثم نستنتج تعريفاً ملائماً لموضوعنا<sup>1</sup>:

أ- مفهوم الأداء: مفهوم الأداء واسع الاستعمال، إدراكي، متطور و متعدد المكونات، و ثم تعريفه حسب موضوعنا بأنه " قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها بالاستخدام الأمثل للموارد و باعتباره نظاماً شاملاً و متكاملًا و ديناميكيًا فإنه يتطلب إتباع مسيرتي العمليات (Processes) و التحسين المستمر كما أنه متعدد المعايير (كالتكلفة، الوقت، الجودة).

ب- مفهوم التسويق: التسويق كمصطلح هو ترجمة للكلمة الإنجليزية Marketing وهي كلمة مشتقة من المصطلح اللاتيني

Meratus والذي يعني السوق، وكذلك تشتق من الكلمة اللاتينية Meracri التي تعني متجر. و لقد تطور تدريجياً حتى أصبح يشمل التوجه الكلي للمؤسسة نحو السوق مراعية اذواق و حاجات الزبائن، و مع تطور هذا المفهوم أصبح يشمل المتغيرات أو عناصر المزيج التسويقي المتمثلة في المنتج، السعر، التوزيع، الترويج. و هناك من يضيف البعد الاجتماعي إلى مفهوم التسويق فيعرفه "أنه عبارة عن نشاط إنساني يمارس من قبل إدارة متخصصة بإشراف و توجيه الإدارة العليا، يتوجه نحو المستهلك لإشباع حاجاته و رغباته من المنتجات (المادية، الخدمية، الفكرية) مع الالتزام بالمسؤولية تجاه المجتمع لتحقيق مبرر وجود المؤسسة.

ث- مفهوم الأداء التسويقي: بناء على ما سبق يمكن أن نصل إلى تعريف الأداء التسويقي، بأنه مدى كفاءة

فعالية وظيفة التسويق، أي مدى قدرتها على تحقيق أهدافها (زيادة المبيعات، رفع حصتها السوقية، تحقيق رضا العملاء) من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها.

1- كيلاني صونية، واقع الأداء التسويقي في المؤسسات الاقتصادية، مجلة الاقتصاد الصناعي، 2017، ص 293.

## الفرع الثاني: مؤشرات الأداء التسويقي

إن الغرض من قياس الأداء يهدف في نهاية المطاف إلى تحسين النتائج المالية في المؤسسة التجارية، و لكن لا توفر قياس النتائج المالية و حدها ما يكفي من المعلومات المناسبة للمساعدة المباشرة في عملية اتخاذ القرارات التي من شأنها تحقيق تحسين الأداء التسويقي، و تشمل المؤشرات ما يلي<sup>1</sup>:

**الربحية:** تعتبر الأرباح هدف مركزي لكل مؤسسة هادفة إلى الربح لإثبات وجودها و بقائها ضمن السوق التنافسية، و بالتالي توسعها و حصولها على الحصة من السوق، و يعبر عنها بأنها مستوى الأرباح التي تحققها المؤسسة قياسا بالمنافسين، و تتعلق القيمة الحالية لأرباح المنظمة بالقيمة السوقية لها و تعتبر الهدف المبدئي و المقياس الأفضل للكفاءة في العمل التنافسي.

**الحصة السوقية:** تمثل الحصة السوقية المقياس الأفضل لقياس الأداء التسويقي و التي يتعرف من خلالها على ربحية المؤسسة و قدرتها على تحقيق أهدافها فالحصة السوقية تعرف بكونها مؤشرا فاعلا و قويا للتدفق النقدي و الربحية، كما أنها تمثل مقياس مهم للأداء التسويقي الجيد و التي يتم من خلالها التمييز بين المؤسسات الناجحة و غير ناجحة في نشاطها. و الحصة السوقية هي تلك العلاقة بين المبيعات المؤسسة من علامة ما من فئة المنتج منسوبا إلى المبيعات الكلية و من مختلف العلامات، الأمر الذي يستدعي مراعاة حجم النمو في المبيعات لكامل الصناعة و من مختلف المنظمات.

**رضا الزبائن:** لقد أصبح رضا الزبائن واحدة من الأمور الحيوية و الهامة لاسيما يعتبر رضا الزبائن مبررا قويا للبقاء و النمو و أن عدم تمكنها من تحقيق ذلك الرضا يجعلها عاجزة عن الاستمرار و المنافسة لاسيما في ظل التحديات المتمثلة بالتطور التكنولوجي و سرعة الانتشار و التوسع بوصفها أداة من أدوات العولمة.

1-عبد الرحان شامي، إلياس سلياني، التوجه السوقي و الأداء التسويقي، مجلة التنظيم و العمل، العدد 2، 2017، ص46.

## المطلب السادس: اختيار وتوظيف وتكوين رجال البيع

حيث سنتعرف في هذا المطلب على كيفية اختيار المسؤولين على العملية البيعية و كيفية تكوينهم و طريقة توظيفهم من خلال الفروع الآتية:

### الفرع الأول: اختيار وتوظيف رجال البيع

إن البيع في ظروف تنافسية وتقلبات دورية ليس بالأمر السهل، كما أن تجنيد واختيار أولئك الذين سيبيعون في هذه الظروف أصعب. حيث أن اختيار البائع الصحيح يعتبر عامل حاسم في نجاح مشروع المؤسسة. حيث أظهرت دراسة تمت الى أكثر من 550 شركة أمريكية، أن 72% من رجال البيع يحققون أكثر من 7% من رقم أعمال المؤسسة فمن المهم جداً لمحاولة التقليل من مخاطر سوء التعيين و الاختيار لرجال البيع.

### الفرع الثاني: تحديد الصفات التي يجب توافرها في رجل البيع

شخصية رجل البيع هي ترجمة كل ما يخص بالمنصب إلى كفاءات ومهارات (الخبرة) والسلوكيات والتصرفات (مهارات التعامل) الواجب توافرها لدى رجل البيع.

حسب (HEINZ GOLDMAN)، الذي لديه خبرة واسعة مع البائعين، قد حقق دراسة إلى، جانب 500 مدير مبيعات، فيما يخص 55550 رجل بيع، فوصل إلى النتائج التالية في « فرنسا إنجلترا وأمريكا " إلى الترتيب التالي للصفات التي يجب توافرها في رجل البيع:<sup>(1)</sup>

1./ قدرة رجل البيع الى وضع نفسه في مكان الزبون لفهم ردود أفعاله Empathie

2./ إمتلاك حس الأعمال والقدرة الى تسيير أعماله.

3./ إتقان تقنيات البيع.

4./ نشاط، حركة وحسن المبادرة، طموح.

1-صلاح الشنواني، الإدارة التسويقية الحديثة: المفهوم والاستراتيجية، مؤسسة شباب الاسكندرية، 452، ص 105.

5/ قدرات في البلاغة وفصاحة في الكلام.

6/ قدرة الى التنظيم.

7/ قدرة الى التواصل.

8/ الهدوء والاتزان في الجانب الانفعالي.

9/ الانضباط في العمل.

### الفرع الثالث: تكوين وتدريب رجل البيع

تعتبر عملية تدريب رجل البيع أداة أساسية وضرورية لإدارة فرق البيع، فلرجل البيع مهام كثيرة، أكثر مما كان يقوم به من قبل إضافة إلى مهمّة تحقيق المبيعات، فعليه أيضا التنقيب ان زبائن جدد، جمع المعلومات، كتابة التقارير، ضمان متابعة طلبيات الزبائن،...إلخ. الإطار الذي يعمل فيه رجال البيع أكثر صعوبة، المشترون أكثر حذرا<sup>1</sup>.

### الفرع الرابع: مراقبة وتقييم أداء رجال البيع

إن الخطوة الأخيرة والهامة في إدارة القوى البيعية هي مراقبة وتقييم أداء رجال البيع من أجل تحديد مدى فعالية الخطط والبرامج البيعية والتعرف على نقاط الضعف والعمل الى تطوير ورفع مستوى المهارات والجهود للوصول إلى أفضل المستويات المرغوبة<sup>2</sup>.

#### **1-مراقبة رجال البيع:**

من أجل متابعة أداء رجال البيع تقوم المؤسسة بوضع أدوات للمراقبة الدائمة لقوتها البيعية، عملية المراقبة هي وسيلة أو أداة لإبراز وجود فجوة بين ما تم التخطيط له وما تم تحقيقه. يعني المراقبة، مقارنة الوضع الحالي مع وضع مرغوب فيه (أهداف محددة) ، مع معيار محدد (خصائص المهنة مثلا) ، مع معدل معين (لفريق بيعي مثلا) أو مع الوضع المثالي...إلخ.

1-صلاح الشنواني مرجع سابق ذكره ص 106-107.

2-محمد عبيدات، هاني مضمور، شفيق حداد، إدارة المبيعات و البيع الشخصي، دار وائل للنشر، 2001، ص404.

يجب على المؤسسة إذن أن تكون قادرة الى اتخاذ قرارات .كشف، توجيه وفرض عقوبات (أي تقديم ترقيات أو اللجوء إلى الإقصاء، الطرد أو الاستبعاد)، يمكن لعملية المراقبة أن تكون يومية من خلال تقارير الزيارات، أو قد تكون شهرية أو فصلية، ولكي يكون نظام المراقبة عادل يجب أن يشمل الى بعض المعايير المحددة، قابلة للقياس ومن الممكن تحقيقها، ويزداد تعقيدا هذا الإجراء كون عملية البيع تتكون من جوانب كمية ونوعية

## 2- تقييم أداء رجال البيع:

إن فحص مختلف أدوات عملية المراقبة تسمح وتوفر أساس عملية تقييم نشاط فريق البيع، و تقييم عمل رجل البيع يعتبر ضروريا وهذا بسبب أهمية الوظيفة التي يشغلها، ولا يمكن أن يتم هذا التقييم إل من خلال الأهداف المسطرة ومن خلال تحليل الفجوات والفارق مع النتائج المحققة.

## المبحث الثاني: دراسات سابقة

و الذي سنطرق من خلاله إلى دراسات أجريت سابقا من أجل إظهار أهمية التسيير التوقعي و مدى فعاليته في المساهمة في دعم الوظائف الأخرى من خلال توفير الكفاءة التي تحتاجها المؤسسة، و اجراء بعض المقارنات بين دراسات سابقة و دراستنا الحالية.

## المطلب الأول: دراسات حول التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات

1. دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في فعالية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، أطروحة دكتوراه دولة، جامعة ورقلة 2008، من إعداد الباحث/مدلس شكري، هدفت الدراسة إلى ابراز وظيفة إدارة الموارد البشرية، واستعراض مختلف الأهداف التي وجدت من أجلها هذه الوظيفة، و كذا تسليط الضوء على واقع التسيير التوقعي و الكفاءات<sup>1</sup>، حيث خرجت الدراسة النتائج التالية: يكتسي الاستثمار في الوقت الحالي أهمية بالغة

1-شكري مدلس، دور التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات في فعالية إدارة الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة ورقلة 2016.

بالنسبة للمؤسسات الحديثة، يعد التسيير التوقعي أحسن طريقة لاستثمار الوقت على مستوى وظيفة الموارد البشرية.

**2. تسيير الموارد البشرية و دوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية،** رسالة ماجستير في علوم التسيير من

إعداد الباحثة /كانون أحلام، قسم علوم التسيير، جامعة بسكرة، تناولت الدراسة مفهوم وتطور وظيفة الموارد

البشرية واستراتيجية الموارد البشرية مع تحليل مساهمة تسيير الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة. وقد

توصلت الدراسة إلى وجود نقص كبير في أسلوب تسيير الموارد البشرية، وأن نظرة الأفراد إلى تسيير الموارد

البشرية مازالت قاصرة<sup>1</sup>.

**3. دور التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات في المحافظة على رأس مال الفكري كيزة،** رسالة دكتوراه من إعداد

الباحثة/موساوي زهية، قسم علوم تجارية، جامعة ابي بكر بلقايد (تلمسان)، تطرقت من خلال دراستها المكونة

من خمسة فصول إلى الإطار التحليلي و مقاربات التسيير التقديري كما عرجت على الإطار التحليلي لرأس مال

الفكري و الميزة التنافسية، و كيفية المحافظة عليها، ومن بين النتائج المتوصل إليها هي أن المقاربة تعتبر تجديد و

تختلف كلياً عن النماذج السابقة للتسيير التوقعي للموارد البشرية، كما اقترحت الباحثة في موضوعها آليات و مفاهيم

جديدة لم يتم تناولها مسبقاً بالدراسة، كما توصلت الدراسة إلى أن رأس المال الفكري يتكون من الأصول البشرية،

الأصول الهيكلية، و رأس مال العلاقات<sup>2</sup>.

