



ع

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير
"قالمة"



17/6/8. 120

قسم علوم تجارية

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر

2014/69

تخصص: تقنيات البيع والعلاقة مع الزبون

الموضوع:

دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين
التوجه نحو الزبون

- دراسة حالة وكالة موبيليس - قالمة -

تحت إشراف:

بنية محمد

من إعداد الطالبين:

1- حساسنية حبيبة

2- عيسوس نادية

السنة الجامعية: 2013-2014

تشكرات

الحمد لله كثيرا . . . له الفضل وله الشكر فلا توفيق الا به . . . الا به ولا بركة الا
باسمه . . . والحمد لله أولا وأخيرا والصلاة والسلام على من لا نبي بعده .
يقول رسول الله صلى الله عليه وسلم " من لا يشكر الناس لا يشكر الله "
من منطلق هذا الحديث تقدم بالشكر الجزيل والعرفان لأستاذنا الفاضل حفصه الله " بنية
محمد " الذي كان بالنسبة الينا أكثر من مشرف بتوجيهاته القيمة وتصويباته المنهجية .
كما نشكر كل اساتذة وأعضاء لجنة المناقشة مسبقا على تفضلهم باستقراء محتويات
هذا العمل .

كما لانسى الاستاذ " بعلي حمزة " الذي ساعدنا في هذا العمل وكذلك كل عمال المكتبة
ولانسى بالذكر الأخت " بن شيخة نوال " وكل من ساهم من قريب أو بعيد في انجاز
هذا العمل المتواضع .

جزاكم الله خيرا .

الله هراء

الحمد لله الذي أعاننا بالعلم وزيننا بالحلم وأكرمنا بالتقوى.

أهري هذا العمل المتواضع إلى كل العائلة والأصدقاء.

حيية



الإهداء

(اللهم علمني ما ينفعني وانفعني بما علمتني وزدني علما)

نشكر الله ونحمده على ما أعطانا من خير وأتار لنا بنوره ووفانا برحمته إلى سبيل العلم والمعرفة لقوله تعالى: (

وقل ربي زدني علما)

أهدي ثمرة جهدي وعملي المتواضع إلى الذي قال فيهما: (واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل ربي

ارحمهما كما ربياني صغيرا)

إلى إخوتي وأخي الصغير المدلل: سيف الإسلام

إلى كل الصديقات اللواتي رافقوني في المشوار الدراسي: صليحة، حبيبة، سلمى، أميرة

وإلى كل الأساتذة في جميع الأطوار.

نادية

الفهرس العام

التشكرات

الاهداء

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

المقدمة العامة

أ- و

الفصل الأول: الإطار النظري للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

01	تمهيد الفصل
01	المبحث الأول: عموميات حول التخطيط الاستراتيجي.....
01	المطلب الأول: مفهوم التخطيط الاستراتيجي.....
04	المطلب الثاني: أهمية وأهداف التخطيط الاستراتيجي.....
07	المطلب الثالث: شروط التخطيط الاستراتيجي وخصائصه.....
09	المطلب الرابع: أسس التخطيط الاستراتيجي.....
18	المبحث الثاني: المفاهيم الأساسية حول إدارة الموارد البشرية.....
18	المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.....
22	المطلب الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية.....
30	المطلب الثالث: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية.....
33	المطلب الرابع: وظائف إدارة الموارد البشرية.....
35	المبحث الثالث: ماهية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.....
35	المطلب الأول: تعريف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.....
36	المطلب الثاني: أهمية وأهداف التخطيط للموارد البشرية.....
39	المطلب الثالث: خطوات وأساليب التخطيط للموارد البشرية.....
43	المطلب الرابع: العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية.....
47	خلاصة الفصل.....

الفصل الثاني: مدخل إلى التوجه نحو الزبون

48	تمهيد الفصل.....
49	المبحث الأول: تطور موقع الزبون في الفكر التسويقي.....
49	المطلب الأول: التصورات الكلاسيكية للتسويق والنظرة إلى الزبون.....
53	المطلب الثاني: للتصور التسويقي الحديث والنظرة إلى الزبون.....
56	المطلب الثالث: تعريف الزبائن وأهميتهم.....
59	المطلب الرابع: أنواع الزبائن.....

63المبحث الثاني: أساسيات مرتبطة بالعلاقة بين المؤسسة والزيون
63المطلب الأول: مفهوم وأهمية إقامة العلاقة مع الزيون
65المطلب الثاني: تطوير العلاقة بين المؤسسة والزيون
68المطلب الثالث: مبادئ ووظائف العلاقة مع الزيون
73المطلب الرابع: مردودية علاقة المؤسسة مع الزيون
77المبحث الثالث: ماهية التوجه نحو الزيون
77المطلب الأول: مفهوم ومتطلبات التوجه نحو الزيون
84المطلب الثاني: أسس التوجه نحو الزيون
86المطلب الثالث: استراتيجيات وسيرورة التوجه نحو الزيون
89المطلب الرابع: توجه المورد البشري نحو الزيون
92خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة موبيليس - وكالة قائمة-
93تمهيد للفصل
94المبحث الأول: عموميات حول مؤسسة موبيليس وكالة قائمة
94المطلب الأول: تعريف مؤسسة موبيليس وكالة قائمة
96المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي مؤسسة موبيليس
100المطلب الثالث: مبادئ وأهداف مؤسسة موبيليس
101المطلب الرابع: مهام، إنجازات وخدمات المؤسسة
104المبحث الثاني: واقع واستراتيجيات المزيج التسويقي لمؤسسة موبيليس
104المطلب الأول: استراتيجية المنتج الخدمي في المؤسسة
106المطلب الثاني: استراتيجية التسعير في المؤسسة
119المطلب الثالث: استراتيجية التوزيع والترويج في المؤسسة
123المطلب الرابع: الأفراد، عملية تقديم الخدمة والبيئة المادية
125المبحث الثالث: المعالجة الإحصائية للاستبيان الموجه لموظفي وزيائن وكالة موبيليس قائمة
125المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة
130المطلب الثاني: عرض و تحليل نتائج الاستبيان الموجه لموظفي وكالة موبيليس
137المطلب الثالث: عرض و تحليل نتائج الاستبيان الموجه لزيائن وكالة موبيليس
143المطلب الرابع: اختبار فرضية الدراسة الميدانية
147الخلاصة
148الخاتمة العامة
قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	نسبة شبكة التغطية لولاية قالمة	95
02	تحليل المراحل دورة حياة المنتج	105
03	عروض وأسعار موبيليس كارت	108
04	عروض وأسعار قوسطو	110
05	عروض وأسعار موبى كونكت	111
06	عروض وأسعار توفيق	112
07	عروض وأسعار فلوت	114
08	عروض وأسعار موبى كنترول	116
09	عروض وأسعار موبى بوست	118
10	المتوسطات المرجحة والاتجاه الموافق لها الخاص بالاستبيان الموجه للموظفين	127
11	المتوسطات المرجحة والاتجاه الموافق لها الخاص بالاستبيان الموجه للزبائن	129
12	معاملات ثبات الاستبيان الموجه للموظفين	130
13	النتائج المتحصل عليها من خلال تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة	131
14	بعض مقاييس الرعة المركزية لإجابات عناصر عينة الدراسة حول المحور المتعلق بالتخطيط الاستراتيجي	134
15	بعض مقاييس الرعة المركزية لإجابات عناصر عينة الدراسة حول المحور المتعلق بتخطيط الموارد البشرية	136
16	معاملات ثبات الاستبيان الموجه للزبائن	137
17	النتائج المتحصل عليها من خلال تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة	138
18	بعض مقاييس الرعة المركزية لإجابات عناصر عينة الدراسة حول المحور المتعلق بالخدمات	140
19	بعض مقاييس الرعة المركزية لإجابات عناصر عينة الدراسة حول المحور المتعلق بمستوى ولاء الزبائن	142
20	نتائج العلاقة بين مدى توافق بين الخدمات المقدمة ودرجة ولاء الزبائن للوكالة	143
21	نتائج العلاقة بين توفر التخطيط الإستراتيجي وتوفر تخطيط الموارد البشرية في الوكالة	145
22	نتائج العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية والتوجه نحو الزبون	146

