

نحو تسيير فعال للكفاءات التسويقية بالمؤسسة الاقتصادية الخدمية حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال – موبيليس.

أ. كاهي فطيمة *

مستخلص:

Résumé.

Le marketing des services est considéré plus difficile que la commercialisation des biens. Donc, il est indispensable que, ceux qui assurent les services, acquièrent de nombreuses compétences, les plus importantes sont celles vis-à-vis les clients et les compétences de la créativité. Ce qui exige la nécessité d'adopter une stratégie de gestion visant à améliorer le niveau des compétences marketing, lorsque cette étude a pour objectif de mesurer les stratégies de gestion efficient de compétences marketing (Sélection et nomination, entraînement et motivation à la formation et à l'évaluation des performances) au niveau des compétences (compétences de traitement avec les clients et la manipulation de ces compétences, l'esprit créatif et innovant).

Les mots clés: Compétence marketing - Savoir marketing - Savoir-faire marketing - Savoir-être marketing - Les stratégies des gestion efficient.

يعد تسويق الخدمات أكثر صعوبة من تسويق السلع، وبذلك فإنه من الضروري أن يكتسب مقدمي الخدمات العديد من المهارات؛ أهمها مهارات التعامل مع العملاء ومهارات التفكير الإبداعي والابتكاري. وهو الأمر الذي يتطلب ضرورة تبني استراتيجيات تسييرية لتحسين مستوى مهارات تلك الكفاءات التسويقية. حيث تهدف هذه الدراسة إلى قياس أثر استراتيجيات التسيير الفعال للكفاءات التسويقية (الاختيار والتعيين، التدريب، التحفيز وتقييم الأداء) على مستوى مهارات تلك الكفاءات (مهارات التعامل مع العملاء، مهارات التفكير الإبداعي والابتكاري).

الكلمات المفتاح: الكفاءات التسويقية- المهارات التسويقية - القدرات التسويقية - المعرفة التسويقية - استراتيجيات التسيير الفعال.

تمهيد: إن تسويق الخدمات يحتل مكانة هامة في الاقتصاديات العالمية، وتعد مهارة وكفاءة مقدمي الخدمات من العناصر الأساسية لجودة الخدمة. ونظرا لخصائصها ومميزاتها (اللاملموسية، عدم التجانس، التلازمية.. إلخ)، فإنه يتحتم على مقدم الخدمة- الذي يكون غالبا وجها لوجه مع الزبون- التمتع بقدر عال من الكفاءة والمهارة. وقد تم تقسيم الدراسة على النحو الآتي :-

1. الإطار المنهجي للدراسة؛
2. الإطار المفاهيمي لتسيير الكفاءات التسويقية؛
3. تسيير الكفاءات التسويقية بمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال؛
4. اختبار الفرضيات ونتائج الدراسة؛

* أستاذة مساعد قسم (ب) - كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة - الجزائر.

1- الإطار المنهجي للدراسة:-

1-1. إشكالية الدراسة:

إذا كان نجاح المؤسسات وتفوقها ارتكز فيما سبق على الإمكانيات المادية والثروات الطبيعية، فإنه اليوم لتحقيق التقدم وبلوغ الريادة يجب الاعتماد على موارد وكفاءات تسويقية. تتمتع بمستوى عالي من المهارات، لأن الحدود التسويقية بالنسبة للمؤسسة لا تكمن في الجوانب التقنية ولا في الموارد المالية ولا الإمكانيات المادية، وإنما المشكل الأساسي يتمثل في تحديد الاستراتيجيات المناسبة لتسيير كفاءاتها التسويقية. فالزيادة في رأس المال المادي لا تؤدي ثماره في عملية تطوير وتفعيل المؤسسة إذا لم تصاحبها زيادة الخبرات، المعارف والمهارات بنفس المعدل على الأقل، لذا فإنه يجب أن تتسع دائرة الاستثمار في الموارد والكفاءات التسويقية. إذ أن الاستثمار الأمثل سيكون استثمار للعقول والكفاءات وتوفير العمالة المؤهلة. حيث يعد المورد النادر حاليا بالنسبة للمؤسسة هو الفرد صاحب الخبرة، المعرفة والكفاءة أي الفرد الأكثر تأهيلا. وبناء عليه تبرز معالم إشكالية دراستنا كما يلي:

كيف تؤثر استراتيجيات التسيير الفعال للكفاءات التسويقية في تحسين مستوى مهارات تلك الكفاءات بالمؤسسة الاقتصادية الخدمية؟. ويمكن تقسيم الإشكالية محل الدراسة إلى جملة من الإشكاليات الفرعية كما يلي:

أ. ما هي أهم استراتيجيات تسيير الكفاءات التسويقية بالمؤسسة الاقتصادية الخدمية؟؛

ب. ما هو واقع استراتيجيات التسيير الفعال للكفاءات التسويقية بمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال؟؛

ج. هل تؤثر استراتيجيات التسيير الفعال للكفاءات التسويقية في تحسين مستوى مهارات تلك الكفاءات بمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال؟.

1-2. فرضيات الدراسة :

تتعلق دراستنا من خلال فرضية رئيسية مفادها أن هناك ارتباط ايجابي ذا دلالة إحصائية بين استراتيجيات تسيير الكفاءات التسويقية ومستوى مهاراتها بمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال. ويمكن تقسيمها إلى الفرضيات الفرعية التالية :

أ. هناك ارتباط ايجابي ذا دلالة إحصائية بين إستراتيجية اختيار وتعيين الكفاءات التسويقية ومستوى مهاراتها ؛

ب. هناك ارتباط ايجابي ذا دلالة إحصائية بين إستراتيجية تدريب الكفاءات التسويقية ومستوى مهاراتها؛

ج. هناك ارتباط ايجابي ذا دلالة إحصائية بين إستراتيجية تحفيز الكفاءات التسويقية ومستوى مهاراتها؛

د. هناك ارتباط ايجابي ذا دلالة إحصائية بين إستراتيجية تقييم الأداء ورسم المسار المهني للكفاءات التسويقية ومستوى مهاراتها.