**4.أثر تطبيق نموذج التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات على الأداء التسويقي،** رسالة دكتوراه من إعداد

الباحثة/قداش سمية، قسم علوم التسيير تناولت الدراسة إلى ضبط مفهوم الأداء التسويقي ومفهوم التسيير التوقعي

للوظائف والكفاءات و المراحل التي مر بها ليظهر كنموذج استراتيجي، حيث وصلت إلى النتائج الآتية<sup>3</sup>: التسويق

الخدمي هو مجموعة الأنشطة المتكاملة والبحوث المستمرة التي يشترك فيها كل العاملين في المؤسسة، المزيج التسويقي

1-كانون أحلام، تسيير الموارد البشرية و دوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بسكرة.

2-زهية موساوي، دور التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات في GPEC في المحافظة على رأس المال الفكري كيزة، مذكرة دكتوراه غير منشورة، 2016.

3-قداش سمية أثر تطبيق نموذج التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات على الأداء التسويقي، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة ورقلة، 2017.

السلعي تم تعديله ليتناسب مع تسويق الخدمات، يعرف الأداء على أنه تركيز الموارد المتاحة لدى المؤسسة على التطبيق الجيد للأعمال الجيدة.

### مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة المتعلقة بالتسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات:

1/الدراسة اعتمدت دراسة ( مدلس شكري) على الدور الذي يلعبه التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات في تفعيل إدارة الموارد البشرية في القطاع البترولي أما دراستنا فقد ربطت التسيير التوقعي بنمو المبيعات في مؤسسات الاتصالات.

2/أما في الدراسة الثانية للباحثة (خان أحلام) فقد ربطت التسيير الجيد للموارد البشرية و الدور الأساسي له في عملية تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية على عكس دراستنا التي كانت فيها الدراسة متعلقة بمدى التأثير للتسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات على نمو المبيعات.

3/و في الدراسة الثالثة للباحثة (موساوي) فقد تطرقت إلى ربط التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات في المحافظة على رأس مال الفكري كميزة أساسية في المؤسسة الاقتصادية مما يعني التأثير العام و الاستراتيجي الذي يشكله التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات.

4/و أما في الدراسة التي قامت بها (قداش سمية) فقد درست تأثير التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات على الأداء التسويقي و كيفية تحسين هذا الأداء و الرفع منه أما في دراستنا فقد تطرقنا إلى تأثير التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات على مؤشر من مؤشرات الأداء التسويقي الذي تمثل في نمو المبيعات<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: دراسات حول نمو المبيعات

1.أثر الاتصال في رفع الأداء التسويقي للمؤسسة الخدمية حالة وكالة السفر والسياحة **Four Winds Travels**، مذكرة ماجستير، إعداد الباحثة بوكريطة نوال، جامعة الجزائر 03 2010-2011، حيث اهتمت الدراسة بتبين أهم خصوصيات المؤسسة، و التسويق في مجال الخدمات، و ضرورة الاهتمام بالاتصال الترويجي و ضمان فعاليته في هذا المجال و معرفة مدى تأثيره على التسويق للمؤسسة الخدمية، و ذلك من خلال تقديم دراسة معمقة لهاته المحاور و

1-من خلال تحليل الباحث للمعلومات المتوفرة.

تطبيقها على احدى المؤسسات العاملة في القطاع، حيث كانت الدراسة تشمل متغيرين التابع و المستقل و اعتمدت الدراسة على الاستبيان من أجل الحصول على النتائج<sup>1</sup>.

2. أثر إدارة معرفة الزبون وتطور الخدمات الجديدة في الأداء التسويقي، دراسة تحليلية، من إعداد الطلبة، ليث سليمان الربيعي، أسعود محمد المحامدي، أسامة سمير الشبخلي، سامي العدوان جامعة بغداد 2014، حيث هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين إدارة معرفة الزبون وتطوير الدراسات الجديدة و الأداء التسويقي، و توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج منها ارتفاع مستوى ادارة معرفة الزبون وتطوير الخدمات الجديدة و الأداء التسويقي في المصاريف التجارية اضافة إلى وجود أثر و دلالة احصائية لإدارة معرفة الزبون في تطوير الخدمات الجديدة في الأداء التسويقي<sup>2</sup>.

3.العوامل المحددة لتبني التجارة الالكترونية وأثرها على الأداء التسويقي دراسة تطبيقية على عينة من الشركات العاملة في مدينة عمان، رسالة ماجستير، من إعداد الطالبة، ندى فائز يحيى، قسم الأعمال الالكترونية كلية الاعمال، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل المحددة لتبني التجارة الالكترونية و أثرها على الأداء التسويقي، وقد تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع و المرتكزة على المسح الميداني للحصول على البيانات من خلال استبيان، حيث أظهرت النتائج بأن مستوى الأهمية للأداء التسويقي في الشركات العاملة في مدينة عمان مرتفع نسبياً، لاستعمال الواسع للتجارة الالكترونية<sup>3</sup>.

#### ■ مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة المتعلقة بالنمو المبيعات:

1/ اهتمت الدراسة الأولى للباحثة "بوكريظة نوال" على الدور الذي يقوم به الاتصال و الذي يكون له دور مباشر على الأداء التسويقي الذي بدور يؤثر على نمو المبيعات حيث ابرزت في دراسة الباحثة بوكريظة نوال اهمية الاتصال الترويجي على دراستنا التي ركزت فيها على دور العنصر البشري المؤهل الذي يملك المهارة و التحكم الجيد في التقنيات والبرامج مما يجعل انعكاسا ايجابي على نمو المبيعات.

1-بوكريظة نوال، أثر الاتصال في رفع الأداء التسويقي للمؤسسة الخدمية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر 2011.

2-ليث الربيعي، أثر معرفة إدارة الزبون وتطور الخدمات الجديدة في الأداء التسويقي، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 41، العدد2، جامعة الأردن 2014.

3-ندى فائز يحيى، العوامل المحددة لتبني التجارة الالكترونية و أثرها على الأداء التسويقي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن 2012.

2/ بينما ركزت الدراسة التحليلية القيمة الاضافية لإدارة معرفة الزبون وما لها من قيمة في تحسين و الرفع من الأداء التسويقي و كيفية جعل هذه المعرفة دعامة من دعامات التي لها التأثير الإيجابي على الأداء التسويقي وجعله دائماً في تحسن مستمر، بينما اتخذنا نهج آخر من خلال دراستنا و ذلك عن طريق التركيز على برنامج من البرامج التي تنظم و تُوَطر العملية التوظيفية و التنظيمية التي تدعم العنصر البشري و تبرز أهميته على مختلف المستويات منها نمو المبيعات.

3/ ركزت دراسة الباحثة ندى فائز يحيى، على دور التجارة الالكترونية في الأداء من خلال استخدام التكنولوجيات الحالية المساعدة على الرفع من الأداء التسويقي، و هذا ما يتوافق مع المنظور الذي قمنا من خلاله دراستنا بالاعتماد على البرامج الحديثة والتي تعتمد على التكنولوجيا والتحديات الجديدة في ابراز العوامل المساعدة في نمو المبيعات<sup>1</sup>.

1-من خلال تحليل الباحث للمعلومات المتوفرة.

## خلاصة الفصل الأول:

من خلال هذا الفصل اتضح لنا مفهوم التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات و الذي يهدف إلى الموازنة بين الوظيفة والكفاءة التي تساعد على التحكم الجيد في هذه الوظيفة، من خلال المهارات المكتسبة عن طريق التدريب أو المهارات و الخبرات السابقة.

كما أن التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات يعتبر من الدعامات الأساسية في بناء الاستراتيجيات و صنع القرارات في المؤسسات الخدمية في الوقت الراهن، نظرا لمساهمة في العملية التوظيفية و العملية التحليلية لهاته الوظائف، التي تقوم بها المؤسسة من أجل توفير الكفاءات اللازمة لتغطية احتياجات المؤسسة. كما تبين أن تحقيق أهداف التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات يكون بتظافر جهود المؤسسة، وتوفير البيئة اللازمة من أجل السير الحسن لهذا البرنامج من أجل الوصول إلى تطبيق الاستراتيجيات المسطرة.

# الفصل الثاني

الدراسة التطبيقية للتسيير التوقعي للوظائف و  
الكفاءات و أثره على نمو المبيعات في موبيليس

## تمهيد:

يعد قطاع الاتصالات من القطاعات الهامة و التي تشهد تغيرات مستمرة نظرا لاستعمال التكنولوجيا الحديثة، و طبيعة المنافسة الشديدة، حيث أن المؤسسات الناشطة في القطاع تجد صعوبة كبيرة في الحصول على اليد العاملة الكفاء والمهارية التي تساعد على نمو مبيعاتها و لأجل إتمام الدراسة قمنا بإسقاط المفاهيم النظرية على مؤسسة الهاتف النقال موبيليس لمعرفة مدى تأثير التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات على نمو المبيعات و ذلك من خلال الآتي:

**المبحث الأول: الطريقة و الأدوات المستعملة في الدراسة**

**المبحث الثاني: عرض و مناقشة نتائج الدراسة التطبيقية**

## المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

### المطلب الأول: الطريقة المتبعة في إنجاز الدراسة

#### الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة

##### أولاً: مجتمع الدراسة

استهدفنا في دراستنا عمال مؤسسة موبيليس على مستوى مدينة حاسي مسعود و مدينة ورقلة و كذا عمال المديرية الجهوية، وتمثل وحدات مجتمع الدراسة في العمال و المسؤولين المستهدفين.

##### ثانياً: عينة الدراسة

تم الإعتماد على طريقة العينة الاحتمالية في سحب عينة الدراسة، حيث تضمنت العينة 62 عاملاً بين عمال الوكالات والمديرية الجهوية بين مدينتي حاسي مسعود و ورقلة، و تم توزيع الاستبيان لـ 58 استمارة منها 53 صالحة و استبعاد 05 لعدم صلاحيتها وعدم إمكانية معالجتها، وعموماً يمكننا توضيح عدد الاستمارات الموزعة والمسترجعة و كذلك القابلة للمعالجة وفقاً للجدول الموالي:

#### الجدول (1-2) عدد الاستبيانات الموزعة و المسترجعة والمعتمدة في التحليل

النسبة المئوية	عدد العمال	البيان
100%	62	الاستبيانات الموزعة
93.54%	58	الاستبيانات المسترجعة
8.62%	05	الاستبيانات الغير صالحة
91.37%	53	الاستبيانات المعتمدة في التحليل

المصدر: من إعداد الطالب

#### الفرع الثاني: متغيرات الدراسة

شملت الدراسة متغيرين أولهما مستقل والثاني تابع، و يمكن الإشارة إليهما كما يلي:

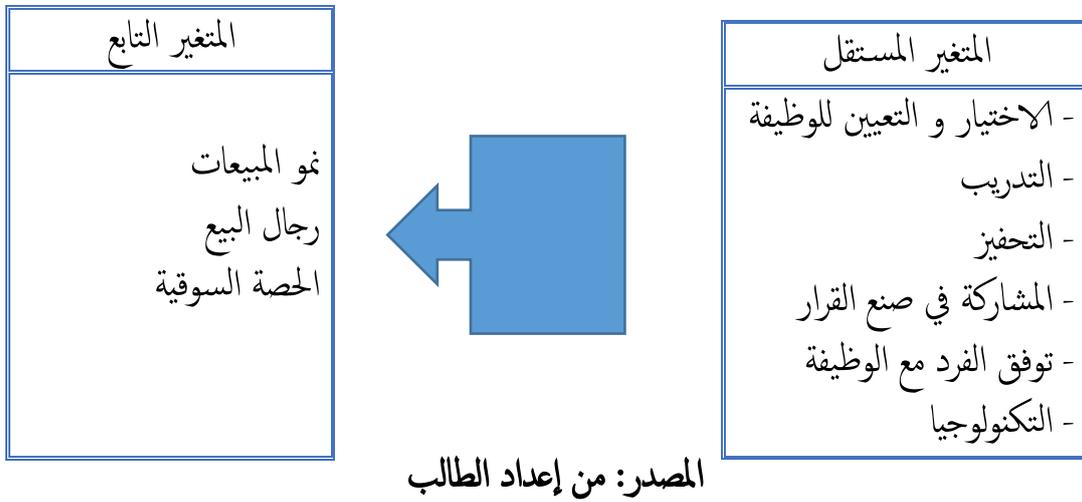
##### أولاً: التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات

و المتغير المستقل في الدراسة، حيث سنحاول دراسة مدى تطبيقه في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر العمال، ومدى تأثيره على نمو المبيعات.