قائمة الأشكال

الرقم	اسم الشكل	ص
01	مفهوم التخطيط الاستراتيجي	4
02	قوائد التخطيط الاستراتيجي	6
03	القوى التنافسية الخمس بورتر	13
04	مصادر الحصول على الموارد البشرية	23
05	خطوات تخطيط الموارد البشرية	40
06	كيف أن تخطيط الموارد البشرية يمكن ان يكون استراتيجيا	46
07	الرؤية التقليدية للمؤسسة	50
08	مصفوفة زبائن المؤسسة	61
09	الحلقات الافتراضية لتطوير العلاقة مع الزبون	68
10	وظائف ادارة العلاقة مع الزبون	72
11	أثر ولاء الزبون على مردودية المؤسسة.	74
12	موقع الاستثمارات التسويقية ضمن قيمة الزبون	76
13	النظرة التقليدية و الحديثة للمؤسسة تجاه الزبون	78
14	التوجه نحو الزبون	79
15	توجه المورد البشري نحو الزبائن	91
16	المديرية الجهوية التجارية لمؤسسة موبيليس قالمة	97
17	شبكة التوزيع المتبعة من طرف موبيليس	121

المقدسة

المقدمة العامة:

اعترفت الإدارة الحديثة بأهمية تسيير الموارد البشرية كوظيفة رئيسية من وظائف المنظمة، بعدما كان الاهتمام منصباً على الجانب المادي، واعتبار رأس المال الركيزة الأساسية لسير العملية الإنتاجية، فخصصت معظم المنظمات الكبيرة إدارة خاصة للعناية بشؤون الأفراد. وعلى ضوء هذا فقد أصبح المورد البشري من أهم موارد المؤسسة الاقتصادية اليوم، شأنها شأن أي مورد طبيعي أو مادي آخر، وأصبحت تكنولوجيا الاتصال والإنتاج وغيرها من التطورات البيئية التي خلقت العديد من التحديات، وبالتالي تحويلها إلى فرص تعزز القدرة التنافسية للمؤسسة، فهذا ميني أساساً على التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، من خلالها تتمكن إدارة الموارد البشرية من ترجمة الخطط والأهداف.

حيث أن تخطيط النشاط البشري يهدف إلى استعداد الهيئة المسيرة لاتخاذ القرارات المناسبة في المكان والزمان المناسبين.

ويلعب التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية دوراً هاماً من خلال تدعيم الإمكانيات، والطاقات البشرية، ومساعدتهم على اكتشاف وتنفيذ وتطوير إمكانياتهم المحتملة وحتى يمكن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية المساهمة في تطوير وتدعيم وتحسين العلاقة مع الزبون، يجب أن تقوم الموارد البشرية بإعداد برامجها المختلفة في إطار إستراتيجية المؤسسة من جهة ووفقاً لمتطلبات الزبون من جهة أخرى. على ضوء ما سبق يتسن لنا صياغة الإشكالية التي ستكون موضوع البحث والتي سنغصص من خلالها في بحور من المعلومات بحثاً عن الإجابات الشافية، وتكون على النحو التالي:

كيف يمكن أن يساهم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين التوجه نحو الزبون؟

ولإجابة على هذه الإشكالية بموضوع ودقة رأينا من الضروري طرح مجموعة من التساؤلات الفرعية

التالية:

- مامدى توفر التخطيط الاستراتيجي في وكالة موبيليس؟

- هل تطبق وكالة موبيليس تخطيط الموارد البشرية؟

- هل توجد علاقة بين توفر عملية التخطيط الاستراتيجي وعملية توفر تخطيط الموارد البشرية في وكالة موبيليس؟

-مادور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في تحسين التوجه نحو الزبون في وكالة موبيليس؟

فرضيات الدراسة:

وسعيا منا للإجابة على هذه التساؤلات قمنا بوضع الفرضيات التالية:

- وكالة موبيليس تطبق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

- هناك علاقة ايجابية بين توفر عملية التخطيط الاستراتيجي وعملية توفر تخطيط الموارد البشرية في وكالة موبيليس.

- يؤدي توفر عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية إلى تحسين التوجه نحو الزبون في وكالة موبيليس.

أهمية الدراسة:

- تضمن المؤسسة تسيير أمثل وتنظيم جيد للعمالة المطلوبة، مع إبراز أهمية العنصر البشري وما توصلت إليه الأبحاث والتطبيقات الخاصة بإدارته.

- أن الأهمية العلمية الأخرى تكمن في انعدام الدراسات في الوقت الحاضر أين تواجه المؤسسات صعوبات وتعقيدات شديدة، فالبحث هو عبارة عن تنبيه للحلول التي يمكن أن تسلكها المؤسسات وكذلك تنبيه لزيادة الاهتمام بالعنصر البشري.

أهداف البحث:

تهدف الدراسة إلى ما يلي:

- تبيين أهمية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية، وفعاليتها في مؤسسة موبيليس وكالة قائمة، وخاصة في تحديد الاحتياجات.

- تقديم إطار نظري عن التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية ووظائفها وأيضاً إدارة العلاقة مع الزبون، ومتطلباتها والتكنولوجيا المساعدة على هذه الإدارة.

- محاولة معرفة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية في مؤسسة موبيليس وكالة قائمة.

- التعرف على مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى موظفي وكالة موبيليس.

- معرفة واقع تبني التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية في وكالة موبيليس بقالمقوى مساهمته في تحسين التوجه نحو الزبون.

أسباب اختيار موضوع البحث:

- نقص الدراسات على هذا الموضوع.

- محاولة معرفة كيف نخطط استراتيجياً للموارد البشرية وما أهميتها بالنسبة للزبون.

- رغبة الطالب في التعرف على مدى تطبيق المنظمات لمفهوم التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية

- التطور الملحوظ الذي شهدته العديد من الوكالات خاصة وكالة موبيليس.

- ميلنا الشخصي إلى معرفة العلاقة التي تربط التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية مع الزبون.

- محاولة تطبيق هذا الموضوع ميدانياً.

الدراسات السابقة:

لم نتمكن من الوصول الى دراسات تتعلق بدور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين التوجه نحو الزبون، بينما وجدت عدة دراسات اهتمت بالتخطيط الاستراتيجي وبعض الدراسات اهتمت بإدارة العلاقة مع الزبون والموارد البشرية من زوايا أخرى، ومن هذه الدراسات:

-إبراهيم يوسف الأشقر دراسة واقع التخطيط الإستراتيجي لدى مديري المنظمات الغير حكومية المحلية في قطاع غزة، كلية التجارة بالجامعة الإسلامية غزة، 2002 تناولت هذه الدراسة واقع التخطيط الإستراتيجي في المنظمات الغير حكومية، حيث ركزت على مدى وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الإستراتيجي، ومدى الممارسة والتطبيق لدى هذا المفهوم .

-إياد علي الجني، دور التخطيط الإستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، أطروحة دكتوراه في تربية المناهج وطرائق التدريس كلية التربية بجامعة دمشق 2010-2011 ركزت هذه الدراسة على دور التخطيط الإستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي من خلال محاولة الربط بين التخطيط الإستراتيجي والتقييم المؤسسي والجودة، وكذا تقييم مؤشرات الأداء واضحة ومحددة .

المنهج المستخدم في الدراسة:

إننا نحاول في هذه الدراسة أن نجيب على الإشكالية المطروحة، وأن نثبت صحة افتراضات المقدمة سابقاً، وهذا من خلال إتباعنا المنهج الوصفي التحليلي في معالجة الجانب النظري، بالإضافة إلى الملاحظة العلمية المباشرة والمقابلة مع مسئول مصلحة الموظفين، فطبيعة الموضوع تقتض علينا اعتماد المنهج التطبيقي من خلال استعراض حالة إحدى المؤسسات، ومحاولة إسقاط الدراسة النظرية على واقعه.

الفصل الأول

تمهيد الفصل الأول:

منذ مطلع التسعينات من القرن العشرين هناك اهتمام متزايد بالموارد البشرية في المنظمات المختلفة باعتبارها من أهم الموارد المتاحة للمنظمات، و التي يمكن من خلالها الوصول إلى الأهداف المرغوبة أو المنظمة حيث لا بد أن تقوم أي منظمة بصياغة الأهداف العامة الخاصة بها و ترتبط هذه الأهداف بالتخطيط الاستراتيجي ارتباط وثيقاً، حيث أن مدخلات التخطيط الطويل الأجل الذي يعتبر جودة أحد دعائم نجاح المنظمة، بحيث يلعب التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية أهمية بالغة في عصرنا الراهن لما يشهده من تحولات و التغييرات التي تفرضها القوى الاقتصادية حدث يقوم بتحديد الاحتياجات من العاملين كما و نوعاً خلال فترة زمنية محددة لوحدات مختلفة لتحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة للوصول إليها.