1-3. منهج وأدوات الدراسة :

طبيعة الموضوع تطلبت استعمال المنهج الوصفي فيما يخص الجانب النظري، من خلال عرض أهم المفاهيم والأساسيات المتعلقة بالكفاءات التسويقية وتقديم الخدمات، بالإضافة إلى أهم استراتيجيات التسيير الفعال للكفاءات التسويقية، تحليل وتوضيح أهمية ودور العنصر البشري في عملية تقديم الخدمة، وتبيان أثر استراتيجيات التسيير الفعال للكفاءات التسويقية في تحسين مستوى المهارات التسويقية. أما في الجانب التطبيقي قمنا باتباع منهج المسح الميداني باستخدام أسلوب دراسة الحالة، من أجل معرفة واقع استراتيجيات التسيير الفعال في المؤسسة محل الدراسة وقياس أثره على تحسين مستوى المهارات التسويقية. وقد تم الاعتماد على جملة الأدوات أهمها:

- أ. المسح الأدبي وذلك بالاطلاع على بعض الكتب والمراجع ذات الصلة الموضوع؛
- ب. الاطلاع على بعض الدراسات السابقة لهذا الموضوع؛
- ج. قائمة استبيان موجهة للموظفين بقسم التسويق والوكالات التجارية بالمؤسسة؛
- د. البرنامج الإحصائي Excel والبرنامج الإحصائي Spss16 بغرض تحليل معطيات الاستبيان؛
- د. المقابلة.

2- الإطار المفاهيمي لتسيير الكفاءات التسويقية:-

تحتل الخدمات دورا مهما في حياة الفرد والمجتمع وتساهم في رفاهيتهم واستقرارهم، فالمنظمات الخدمية هي منظمات متنوعة تقوم بتسويق الخدمات لمختلف المتعاملين سواء كانت هادفة للربح أو غير هادفة للربح. وقد عرف كل من Kotler et Dubois الخدمة بأنها أي عمل أو أداء غير ملموس يقدمه طرف إلى طرف آخر من دون أن ينتج عن ذلك ملكية شيء ما¹. ويمكننا القول أن الخدمات عبارة عن تصرفات أو أنشطة أو أداء يقدم من طرف إلى طرف آخر، وهذه الأنشطة تعتبر غير ملموسة، ولا يترتب عليها نقل ملكية أي شيء، كما أن تقديم الخدمة قد يكون مرتبطا أو غير مرتبط بمنتج مادي ملموس. وهي تعتمد بشكل كبير على مستوى أداء مقدمها، وعلى كفاءته ومهارته في تقديمها وإقناع الزبون باقتنائها. حيث تسعى المؤسسات الخدمية إلى تقديم خدمات بمستوى من النوعية والشكل الذي يجعل هذه الخدمات تفوق ما يتوقع أن يحصل عليه العميل أو المستفيد، ومن ثم فإنه يكون لزاما على هذه المؤسسات الخدمية ممارسة الأنشطة التسويقية وتطبيق مفاهيم وأساليب معينة في التعامل مع الأسواق المتعددة، فاستخدام تلك المنظمات لهذه المفاهيم والأساليب يساعدها على إجراء عملية التبادل في ظل توفر الكفاءات التسويقية. ويشير كوتلر إلى أن هناك صعوبة في تسويق الخدمات مقارنة بالمنتجات الملموسة، فعادة ما تحتاج إلى طرق تسويق إضافية، ففي أعمال المنتج تكون المنتجات نمطية، ويمكن أن تبقى على الأرفف في انتظار العملاء. أما في أعمال الخدمة يتداخل العميل، ومقدم الخدمة في الخط الأمامي لإنتاج الخدمة. لذلك يجب أن يتفاعل مقدمو الخدمة بفعالية مع العملاء لإنتاج قيمة ممتازة أثناء تقديم الخدمة. ويعتمد التداخل الفعال، بدوره على مهارات مقدمي الخدمة في الخط الأمامي، وعمليات الدعم التي تساند هؤلاء العاملين².

2-1. مفهوم موارد المؤسسة :

يعرف ونقلت الموارد على أنها كل ما يمكن أن يسهم في نقاط القوة والضعف في المؤسسة، وبالنسبة لهذا الباحث فإن موارد المؤسسة تتكون من مجموعة الأصول الملموسة أو غير الملموسة التي ترتبط بصفة دائمة بأنشطتها، بحيث تتضمن تلك الأصول بالإضافة إلى الخبرة الفنية للأفراد والإجراءات التنظيمية الفعالة كل من رأس المال والمنتجات والتكنولوجيا والعلامة التجارية³. حيث تعد الموارد والكفاءات ضرورية بالنسبة للمؤسسة، حيث تمكنها من تجسيد الإستراتيجية المناسبة؛ خاصة وأن المنافسة اليوم تركز على الموارد والكفاءات. إن اعتبار الموارد والكفاءات البشرية موردا استراتيجيا مسئولا عن خلق الميزة التنافسية المستدامة يتطلب منها أن تتصف بنفس الخصائص التي تتميز بها الموارد الإستراتيجية وذلك على النحو التالي⁴ :

أ. **مساهمة الموارد في خلق القيمة:** بقدر ما نجد أن المستخدمين كانوا أكفاء ومجدين، بقدر ما كان أداؤهم جيدا وبالتالي يزداد ما يضيفونه من قيمة للمنتج أو الخدمة؛
ب. **أن تكون الموارد نادرة:** أخذا بعين الاعتبار التباين الطبيعي للقدرات الذهنية في الموارد البشرية، فإن تلك التي تمتلك قدرات عالية عادة ما تكون نادرة؛
ج. **يجب أن يكون المورد غير قابل للتقليد:** إن أهم ما يصعب إمكانية تقليد الموارد والكفاءات البشرية ما يلي:

- طبيعة ثقافة المؤسسة ومعايير أدائها التي لا يمكن تجسيدها في بيئة مغايرة؛
- صعوبة تحديد بدقة مدى مساهمة كل كفاءة أو فرد في القيمة التي تم خلقها في المؤسسة بسبب تداخل النشاطات المختلفة.