### ثانيا: نمو المبيعات

و هو متغير تابع في الدراسة، و الذي تم التطرق إليه في الجانب النظري من البحث، و أيضا في الجانب التطبيقي لدراسة مدى تأثيره بالمتغير المستقل للتسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات ومن هذا المنطلق سنعطي تصور للمتغيرين عن طريق المخطط:

### الشكل رقم (1.2) : نموذج الدراسة



### المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة

#### الفرع الأول: الاستبيان

من أجل الإجابة على الإشكالية الدراسة من فرضياتها قمنا بتوزيع الاستبيان كأداة لجمع البيانات، والقيام بالمقابلات الشخصية، و القيام بالملاحظة العينية بحكم طبيعة عملي في المؤسسة، لأجل معرفة مدى تطبيق التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات على مستوى المؤسسة وتأثيره على نمو المبيعات.

#### أولا: التحضير للاستبيان

كون أن الدراسة تهدف إلى ابراز دور التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات في نمو المبيعات، قمنا بزيارات ميدانية لمختلف الوكالات المتواجدة على مستوى مدينة ورقلة و مدينة حاسي مسعود، و القيام بزيارات إلى المديرية

الجهوية على مستوى مدينة ورقلة و القيام بتوزيع الاستبيان، هذا بالإضافة إلى استشارة المتخصصين في ميدان التسويق بغرض صياغة وبناء أهم أسئلة الاستبيان و عناصره.

### ثانيا: تصميم الاستبيان

بأن الاستبيان موجه لعمال المؤسسة بغرض معرفة مدى تأثير التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات المطبق في مؤسسة موبيليس على نمو مبيعاتها فقد تم تقسيمه إلى ثلاث محاور:

**المحور الأول:** تضمن أسئلة تتعلق بالمتغيرات الشخصية للعينة المستوجبة، حيث تضمن هذا المحور العناصر الآتية: (الجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المركز الوظيفي).

**المحور الثاني:** تضمن هذا المحور الأسئلة الخاصة بتقييم مستوى تطبيق التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات على مستوى المؤسسة.

**المحور الثالث:** تضمن هذا المحور الأسئلة الخاصة بقياس مدى تأثير المتغير التابع (نمو المبيعات) بتطبيق التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات.

### ثالثا: توزيع الاستبيان

بغرض توزيع كل الاستبيانات المنجزة لأجل لعمال تم التنقل إلى وكالات موبيليس و المديرية العامة، و توزيع الاستبيان على العمال في مختلف المستويات، و القيام ببعض الشروحات لأجل التوضيح أكثر و ابعاد الالتباس والحصول على إجابات أكثر دقة.

### الفرع الثاني: المقابلات الشخصية

حيث قمت بإعداد مقابلات شخصية مع مسؤولي المؤسسة من أجل الحصول على معلومات أكثر دقة، و معرفة الإجراءات و التدابير التي تساعد على تطبيق التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات على أرض الواقع و التي من خلالها استطعنا أن نأخذ فكرة جيدة على مدى تطبيق التسيير التوقعي داخل المؤسسة.

### الفرع الثالث: الأساليب المستخدمة في معالجة البيانات

خلال هذه المرحلة تم فرز الإجابات من الاستمارات التي تم توزيعها و ذلك لبناء قاعدة معطيات بالاعتداد على برنامج EXCEL 2013 ، و ذلك بعد استبعاد الاستمارات المملغة و تفرغ الإجابات من الاستمارات المعتمدة في التحليل.

كما تم على الإعتد مقياس ليكارت الثلاثي (3 درجات) وإعطاء درجة لكل إجابة ( غير موافق 1، محايد 2، موافق 3):

غير موافق من 1 إلى 1.66.

محايد من 1.67 إلى 2.33.

موافق من 2.34 إلى 3.00.

و بغرض معالجة معطيات الاستبيان تم الاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية. Version 20 SPSS لمعالجة البيانات و تحليلها واستخراج نتائج الدراسة كما تم الاعتماد على عدد من الأساليب الإحصائية التي تتناسب ومتغيرات الدراسة وهي:

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات و صدق أداة الدراسة.

التكرار والنسب المئوية لإظهار نسب الإجابات لمفردات عينة الدراسة.

المتوسطات الحسابية لمعرفة درجة موافقة المستجيبين على تطبيق التفسير التوقعي للوظائف و الكفاءات و مدى تأثيره على نمو المبيعات.

اختبار (T-test) للتأكد من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في نمو المبيعات حسب المؤهل العلمي.

**قياس صدق و ثبات أداة الدراسة:** من أجل التحقق من قدرة الاستبيان على قياس ما ينبغي قياسه وقبل توزيع الاستبيان على عينة البحث تمت دراسة الصدق الظاهري للأداة، و ذلك من خلال مراجعتها من طرف أساتذة محكمين في التخصص حيث تم عرض أداة الدراسة عليهم لإبداء ملاحظاتهم حول عبارات و محاور الاستبيان، و تدوين الملاحظات و النصائح الضرورية للتعديل في صياغة بعض العبارات و إضافة البعض الآخر، و قد تمت الاستفادة من ملاحظاتهم في بناء و تصميم الصيغة النهائية للاستبيان.

و يقصد معرفة جاهزية استمارة الأسئلة الموجهة لدراسة و معالجة المشكل المطروح سيتم اختبار أداة القياس من خلال دراسة معامل الارتباط الداخلي بغرض دراسة صدق وثبات الاستبيان و هي مرحلة يراد منها تقييم الأداة المستعملة في الدراسة، وقد تم الاعتماد في ذلك على معامل Crobach's Alpha الذي يأخذ قيمة من 0-1 و التي تعبر عن نسبة الثبات للعينة المختارة و الذين يعيدون نفس الإجابة إذا أعيد استجوابهم في نفس الظروف، و قد بلغت قيمة معامل ألف كرونباخ الإجمالية 0.788 و هي نسبة مقبولة، في حين بلغت قيمة معامل الصدق

0.902 و هي نفس ما تم ملاحظته بالنسبة لمتغيري الدراسة المستقل منها و التابع، و التي بلغت على التوالي 0.728 و 0.712 ونوضح ذلك في الجدول التالي:

الجدول (2.2): نتائج معامل ألفا كرونباخ لإستبيان الدراسة

قيمة معامل الصدق	معامل ثبات ألفا كرونباخ	عدد فقرات الاستمارة	
0.865	0.728	18	التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات
0.832	0.712	09	نمو المبيعات
0.902	0.788	27	الاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

### المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

سنقوم من خلال هذا المبحث للتطرق إلى نتائج الدراسة وتفسيرها وفقا للفرضيات الموضحة، حيث سيتم دراسة خصائص العينة انطلاقا من البيانات الأولية إلى جانب إجابات العينة على العبارات التي تضمنها الاستبيان للوصول أخيرا إلى اختبار الفرضيات.

### المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة

#### الفرع الأول: عرض النتائج المتعلقة بالخصائص الديموغرافية للعينة

1- توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجدول (3.2): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية	العدد	الجنس
%58.50	31	ذكر
%41.5	22	أنثى
%100	53	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

إن الوصف الإحصائي لتوزيع عينة الدراسة حسب الجنس كما هو موضح في الجدول (3.2) يبين أن الذكور يشكلون الفئة الأكبر في عينة الدراسة حيث بلغت نسبتهم 61.53% بينما بلغت نسبة الإناث 38.46%.

## 2- توزيع أفراد العينة حسب السن

الجدول (4.2): توزيع عينة الدراسة حسب السن

النسبة المئوية	العدد	السن
20.8%	11	أقل من 30 سنة
43.4%	23	من 30-40 سنة
17.00%	9	من 41-50 سنة
18.8%	10	أكثر من 50 سنة
100%	53	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن الفئة العمرية (من 30-40 سنة) تحصلت على أعلى نسبة حيث بلغت 65.38% تليها الفئة العمرية (من 41-50 سنة) بنسبة 23.07% ثم الفئتين العمرتين (أقل من 30 سنة) و (أكثر من 50 سنة) فتحصلتا على نفس النسبة 3.84%.

## 2- توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي

الجدول (5.2): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى العلمي

النسبة المئوية	العدد	المستوى العلمي
22.6%	12	ثانوي
71.70%	38	جامعي
5.70%	03	دراسات عليا
100%	53	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

أظهرت نتائج تحليل الاستبيان أن معظم عمال مؤسسة موبيليس أغلبيتهم ذوي مستوى جامعي بنسبة بلغت 69.23% من مجموع عينة الدراسة، أما فئة الأقل من ثانوي والدراسات العليا فبلغت 19.23% و 11.53% على التوالي.

#### 4- توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

الجدول (6.2): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
أقل من سنة	1	1.9%
من 1 إلى 5 سنة	10	19.2%
من 5 سنوات فأكثر	41	74.50%
المجموع	53	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن أصحاب الخبرة أكثر من 5 سنوات هي النسبة الغالبة حيث بلغت 96.15% ثم يليها الموظفين الجدد أقل من سنة خبرة 3.84% كما تنعدم نسبة أصحاب الخبرة بين سنة إلى 5 سنوات.

#### 5- توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي

الجدول (7.2): توزيع عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي

المركز الوظيفي	العدد	النسبة المئوية
مدير	1	1.90%
رئيس مصلحة	13	24.50%
إطار	25	47.20%
عامل عادي	14	26.40%
المجموع	53	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

أظهرت نتائج تحليل الاستبيان أن الفئة الغالبة من عمال المؤسسة هي إطارات حيث جاءت نسبتهم كالتالي 57.69% و تليهم نسبة رؤساء المصالح و العمال العاديين بنسبة متساوية 19.23% و في الأخير تأتي نسبة مدير تتمثل في 3.84%.

### الفرع الثاني: عرض نتائج اختبار الفرضيات

أولا : نتائج تقييم متغيرات الدراسة (التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات و نمو المبيعات) :

سنقوم من خلال هذا الجزء من البحث بعرض النتائج المتعلقة بتقييم متغيرات الدراسة حسب آراء العينة المستجوبة وذلك كما يلي:

#### 1- نتائج تقييم متغير التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات

جدول (8.2): عملية الاختيار والتعيين بالنسبة للوظيفة

الفقرات	المقياس	موافق	محايد	غير موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
الفقرة (1)	التكرار	35	13	05	2.48	0.72	عالي
	النسبة	65.38%	23.07%	11.53%			
الفقرة (2)	التكرار	31	18	04	2.43	0.77	عالي
	النسبة	57.69%	34.61%	7.69%			
الفقرة (3)	التكرار	28	17	08	2.39	0.75	عالي
	النسبة	53.84%	30.76%	15.38%			
		اجمالي عملية الاختيار والتعيين			2.43	0.74	عالي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول أعلاه الاتجاه العام لآراء العمال حول تطبيق التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات حسب عملية الاختيار و التعيين بالنسبة للوظيفة في مؤسسة موبيليس، ومن خلال النتائج الموضحة أعلاه لاحظنا أن المتوسط الحسابي الإجمالي للعبارات الخاصة بهذا المجال والمقدرة بـ 03 عبارات هو 2.43 بانحراف معياري 0.74. وعليه كان الاتجاه العام للمجال موافق، أما بالنسبة للعبارات فقد توزعت كما يلي وهي مرتبة حسب أعلى متوسط : الاتجاه الموافق خص العبارة (01) بالقيم (2.48) بانحراف معياري (0.72) ، أما العبارتين وهي مرتبة حسب أعلى

متوسط (02، 03) بالقيم (2.43 ، 2.39) وبانحراف معياري(0.77، 0.75) على التوالي وهما في اتجاه موافق كذلك.

جدول (9.2): عملية التدريب في المؤسسة

الفقرات	المقياس	موافق	محايد	غير موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
الفقرة (4)	التكرار	22	19	12	2.36	0.63	عالي
	النسبة	%42.30	%34.61	%23.61			
الفقرة (5)	التكرار	47	02	04	2.87	0.82	عالي
	النسبة	%88.46	%3.84	%7.69			
الفقرة (6)	التكرار	29	14	10	2.43	0.62	عالي
	النسبة	%53.84	%26.92	%19.23			
اجمالي عملية التدريب							
					2.55	0.69	عالي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول أعلاه الاتجاه العام لآراء العمال حول تطبيق التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات حسب عملية التدريب في مؤسسة موبيليس، ومن خلال النتائج الموضحة أعلاه لاحظنا أن المتوسط الحسابي الإجمالي للعبارات الخاصة بهذا المجال والمقدرة بـ 03 عبارات هو 2.55 بانحراف معياري 0.69. وعليه كان الاتجاه العام للمجال موافق، أما بالنسبة للعبارات فقد توزعت كما يلي وهي مرتبة حسب أعلى متوسط : الاتجاه الموافق خص العبارة (05) بالقيم (2.87) بانحراف معياري (0.82) ، أما العبارتين وهي مرتبة حسب أعلى متوسط (06، 04) بالقيم (2.43 ، 2.36) وبانحراف معياري(0.62، 0.63) على التوالي وهما في اتجاه موافق كذلك.