و قد تم تقسيم هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: عموميات حول التخطيط الاستراتيجي.

المبحث الثاني: المفاهيم الأساسية حول إدارة الموارد البشرية.

المبحث الثالث: ماهية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

المبحث الأول: عموميات حول التخطيط الاستراتيجي

يعتبر التخطيط العامل الأساسي والسبيل الرئيسي لنجاح المؤسسات وتحقيق ما نريد ، ويعتمد نجاح أو فشل المنظمات إلى حد كبير على دقة التخطيط الإستراتيجي، وقد مارست المنظمات التخطيط طوئيل المدى ولكن في أواخر الستينات تعرض هذا المفهوم إلى انتقادات مختلفة، وأهمها اعتماده على الأدوات والوسائل اللازمة لتطبيق الخطط الطويلة، وإذا ظهر مفهوم جديد وهو التخطيط الإستراتيجي وتطور إلى ما يعرف اليوم بالإدارة الإستراتيجية .

المطلب الأول: مفهوم التخطيط الإستراتيجي

أولاً: تعريف التخطيط.

يعرف التخطيط على أنه: "عملية ذهنية بطبيعتها فالحقائق المتعلقة بالموقف موضع الاعتبار يجب أن ترتبط بخبرة المدير، ومعرفته وينبغي أن يكون المخطط قادراً على تصور النموذج المقترح للأنشطة بوسنوع في ذهنه، ويجب عليه أن يتعامل مع الأشياء غير الملموسة مع وضع تفكيره الخلاق في خطط محددة."¹

ويعرف التخطيط كذلك بأنه: "عملية اتخاذ القرار التي تكفل تفاعل خارطة الطريق

ROADMAP للوصول إلى هدف محدد أو اتجاه المستقبل."²

¹ - بلال خلف اسكارنقا، التخطيط الإستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010، ص91.

² - هوشيار معروف، التخطيط الإستراتيجي، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص25.

وكما نجد التخطيط لدى H New mam يعني: "البحث عما يجب فعله وكما نفيه فالتخطيط كمجال واسع من القدرات تحديد أهداف واضحة ، اختيار سياسات ، وضع برامج وحملات، البحث عن الطرق وإجراءات محددة، إعداد جداول زمنية يومية".¹

ثانياً: تعريف التخطيط الإستراتيجي

يعرف التخطيط الإستراتيجي على أنه: "تصور للرؤى المستقبلية للمنظمة ورسم وتحديد غايتها على المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها".²

ويعرف التخطيط الإستراتيجي أيضا على أنه: "العملية التي يتم من خلالها تنسيق موارد

المؤسسة مع الفرص المتاحة لها وذلك على المدى الطويل".³

- ويعرف أيضا على أنه: "عبارة عن التبصر بالشكل المثالي لشركة في المستقبل وتحقيق هذا

الشكل فالتخطيط الإستراتيجي هو :"⁴

1- كشف حجب المستقبل الخاص بشكل المنظمة .

2- التبصر بملامح المنظمة في المستقبل.

3- تصور توجهات ومسار المنظمة في المستقبل

4- رؤية رسالة وأهداف المنظمة مستقبلا.

¹- أمين عبد العزيز ،إدارة الأعمال وتحديات القرن العشرين،دار فباء للطباعة والنشر، القاهرة ،مصر ،2001،ص41.

²-إيمان عبد الفتاح.التخطيط الإستراتيجي في المنظمات الرقمية،إيبس للنشر والتوزيع، الأردن،2007،ص138.

³- يلال خلف السكارنة ،مرجع سبق ذكره،ص91.

⁴-مرجع نفسه، ص91.

ويعرف التخطيط الإستراتيجي على أنه: عملية متجددة يتم تحديثها كل عام لدراسة المستجدات

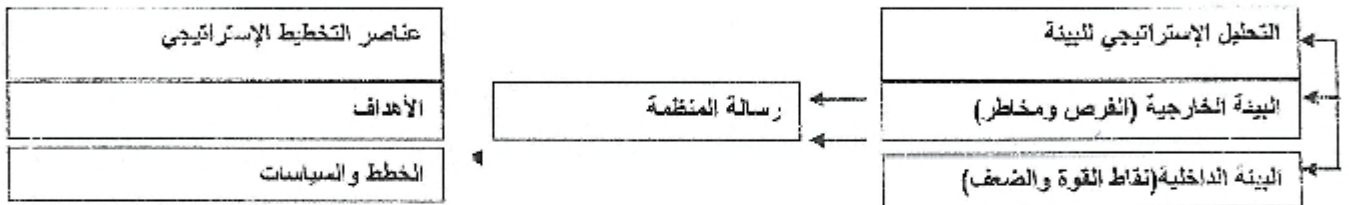
الخارجية والداخلية، التخطيط الإستراتيجي يجيب على سؤالين:¹

1- ماهي القطاعات والمراحل التي ستعمل فيها ؟

2- ماهو أسلوبنا في المنافسة في كل شريحة ،السعر الجودة ،المرونة

ونعرف التخطيط الإستراتيجي كذلك حسب الشكل التالي:²

الشكل رقم:(01) يوضح مفهوم التخطيط الإستراتيجي



المصدر: قطامين أحمد، التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، دار محلاوي للنشر والتوزيع،

الطبعة الأولى، الأردن، 1996، ص93.

المتطلب الثاني: أهمية وأهداف التخطيط الإستراتيجي

أولاً: أهمية التخطيط الإستراتيجي:

تتلخص أهمية التخطيط الإستراتيجي في الفوائد التالية:³

1- توضيحه للمستقبل والتنبؤ بالأحداث والتهيؤ لها فيساعد المنظمة على الاستعداد ،والتخطيط

لمتغيراتها القادمة واتخاذ الإجراءات الكفيلة لمواجهتها.

¹نادية العارف ، التخطيط الإستراتيجي والعولمة ،كلية التجارة جامعة الإسكندرية،مصر، 2003،2002،ص8،9.

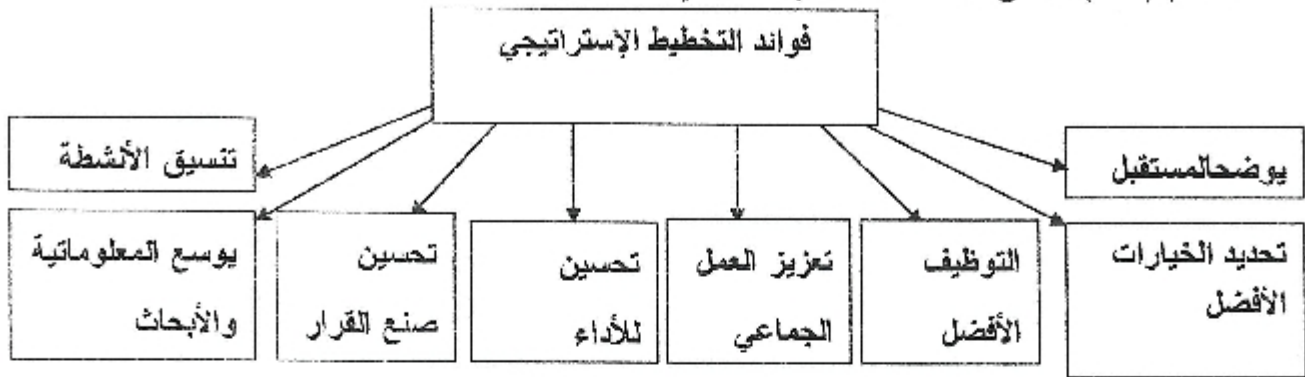
²قطامية أحمد، التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، دار محلاوي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى

الأردن، 1996، ص93.