د. **عدم قابلية المورد للتبديل:** فحتى يكون المورد البشري مصدرا للميزة التنافسية المستدامة فإنه يجب ألا يكون قابلا للتبديل بمورد مماثل (Equivalent) له على مستوى الإستراتيجية المتبناة من قبل المؤسسة.

2-2. كفاءات الأفراد :

إن الكفاءة البشرية ذات طبيعة غير ملموسة، فهي تختلف عن باقي أصول وموارد المؤسسة، الأمر يجعل من صعوبة إعطاء تعريف محددة لها، فهي مجموع كل من المعرفة، المهارة والقدرات المتعلقة بميدان عمل معين⁵؛ كما يمكن القول بأنها القدرة على التوفيق، التوليف والتحريك للموارد الشخصية للفرد (المعرفة، المهارة والثقافة وغيرها من العوامل)⁶. وعموما تتكون الكفاءات من ثلاثة عناصر أساسية هي المعارف، القدرات والمهارات، وبالتالي فإن الكفاءات التسويقية باعتبارها واحد من أجزاء الكفاءات الكلية فإنها تتكون كذلك من المعارف التسويقية، القدرات والمهارات التسويقية. وسنحاول توضيح كل ذلك فيما يلي:

2-2-1. المعرفة التسويقية :

إن المعرفة بمفهومها الواسع تعد مصدرا تنظيميا أساسيا يرتكز على الكفاءات الفردية، وإن الكفاءات الفردية هي التي تحوز بشكل دائم على المعرفة، وقدرة فهمها، وترجمتها، كما أن اعتبار المعرفة والقدرة على التعلم، ومعالجة المعلومات موارد تساهم في خلق القيمة لا يعد

أمرا جديدا، بل هو صيانة واستخدام، وتطوير تلك الموارد الإستراتيجية بما يؤدي إلى خلق ميزة تنافسية مستدامة⁷.

والمعرفة هي معلومات منظمة قابلة للاستخدام في حل مشاكل معينة، أو هي معلومات مفهومة محللة ومطبقة⁸؛ كما أنها مزيج من المفاهيم والأفكار والقواعد والإجراءات التي تهدي الأفعال والقرارات. أي أن المعرفة عبارة عن معلومات ممتزجة بالتجربة، الحقائق، الأحكام والقيم التي تعمل مع بعضها كتركيب فريد يسمح للأفراد والمنظمات من خلق أوضاع جديدة وإدارة التغيير⁹. وتعد المعرفة التسويقية في جوهرها أساساً مهماً في انضباط العمل التسويقي، لكونها تمثل ركيزة موضوعية في صياغة الخطط التسويقية الناجحة والمستندة إلى حكمة العقل لقياس متغيرات السوق المختلفة. فضلاً عن ذلك فإن العديد من المسوقين الناجحين يعتقدون بأن نشر المعرفة التسويقية في المنظمة، من شأنه أن يؤدي إلى تطوير الأداء التسويقي وبشكل يتفق مع الأهداف الإستراتيجية الموضوعية مسبقاً¹⁰.

2-2-2. القدرات التسويقية :

تكتسب المقدرة على العمل بالتعليم، التدريب والخبرة العملية، بالإضافة إلى الاستعداد الشخصي. ونعني بها القدرة على أداء عمل معين سواء كان حركياً أم عقلياً، أي ما يستطيع الفرد إنجازه بالفعل من الأعمال، وتتضمن السرعة والدقة في الإعداد¹¹. وبناءاً على ذلك فإن المقدرة على العمل تتخذ مظهرين لا بد من توافرها معا هما المعرفة والمهارة، فالمعرفة هي أن يحيط الفرد بالأصول والمبادئ التي تحكم عمله، والمهارة هي القدرة على استخدام وتطبيق تلك الأصول والمبادئ¹². وهناك ارتباط وثيق بين القدرة التسويقية Marketing Ability وأشكال المعرفة التسويقية. حيث أن القدرة التسويقية تتأثر بشكل طبيعي من خلال امتلاك المعرفة التسويقية، والتوارث المحفوظ في الذكاء الشخصي والذي يمكن تسميته أيضاً بالقدرة العقلية العامة أو الشاملة، والتي تتيح المجال لتحقيق مستوى أداء أفضل وتمتيز في العمل التسويقي¹³. فالمعرفة تحتاج لقدرة على صنع معلومات من البيانات التي يتم الحصول عليها لتحويلها إلى مخرجات يمكن استخدامها والاستفادة منها، فإذا لم تتوافر لدى الأفراد القدرات والكفاءات الأساسية للتعامل مع المعلومات، عندئذ نستطيع القول أن أحد المحاور الأساسية للمعرفة مفقودة¹⁴.