جدول (10.2): عملية التحفيز في المؤسسة

الفقرات	المقياس	موافق	محايد	غير موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
الفقرة (7)	التكرار	42	07	04	2.69	0.87	عالي
	النسبة	%76.92	%11.53	%7.69			
الفقرة (8)	التكرار	23	14	16	2.41	0.63	عالي
	النسبة	%42.30	%26.92	%30.76			
الفقرة (9)	التكرار	19	22	12	1.72	0.69	متوسط

			23.07%	42.30%	34.61%	النسبة	
متوسط	0.69	2.27	اجمالي العملية التحفيزية				

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول أعلاه الاتجاه العام لآراء العمال حول تطبيق التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات حسب عملية التحفيزية في مؤسسة موبيليس، ومن خلال النتائج الموضحة أعلاه لاحظنا أن المتوسط الحسابي الإجمالي للعبارات الخاصة بهذا المجال والمقدرة بـ 03 عبارات هو 2.27 بانحراف معياري 0.69. وعليه كان الاتجاه العام للمجال محايد، أما بالنسبة للعبارات فقد توزعت كما يلي الاتجاه المحايد خص العبارة (09) بالقيمة المتوسط الحسابي (1.72) بانحراف معياري (0.69)، أما العبارتين وهي مرتبة حسب أعلى متوسط (07، 08) بالقيم (2.69، 2.41) وبانحراف معياري (0.87، 0.63) على التوالي وهما في اتجاه موافق.

جدول (11.2): عملية المشاركة في صنع القرار في المؤسسة

الفقرات	المقياس	موافق	محايد	غير موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه		
الفقرة (10)	التكرار	19	24	10	1.76	0.68	متوسط		
	النسبة	34.61%	46.15%	30.76%					
الفقرة (11)	التكرار	21	16	16	2.35	0.59	عالي		
	النسبة	38.46%	30.76%	30.76%					
الفقرة (12)	التكرار	26	16	11	2.43	0.66	عالي		
	النسبة	49.05%	30.18%	20.77%					
		اجمالي عملية المشاركة صنع القرار					2.18	0.64	متوسط

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول أعلاه الاتجاه العام لآراء العمال حول تطبيق التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات حسب عملية صنع القرار في مؤسسة موبيليس، ومن خلال النتائج الموضحة أعلاه لاحظنا أن المتوسط الحسابي الإجمالي للعبارات الخاصة بهذا المجال والمقدرة بـ 03 عبارات هو 2.18 بانحراف معياري 0.64. وعليه كان الاتجاه العام للمجال محايد، أما بالنسبة للعبارات فقد توزعت كما يلي وهي مرتبة حسب أعلى متوسط: الاتجاه الموافق خص العبارة (12) بالقيم (2.43) بانحراف معياري (0.66)، والعبارة (11) كانت موافق بمتوسط معياري (2.35) ب

وبانحراف معياري(0.59) و العبارة التي كانت في اتجاه محايد بمتوسط حسابي (1.76) و انحراف معياري (0.68).

جدول (12.2): عملية توافق الفرد مع الوظيفة التي يشغلها في المؤسسة

الفقرات	المقياس	موافق	محايد	غير موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
الفقرة(13)	التكرار	29	15	09	2.51	0.67	عالي
	النسبة	%53.84	%26.92	%15.38			
الفقرة(14)	التكرار	33	09	11	2.54	0.78	عالي
	النسبة	%61.53	%15.38	%23.07			
الفقرة(15)	التكرار	25	17	11	2.37	0.62	عالي
	النسبة	%46.15	%30.76	%15.38			
		اجمالي عملية توافق الفرد مع الوظيفة			2.47	0.69	عالي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول أعلاه الاتجاه العام لآراء العمال حول تطبيق التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات حسب عملية توافق الفرد مع الوظيفة في مؤسسة موبيليس، ومن خلال النتائج الموضحة أعلاه لاحظنا أن المتوسط الحسابي الإجمالي للعبارة الخاصة بهذا المجال والمقدرة بـ 03 عبارات هو 2.47 بانحراف معياري 0.69. وعليه كان الاتجاه العام للمجال موافق، أما بالنسبة للعبارة فقد توزعت كما يلي وهي مرتبة حسب أعلى متوسط: الاتجاه موافق خص العبارة (14) بالقيم المتوسط الحسابي (2.54) وانحراف معياري (0.78)، أما العبارتين وهي مرتبة حسب أعلى متوسط (13، 15) بالقيم (2.51، 2.37) وانحراف معياري (0.67، 0.62) على التوالي وهما في اتجاه موافق.

جدول (13.2): التكنولوجيا المستعملة في المؤسسة

الفقرات	المقياس	موافق	محايد	غير موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
الفقرة(16)	التكرار	41	08	04	2.71	0.83	عالي
	النسبة	%76.92	%15.38	%7.69			
الفقرة(17)	التكرار	35	16	02	2.56	0.69	عالي
	النسبة	%65.38	%30.76	%3.84			

عالي	0.86	2.77	02	06	45	التكرار	الفقرة(18)
			%3.84	%11.53	%84.61	النسبة	
عالي	0.79	2.68	اجمالي العملية التكنولوجية المستعملة				

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول أعلاه الاتجاه العام لآراء العمال حول تطبيق التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات حسب عملية الاستعانة بالتكنولوجيا في مؤسسة موبيليس، ومن خلال النتائج الموضحة أعلاه لاحظنا أن المتوسط الحسابي الإجمالي للعبارات الخاصة بهذا المجال والمقدرة بـ 03 عبارات هو 2.68 بانحراف معياري 0.79. وعليه كان الاتجاه العام للمجال موافق، أما بالنسبة للعبارات فقد توزعت كل العبارات في اتجاه موافق و كانت كالتالي العبارة (16) بمتوسط حسابي (2.71) و انحراف معياري (0.83) والعبارتين (17،18) كانت بمتوسط حسابي (2.56، 2.77) و انحراف معياري (0.69، 0.86) على التوالي.

## 2- نتائج تقييم متغير نمو المبيعات

جدول (14.2): معدل نمو المبيعات

الفقرات	المقياس	موافق	محايد	غير موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
الفقرة(1)	التكرار	41	08	04	2.72	0.87	عالي
	النسبة	%76.928	%15.38	%7.69			
الفقرة(2)	التكرار	35	16	02	2.68	0.71	عالي
	النسبة	%65.38	%30.76	%3.84			
الفقرة(3)	التكرار	45	06	02	2.78	0.89	عالي
	النسبة	%84.61	%11.53	%3.84			
اجمالي معدل المبيعات					2.72	0.82	عالي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول أعلاه الاتجاه العام لآراء العمال حول نمو المبيعات حسب معدل نمو المبيعات في مؤسسة موبيليس، ومن خلال النتائج الموضحة أعلاه لاحظنا أن المتوسط الحسابي الإجمالي للعبارات الخاصة بهذا المجال والمقدرة بـ 03 عبارات إجمالي متوسط حسابي 2.72 بانحراف معياري 0.82. وعليه كان الاتجاه العام للمجال موافق، أما بالنسبة للعبارات فقد توزعت كل العبارات في اتجاه موافق و كانت كالتالي العبارة (01) بمتوسط حسابي (2.72)

و انحراف معياري (0.87) والعبارتين (03،02) كانت بمتوسط حسابي (2.68، 2.78) و انحراف معياري (0.71، 0.89) على التوالي.

جدول (15.2): رجال البيع

الفقرات	المقياس	موافق	محايد	غير موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
الفقرة(4)	التكرار	37	12	04	2.62	0.65	عالي
	النسبة	%69.23	%23.0	%7.69			
الفقرة(5)	التكرار	45	04	04	2.71	0.83	عالي
	النسبة	%84.61	%7.69	%7.69			
الفقرة(6)	التكرار	39	10	04	2.67	0.78	عالي
	النسبة	%73.07	%19.23	%7.69			
		اجمالي رجال البيع			2.66	0.75	عالي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول أعلاه الاتجاه العام لآراء العمال حول نمو المبيعات حسب رجال البيع في مؤسسة موبيليس، ومن خلال النتائج الموضحة أعلاه لاحظنا أن المتوسط الحسابي الإجمالي للعبارات الخاصة بهذا المجال والمقدرة بـ 03 عبارات إجمالي متوسط حسابي 2.66 بانحراف معياري 0.75. وعليه كان الاتجاه العام للمجال موافق، أما بالنسبة للعبارات فقد توزعت كل العبارات في اتجاه موافق و كانت كالتالي العبارة (04) بمتوسط حسابي (2.62) و انحراف معياري (0.65) والعبارتين (06،05) كانت بمتوسط حسابي (2.71، 2.67) و انحراف معياري (0.78، 0.83) على التوالي.

جدول (16.2): الحصة السوقية

الفقرات	المقياس	موافق	محايد	غير موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
الفقرة(7)	التكرار	25	22	06	2.34	0.57	عالي
	النسبة	%46.15	%42.30	%11.53			
الفقرة(8)	التكرار	25	16	12	2.40	0.61	عالي
	النسبة	%46.15	%30.76	%23.07			
الفقرة(9)	التكرار	37	08	08	2.48	0.68	عالي
	النسبة	%69.23	%15.38	%15.38			
<b>اجمالي الحصة السوقية</b>							
					<b>2.40</b>	<b>0.62</b>	<b>عالي</b>

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول أعلاه الاتجاه العام لآراء العمال حول نمو المبيعات حسب الحصة السوقية لمؤسسة موبيليس، ومن خلال النتائج الموضحة أعلاه لاحظنا أن المتوسط الحسابي الإجمالي للعبارات الخاصة بهذا المجال والمقدرة بـ 03 عبارات بإجمالي متوسط حسابي 2.40 بانحراف معياري 0.62. وعليه كان الاتجاه العام للمجال موافق، أما بالنسبة للعبارات فقد توزعت كل العبارات في اتجاه موافق و كانت كالتالي العبارة (07) بمتوسط حسابي (2.34) و انحراف معياري (0.57) والعبارتين (08،09) كانت بمتوسط حسابي (2.40، 2.48) و انحراف معياري (0.61، 0.68) على التوالي.

ثانيا : نتائج اختبار الفرضيات

الفرضية الأولى: هناك تطبيق كامل لعناصر التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات في مؤسسة موبيليس.

للإجابة على الفرضية نستخدم طريقة المتوسطات الحسابية من أجل تحليل واقع تطبيق التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات من وجهة نظر الزبائن، وذلك كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول(17.2): ترتيب المتوسطات الحسابية في محور التسيير التوقعي

الترتيب	المجال	المتوسط	القياس
01	إستعمال التكنولوجيا	2.68	عالي
02	العملية التدريبية	2.55	عالي
03	توافق الفرد مع الوظيفة التي يشغلها	2.47	عالي
04	عملية الاختيار و التعيين بالنسبة للوظيفة	2.43	عالي
05	العملية التحفيزية	2.27	متوسط
06	عملية المشاركة في صنع القرار	2.18	متوسط
	مدى تطبيق عناصر التسيير التوقعي	2.43	عالي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن عبارات المحور الخاص التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات قد اجتمعت في الاتجاه العالي، حيث بلغ المتوسط العام للمحور 2.43 أي في الاتجاه الموافق بمقياس عالي حسب سلم ليكارت، ومنه يمكن القول أن مستوى تطبيق عناصر التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات في المؤسسة محل الدراسة كان بمستوى عالي، وهذا ما يجعلنا نؤكد الفرضية الأولى التي مفادها أنه هناك تطبيق كامل لعناصر التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات في مؤسسة موبيليس.

الفرضية الثانية: تطبيق التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات في مؤسسة موبيليس يساهم في نمو المبيعات

الجدول(18.2): ترتيب المتوسطات الحسابية في محور نمو المبيعات

الترتيب	المجال	المتوسط	القياس
01	معدل المبيعات	2.72	عالي
02	رجال البيع	2.66	عالي
03	الحصة السوقية	2.40	عالي
	نمو المبيعات	2.59	عالي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن آراء العمال الخاص بتقييم مستوى مساهمة تطبيق التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات في نمو مبيعات المؤسسة في الاتجاه العالي، ومن خلال المتوسط الإجمالي حسب الجدول (2-18)

المقدر بـ 2.59 فإن الاتجاه العام لمحور نمو المبيعات موافق بمقياس عالي حسب سلم ليكارت، ومنه فإن يمكن القول أن تطبيق الكلي لعناصر التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات يساهم بشكل مباشر في نمو المبيعات، وهذا ما يقودنا إلى تأكيد الفرضية الثانية التي تنص على أن تطبيق التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات في مؤسسة موبيليس يساهم في نمو المبيعات.