³مجيد الزكري ، التخطيط الإستراتيجي عرض نظري وتطبيقي ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2009 ،

- 2- يساعد المنظمة على استخدام الطريقة العقلانية في تحديد خياراتها في العمل وسلوك الطريق الأفضل لتحقيق أهدافها.
- 3- يساعد المنظمة على التوظيف الرشيد لقدراتها المالية والاقتصادية وتحقيق نتائج أفضل من هذا التوظيف في المستقبل.
- 4- يعزز العمل الجماعي ويكسب الخبرة لكافة أفراد المنظمة حيث يشارك جميعهم في بناء الإستراتيجية ووضع الأهداف.
- 5- يساعد على تحسين أداء المنظمة من خلال كشف القضايا الرئيسية لأنشطتها والصعوبات التي تواجهها والتعامل بكفاءة مع الظروف والمتغيرات بسرعة.
- 6- يدفع باتجاه تحسين كيفية صنع القرار لأنه يؤكد على النشاطات الرئيسية للمنظمة ،وكيفية تحقيقها والقرارات الفاعلة لبلوغها فهو يساعد المنظمة على تثبيت نوايا ووضع الأساليب اللازمة للتعامل معها وإصدار التوصيات اللازمة بوضعها على مسالكها الصحيحة.
- 7- يعمل على توسيع معارف المنظمة ودراستها وبناء قواعد معلوماتية لمختلف جوانب عملها الداخلية، والبيئة الخارجية المحيطة بها.
- 8- يساعد التخطيط الإستراتيجي على تكامل واتساق أنشطة المنظمة وذلك بإحداثه أنظمة عمل متوائمة ومتكاملة بعيدة عن التقاطع والتضارب .

الشكل رقم: (02) يوضح فوائد التخطيط الاستراتيجي



المصدر: مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي عرض نظري وتطبيقي، دار المناهج للنشر والتوزيع الأردن، 2009، ص47.

ثانيا: أهداف التخطيط الاستراتيجي:

تهدف عملية التخطيط الاستراتيجي إلى مايلي¹:

- 1- مواجهة عدم التأكد في بيئة عمل المنظمة.
- 2- التوصيف والتقييم المنهجي لبيئة عمل المنظمة ووضع إستراتيجيات التعامل الفعال معها.
- 3- تطوير إمكانيات المنظمة وتحليل الفرص والقيود والتهديدات وتقويمها ووضع سبل التعامل الفعال معها.
- 4- توفير المرونة لدى المنظمة للتكيف مع التغيرات غير المتوقعة.
- 5- توفر أدوات التنبؤ والتقدير لاتجاهات عناصر بيئة عمل المنظمة .
- 6- تحديد وتوجيه قرارات الاستثمار في المنظمة .
- 7- وضع الإطار العام لأسس تحديد وتنويع مجالات أعمال المنظمة سواء فيما يتعلق بأنواع الأنشطة، والأسواق، أو العملاء، أو غيرها .
- 8- تطوير أدوات وأساليب إعداد الموازنات الاستثمارية والبرامج المالية للمنظمة .

1- بلال خنف السكارنة مرجع سبق ذكره، ص95-96.

- 9- تعميق إحساس أعضاء المنظمة بأهمية وحتمية دراسات جدوى القرارات والتأكد من فعاليتها .
- 10 - وتحديد أفضل البدائل وتوفير موارد المنظمة وفق اعتبارات التكلفة والفائدة.

المطلب الثالث: شروط نجاح التخطيط الإستراتيجي وخصائصه

أولاً: شروط نجاحه

هناك عناصر كثيرة ورئيسية يجب التفكير فيها قبل البدء في وضع الإستراتيجيات وتعتبر هذه

العناصر أساسية في تحديد كفاءة التخطيط الإستراتيجي ومن بينها:¹

1- وجود مناخ مشجع داخل المؤسسة للبدء في جهود وجود فريق عمل متكامل للقيام بعملية

التخطيط الإستراتيجي الإدارة يتكون من أفراد قادرين على الإطلاع بـسؤولية هذا الفريق والمتكون من

محليين ، والرئيس والأعضاء ، والمديرين التنفيذيين ، والاستشاريين ، وخبراء التخطيط من الخارج .

2- التخطيط الإستراتيجي ومنها وجود مديرين ذوي خبرة في مجال التخطيط وأنظمة المعلومات

ونظام الاتصال.

3- يتطلب التخطيط الإستراتيجي ظهور الحاجة إلى التعاقد مع خبراء ومستشارين متخصصين في

عملية التخطيط الإستراتيجي، (بحوث، وجمع المعلومات، وتزويد الشركة بتقارير.....الخ).

4- يجب عدم المغالاة في وضع الأهداف بحيث يصبح من الصعب تحقيقها في ظل الإمكانيات

المتاحة.

5- وضع الأهداف بما يتلاءم مع قدرات المنظمة بحيث لا تنجز وراء طموح الشمولية والمعة

غير الواقعية.²

6- التأكد من توفير التمويل الكافي لبرامج الخطة وفعاليتها لضمان تشغيل الخطة كما يجب .

¹ - ناصر دادي عدون ، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، الجزائر ، 2001، ص68.

² - بلال خنف السكارنة ، مرجع سبق ذكره ص260.

7- الكشف بأمانة عن الميول السلبية داخل المنظمة والتغلب عليها وفق حلول يضمن وجودها في

الخطة التنفيذي

8- الالتزام الحقيقي بالخطة والعمل بجديّة على إنجازها وإذا لم تتوفر هذه النوايا فإن فرص الخطة

تكون ضعيفة.

9- التركيز على الخطة وعدم التحول عنها إلى مواضيع أخرى مما يؤدي إلى ترقيق الإستراتيجية

وإضعافها .

ثانيا :خصائص التخطيط الإستراتيجي :

إن عملية التخطيط الإستراتيجي الناجمة تتمتع بمجموعة من الخصائص والتي تتمثل فيما يلي :

1- إن عملية التخطيط الإستراتيجي ذات مدلول رؤيوي وحقيقي بمعنى أن الأفكار الواردة بالخطة

يجب أن تستغل بمنظور مستقبلي وواضح .

2- تدعم إطار العمل وليس بمجرد تنبؤات مادية .

3- عملية شمولية وتكاملية وليست عمليات تجميع لرؤية وقيم وأهداف وأفكار متناثرة

4- تطوير من خلال فريق عمل متكامل.

5- عمليات التخطيط الإستراتيجي الجيدة موجهة بالعملاء وحاجات السوق ومتطلبات البيئة وليس

مجرد عمليات تخطيط موجهة بذاتها .

6- عملية التخطيط الإستراتيجي الجيدة متفاعلة ومتأثرة بالنقاطع الحاصل بأبعاد البيئة وليست

قصيرة النظر متوجه بتفاعل الأحداث داخل المنظمة.

7- أن تكون فاعلية باتجاه الفرص المتاحة وليس متأخرة وتأتي كرد فعل للأحداث البيئية .

إعداد محمد ضلال بني حمدان ، وائل محمد صبيحي إدريس ، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، منهج معاصر ،

8- عملية التخطيط الإستراتيجي الفعالة تتسم بالمغامرة والهجوم وليست عمليات تأثر سلبي وردود أفعال .

9- عملية التخطيط الإستراتيجي موجهة بالأولويات وليست مجرد إضافات متقطعة .

المطلب الرابع : أسس التخطيط الإستراتيجي

تتمثل أسس التخطيط الإستراتيجي فيما يلي :

أولاً: تشخيص الوضع الراهن .

تعد بيئة المنظمة من العوامل الهامة التي تحدد نجاح أي نشاط في المنظمة وتواجه المنظمات اليوم بيئة أعمال على درجة عالية من التركيز، والتغيير والتعقيد كما يحدث فيها من التغيرات وتعديلات في الوضعيات، والسياسات، والأساليب، وتعرف بيئة المنظمة بأنها مجموعة المتغيرات أو القيود أو المواقف أو الظروف التي يمكن أن تكون خاضعة أو غير خاضعة لسيطرة ورقابة المنظمة.¹ وعليه لبيئة المنظمة هي مصدر جميع مدخلاتها ومخرجاتها حيث يتم الحصول منها على الموارد المختلفة والقوى العاملة وغيرها من المستلزمات اللازمة لممارسة أنشطتها وإلى بيئة يتم تقييم المنتجات من سلع وخدمات .