2-2-3. المهارات التسويقية :

لم تعد المهارات الفنية سواء المرتبطة بأداء العمليات أو اتخاذ القرارات هي المطلوب اكتسابها من طرف الموارد والكفاءات البشرية بل في ظل نمو قطاع الخدمات عالمياً أصبحت متطلبات الجودة العالمية لتلبية حاجات العملاء محورا لاهتمام المؤسسات الاقتصادية خاصة الخدمية كأداة فعالة لمواجهة التحديات التنافسية لذلك كان لزاماً على المؤسسات تنمية مهارات جديدة تتعلق بخدمة العملاء والتفاعل معهم¹⁵. وهي القدرة على القيام بعمل ما، بشكل يحدده مقياس مطور لهذا الغرض، وذلك على أساس من الفهم والسرعة والقدرة¹⁶؛

2-3. المهارات الواجب توفرها في مقدمي الخدمات:

تعد مهارات مقدمي الخدمات من المتطلبات الأساسية التي يجب توفرها في مقدم الخدمة،

حيث سنشير هنا إلى مهارات الاتصال التفاوضي، مهارات التفكير الإبداعي والابتكاري ومهارات التعامل مع العملاء.

2-3-1. مفهوم الاتصال التفاوضي :

عملية التفاوض تمثل مدخل بديل يساهم في تحقيق التفاهم والأخذ والعطاء بهدف الوصول إلى اتفاق مع الآخرين الذين تجمعنا بهم بعض المصالح بينما تتعارض بعض مصالحنا الأخرى. ومن تم تحويل الخصوم إلى شركاء¹⁷.

فهو أسلوب للاتصال العقلي بين طرفين يستخدمان ما لديهما من مهارات الاتصال اللفظي لتبادل الحوار الإقناعي، ليصلا إلى تحقيق مكاسب مشتركة¹⁸. كما أن التفاوض هو عملية تبادل الآراء وعرض لوجهات النظر، سعيا لحل مشكلة معلقة حلا مقبولا لجميع الأطراف المتفاوضة، وذلك من خلال التنازل عن كل أو بعض القضايا غير الجوهرية، أو قبول الحلول الوسطى مع التمسك في نفس الوقت بالقضايا الجوهرية وعدم تقديم تنازلات بشأنها¹⁹.

2-3-2. مهارات التعامل مع العملاء :

تعد العملية البيعية أو تقديم الخدمات من أهم العمليات التي تمارس يوميا وبصورة مستمرة وفي مختلف ميادين الحياة، فالعامل في علاقته مع زملاء العمل أو مرؤوسيه أو رؤسائه يقوم بممارسة نشاطا بيعيا يرتبط بتسويق أساليب وترويج أفكار، ويسعى من وراء ذلك إلى إقناعهم والتأثير عليهم بهذه الأفكار والأساليب. ويرى رجال التسويق أن العملاء هم أهم العوامل تأثيرا في كل القرارات التسويقية التي تتخذها أية منظمة سواء ما يتعلق منها بالأهداف أو الاستراتيجيات أو الخطط، بل أن تنظيم المؤسسة نفسه يتأثر بطبيعة هؤلاء العملاء²⁰. ويمكن أن يكون جذب العميل والحفاظ عليه مهمة شاقة، فعادة يواجه العملاء منظومة هائلة من المنتجات والخدمات ليختاروا منها. فيشتري العميل من الشركة التي تقدم له أعلى قيمة مدركة، والتي نقصد بها الفرق بين إجمالي قيمة العميل وإجمالي تكلفة العميل²¹.

2-3-3. مهارات التفكير الإبداعي والابتكاري:

في ظل التغيرات التي يشهدها المحيط والمنافسة الشديدة ومتطلبات البقاء في السوق، أدركت المؤسسات أهمية الإبداع والابتكار، فلا مجال للتقدم والتطور دون اختراعات وإبداعات مرتبطة بعملية الإنتاج والتسويق. إن الإبداع هو نتاج عملية الابتكار، ومع ذلك فإنهما يقومان على علاقة متبادلة للغاية. فالابتكار هو العامل الأساسي للإبداع والتحول المؤسسي إذ أنه بدون الابتكار فلن يكون للإبداع محتوى، ولن تستمر عمليات التحول وبدون الإبداع لن يكون هناك استخدام للأفكار الابتكارية. فالابتكار يوفر حلا للمشكلة أما الإبداع فيشمل الانجاز²². والابتكار عبارة عن قدرة الشركة على التوصل إلى ما هو جديد يضيف قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق. هذا التعريف يعني أن تكون الشركة الابتكارية هي الأولى بالمقارنة مع المنافسين في التوصل إلى الفكرة الجديدة أو المفهوم الجديد، والأولى في التوصل إلى المنتج الجديد، أو الأولى في الوصول إلى السوق²³. والمهارات الفكرية والإبداعية في رجال التسويق والإعلان يمكن ملاحظتها في كل لحظة

من لحظات أدائهم لأعمالهم، عند التخطيط والرقابة للأنشطة التسويقية والبيعية والإعلانية، وعند التعامل مع البشر سواء كانوا عملاء للمنظمة أو أفراد وعند أداء كل فرد لمهام وظيفته وعمله، وعند التفاوض الذي يجري كل لحظة بين طرفين²⁴.

2-4-4. التسيير الفعال للكفاءات التسويقية :

يصف التسيير الفعال للكفاءات التسويقية مدى تحقيق الأهداف المرجوة من وراء استقطاب وتوظيف تلك الكفاءات. فهو عبارة عن مجموعة الاستراتيجيات التي تهدف إلى تطوير الكفاءات في المؤسسة وتحفيزها حتى يتم الاستفادة من معارفها وخبراتها، قدراتها ومهاراتها، وتتمثل هذه الاستراتيجيات عموماً في تخطيط الاحتياجات من الكفاءات التسويقية، التوظيف، التدريب، تقييم الأداء. ويعكس التسيير الفعال تنظيمًا كفئاً إذا تحققت الأهداف وفعالاً إذا استعملت الموارد بطريقة مثلى وبأقل تكلفة ممكنة، وعلى هذا المستوى يعتبر التسيير الفعال مفهوم إستراتيجي عملي للفترة القصيرة ويدل كذلك على بعض المؤشرات مثل نهضة الإبداعات والمكانة الرفيعة الممنوحة للزبائن²⁵. حيث يمكن التمييز بين ثلاثة مداخل رئيسية يتم الاعتماد عليها في تحقيق التسيير الفعال للموارد البشرية في المؤسسة المعاصرة، وهي²⁶:

2-4-4.1. المدخل التسييري:

يركز هذا المدخل على دراسة العمليات التسييرية؛ حيث يبدأ بالتعرض للأهداف التنظيمية وخطط الموارد البشرية، عمليات الاستقطاب، الاختيار والتعيين، تحليل الوظائف وتقييمها. هذا إلى جانب دراسة تنظيم الجهاز المعني بتسيير الموارد البشرية وعلاقته بالأجهزة الأخرى في المؤسسة، بالإضافة إلى تناول أنشطة تنمية الموارد البشرية، تخطيط المسار الوظيفي، تحفيز العاملين وتحسين بيئة العمل.

2-4-4.2. مدخل النظم:

تحتل الموارد البشرية مكانتها من خلال النظام الكلي للمؤسسة؛ ومن ثم فإن مجهوداتها يتم تقييمها من خلال مدى مساهمتها في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة. ووفقاً لهذا المدخل يتم دراسة الموارد البشرية كنظام فرعي مفتوح يؤثر ويتأثر بالأنشطة الفرعية الأخرى مثل نظام الإنتاج والعمليات والتسويق. وغيرها من النظم الفرعية والتي تتأثر وتؤثر في النظام البيئي الكلي للمؤسسة.

2-4-4.3. المدخل الاستراتيجي:

يركز هذا المدخل على دراسة وتحصيل أنشطة الموارد البشرية وربطها بغايات وأهداف واستراتيجيات المؤسسة. وفي ظل هذا المدخل يتم الربط بين جهود تخطيط الموارد البشرية والتوجهات الإستراتيجية للمؤسسة، حيث يصبح العنصر البشري أحد المرتكزات الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية وأحد العناصر الحاكمة في تحقيق النجاح للمؤسسة المعاصرة.

3- تسيير الكفاءات التسويقية بمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال:-

تم تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال قائمة الاستقصاء باستخدام برنامج Spss 16 وقد

تم الاعتماد على عدد من الأساليب الإحصائية في تحليل البيانات واختبار الفرضيات، وتمثلت هذه الأساليب فيما يلي:

- معامل ارتباط بيرسون لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع؛
- الانحدار البسيط لدراسة أثر كل متغير مستقل على المتغير التابع.

3-1. مقياس الدراسة :

3-1-1. مقياس التسيير الفعال للكفاءات التسويقية:

تم قياس تسيير الكفاءات التسويقية بمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال باستخدام مقاييس مستخلصة من جملة المراحل والخطوات الأساسية لاستراتيجيات تسيير الموارد البشرية، والمعتمدة من قبل العديد من الكتاب والمنظرين في مجال تسيير الكفاءات والموارد البشرية. وقد قمنا بإسقاطها على تسيير الكفاءات التسويقية موضوع البحث؛ حيث تم الاقتصار فقط على أربع استراتيجيات للتسيير الفعال للكفاءات والموارد البشرية تتمثل في الاختيار والتعيين، التدريب، التحفيز وتقييم أداء الكفاءات التسويقية.

- فقد تم قياس إستراتيجية اختيار وتعيين (استقطاب وتوظيف) الكفاءات التسويقية من خلال ثلاثة بنود على مقياس ليكرت الخماسي، مثل تم اختيارك بناءا على معارفك، مهاراتك الشخصية وقدرتك على العمل الجماعي.

- أما إستراتيجية تدريب الكفاءات التسويقية فقد تم قياسها من خلال ثمانية بنود على مقياس ليكرت الخماسي، مثل تهتم المؤسسة بتدريب الموظفين وتنمية مهاراتهم في مجال التعامل مع العملاء.

- في حين تم قياس إستراتيجية تحفيز الكفاءات التسويقية من خلال سبعة بنود على مقياس ليكرت الخماسي مثل المرتب الذي أحصل عليه يتناسب مع حجم العمل الذي أقوم به.

- وقد تم قياس إستراتيجية تقييم أداء الكفاءات التسويقية ورسم المسار المهني من خلال تسعة بنود على مقياس ليكرت الخماسي، مثل تم إجراء مقابلات دورية معك من طرف المسؤولين من أجل التقييم.

3-1-2. مقياس المهارات التسويقية :

ارتأينا قياس مستوى المهارات التسويقية في المؤسسة الخدمية - الذي يعد أحد نتائج التسيير الفعال للكفاءات التسويقية- باقتصارنا على مهارتي التعامل مع العملاء والتفكير الإبداعي والابتكاري من خلال ستة بنود على مقياس ليكرت الخماسي، مثل لديك القدرة على العمل والتعامل مع الآخرين. بالإضافة إلى يشجعك رئيسك على الإبداع واقتراح أفكار جديدة في مجال التسويق.

3-2. متغيرات الدراسة يشمل البحث على نوعين من المتغيرات هما:

3-2-1. المتغيرات المستقلة وهي:

- إستراتيجية الاختيار والتعيين؛
- إستراتيجية تدريب الكفاءات التسويقية؛
- إستراتيجية تحفيز الكفاءات التسويقية؛
- إستراتيجية تقييم الأداء.

3-2-2. المتغير التابع: وهو مستوى المهارات التسويقية للكفاءات. ونحاول توضيح العلاقات الخاصة بنموذج الدراسة المقترح كما يوضحه الشكل 1.