### الفرضية الثالثة: الفارق في المستوى التعليمي له تأثير مباشر على نمو المبيعات

والتي تتضمن فرضيتين فرعيتين مفادهما:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في نمو مبيعات مؤسسة موبيليس حسب المستوى العلمي

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في نمو مبيعات مؤسسة موبيليس حسب المستوى العلمي

#### الجدول (19.2): متوسط نمو المبيعات حسب المستوى العلمي

المستوى العلمي	المتوسط الحسابي
ثانوي	7.83
جامعي	29.01
دراسات عليا	14.32

#### المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن المتوسط الحسابي لنمو المبيعات فئة أقل من ثانوي بلغ 7.83 نمو المبيعات فئة المستوى الجامعي يساوي 29.01 أما نمو المبيعات لفئة الدراسات العليا يساوي إلى 14.32، ومن خلال ما تم عرضه نلاحظ أنه توجد فروق جوهرية في نمو المبيعات حسب المستوى العلمي، و هذا ما يؤكد الفرضية H1 بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في نمو مبيعات مؤسسة موبيليس حسب المستوى العلمي. و هو ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة.

#### اختبار الفرضية الرئيسة:

بعد عملية جمع وتفرغ وتحليل نتائج الاستبيان سيتم اختبار الفرضية التي تم اعتمادها لمعالجة إشكالية الدراسة، ل يتم بعدها قبول أو رفض الفرضية، علما أن مجال الثقة المعتمد في الدراسة هو 95 %.

وعليه فالفرضيات هي :

الفرضية H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات و نمو المبيعات (إذا كان مستوى الدلالة الإحصائية أكبر من 0.05)

الفرضية H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات و نمو المبيعات (إذا كان مستوى الدلالة الإحصائية أقل أو يساوي 0.05)

نص الفرضية: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات و نمو المبيعات لمؤسسة موبيليس "

الجدول رقم (2-20) : تحليل درجة الارتباط بين التسيير التوقعي و نمو المبيعات

التكنولوجيا	توافق الفرد مع الوظيفة	المشاركة في صنع القرار	التحفيز	التدريب	الاختيار و التعيين	التسيير التوقعي		
0.462	0.456	0.252	0.248	0.461	0.427	0.582	معامل بيرسون	نمو المبيعات
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	Sig	
253							N	

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط للعلاقة بين التسيير التوقعي و نمو المبيعات تقدر بـ 0.582 عند مستوى الدلالة الإحصائية  $\text{sig} = 0.000$  وهي أقل من مستوى الدلالة  $\text{sig} = 0.05$  كما نلاحظ أيضا أن معاملات الارتباط للتسيير التوقعي ( الاختيار و التعيين، التدريب، التحفيز، المشاركة في صناعة القرار، توافق الفرد مع الوظيفة، التكنولوجيا،) و نمو المبيعات كانت على التوالي (0.427، 0.461، 0.248، 0.252، 0.456، 0.456) عند مستوى الدلالة  $\text{sig} = 0.000$ ، ومن خلال هاته النتائج سيتم قبول الفرضية H1 التي تنص على وجود علاقة إرتباط بين تطبيق التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات و نمو المبيعات، أي أن قيمة R المبيّنة في الجدول لها معنوية إحصائية في الواقع.

## المطلب الثاني: مناقشة النتائج

### الفرع الأول: مناقشة نتائج تحليل البيانات الشخصية لأفراد العينة

#### 1 – تحليل الفقرة رقم (1) لعينة الدراسة حسب متغير الجنس

من خلال النتائج المتوصل إليها فيما يتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب الجنس لاحظنا أنه هناك تقارب في توزيع النسب بين فئتي الذكور والإناث، إلا أنه هناك تجاوز طفيف لفئة الذكور وهذا راجع حسب تقديرنا إلى حصر لأفراد العينة.

#### 2 – تحليل الفقرة رقم (2) لعينة الدراسة حسب متغير السن

من خلال النتائج المتوصل إليها فيما يتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب عامل السن لاحظنا أن الفئة العمرية وفئة (من 30 إلى 40 سنة) قد تحصلت على أعلى النسب في العينة، بينما نجد أن الفئة العمرية (أكثر من 50 سنة) والفئة العمرية (أقل من 30 سنة) فكانتا بنسبة قليلة، ما يعني أن أغلبية أفراد العينة هم من فئة الشباب، وهذا راجع حسب تقديرنا إلى حاجة المؤسسة لعنصر الشباب، كما يمكن قراءة ذلك أيضا إلى أنه هناك تناسب وملائمة لطبيعة الوظيفة مع هذه الفئة.

#### 3 – تحليل الفقرة رقم (3) لعينة الدراسة حسب متغير المستوى العلمي

من خلال الأرقام المقدمة فيما سبق لاحظنا أن تصدر الترتيب لمتغير المستوى العلمي كان لفئة المستوى الجامعي بنسبة تفوق 69% من مجموع العينة، بينما النسبة القليلة من العينة كانت لفئة المستوى دراسات عليا بنسبة 11%، أي أن أصحاب هذا النوع من الشهادات لا يمكنهم إيجاد مناصب توافق شهادتهم.

### الفرع الثاني: مناقشة نتائج اختبار الفرضيات

#### أولا: نتائج اختبار الفرضية الأولى

والتي مضمونها هناك تطبيق كامل لعناصر التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات في مؤسسة موبيليس إذ سنحاول في هذا العنصر مناقشة الفرضيات الجزئية لهاته الفرضية المتعلقة بمستوى تطبيق عناصر التسيير التوقعي وذلك كما يلي:

1- من خلال الجدول رقم (2-8) والمتعلق بتقييم عملية الاختيار و التعيين بالنسبة للوظيفة لاحظنا أن المتوسط الحسابي الإجمالي لهذا العنصر قد بلغ 2.43 بانحراف معياري 0.74، وقد احتلت الفقرة رقم (1): (التوظيف يكون عن طريق احترام قوانين مكتب التشغيل) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2.48 وانحراف 0.72، في حين جاءت الفقرة رقم (3): (اختيار المترشحين للوظيفة يكون على حسب المهارة والكفاءة) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 2.39 وانحراف 0.75 بين فقرات هذا العنصر.

كما يظهر من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي العام لأغلبية فقرات هذا العنصر جاءت في إتجاه موافق أي أن تطبيق المؤسسة لعنصر عملية الاختيار و التعيين بالنسبة للوظيفة هو بمستوى عالي.

2- من خلال الجدول رقم (2-9) يظهر أن المتوسط الحسابي العام لفقرات عنصر العملية التدريبية قد بلغ 2.55 بانحراف معياري 0.69، وقد احتلت الفقرة رقم (05): (تجربى دورات التريصات الدوريات من اجل رفع من مستوى العمال) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 2.87 وانحراف معياري 0.82 في حين جاءت الفقرة رقم (4): (يتحصل العاملون الجدد على فرصة التريص الأولى قبل التنصيب) في المرتبة الأخيرة العبارة (04) بمتوسط حسابي 2.36 وانحراف معياري 0.63 ، كما يظهر من الجدول أن الاتجاه العام لفقرات هذا العنصر جاءت في إتجاه الموافقة أي أن التزام مؤسسة موبيليس بتدريب عمالها بطريقة دورية.

3- يظهر من الجدول رقم (2-10) أن المتوسط الحسابي لفقرات عنصر أخلاقيات التوزيع بلغ 2.27 بانحراف معياري 0.69، ولاحظنا أن فقرة (تعمل إدارة المؤسسة على منح المكافآت و التشجيعات الإضافية) جاءت بأقل نسبة 1.72 بانحراف معياري 0.69، كما أن الاتجاه العام لآراء العمال حول واقع العملية التحفيزية في مؤسسة موبيليس كان بدرجة متوسط باتجاه الحياد.

4- من الجدول رقم (2-11) نلاحظ أن المتوسط الحسابي لفقرات عنصر المشاركة في صنع القرار قد بلغ 2.18 بانحراف معياري 0.64 بدرجة محايد على سلم ليكارت أي أن المشاركة في صنع القرار هو بدرجة متوسطة وليست بدرجة عالية، أما بالنسبة لترتيب فقرات هذا العنصر فقد احتلت الفقرة رقم (12) (يشارك العاملون في وضع أهداف المؤسسة) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2.32 وانحراف معياري 0.737 بينما جاءت الفقرة رقم (10): (يتم حل المشكلات التي تواجه المؤسسة بشكل جماعي) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 1.76 وانحراف معياري 0.68.

5- من خلال الجدول رقم (2-12) نلاحظ أن المتوسط الحسابي الإجمالي لفقرات عنصر توافق الفرد مع الوظيفة التي يشغلونها بلغ 2.47 بانحراف معياري 0.69 بدرجة موافق على سلم ليكارت، وقد احتلت الفقرة رقم (14) (يملك معظم عمال المؤسسة المؤهلات اللازمة التي تمكنهم من التحكم الجيد في المسؤوليات الموكلة لهم) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2.54 وانحراف معياري 0.78 بينما نجد في المرتبة الأخيرة فقرة (يتم تقلد المناصب حسب الشهادة التي يملكها المترشح)، كما يظهر من الجدول أن الاتجاه العام لفقرات عنصر توافق الفرد مع الوظيفة التي يشغلونها جاءت في المجال موافق أي أن تطبيق المؤسسة لهذا العنصر هو بدرجة عالية.

6- من الجدول رقم (2-13) نلاحظ أن المتوسط الحسابي لفقرات عنصر التكنولوجيا المستعملة بلغ 2.68 بانحراف معياري 0.79 ونلاحظ أن العبارة رقم (17): (توفر الوسائل التكنولوجية التي تساهم في تحسين الكفاءات و المهارات) قد تحصلت على أدنى متوسط حسابي 2.56 بانحراف معياري 0.86، في حين كان الاتجاه العام لفقرات هذا العنصر ضمن المجال موافق أي أن التكنولوجيا المستعملة في مجال الإجراءات والعمليات في المؤسسة هو بدرجة عالية..

هذا ومن خلال تتبع نتائج الجدول رقم (2-17) يتضح لنا أن قيمة المتوسط الحسابي الخاصة بالنتيجة الإجمالية العامة لجميع فقرات محور أخلاقيات التسويق قد بلغ 2.43 ضمن المجال موافق، حيث يمكن تفسير النتيجة المتحصل عليها وحسب الفئة المختارة للدراسة أن مؤسسة موبيليس تطبق وتجسد مفهوم التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات، كما لاحظنا أن عنصر التكنولوجيا المستعملة قد جاء في المرتبة الأولى في ترتيب عناصر التسيير التوقعي من حيث مستوى التطبيق في المؤسسة، مما يعني أن مؤسسة موبيليس تراعي وتهتم بجانب التكنولوجيا من تسهيل و توفير الظروف الملائمة لعمالها.

### ثانيا: نتائج اختبار الفرضية الثانية

والتي مضمونها أن هناك مساهمة مباشرة للتسيير التوقعي للوظائف والكفاءات في نمو المبيعات، وبعد القيام بالدراسة الميدانية أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي الإجمالي لفقرات محور ولاء الزبائن بلغ 2.59 في المجال موافق، ومنه فإن القول أن تطبيق الكلي لعناصر التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات يساهم بشكل مباشر في نمو المبيعات، و هذا يقودنا إلى القول أن مساهمة التسيير التوقعي في المبيعات فعالة.

### ثالثا: نتائج اختبار الفرضية الثالثة

والتي مفادها أنه هناك فروق جوهرية في نمو المبيعات لمؤسسة موبيليس حسب المستوى التعليمي، حيث أكدت النتائج علة وجود فروقات جوهرية بين مستويات عينة الدراسة وهوما يؤكد فرضية تأثير المستوى التعليمي على نمو المبيعات.