1- تحليل البيئة الخارجية للمنظمة:

إن الدراسة وتحليل العوامل البيئة الخارجية تعتبر مفتاح التخطيط الإستراتيجي للوقوف على الفرص والتهديدات التي يمكن أن تواجه المنظمة مستقبلاً، والتعرف على الموقف التنافسي والحصصة السوقية مقارنة مع باقي المنظمات، يعني تحليل البيئة الخارجية ورصدها لما يحدث فيها من تغيرات

¹ - مصطفى محمود أبو بكر، مدخل إستراتيجي في تطبيق إدارة التسويق في المنشآت المعاصرة، دار الجامعة

إيجابية أي فرص يمكن استغلالها لصالح المنظمة ورصد التغيرات السلبية التي تمثل تهديد المنظمة والتغير في البيئة هو الذي يوجد الفرص والتهديدات.¹

وعلى المدير الإستراتيجي أن يركز اهتمامه في جمع المعلومات عن التغيرات التي تحدث في البيئة المحلية والعالمية التي تؤثر على المنظمة بما يتيح من فرص وما تفرضه من تهديدات، ويتوقف نجاح المنظمة على مدى تأقلمها مع البيئة الخارجية بطريقة تزيد من درجة استفادتها من الفرص، ومن قدرتها على مقاومة التهديدات وبصفة عامة تساعد دراسة وتقييم العوامل البيئة الخارجية على تمكين بيئة المنظمة.² من التعرف على الأبعاد التالية ودلالاتها الإستراتيجية :

- أ- تحديد سمات المجتمع والجمهير التي تتعامل معها المنظمة من خلال القيم والعادات والتقاليد.
- ب- بيان علاقات التأثير و التأثير بالمنظمات المختلفة سواء كانت تلك المنظمات تمثل امتداد لها أو تستقبل منتجاتها أو تعاونها في عملياتها وأنشطتها.
- ت - تحديد الأهداف التي يجب تحقيقها ونطاق هذه الأهداف سواء الأهداف الإستراتيجية أو التشغيلية.

- ث- بيان الموارد المتاحة وكيفية الاستفادة منها كيف يمكن للمنظمة أن تحقق تلك الاستفادة.
- ح- تحديد نطاق السوق المرتقب ومخلات المعاملات المتاحة أمامها سواء ما يتعلق بالسلع وخصائص المنتجات ويمكن إبراز دراسات التغيرات البيئية في العناصر التالية:³

1- محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية للنشر والطباعة والتوزيع، مصر، 2000، ص95.

2- جمال الدين محمد المرسي، مصطفى محمود أبو بكر، طارق رشدي جبة، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، منهج تطبيقي، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2002، ص152-153.

3- مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص293.

- 1- أي منظمة هي بمثابة نظام مفتوح في البيئة التي تعمل فيها ومن ثم يفترض وجود تفاعل وتأثير متبادل بينهما.
- إن وجود أي منظمة فضلا عن نجاحها وبقائها ونموها يتحدد بمدى قدرتها على التفاعل والتكيف مع البيئة التي تعمل فيها وعلى تحقيق أهداف الأطراف في هذه البيئة.
- 2- إن أي منظمة تواجه العديد من الفرص وكذلك العديد من القيود التي تؤثر على القيود التي تؤثر على سلوك المنظمة .
- 3- إذا كانت أهداف المنظمة تتأثر بأسلوب وخصائص ممارسة الأنشطة داخل المنظمة.
- 4- إن دراسة البيئة توفر للمنظمة المعلومات الواضحة التي تعمل على أساسها وتمكنها من مجابهة حالة عدم التأكد، ومعاولة التكيف من أجل إقامة علاقات عادلة مع عناصر البيئة.
- نجد من أهم هذه المنهجيات تلك التي أشارت إلى وجود مستويين أساسيين لهذه البيئة تتمثل الأولى في البيئة الخارجية العامة وتتمثل الثانية في البيئة الخارجية الخاصة.

1-1 تحليل البيئة الخارجية العامة (تحليل PESTLE)

- إن المقصود بتحليل PESTLE هو تحليل الظروف والعوامل السياسية صادية والاجتماعية والتكنولوجية والقانونية ولكون هذه الظروف تقع خارج سيطرة أي منظمة فإن الدراية والإحاطة بهذه العوامل تمكن المنظمة من التخطيط والاستعداد وفيما يلي تعريف مختصر لعناصر¹ PESTLE
- العوامل السياسية: وتعني التأثيرات الحالية والمستقبلية الناجمة عن الظروف السياسية التي تؤثر على عمليات المنظمة .
 - العوامل الاقتصادية: وتعني التأثيرات المحلية والوطنية وتأثيرات الاقتصاد العالمي على عمليات المنظمة

¹ - خالد محمد طلال بني حمدان ، وائل محمد صبيحي إدريس ، مرجع سبق ذكره، ص94.

- العوامل الاجتماعية: وتوضح الطرق التي تؤثر فيها التغيرات الحاصنة في المجتمع على المنظمة والتي ترتبط بالقيم الاجتماعية والعادات والأعراف... الخ).
- العوامل التكنولوجية: تعتبر التكنولوجيا من العوامل الرئيسية في ميدان المناقسة ويعطى للمنظمة موقعا رياديا في تطوير وتحسين خدماتها.
- العوامل القانونية: وتوضع تأثيرات التشريعات الوطنية والعالمية على عمليات المنظمة من ناحية القوانين الصادرة من قبل الدول والتي تؤثر عليها.

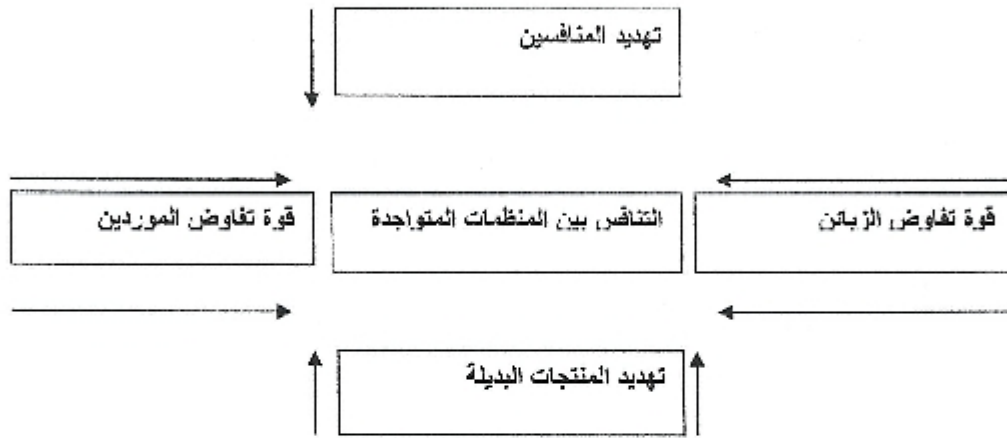
• العوامل البيئية: وتعني قضايا البيئة المحلية والوطنية والعالمية المؤثرة على عمليات المنظمة

1-2 تحليل البيئة الخارجية الخاصة وتشمل مايلي :

- تحليل بيئة المهمة (العاملين): المقصود بتحليل المتعاملين التحديد الرسمي للمتعاملين الذين يستخدمون بشكل مباشر وغير مباشر خدمات، منتجات المنظمة أو أولئك الذين يتأثرون بشكل مباشر بإجراء نشاطاتها، ولأن إستراتيجيات المنظمة تتجه أصلا لتلبية احتياجات المجموعات المكونة لثقات المتعاملين المؤثرين والمتأثرين بما تقوم به هذه المنظمة .
- تحليل البيئة التنافسية: لا يمكن عزل تأثير متغيرات البيئة الخارجية العامة عن متغيرات البيئة التنافسية فاللفاعل قائم ودائم بينهما حيث أن تأثيرات البيئة الخارجية العامة على المنظمات يكون بدرجات متساوية في بعض الأحيان غير أن تأثير البيئة التنافسية قد يكون غير متساوي أي يختلف تأثير متغيرات هذه البيئة من منظمة لأخرى، ففي هذه الحالة تتبع الحاجة إلى وجود إستراتيجية شاملة لنشاط المنظمة. كما لا يمكن لأحد تجاهل حقيقة أن هذه البيئة هي حقل الممارسة وتحقيق الأهداف والغايات التي تسمى لبلوغها.

ويرى M.PORTER أن أهم ما يشغل المنظمة هو التعرف على درجة المنافسة القائمة داخل بيئتها الصناعية، وتحديد أطرافها ويقصد بالبيئة الصناعية: "مجموعة المنظمات التي تنتج وتقدم مجموعة من السلع المتشابهة ويتوقف مستوى قوة المنافسة على مجموعة عوامل أو قوى تنافسية". وهذا ما يوضحه الشكل التالي :

الشكل رقم (03) يوضح القوى التنافسية الخمس لبورتر.



المصدر: مؤيد السعيد سالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع

الأردن، 2005، ص95.

2 - تحليل البيئة الداخلية للمنظمة: لا يمكن أن تنجح إستراتيجيات المنظمة في النمو

والتطور إلا إذا كانت متناسبة مع الإمكانيات الداخلية للمنظمة، وذلك ينبغي أن يتم المصدر:

تقييم تلك الإمكانيات بطريقة واقعية ودقيقة من خلال تجميع بيانات على الأداء الداخلي للمنظمة

وتحليلها للكشف عن نقاط القوة والضعف فالتحليل للإمكانيات الداخلية للمنظمة هو خطوة إستراتيجية

1- مؤيد السعيد سالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص95.