3-3. مجتمع وعينة الدراسة :

يتمثل مجتمع البحث من جميع عمال وعاملات قسم التسويق والذوائر التابعة له في مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال، وقد تم اختيار عينة بطريقة عشوائية؛ حيث تم توزيع 200 استمارة استقصاء، شملت مناطق الجزائر العاصمة، حاسي مسعود، ورقلة، تمنراست. وقد تم استرجاع 145 استمارة، في حين كان عدد الاستمارات الصالحة للتحليل والدراسة 137 استمارة.

4- إختبار الفرضيات ونتائج الدراسة :-

بغرض اختبار فرضيات الدراسة، نستعمل معامل ارتباط بيرسون (الموضحة نتائجها من خلال الجدول 2.)، لتحديد مدى وجود ارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع من خلال قوة واتجاه العلاقة، بالإضافة إلى الانحدار البسيط لدراسة أثر كل متغير مستقل على المتغير التابع.

1-4. اختبار الفرضية الفرعية الأولى (1-2-أ):

تنص الفرضية الفرعية الأولى (1-2-أ) على أن هناك ارتباط ايجابي ذا دلالة إحصائية بين اختيار وتعيين الكفاءات التسويقية وتحسين مستوى مهاراتها. حيث أن الجدول رقم (01) يوضح نتائج الانحدار البسيط بين المتغير المستقل إستراتيجية الاختيار والتعيين والمتغير التابع مستوى المهارات التسويقية (مهارة التعامل مع العملاء ومهارة التفكير الإبداعي والابتكاري). وقد أكدت نتائج التحليل الإحصائي في الجدول رقم (01) وجود علاقة بين المتغير المستقل (الاختيار والتعيين) والمتغير التابع (تحسين مستوى المهارات التسويقية). أي ثبوت صحة هذه الفرضية، حيث نجد من خلال النتائج التالية :

● معامل الانحدار $B=0,35$ وذلك يعني ما يلي:

- تشير إشارة معامل الانحدار الموجبة إلى أن العلاقة بين اختيار وتعيين الكفاءات التسويقية وتحسين مستوى المهارات التسويقية علاقة طردية، بمعنى أنه كلما كان القيام بإجراءات الاختيار والتعيين استنادا إلى معايير ومقاييس الاختيار حسب كل منصب ومتطلباته يؤدي إلى تحسين مستوى المهارات التسويقية للكفاءات.

- وتعني قيمة معامل الانحدار $(B=0,35)$ أن زيادة تفعيل برنامج الاختيار والتعيين بقيمة وحدة واحدة يؤدي إلى تغير طردي في تحسين مستوى المهارات التسويقية بقيمة 0,35 وحدة.

● معامل الارتباط $R= 0,53$ ، ويعني ذلك أيضا أن العلاقة بين الاختيار والتعيين وتحسين مستوى المهارات التسويقية علاقة طردية وأن قوة هذه العلاقة هي 0,53 وهي معنوية عند مستوى دلالة أقل من 0,05.

- أن قيمة اختبار $T=7,33$ ، وهي معنوية عند مستوى دلالة أقل من 0,05 وهذا ما يؤكد ثبوت هذه الفرضية، أي أنه يوجد ارتباط ايجابي ذا دلالة إحصائية بين الاختيار والتعيين وتحسين مستوى المهارات التسويقية للكفاءات.
- معامل التحديد $R^2= 0,28$ ، بمعنى أن إستراتيجية الاختيار والتعيين يفسر 28% من المتغير التابع وهو تحسين مستوى المهارات التسويقية.

2-4. اختبار الفرضية الفرعية الثانية (1-2-ب):

حيث تنص هذه الفرضية على أن هناك ارتباط ايجابي ذا دلالة إحصائية بين تدريب الكفاءات التسويقية وتحسين مستوى مهاراتها. والجدول رقم (01) يوضح نتائج الانحدار البسيط بين المتغير المستقل إستراتيجية تدريب الكفاءات التسويقية والمتغير التابع مستوى المهارات التسويقية (مهارة التعامل مع العملاء ومهارة التفكير الإبداعي والابتكاري). كما أكدت نتائج التحليل الإحصائي في الجدول رقم (01) وجود علاقة بين المتغير المستقل (التدريب) والمتغير التابع (تحسين مستوى المهارات التسويقية). أي ثبوت صحة هذه الفرضية، وهذا ما تؤكدته النتائج التالية :

- معامل الانحدار $B=0,36$ وذلك يعني ما يلي:
 - تشير إشارة معامل الانحدار الموجبة إلى أن العلاقة بين تدريب الكفاءات التسويقية وتحسين مستوى المهارات التسويقية علاقة طردية، بمعنى أنه كلما كان القيام بإجراء دورات تدريبية فإن ذلك يؤدي إلى تحسين مستوى المهارات التسويقية للكفاءات.
 - وتعني قيمة معامل الانحدار ($B=0,36$) أن زيادة برامج التدريب بقيمة وحدة واحدة يؤدي إلى تغير طردي في تحسين مستوى المهارات التسويقية بقيمة 0,36 وحدة.
- معامل الارتباط $R=0,48$ ، ويعني ذلك أيضا أن العلاقة بين التدريب وتحسين مستوى المهارات التسويقية علاقة طردية وأن قوة هذه العلاقة هي 0,48 وهي معنوية عند مستوى دلالة أقل من 0,05.

- أن قيمة اختبار $T=6,39$ ، وهي معنوية عند مستوى دلالة أقل من 0,05 وهذا ما يؤكد ثبوت هذه الفرضية، أي أنه يوجد ارتباط ايجابي ذا دلالة إحصائية بين التدريب وتحسين مستوى المهارات التسويقية للكفاءات.
- معامل التحديد $R^2=0,23$ ، بمعنى أن برنامج التدريب يفسر 23% من المتغير التابع وهو تحسين مستوى المهارات التسويقية.