#### المطلب الثالث: قياس معدل نمو المبيعات في موبيليس

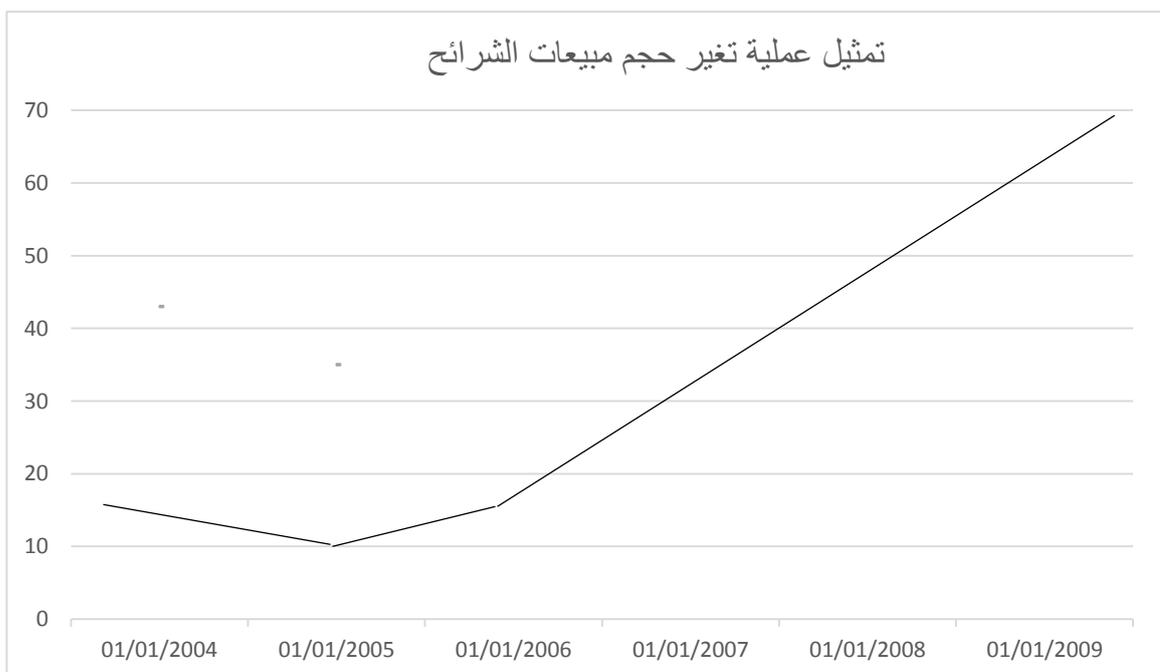
#### الفرع الأول: معدل نمو المبيعات قبل تطبيق GPEC

جدول رقم(21.2) تطور مبيعات الشرائح على مستوى(جنوب-شرق) قبل تبني مسعى GPEC

السنوات	2004	2005	2006	2007	2008	2009
عدد الشرائح	5664	1641	7416	44226	73940	103372

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على وثائق المؤسسة

شكل رقم(2.2) مبيعات شرائح موبيليس في الجنوب الشرقي 2009-2004



الوحدة بالنسبة للشراخ 1000X10 المصدر: من إعداد الطالب إعتادا على وثائق المؤسسة

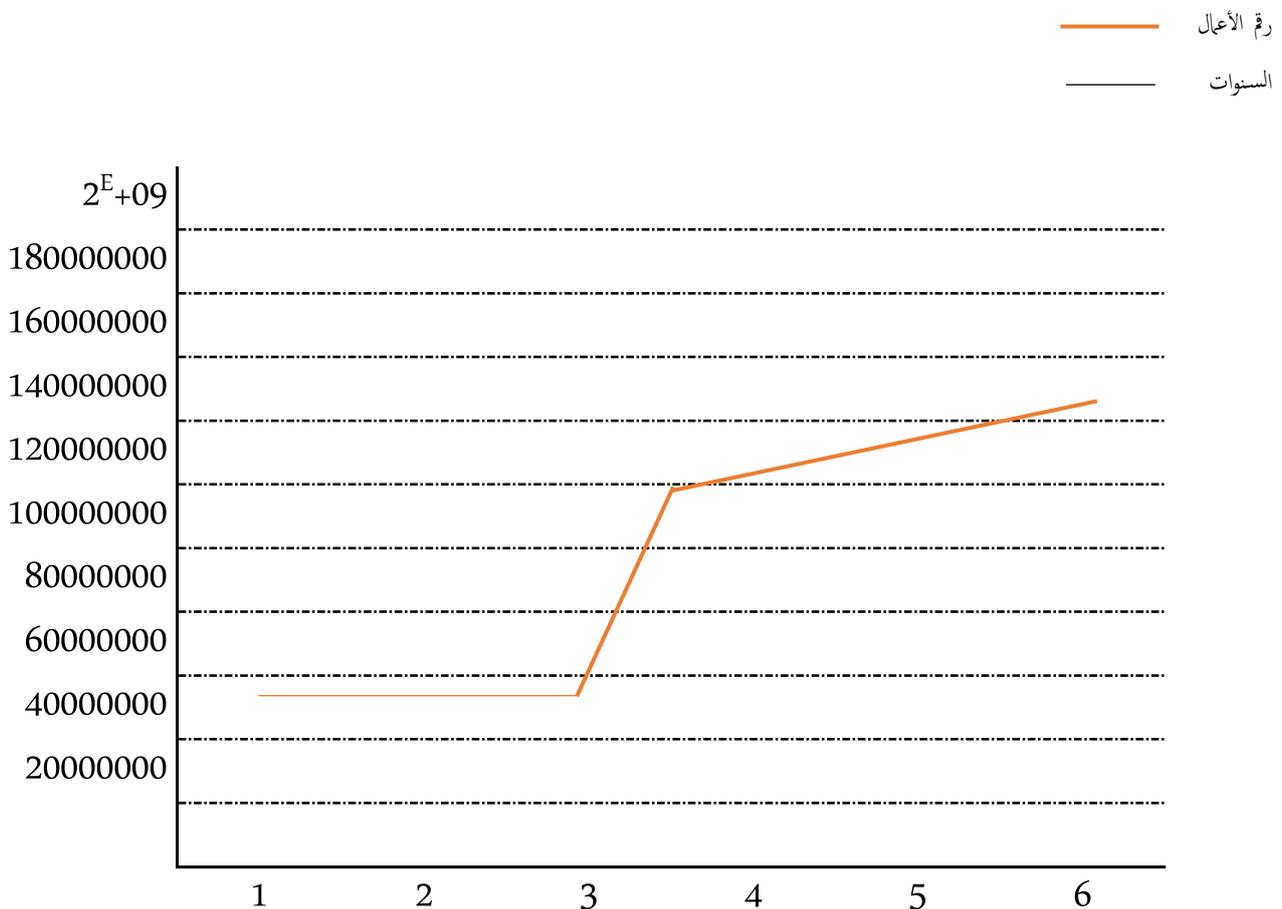
نلاحظ الارتفاع في عدد الشراخ المباعه خاصة في الفترة من 2007 إلى 2009 وهذا ما يفسر الارتفاع الهائل في عدد زبائن موبيليس، حيث أن زيادة عدد الشراخ المباعه يعني ارتفاع حجم المبيعات و بالتالي الحصول على حصص سوقية جديدة.

جدول رقم (22.2) تطور رقم الأعمال موبيليس قبل تبني مسعى التسيير التوقعي

2009	2008	2007	2006	2005	2004	السنوات
1799685101.4	15442910657.17	1347156464.77	391298949.51	395786783.00	390598496.56	رقم الأعمال

المصدر: من إعداد الطالب إعتادا على وثائق المؤسسة

شكل رقم (3.2) تطور رقم أعمال موبيليس قبي تبني مسعى التسيير التوقعي



المصدر: من إعداد الباحث وفقا لنتائج الجدول (21.2)

من خلال الجدول أعلاه نستطيع حساب نمو المبيعات و ذلك عن طريق قسمة مبيعات السنة ن على مبيعات السنة ن-100x

$$\text{معدل مبيعات سنة 2005} = \frac{(100 * 390598496.56)}{395786783.00} = 1.01\%$$

$$\text{معدل مبيعات سنة 2006} = \frac{(100 * 395786783)}{391298949.51} = 0.09\%$$

$$\text{معدل مبيعات سنة 2007} = \frac{(100 * 391298949.51)}{1347156464.77} = 3.44\%$$

$$\text{معدل مبيعات سنة 2008} = (100 * 1347156464.77) / 1542910657.17 = 1.14\%$$

$$\text{معدل مبيعات 2009} = (100 * 1542910657.17) / 179968510101.4 = 1.16\%$$

نلاحظ من خلال تحليلنا لنسب أن تغيرات طفيفة و هو ما يعني أن النمو كان بسيطاً بين السنوات التي كانت فيها المؤسسة لم تتبنى مسعى التسيير التوافقي بعد. ما عدا سنة 2007 التي كان فيها التغير جذري حيث كان هذا نتيجة لتغير إستراتيجية التوظيف في المؤسسة و توسع الذي حصل في الحصة السوقية مما نتج عنه قفزة في المبيعات مما أثر مباشرة على معدل النمو.

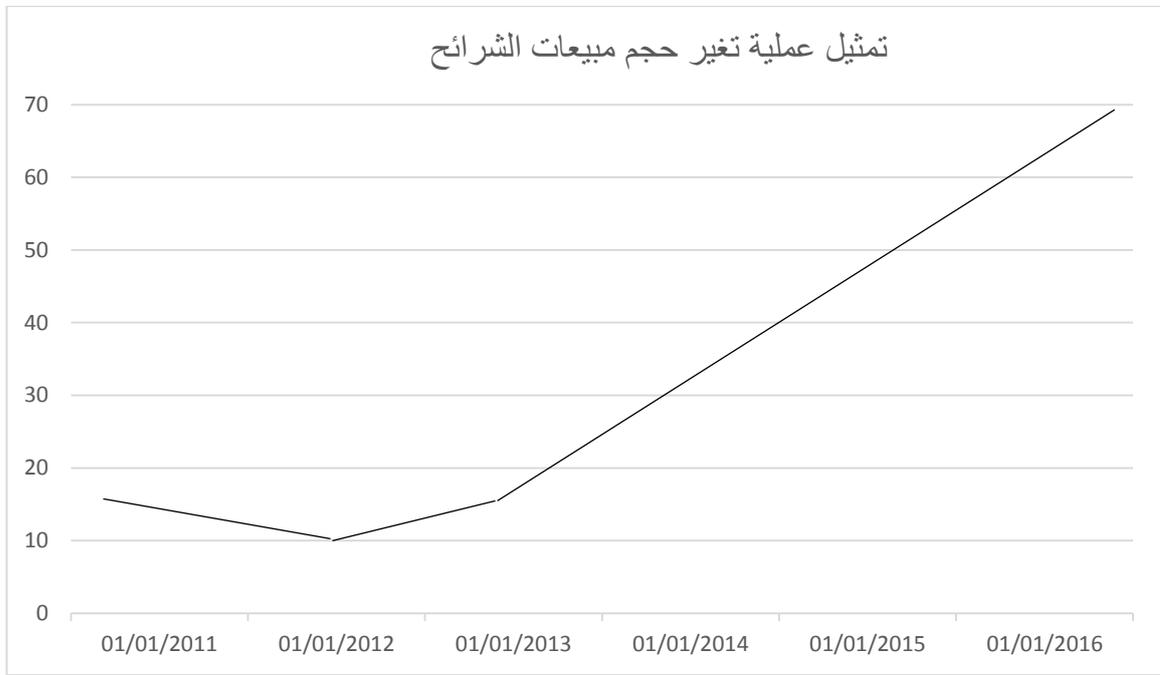
### الفرع الثاني: معدل نمو المبيعات بعد تطبيق GPEC

جدول رقم (23.2) تطور مبيعات الشرائح على مستوى (جنوب-شرق) بعد تبني مسعى GPEC

السنوات	2011	2012	2013	2014	2015	2016
عدد الشرائح	121132	161389	166014	228046	232757	234439