ينبغي النظر إليها أنها عملية مرتبطة بما يجري في بيئة المنظمة الداخلية بمعنى أن عملية تحليل البيئة الخارجية يمكن أن تستعن عن النتائج الآتية:¹

- أ- نقاط القوة تمكن المنظمة من استغلال الفرص الموجودة في البيئة الخارجية.
- ب- نقاط قوة يمكن استخدامها في مواجهة تهديدات تفرضها البيئة الخارجية.
- ت- نقاط الضعف تحول دون الاستفادة من فرص موجودة في البيئة الخارجية.
- ث- نقاط القوة تجعل المنظمة معرضة بسببها لمزيد من التهديدات التي تفرضها البيئة الخارجية فالهدف الرئيسي لدراسة البيئة الداخلية للمنظمة هو تحديد العوامل التي يمكن التركيز عليها اعتبارها تمثل قوة المنظمة.

وتشمل عناصر البيئة الداخلية للمنظمة يتعين تحليلها مايلي :

- - التحليل المالي : ويهتم بالنقاط التالية :

الإطار المالي للتحليل والتقييم لإمكانات النمو والربحية.

- دراسة الوضعية المالية من أجل تقدير الأضرار التي قد تنجم عن أزمة السيولة المالية ومن ثم التوقف عن مستحقات العاملين².

- دراسة التكاليف والهيكله المالية .

- إعادة النظر في مستوى المديونية والتي أصبحت عاملا لدى مجموعة المحللين الماليين .

- التحليل التسويقي: انطلاقا من العناصر المقدمة من المصالح التجارية نذكر النقاط التالية:³

¹ - محمد أحمد عوض مرجع سبق ذكره ،ص136.

² - Nobeit Guedj «finance d'entreprise » les règles d'yeu ,2^{ème} édition ,Paris ,2000 ,P32 .

³ -Yves Evrard et autres « Maret étude et recherches en Marketing » Edition dunod , Paris ,2000, P40.

- الموازنة بين أصناف المنتجات وأماكن التوزيع المنتجات إضافة إلى التجزئة السوقية .
- الملائمة بين تشكيلة المنتج وضعية المنتجات تحليل مختلف أبعاد المزيج التسويقي .

• تحليل وظيفة الإنتاج: ويشمل العناصر التالية:¹

- قدرة الإنتاج وتسييره.

- العمر الإنتاجي وحاجات تحديد وسائل الإنتاج .

• البحث والتطوير: يتمثل في تقييم إمكانية المنظمة على الابتكار ويهتم بتحليل.²

- جهود البحث والتطوير.

- مدى توفر الموارد المالية للمنتجات الجديدة .

- قدرة الفرد والمنظمة على التجديد والابتكار .

• الموارد البشرية: من أهم العناصر التي يجب تحليلها وتتمثل فيما يلي:³

- تعداد الموظفين وتلويزهم السكن وهيكلتهم.

- تأهيل العاملين وتكييفهم مع التغيرات التكنولوجية والإدارية .

- العلاقات الإنسانية والتكنولوجية .

• الهيكل التنظيمي: ويشمل العناصر التالية:

- باعتبار المنظمة نظام مفتوح يجب عليها معرفة رسالتها بدقة

- هيكل المنظمة وكذا أعمالها .

¹ - Gean Benassy «la gestion de production » Edition hermes ,Paris ,1998 ,P86 .

² - Atamer Tugrul et Roland calori «Diagnstic stratégiques » Edition Dunod ,Paris ,1998 ,P72.

Dunod ,Paris ,1998 ,P72.

³-Jocique ,galens «Audit des ressources humains » Edition l'aison ,Paris ,2000 ,P23.

- الثقافة التنظيمية وأشكال الاتصال والمراقبة.

ثانياً: تحديد رسالة المنظمة وأهدافها .

1- رسالة المنظمة :من الأهمية أن تأخذ المنظمة موضوع تحديد رسالتها مأخذ الجد وتأثيرها على فكر وتصرف أعضائها من جهة وانعكاساتها على إدراك الأطراف الخارجية ذوي العلاقة لإمكانيات وتوجهات المنظمة من جهة أخرى، فعلى ضوء صياغة الرسالة تتحدد مقومات ومتطلبات تحقيق استمرار وبقاء المنظمة ونموها .

وتعبر رسالة المنظمة عن الاتجاهات العامة للإدارة العليا في المنظمة وفلسفتها في تحريك موارد المنظمة البشرية والمادية للمنافسة في السوق على النمو الذي يزيد من قوتها التنافسية ،وبعض من قيمة المنظمة من وجهة نظر العملاء والمعاملين والمجتمع بصفة عامة.¹ أما الرسالة تعبر عن الاختيارات الأساسية للمنظمة وتحديد أفضل الطرق لاستغلال أفضل الإمكانيات المتاحة وكذا الأهداف الإستراتيجية التي تسعى لتسقيتها في الأجل المولود والوسائل التي تستخدمها للوصول إلى هذه الأهداف، والتحقق رسالة المنظمة فإنها يجب أن تركز على السوق التي تعمل فيه وعلى المستهلكين أو المتعاملين معها. وأن تحدد مجالات عملها بدقة ،وهناك بعض المنظمات تعلن في أهدافها الرئيسية مواصفات المنظمة مثل قيمة المنظمة، ومواصفات المنتج، وكذلك فإنها توضح فلسفة المنظمة والغرض من إنشائها ومن خلال محتوى الرسالة فإن الجمهور الداخلي والخارجي تتشأ لديه الثقة في العمل بالمنظمة أوفي التعامل معها ² لذلك يمكن القول أن لكل منظمة رسالة خاصة بها، وتختلف باختلاف المنظمات.

1- محمد أحمد عوض ،مرجع سبق ذكره ،ص43.

2- محمد حافظ الزهران ،التخطيط لمواجهة الأزمات والكوارث ،بندوث دار النشر ،القاهرة ،2004،ص41.

وكذلك ترتبط رسالة المنظمة مع المستويات التنظيمية فالمنظمات الصغيرة التي لا تتضمن مستويات تنظيمية كثيرة رسالتها تشمل المنظمة ككل، أما المنظمات المتوسطة والكبيرة التي تتطلب وجود عدة مستويات تنظيمية ومن هنا يمكننا القول بأن هناك رسالة على مستوى المنظمة ككل وكذلك رسالة على مستوى وحدة الأعمال الإستراتيجية.

2- أهداف المنظمة :

من الطبيعي أن تصمم الإدارة العليا أهدافها تحقيق للمنظمة و البقاء والنمو والربحية، وتتضمن أهداف المنظمة في الأمد الطويل أهداف وظيفية (التسويق، الإدارة المالية، الموارد البشرية) وأهدافا متعلقة بدورة حياة المنظمة، وأهداف النمو، وأهداف الاستقرار أو الانكماش إذا اضطرت الإدارة لذلك استجابة لمتغيرات بيئية غير مواتية، فالهدف عبارة عن حالة مستقبلية مرغوبة تحاول المنظمة تحقيقها وفي هذا السياق نستطيع القول أن الغرض من وضع الأهداف هو التحديد الدقيق لما يجب عمله لذا رغبت المنظمة في تحقيق رسالتها¹.

وتشير الأهداف إلى النتائج التي ترغب المنظمات في تحقيقها عبر الأنشطة والمهام التي تؤديها كما تشمل الأهداف الغايات الجوهرية المروجة والنهائيات المستهدفة والتي تسعى الإدارة إلى الوصول إليها من خلال الاستثمار الأمثل للموارد والقدرات التنظيمية المادية، وغير المادية المتاحة أو التي يمكن خلقها حاليا وفي المستقبل القريب والبعيد² ومن ناحية أخرى يشير مصطلح الغايات إلى النتائج النهائية للمنظمة ترتبط بتحديد الغرض الذي يميزها عن غيرها عن المنظمات المماثلة، وعادة ما تستند

¹ أشارلر وحارث حونز، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المنعال، منخل متكامل، الجزء الأول، دار المريخ للنشر، الرياض، 2001، ص:95.

² هاني عبد الرحمن العمري، الإدارة الإستراتيجية في البيئة العالمي، كلية الاقتصاد والإدارة، قسم إدارة الأعمال، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، 2007، ص:53.