3-4. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (1-2-ج):

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على أن هناك ارتباط ايجابي ذا دلالة إحصائية بين التحفيز وتحسين مستوى المهارات التسويقية. والجدول رقم (01) يوضح نتائج الانحدار البسيط بين المتغير المستقل إستراتيجية تحفيز الكفاءات التسويقية والمتغير التابع مستوى المهارات التسويقية (مهارة التعامل مع العملاء ومهارة التفكير الإبداعي والابتكاري). وقد أكدت نتائج التحليل الإحصائي في الجدول أعلاه وجود علاقة بين المتغير المستقل (تحفيز

الكفاءات التسويقية) والمتغير التابع (تحسين مستوى المهارات التسويقية). أي ثبوت صحة هذه الفرضية، وهذا ما تؤكدته النتائج الواردة فيما يلي :

• **معامل الانحدار $B=0,55$** وذلك يعني ما يلي:

- تشير إشارة معامل الانحدار الموجبة إلى أن العلاقة بين تحفيز الكفاءات التسويقية وتحسين مستوى المهارات التسويقية علاقة طردية، بمعنى أنه كلما زادت الحوافز والمكافآت فإن ذلك يؤدي إلى تحسين مستوى المهارات التسويقية للكفاءات.

- وتعني قيمة معامل الانحدار ($B=0,55$) أن زيادة الحوافز والمكافآت بقيمة وحدة واحدة تؤدي إلى تغير طردي في تحسين مستوى المهارات التسويقية بقيمة 0,55 وحدة.

• **معامل الارتباط $R=0,54$** ، ويعني ذلك أيضا أن العلاقة بين التحفيز وتحسين مستوى المهارات التسويقية علاقة طردية وأن قوة هذه العلاقة هي 0,54 وهي معنوية عند مستوى دلالة أقل من 0,05.

• **أن قيمة اختبار $T=7,45$** ، وهي معنوية عند مستوى دلالة أقل من 0,05 وهذا ما يؤكد ثبوت هذه الفرضية، أي أنه يوجد ارتباط ايجابي ذا دلالة إحصائية بين إستراتيجية التحفيز وتحسين مستوى المهارات التسويقية للكفاءات.

• **معامل التحديد $R^2=0,29$** ، بمعنى أن التحفيز يفسر 29% من تحسين مستوى المهارات التسويقية.

4-4 اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (1-2-د)

تنص الفرضية الرابعة على أن هناك ارتباط ايجابي ذا دلالة إحصائية بين تقييم الأداء ورسم المسار المهني للكفاءات التسويقية وتحسين مستوى المهارات التسويقية. والجدول رقم (01) يوضح نتائج الانحدار البسيط بين المتغير التابع مستوى المهارات التسويقية (مهارات التعامل مع العملاء ومهارة التفكير الإبداعي والابتكاري). حيث أكدت نتائج التحليل الإحصائي في الجدول أعلاه وجود علاقة بين المتغير المستقل (تقييم الأداء ورسم المسار المهني) والمتغير التابع (تحسين مستوى المهارات التسويقية). أي ثبوت صحة هذه الفرضية، وهذا ما تؤكدته النتائج الواردة كما يلي:

• **معامل الانحدار $B=0,48$** وذلك يعني ما يلي:

- تشير إشارة معامل الانحدار الموجبة إلى أن العلاقة بين تقييم الأداء ورسم المسار المهني وتحسين مستوى المهارات التسويقية علاقة طردية، بمعنى أنه كلما زادت برامج تقييم الأداء وتسيير المسار المهني فإن ذلك يؤدي إلى تحسين مستوى المهارات التسويقية للكفاءات.

- وتعني قيمة معامل الانحدار ($B=0,48$) أن زيادة تقييم الأداء ورسم المسار المهني بقيمة وحدة واحدة تؤدي إلى تغير طردي في تحسين مستوى المهارات التسويقية بقيمة 0,48 وحدة.

• **معامل الارتباط $R=0,51$** ، ويعني ذلك أيضا أن العلاقة بين تقييم الأداء ورسم المسار المهني وتحسين مستوى المهارات التسويقية علاقة طردية وأن قوة هذه العلاقة هي $0,51$ وهي معنوية عند مستوى دلالة أقل من $0,05$.

• **أن قيمة اختبار $T=6,92$** ، وهي معنوية عند مستوى دلالة أقل من $0,05$ وهذا ما يؤكد ثبوت هذه الفرضية، أي أنه يوجد ارتباط ايجابي ذا دلالة إحصائية بين تقييم الأداء ورسم المسار المهني وتحسين مستوى المهارات التسويقية للكفاءات.

• **معامل التحديد $R^2=0,26$** ، بمعنى أن تقييم الأداء ورسم المسار المهني يفسران 26% من تحسين مستوى المهارات التسويقية.

خلاصة

إن أهم لعوامل التي تؤدي إلى ضمان زيادة الفعالية في تسيير الكفاءات التسويقية وتحسين مستوى المهارات التسويقية بالمؤسسة محل الدراسة، ما يلي:

1. تطوير الاستراتيجيات التي تساهم في البحث الكفاء عن الكفاءات التسويقية المناسبة لتلبية احتياجات المؤسسة من تلك الكفاءات؛

2. ضرورة وضع إستراتيجية اختيار وتعيين الكفاءات تراعي معايير، أسس ومتطلبات الوظيفة؛

3. توفير احتياجات المؤسسة من الكفاءات التسويقية ذات المهارة، المعرفة والقدرة والسعي نحو تدعيم وكسب ولائها؛

4. ضرورة تسيير دورات تدريبية وتوفير فرص التعليم والتدريب بصفة مستمرة وشاملة تهدف إلى تنمية المهارات، القدرات والمعارف التسويقية للكفاءات؛

5. التركيز على ضرورة التعامل الجيد مع العملاء؛

6. تشجيع الكفاءات المبادرة على إنتاج الأفكار والأساليب الإبداعية في العمل وتوفير المناخ المناسب لزيادة القدرات الإبداعية؛

7. يجب إدراك أن الاختيار الحسن للكفاءات التسويقية، تدريبها، تدعيمها بجملة من الحوافز والمكافآت يؤدي بها إلى القيام بالمهام والأعمال بكفاءة وفعالية.