المصدر: من إعداد الطالب إعتادا على وثائق المؤسسة

شكل رقم (4.2) مبيعات شراخ موبيليس في الجنوب الشرقي 2011-2016



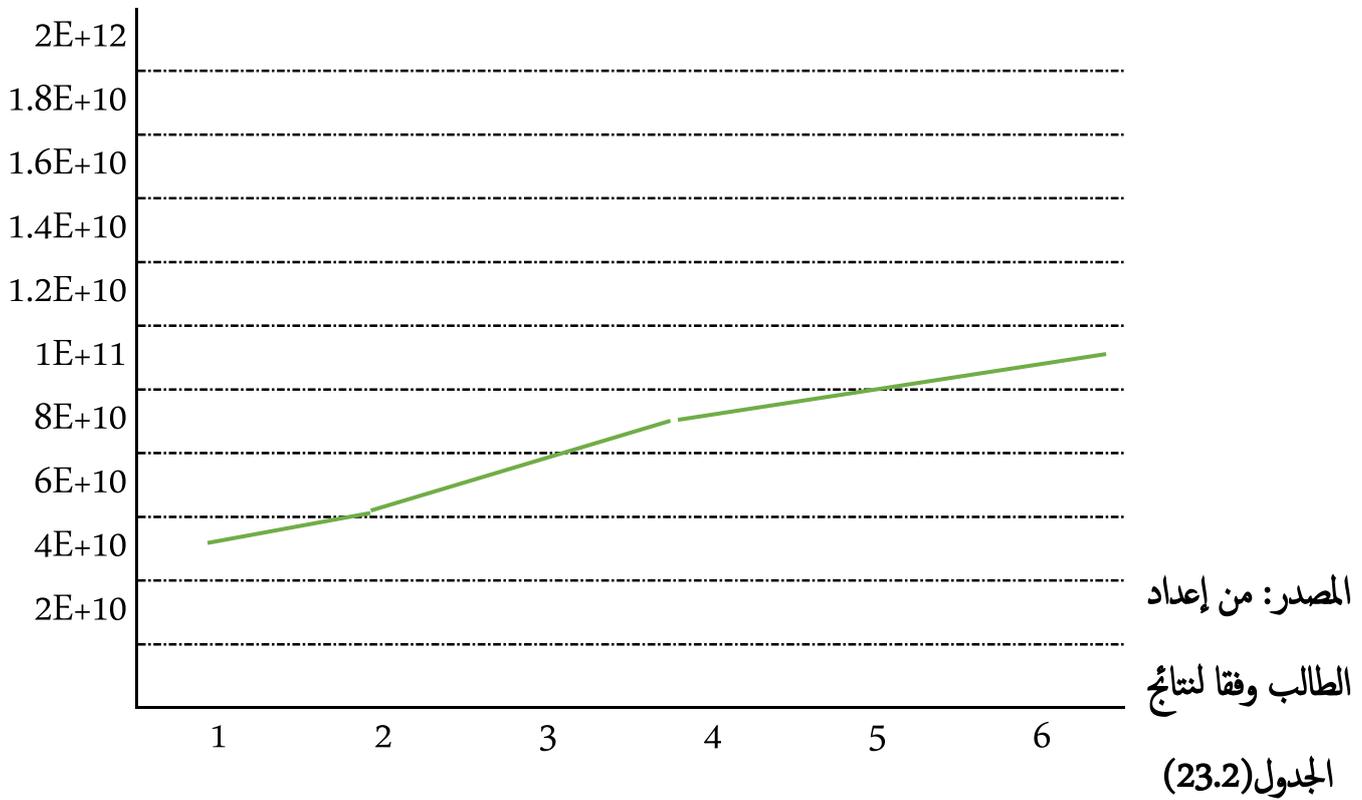
المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على وثائق المؤسسة الوحدة بالنسبة للشراخ 1000X100

جدول رقم (24.2) تطور رقم الأعمال موبيليس بعد تبني مسعى التسيير التوقي

السنوات	2011	2012	2013	2014	2015	2016
رقم الأعمال	51306792172.1	57168659525.21	71886626905.34	86060452349.05	102023258774.56	122383591737.32

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على وثائق المؤسسة

شكل رقم (5.2) تطور رقم أعمال موبيليس بعد تبني مسعى التسيير التوقعي



من خلال الجدول أعلاه نستطيع حساب نمو المبيعات للسنوات السالفة الذكر

$$1.11 = (100 * 51300948684.76) / 57161798791.12 = \text{معدل مبيعات سنة 2012}$$

$$1.25 = (100 * 57161798791.12) / 71886626905.34 = \text{معدل مبيعات سنة 2013}$$

$$1.20 = (100 * 71886626905.34) / 86060452349.05 = \text{معدل مبيعات سنة 2014}$$

$$1.18 = (100 * 86060452349.05) / 102023258774.56 = \text{معدل مبيعات سنة 2015}$$

$$1.19 = (100 * 102023258774.56) / 122383591737.32 = \text{معدل مبيعات سنة 2016}$$

نلاحظ هناك ثبات كبير لمعدل نمو المبيعات من خلال السنوات التي تالت تطبيق مسعى التسيير التوافقي وهو ما يدل هناك إستراتيجية واضحة المعالم جعلت ثبات النمو واستمراريته من الأهداف المسطرة التي تسمح للمؤسسة

من اتخاذ الكثير من القرارات الحاسمة التي تزيد في نمو المبيعات من خلال استغلال الكفاءات و المهارة التي تحويها المؤسسة من اجل الوصول إلى الأهداف المسطرة على المدى المتوسط و الطويل.

### خلاصة الفصل:

تم من خلال هذا الفصل عرض نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بدور التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات في نمو المبيعات وذلك بعد إجراء دراسة ميدانية على عينة من عمال مؤسسة موبيليس للهاتف النقال، حيث تم الاستعانة بالأساليب الإحصائية كبرنامج spss25 من أجل تحليل البيانات الخاصة بالدراسة للوصول إلى النتائج مرورا باختبار الفرضيات التي تؤكد مصداقية النتائج المتوصل إليها، هذا إلى جانب محاولة تقديم نظرة ميدانية عن واقع وحقيقة ممارسة تطبيق التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات على مستوى مؤسسة موبيليس و ذلك أيضا من خلال الاستعانة بوثائق التي تؤكد صحة فرضيتنا.

الختامة

## الخاتمة

تمثلت إشكالية البحث في ما هو أثر تطبيق نموذج التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات على حجم نمو المبيعات للمؤسسة الاقتصادية الخدمية الجزائرية موبيليس؟ ، تناولنا في موضوعنا شقين للدراسة أحدهما نظري و آخر تطبيقي حيث تناولنا في الشق النظري الأساسيات حول التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات و بعض الأمثلة الواقعية، كما تطرقنا إلى الى العملية البيعية و رجال البيع المسؤولين على القيام بالعملية، كما حاولنا في الشق التطبيقي على الوقوف الميداني على تطبيق ما تم اليه التطرق في الجانب النظري في أحد المؤسسات الإقتصادية الخدمية الجزائرية موبيليس حيث توصلنا إلى:

أولاً: نتائج البحثبالنسبة للجانب النظري

من خلال الفصل الأول الذي يتكون من مباحثين قمنا باستعراض مفاهيم حول التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات و كما تطرقنا إلى واقع المبيعات و رجال البيع الذين يقومون بالعملية البيعية حيث توصلنا إلى النتائج التالية:

- (1) الوظيفة هي مجموعة المهام والمهن والأعمال والمسؤوليات، والكفاءة هي القدرة على إنجاز هذه الوظيفة من خلال امتلاك مجموعة من المعارف والمهارات والاستعدادات ضمن محيط معين.
- (2) يرمي التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات إلى تحقيق الموائمة بين الوظائف والكفاءات بصورة مستقبلية بما يخدم أهداف المؤسسة.
- (3) تمر عملية التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات بعدة خطوات من أهمها عملية تحليل الوظائف، حيث أن التحليل الجيد يعني التقدير الجيد للاحتياجات ومنه التحديد الدقيق للإجراءات التعديلية لتغطية هذه الاحتياجات.
- (4) تعتبر المبيعات مؤشر من مؤشرات الأداء التسويقي الذي بدوره يعتمد بشكل كبير على مقدمي الخدمة والمسؤولون على العملية التسويقية.

5) المهارات التي يكتسبها رجال البيع من خلال التدريب و التكوين في مؤسسة تكون لها دور كبير وتأثير مباشر على العملية البيعية و ذلك نظرا لما يكتسبه المورد البشري في المؤسسة الخدمية من أهمية.

6) نمو المبيعات مرتبط بشكل مباشر بالكوادر و المسؤولين القائمين على المؤسسة سواء الذين يقومون بوضع الاستراتيجيات العامة أو من يقومون بتطبيق هذه الاستراتيجيات على الميدان.

**تؤكد هذه النتائج المتوصل إليها أن :** التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات مسعى يهدف إلى الموازنة بين الوظائف والكفاءات ومنه تحقيق غايات المؤسسة التي بينها نمو المبيعات، وذلك من خلال الخطوات التي يمر بها هذا المسعى والتي تتركز أساسا على التحليل الجيد للوظائف للتمكن من تقدير الاحتياجات و اتخاذ الإجراءات التعديلية اللازمة والتي من بينها التوظيف العقلاني الذي يوفر الكمية والنوعية من المواد البشرية التي يتم تدريبها بفاعلية لتطوير كفاءاتها وتمييزها ، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى والثانية والثالثة الخاصة بالجانب النظري.

### **بالنسبة للجانب التطبيقي**

في الفصل الثاني الذي يتكون من خمس مباحث حيث تطرقنا من خلالها اختبار الفرضيات في الميدان من خلال مقابلات مباشرة مع مسؤولي المؤسسة وتوزيع استبيان خاص بالعاملين بالمؤسسة و توصلنا إلى النتائج التالية:

1) إن التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات كمشروع تبنته المؤسسة محل الدراسة منذ 8 سنوات

مازال

في مراحلها الأولى ويعود ذلك إلى:

(2) عدم وجود سياسات واضحة لتقييم الموارد البشرية بالرغم من إعتبار المؤسسة محل البحث عملية تحليل الوظائف خطوة أساسية لمسعى التسيير التوقعي، إلا أن هذه العملية مازالت تعاني من قلة الاهتمام وعدم الدقة والوضوح (بالرغم من اعتماد بطاقة العمل بالنسبة لكل الوظائف في المؤسسة).

(3) الإشكالية من خلال عملي التوظيف والتدريب، بل وتعتمد على طرق تزيد من عبئ العمل وتشعر العامل بالملل والإرهاق إلى درجة التهرب من المهام والمسؤوليات وذلك لغياب متابعة احتياجات العمال على مستوى وظائفهم.

(4) بالرغم من اجتهاد المؤسسة محل الدراسة للوصول إلى تحليل جيد للوظائف إلا أن مجهوداتها تبقى متواضعة في هذا المجال، خاصة وأنها لم تصل بعد إلى تغطية العجز الحاصل على مستوى الوظائف سواء من الناحية الكمية أو النوعية.

(5) تحاول المؤسسة محل الدراسة إتباع طرق علمية دقيقة في توظيف عمالها من خلال تنوع الاختبارات والتشدد في إصدار قرارات التوظيف ولكن تبقى بعض التصرفات غير المسؤولة تحد من عقلانية هذه العملية وتثقل من كاهلها كالتوظيف على أساس القرابة والمحسوبية ، عدم الاعتماد على معايير الكفاءة والمهارة في عملية التوظيف.

(6) كما أن البرامج التدريبية لا تخضع للمتابعة الدائمة و غالبا لا يطبق ما يدرس أو تكون يكون المطبق مغايرا لما تم تدريسه و هذا ما يضرب مصداقية التكوين في المؤسسة أحيانا.

(7) عدم توفر على مستوى هذه المؤسسة الأساس العلمي الدقيق للتوظيف والتدريب بل و الاعتماد على الإجراءات الاستعجالية الروتينية قصيرة المدى لتحقيق التوازن بين الوظائف والكفاءات (التدريب عن بعد ، التوظيف عن طريق عقود التشغيل ، النقل والتحويل بدون تدريب مسبق و التسريح الفوري وغير الودي... الخ).

إن النتائج المتوصل إليها تؤكد أن : تبني المؤسسة محل الدراسة لمسعى التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات ولكن يوجد عدم تكامل وترابط بين هذا المسعى وبعض الوظائف المتداخلة مثل التدريب ، التوظيف ، تحليل الوظائف خاصة وأن هذه العمليات لا تخضع لأسس علمية دقيقة ولا تعتمد عليها كحل لإشكالية العجز الكمي والنوعي في الموارد البشرية على مستوى المؤسسة بالرغم من الوصول إلى نتائج جزئية من جراء تبني هذا المسعى ولكن لم تصل بعد إلى تطلعات المسؤولين.

### ثانيا: التوصيات من خلال الدراسة الميدانية ارتينا القيام بالتوصيات التالية

نجاح مسعى تطبيق GPEC في مؤسسات أجنبية لا يعني بالضرورة نجاحها في المؤسسات في الاقتصادية الجزائرية، كما أن ليست الخبرة الأجنبية فعالة دائما بسبب اختلاف بيئات العمل وظروفه والموارد الإمكانيات والكفاءات المتوفرة.

ضرورة الاسترشاد بطرق تقديرية فعالة للحصول على تقدير جيد للاحتياجات.

إختيار وتطبيق الأساليب الكمية الملائمة التي تمكن من الحصول على تقديرات دقيقة عن حالة الطلب من الموارد البشرية والعرض الداخلي والخارجي منها.

ضرورة تحليل وتوصيف الوظائف التسويقية والتقنية بما يسمح بشغلها بالإفراد المناسبين لها.

الإهتمام الجيد و المدروس بتكوين العمال و اطلعهم على المستجدات التكنولوجية نظرا للبيئة السريعة التطور التي يعملون فيها.

### ثالثا: آفاق البحث: للراغبين في مواصلة البحث في الموضوع يمكن تقديم الآفاق الدراسية

التالية:

- دراسة آليات تفعيل التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات التي تشتمن تحقيق أهداف المؤسسة.
- الاستثمار في العنصر البشري لأجل استمرارية المؤسسة الخدمية.