الغايات إلى رسالة المنظمة وصورتها المميزة ،وتعكس منتجاتها الرئيسية وأسواقها التي تقوم بخدمتها وتتميز الغايات بالبعد عن التفصيل وانشمول لكافة المجموعات التي تخدمها المنظمة والمدى الزمني الطويل وتساعد الغايات الواضحة على التخصيص الجيد للموارد والاستخدام الفعال لها كما تساعد أيضا على تحديد الأهداف الفرعية وفهم العاملين أدوارهم ومسؤولياتهم¹.

المبحث الثاني: المفاهيم الأساسية حول إدارة الموارد البشرية

يعد علم الموارد البشرية أحد العلوم الأساسية، لعلم الإدارة المتفاعلة والمتكاملة لأي منظمة إنتاجية أو خدمة، وأغلب المنظمات تقوم باستخدام المنافسة كسلاح استراتيجيا، حيث تركز على كفاءة أداء الموارد البشري الذي يتسم بالندرة خاصة في الوقت الحاضر الذي يناشد بالإبداع والابتكار، حيث أن الهندسة البشرية لها النور الفاعل والأساس في نمو وتقدم المنظمات.

المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

إن إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة إنما هي نتيجة لعدد من التطورات المتداخلة، وفيما يلي أهم المراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية.

أولا: المرحلة الأولى: ظهور الثورة الصناعية

لقد تطورت الحياة الصناعية تطورا كبيرا منذ ظهور الثورة الصناعية، فقبل قيام الثورة الصناعية كانت الصناعات منذ القرن الثامن عشر وما قبله محصورة في نظام الطوائف المتخصصة، وكان الصناع يمارسون صناعتهم اليدوية في منازلهم مستخدمين في ذلك أدوات بسيطة، وقد صاحب ظهور الثورة الصناعية عدة ظواهر أهمها:

1- ثابت عبد الرحمن، جمال الدين محمد السري، الإدارة الإستراتيجية لمفاهيم ونماذج تطبيقية، ادار الجامعية القاهرة، 2002، 2003، ص122.

- التوسع في استخدام الآلات وإحلالها محل العمال.
- ظهور مبدأ التخصص وتقييم العمل.
- تجمع عدد كبير من العمال في مكان العمل وهو المصنع.
- إنشاء المصانع الكبرى التي تستوعب الآلات الحديدية¹.

ومن جهة أخرى الموارد البشرية كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشاكل التي تواجهها إدارة المنشآت، فالبرغم من أن الثورة الصناعية أدت إلى تحقيق زيادات هائلة في الإنتاج وتراكم السلع ورأس المال إلا أن العامل أصبح ضحية هذا التطور، فقد كان ينظر إلى العامل باعتباره سلعة تباع وتشتري بعد أن اعتمد الآلة أكثر من اعتمادها على العامل².

ثانياً: المرحلة الثانية: ظهور حركة الإدارة العلمية

من بين التطورات الهامة التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية انتشار حركة الإدارة العلمية بقيادة فردريك تايلور والذي لقب بأبي الإدارة وقد حدثت هذه الحركة من 1890 تقريبا حتى بداية (ح 1ع) وقد توصل تايلور إلى ما أسماه الأسس الأربعة للإدارة وهذه الأسس هي:

- التطور الحقيقي في الإدارة.
- الاختيار العلمي للعاملين.
- الاهتمام بتنمية وتطوير العاملين وتعليمهم.
- التعاون الحقيقي بين الإدارة والعاملين.

1- صلاح الدين عبد الباقي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 10.

2- صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الحديثة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 21-22.

وقد قدم المساعدة لتايلور كل من فرانك جابرت وهنري جانت وقد أضاف جانت بعض الأفكار الجديدة حول طريقة دفع الأجور والتي تعتبر أكثر عدالة من طريقة تايلور أما أن فكرة جانت الخاصة بإعداد جداول العمل قد حققت فوائد كثيرة عند استخدامه، بالرغم من أن تايلور قد أكد على معايير العمل وتحسين طرق العمل ونظم الحوافز، إلا أنه قوبل بهجوم ومقاومة عنيفة، وتركز الهجوم على مطالبته، العمال بأداء معدلات إنتاج عالية دون أن يحصلوا أحد مقابل ذلك بنفس الدرجة، وكذلك إهماله للعنصر البشري¹.

ثالثاً: المرحلة الثالثة: نمو المنظمات العمالية .

في بداية القرن العشرين نمت المنظمات العمالية وفي الدول الصناعية وقد حاولت النقابات العمل على زيادة أجور العمال، وخفض ساعات العمل و إيجاد ظروف، أو وسائل مريحة للعمل وقد أصبح الإضراب، عن العمل والمقاطعة واستخدام أساليب القوة الأخرى قاعدة كاملة للعمال. ويعتقد الكثير أن ظهور النقابات العمالية كان نتيجة لظهور حركة الإدارة العلمية التي كان يعتقد أنها حاولت استغلال العامل لمصلحة رب العمل².

رابعاً: المرحلة الرابعة: الحرب العالمية الأولى:

لقد أظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة إلى استخدام طرق اختيار الموظفين قبل تعيينهم للتأكد من صلاحيتهم لشغل الوظائف، ومن أمثلة هذه الاختبارات والتي طبقت بنجاح على آلاف العمال قبل تعيينهم تقادياً لأسباب فشلهم بعد توظيفهم و تطوير حركة الإدارة العلمية وتقدم علم النفس الصناعي بدأ بعض المتخصصين في إدارة البشرية في الظهور في المنظمات المساعدة في بعض الأمور مثل: التوظيف والرعاية الاجتماعية والتدريب و الأمن الصناعي و الرقابة الصحية، ويمكن النظر إلى هؤلاء

¹ - صلاح الدين عبد الباقي و آخرون، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 17-18.

² - صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات في إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 24-25.

بمطالعة أولى ساعدت على تكوين إدارة الموارد البشرية لمفهومها الحديث، وفي هذه الفترة تزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال وأنشأت مراكز الخدمات الاجتماعية، والترفيهية والتعليمية والإسكان ويمثل إنشاء هذه المراكز بداية ظهور أقسام شؤون الموارد البشرية ولكن اقتصر عمله على هذه الجوانب السابق ذكرها، وكان معظم الأفراد العاملين بأقسام إدارة الموارد البشرية من المهتمين بالنواحي الإنسانية والاجتماعية¹.

خامسا: المرحلة الخامسة: ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية

لقد شهدت نهاية العشرينات وبداية الثلاثينات من هذا القرن تطورا في مجال العلاقات الإنسانية؛ فقد أجريت تجارب بهارتون أجريت تجارب شارتون بالولايات المتحدة الأمريكية بقيادة التون مايون وقد أُنشئت هذه التجارب الكثيرين بأهمية رضاء العاملين عن عمله وضرورة توفير الظروف المناسبة للعمل.

سادسا: المرحلة السادسة: ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى وقتنا الحاضر:

لقد تمت وتعلّقت إدارة الموارد البشرية في السنوات الحديثة والسلع ونطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، و أصبحت مسئولة ليس فقط عن أعمال روتينية مثل حفظ العاملين ووضع برامج لتعويضهم على جهودهم وتحفيزهم، و أيضا ترشيد العلاقات الإنسانية وعلاقات العمل ويتضح ذلك من الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في العصر الحديث. ومن أهم التطورات الحديثة المؤثرة على ممارسات و أنشطة الموارد البشرية المتغيرات العالمية وظهور التكتلات الدولية، وضرورة مراعاة تأثير ذلك. الممارسات مجال البحث، و الاستقطاب،

¹ - صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات في إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 24-25.

والاختيار، والتعيين، وإدارة المبيعات، وإدارة المرتبات، و الأجور والحوافز، وتقييم أداء العاملين، وكذلك مراعاة تأثير دورة الاتصالات و التكنولوجيا والمعلومات السائدة في النطاق الدولي¹.

المطلب الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية:

أولاً: مفهوم الموارد البشرية ومصادر الحصول عليها.

1- مفهوم الموارد البشرية:

يعد علم الموارد البشرية أحد العارم الأساسية لعلم الإدارة، ويعد هذا العلم احد أهم الوظائف الأساسية لأي منظمة إنتاجية كانت أم خدمية.

يمكن تعريف الموارد البشرية على أنها: " تلك المجموعة من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال والراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس واقتناع"². كما عرفت على أنها: " مجموعة من الأفراد والجماعات التي تكون لدى المؤسسة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد من حيث سلوكهم اتجاهاتهم وطموحهم أما يختلفون في وظائفهم ومستوياتهم الإدارية ومساراتهم الوظيفية"³.