ملحق الجداول والأشكال البيانية

الشكل 1_ النموذج المقترح للدراسة

مستوى المهارات التسويقية	استراتيجيات التسيير للكفاءات التسويقية
المهارات التسويقية	الاختيار والتعيين H_1^+
مهارات التعامل مع العملاء	التدريب H_2^+
مهارات التفكير الإبداعي والابتكاري	المكافآت والحوافز H_3^+
	تقييم الأداء H_4^+

المصدر: من إعداد الباحثة.

الجدول 1_ نتائج الانحدار البسيط

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	B معامل الانحدار	T قيمة	R ² معامل التحديد	مستوى المعنوية
مستوى المهارات التسويقية	الاختيار والتعيين	0,35	7,33	0,28	0,000
	التدريب	0,36	6,39	0,23	0,000
	الحوافز	0,55	7,45	0,29	0,000
	تقييم الأداء	0,48	6,92	0,26	0,000

المصدر : من إعداد الباحثة بناء على نتائج الدراسة.

الجدول 2_ مصفوفة معاملات الارتباط

		الاختيار والتعيين	التدريب	الحوافز	تقييم الأداء	المهارات التسويقية
الاختيار والتعيين	Pearson Correlation	1	,438**	,345**	,340**	,534**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	137	137	137	137	137
التدريب	Pearson Correlation	,438**	1	,523**	,602**	,482**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	137	137	137	137	137
الحوافز	Pearson Correlation	,345**	,523**	1	,518**	,540**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	137	137	137	137	137
تقييم الاداء	Pearson Correlation	,340**	,602**	,518**	1	,512**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	137	137	137	137	137
المهارات التسويقية	Pearson Correlation	,534**	,482**	,540**	,512**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	137	137	137	137	137

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج الدراسة.

الإحالات والمراجع :

¹ P. Kotler et B. Dubois, Marketing management, 10ème édition, Publi-Union édition, Paris, 2000.

² فليب كوتلر وجاري ارسترونج، أساسيات التسويق، ترجمة سرور علي إبراهيم، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، ط11، 2007، ص : 506.

³ سملاي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2004، ص : 46.

⁴ سملاي يحضيه وبلالي أحمد، الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية والكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية من منظور المقاربة المرتكزة على الموارد، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، الجزائر، 09 – 10 مارس 2004، ص : 158.

⁵ Alain Labruffe , **Managemente des compétences** , éditions AFNOR, paris , France ,2005 , p : 56

⁶ Guy le Boterf, **Construire les compétences individuelles et collectives**, éditions d'organisations, paris, France, 2001, P : 411

- 7 بن عيشاوي أحمد، إدارة المعرفة وتحسين الميزة التنافسية للمنظمات، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات : المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات الاقتصادية، جامعة بسكرة، الجزائر، 12-13 نوفمبر 2005، ص : 300.
- 8 نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص: 25.
- 9 سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة : المفاهيم - النظم - التقنيات، دار المناهج للنشر، عمان، الأردن، 2007، ص : 25.
- 10 ثامر ياسر البكري، إدارة المعرفة التسويقية باعتماد إستراتيجية العلاقة مع الزبون، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول : إدارة المعرفة في الوطن العربي، جامعة الزيتونة الأردنية، 26-28 أبريل 2004، ص: 3.
- 11 عبد الرحمن العيسوي، الكفاءة الإنتاجية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، 1990، ص : 271.
- 12 علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، ط3، 1985، ص : 27.
- 13 ثامر ياسر البكري، إدارة المعرفة التسويقية باعتماد إستراتيجية العلاقة مع الزبون مرجع سبق ذكره، ص : 8.
- 14 حسام طالب الكيالي، إدارة المعرفة بين فرص النجاح... ومخاطر الفشل لإدارة الجودة الشاملة، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول : إدارة المعرفة في الوطن العربي، جامعة الزيتونة الأردنية، 26 - 28 أبريل 2004، ص : 04.
- 15 عبد المجيد قدي، إشكالية تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، الجزائر، 09 - 10 مارس 2004، ص: 09.
- 16 جودت أحمد سعادة، تدريس مهارات التفكير، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2006، ص : 45.
- 17 محمد إسماعيل بلال، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، مصر، 2004، ص : 281.
- 18 نادر احمد أبوشيخ، أصول التفاوض، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط1، 2008، ص : 13.
- 19 محسن الخضير، تنمية المهارات التفاوضية، الدار المصرية اللبنانية للنشر، 1993، ص : 05.
- 20 أحمد جبر، إدارة التسويق: المفاهيم الاستراتيجية والتطبيقات، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، 2007، ص : 40.
- 21 فليب كوتلر وجاري ارسترونج، مرجع سبق ذكره، ص : 77.
- 22 برفين جوبتا، الإبداع الإداري في القرن الواحد والعشرين، ترجمة أحمد المغربي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص: 58.
- 23 نجم عبود نجم، إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2003، ص : 22. (بتصرف).
- 24 نبيل الحسيني النجار، الإعلان والمهارات البيعية، الشركة العربية لنشر والتوزيع، المهندسين، مصر، 1996، ص : 138.

²⁵ بوشعور راضية وبلمقدم مصطفى، ماهية التسيير الفعال في المؤسسة، الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 03-04 ماي 2005، ص: 02.

²⁶ يرقى حسين، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2007، ص-ص: 24-28.