- دور التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات في وضع وتحقيق الاستراتيجيات التسويقية.
- دور نمو المبيعات في زيادة الحصة السوقية وتقوية الأداء التسويقي.

المراجع

- 1- الشنواني صلاح، الإدارة التسويقية الحديثة: المفهوم والاستراتيجية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004.
- 2- عبيدات محمد، مضمور هاني، حداد شفيق، إدارة المبيعات والبيع الشخصي، دار وائل للنشر، عمان-الأردن 2001.
- 3- عمر شريف، أهمية التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات في إدارة الموارد البشرية و تقييمها في المؤسسة، مجلة الواحات للبحوث و الدراسة العدد 7، جامعة غرداية 2009.

### المراجع باللغة الأجنبية:

Kurt Salmon, « GPEC Territoriale : rêve ou réalité » étude des équipes secteur public et RH managements, France 2012.

### رسائل وأطروحات جامعية:

- 1-قداش سمية، أثر تطبيق نموذج التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات على الأداء التسويقي للمؤسسات الهاتف النقال، دراسة حالة مؤسسة موبيليس، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2017.
- 2-زهية موساي، دور التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات GPEC في المحافظة على رأس المال الفكري كميزة، مذكرة دكتوراه غير منشورة، 2016
- 3-نصر الدين عشوي، التخطيط طويل الأمد للقوى العاملة على مستوى المؤسسة كنظام، رسالة دكتوراه في علوم التسيير غير منشورة، الجزائر، 2006 .
- 4-قداش سمية، أثر التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات على الخدمة المقدمة، مذكرة ماجيستر غير منشورة، جامعة ورقلة، 2011.

## المراجع

- 4-كانون أحلام، تسيير الموارد البشرية و دوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بسكرة.
- 5-شكري مدلس، دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في فعالية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، دراسة حالة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير فرع تنظيم موارد بشرية، باتنة الجزائر، 2008 .
- 6-ندى فائز يحي، العوامل المحددة لتبني التجارة الالكترونية و أثرها على الأداء التسويقي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.

## مجلات و تقارير:

- 1-عطوي سميرة، بوقال نسيم، الآليات الحديثة للمحافظة على الكفاءات الوطنية، مجلة جديد الاقتصاد، رقم 11، 2016.
- 2-ساكت فطمة الزهراء، قادري نورية، التدريب و التوظيف كأحد أهم غايات التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات، مجلة التنظيم و العمل، المجلد6، العدد(06) ، 2017.
- 3-حمادي نبيل، رافي نذيرة، أثر تسيير الكفاءات البشرية على تحقيق التميز في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الاقتصاد و التنمية، مخبر التنمية المحلية المستدامة، 2017.
- 4-منير نوري، عائشة نجاح، تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية بالتركيز على تخطيط المبيعات المبني على التنبؤ الدقيق، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا العدد الحادي عشر 2017.
- 5-كيلاني صونيه، واقع الأداء التسويقي في المؤسسات الاقتصادية، مجلة الاقتصاد الصناعي 2017.
- 6-عبد الرحمان شامي، إلياس سليمان، التوجه السوقي و الأداء التسويقي، مجلة التنظيم و العمل، العدد 2، 2017.

## المراجع

7-ليث الربيعي، أثر معرفة إدارة الزبون وتطور الخدمات الجديدة في الأداء التسويقي، دراسات العلوم

الإدارية، المجلد 41، العدد2، جامعة الأردن 2014.

8-وثائق المؤسسة محل الدراسة موبيليس.

الملاحق

جامعة قاصدي مرباح ورقلة - الجزائر -  
كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير  
قسم علوم التسيير

استمارة الاستبيان

أخي الموظف /أختي الموظفة؛

تحية طيبة وبعد: في إطار التحضير لإعداد مذكرة تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في  
بجامعة قاصدي مرباح ورقلة و التي هي بعنوان "أثر التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات على نمو  
المبيعات " و نظرا لأهمية مؤسستنا و مشوار تجربتها قمنا باختيارها كعينة لدراستنا الميدانية، وعليه يشرفني  
مشاركتم من خلال الإجابة على عبارات هذا الاستبيان، كما أحيطكم علما أن استخدام هذه الإجابات  
سيكون لأغراض البحث العلمي فقط، مع السرية التامة وعدم الإفصاح عن هوية الجيبين  
نشكر لكم تعاونكم معنا

المحور الأول: بيانات عامة "الرجاء وضع علامة ( x ) أمام العبارة المناسبة "

- 1-الجنس: ذكر  أنثى
- 2-السن: أقل من 30  30-40  41-50  أكثر من 50
- 3-المؤهل العلمي: ثانوي  جامعي  دراسات عليا
- 4-سنوات الخبرة: أقل من سنة  من 1 الى 5  5سنوات فأكثر
- 5-المركز الوظيفي: مدير  رئيس مصلحة  إطار  عامل إداري

تعريف التسيير التوافقي للوظائف و الكفاءات :

هو مسعى لهندسة الموارد البشرية الذي يقوم على تصور تطبيق و مراقبة مجموعة من السياسات و التطبيقات الهادفة الى تخفيض و بصورة توقعية، الفارق بين حاجات المؤسسة و مواردها البشرية المتوقعة سواء على المستوى الكمي أو الكيفي.

### تعريف نمو المبيعات:

وذلك التغيير الحاصل في حجم المبيعات تبعا لاستراتيجيات وأدوات تستعملها المؤسسة من أجل الوصول الى الحجم المخطط له وفق معايير محددة مسبقا.

هل يوجد في المؤسسة سياسة أو إستراتيجية لتطبيق التسيير التوافقي للوظائف و الكفاءات؟

نعم  لا  لا أعلم

أي من هذه الأدوات التي تركز عليها المؤسسة في التوظيف ؟

الكفاءة و المهارة

الخبرة والتحكم في أدوات العمل

العلاقات العامة القوية

ماهي عناصر التي تزيد من حجم المبيعات في المؤسسة؟

الاختيار الأمثل لمستشاري المبيعات

تماسك و تناسق الادارة الخلفية

سهولة انتقال المعلومة بين الإدارة ومختلف الوكالات التجارية

تقييم مدى تطبيق عناصر التسيير التوافقي للوظائف و الكفاءات في المؤسسة:

الاختيار والتعيين بالنسبة للوظيفة	الرقم	العبارة	غير موافق	محايد	موافق
الاختيار والتعيين بالنسبة للوظيفة	01	التوظيف يكون عن طريق احترام قوانين مكتب التشغيل			
	02	يتم تقدير احتياجات المؤسسة من أجل القيام بالعملية التوظيفية			
	03	اختيار المترشحين للوظيفة يكون على حسب المهارة والكفاءة			
التدريب	04	يتحصل العاملون الجدد على فرصة التربص الأولي قبل التنصيب			
	05	تجرى دورات التربصات الدوريات من اجل رفع من مستوى العمال			
	06	برمجة التربصات الاستباقية قبل إصدار برامج وخدمات جديدة			
التحفيز	07	تعتمد المؤسسة على استخدام الاتصالات لتنفيذ الأوامر والتوجيهات			
	08	تمنح المؤسسة حوافز معنوية للعاملين			
	09	تعمل إدارة المؤسسة على منح المكافآت و التشجيعات الإضافية.			
المشاركة في صنع القرار	10	يتم حل المشكلات التي تواجه المؤسسة بشكل جماعي			
	11	يعقد المسؤولون اجتماعات مفتوحة مع العاملين للحوار من دون قيود			
	12	يشارك العاملون في وضع أهداف المؤسسة			
توافق الفرد مع الوظيفة التي يشغلونها	13	تتناسب تخصصات العاملين بالمؤسسة مع طبيعة ومهام وظائفهم			
	14	يملك معظم عمال المؤسسة المؤهلات اللازمة التي تمكنهم من التحكم الجيد في المسؤوليات الموكلة لهم			
	15	يتم تقلد المناصب حسب الشهادة التي يملكها المترشح			
التكنولوجيا	16	توفر المؤسسة الوسائل التكنولوجية المناسبة لأداء العمل			
	17	توفر الوسائل التكنولوجية التي تساهم في تحسين الكفاءات و المهارات			
	18	تساهم التكنولوجيا المستخدمة في سرعة إنجاز العمل			

## نمو المبيعات في المؤسسة

موافق	محايد	غير موافق	العبارة	الرقم	معدل المبيعات
			كلما كانت الوكالات تسير من طرف العنصر البشري المؤهل أدى ارتفاع حجم المبيعات	01	معدل المبيعات
			العروض الجيدة تؤدي إلى زيادة المبيعات بشكل مباشر	02	
			استعمال التكنولوجيا في الوكالات لها دور كبير في ارتفاع عدد المبيعات	03	
			مهارات رجال البيع لها دور كبير في زيادة المبيعات	04	رجال البيع
			الانضباط و التفاني و الجيد يؤدي إلى زيادة الكفاءة لدى العمال	05	
			حسن الاختيار لرجال البيع له دور فعال في مردودية العملية البيعية	06	
			زيادة عدد الزبائن مرتبط بالكوادر البشرية التي توظف الوكالات	07	الحصة السوقية
			المحافظة على الزبائن الجدد يكون عن طريق متابعتهم من طرف كفاءات المؤسسة	08	
			يزداد ولاء زبائن المؤسسة كل ما تأكدوا من قدرات رجال البيع على حل مشاكلهم	09	

# الفهرس العام

الرقم	الفهرس العام
I	الإهداء
II	كلمة شكر
III	ملخص الدراسة
IV	فهرس المحتويات
V	قائمة الجداول و الأشكال
VIII	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
<b>الفصل الأول : الأدبيات النظرية للتسيير التوقعي للوظائف والكفاءات و نمو المبيعات</b>	
01	تمهيد:
02	المبحث الأول:التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات و نمو المبيعات في ظل العولمة
02	المطلب الأول: استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في المنظمة
03	المطلب الثاني: مفاهيم نظرية حول التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات
03	الفرع الأول: تعريف التسيير التوقعي LA GPEC
04	الفرع الثاني:التطور التاريخي للتسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات
07	الفرع الثالث: ماهية وظائف إدارة الموارد البشرية
08	الفرع الرابع: قراءة نظرية لتسيير الكفاءات البشرية
10	المطلب الثالث: نماذج التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات
13	المطلب الرابع: المبيعات و رجال البيع

13	الفرع الأول: تخطيط المبيعات
14	الفرع الثاني: التنبؤ بالمبيعات
14	الفرع الثالث: أهمية التنبؤ بالمبيعات
15	المطلب الخامس: الأداء التسويقي
15	الفرع الأول: مفهوم الأداء التسويقي
16	الفرع الثاني: مؤشرات الأداء التسويقي
17	المطلب السادس: اختيار و توظيف ز تكوين رجال البيع
17	الفرع الأول: اختيار و توظيف رجال البيع
17	الفرع الثاني: تحديد الصفات التي يجب توافرها في رجل البيع
18	الفرع الثالث: تكوين و تدريب رجل البيع
18	الفرع الرابع: مراقبة و تقييم أداء رجال البيع
19	المبحث الثاني: دراسات السابقة
19	المطلب الأول: دراسات حول التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات
21	المطلب الثاني: دراسات حول نمو المبيعات
24	خلاصة الفصل الاول
<b>الفصل الثاني : الدراسة التطبيقية للتسيير التوقعي و تأثيره على نمو المبيعات في موبيليس</b>	
25	تمهيد
26	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
26	المطلب الأول: الطريقة المتبعة في إنجاز الدراسة

26	الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة
26	الفرع الثاني: متغيرات الدراسة
27	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة
27	الفرع الأول: الاستبيان
28	الفرع الثاني: المقابلات الشخصية
28	الفرع الثالث: الأساليب المستخدمة في معالجة البيانات
30	المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية
30	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة
30	الفرع الأول: عرض النتائج المتعلقة بالخصائص الديمغرافية للعينة
33	الفرع الثاني: عرض نتائج إختبار الفرضيات
43	المطلب الثاني: مناقشة النتائج
43	الفرع الأول: مناقشة نتائج تحليل البيانات الشخصية للأفراد
43	الفرع الثاني: مناقشة نتائج اختبار الفرضيات
46	المطلب الثالث: قياس معدل نمو المبيعات
46	الفرع الأول: معدل نمو المبيعات قبل تطبيق GPEC
49	الفرع الثاني: معدل نمو المبيعات بعد تطبيق GPEC
53	خلاصة الفصل الثاني
54	الخاتمة
59	المراجع

62	الملاحق
66	الفهرس