وهنا يمكن تعريف الموارد البشرية بأنها: " اليد العاملة التي لها أهمية كبيرة في نجاح نشاط المنظمة ومدى، وصولها للنجاح يتوقف على كفاءة ومهارة هذا العنصر، ألا وهو المورد البشري"⁴.

¹-صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره ص 19-20-21.

²-علي غربي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار الهدى للنشر والطباعة والتوزيع، عين مليلة، الجزائر الطبعة الأولى، 2002، ص 15.

³- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، الطبعة الأولى، 2004، ص 24.

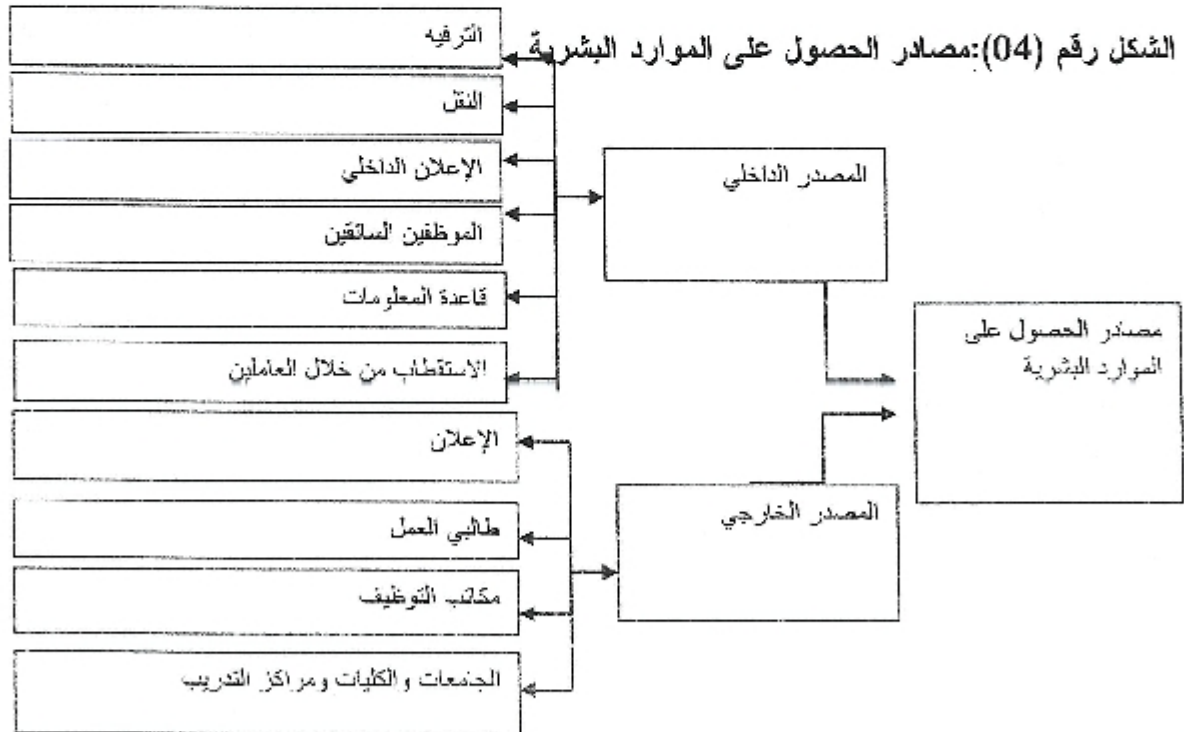
⁴- منان الموسوي، إدارة الموارد البشرية و تأثير العولمة عليها، دار مجد ولاوي للنشر والتوزيع، 2004، ص 20.

وهنا تمثل الموارد البشرية في المنظمات مورد من أهم الموارد، وأصلاً من الأصول التي تمتلكها، فلا يمكن تحقيق أهداف المنظمة دون هذه الموارد البشرية¹.

من خلال التعريف السابقة يمكننا القول أن الموارد البشرية هي: "مجموع الأفراد والجماعات التي تكون المنظمة في فترة زمنية معينة، والذين يقومون بمختلف المهام الموكلة إليهم، وتعتبر الموارد البشرية مورداً واستثماراً بالنسبة للمؤسسة ولكي تستطيع استخدام واستغلال وتنمية هذا الاستثمار فعلياً تسييرها".

2- مصادر الحصول على الموارد البشرية:

إن سياسة استقطاب الأفراد للعمل تعني تحديد المصادر التي تحصل منها المنظمة على العنصر البشري، والعمل على استكشاف مصادر جديدة وتنميتها، وكذلك العمل على تقويم تلك المصادر بصورة مستمرة لكي تتمكن من الاهتداء إلى أفضل الموارد البشرية في الوقت المناسب، وهناك مصدرين تلجأ إليهما المنظمة قصد استقطاب العنصر البشري ويمكن توضيح ذلك في الشكل التالي:



المصدر: يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1- 2006، ص194.

¹أرواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، أدار الجامعية للنشر، مصر، 2001 ص30.

ويمكن توضيح الشكل كما يلي:

أ. المصدر الداخلي: هو عبارة عن من المصادر التي تكون نمت داخل المنظمة، غالباً ما تكون

هذه المصادر عن طريق الترفيه والانتقال وغير ذلك.

ويتم اختيار المصادر الداخلية وفق مزايا عديدة أهمها:

- خلق علاقات جيدة مع الأفراد العاملين.
- دفع الأفراد العاملين في المنظمة لزيادة الإنتاجية والولاء للمنظمة.
- تدعيم هذه السياسات احتمالات الاختيار الجيدة بسبب توفر المعلومات الوافية عن الأفراد والعاملين.

• قلة التكاليف قياس بالمصادر الخارجية.

• صعوبة الأفراد العاملين بضوابط وإجراءات عمل المنظمة.

• إتاحة فرصة التقييم الوظيفي للعاملين في المنظمة وتحقيق نتائج لحالات الترفيه.

• تجنب المغامرة بتوظيف أفراد من الخارج يصعب التنبؤ بأدائهم.

أما العيوب تتمثل فيما يلي²

¹ - سهيلة محمد عباس علي حسين، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط3، 2007ص71.

² - يوسف حجيم الطائي، وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، الوراق والتوزيع، عمان، الأردن،

• يسمح بتغلغل العناصر الشخصية في عملية الاختيار كالمحاماة وعدم المساواة بين العاملين عند الاختيار.

• لتوفير برامج التنمية وتدريب العاملين، الأمر الذي يحتم على المنظمة رفع التكاليف.

• زيادة المشاكل الداخلية بسبب التراجع على الترقيات الداخلية.

• حفظ معنويات العاملين وعدم رضا الوظيفي وتراجع الأداء في المنظمة وزيادة الشكاوي في المنظمة.

• منع دخول موارد بشرية مصحوبة بالمعارف ومعلومات جديدة يمكن أن تساهم في تطوير المنظمة بسبب عدم ترقيتهم.

ومن أهم هذه المصادر الداخلية التي تعتمد عليها المنظمات في استقطاب الأفراد العاملين:

• **الترقية من الداخل:** تلجأ بعض المنظمات إلى إملاء شواغرها عن طريق ترقية العاملين في المؤسسة، كما أن الترقية تعتبر وسيلة مهمة لأشغال بعض الوظائف، حيث غالباً ما تكون مؤهلات هذا الفرد معروفة مسبقاً للمنظمة، أو لديه ممارسة في وظيفته.

• **النقل:** تتم عملية النقل من قسم إلى آخر في حالة عدم إمكانية ترقية فرد معين من نفس القسم وتقوم المنظمات بهذه الخطوة مثلاً عندما يترك موظف الاستقبال وظيفته، فإنه لا بد من إحلال موظف آخر يقوم بعملية استقبال الزبائن.

• **الإعلان الداخلي:** عادة ما تقوم المنظمة بوضع إعلان في لوحة العلاقات المتعلقة بخصائص الوظيفة في داخل المنظمة، وذلك لتحديد عدد الوظائف الشاغرة ونوعها وتوزيعها على العاملين، وتحدد فترات معقولة للعاملين والمنظمات للتقدم مع تحديد أهم المتطلبات و المؤهلات وشروط شغل الوظائف.

• الاستفادة من الموظفين السابقين: تقوم المنظمات بالاتصال مع الموظفين القدامى الذين أحالتهم المنظمات على التعاقد للتعرف على رغبتهم في العمل مرة أخرى نظرا للحاجة إليهم في الوظائف الشاغرة، وقد يتم الاتصال مع الموظفين تركوا العمل، من أجل رغبتهم في العودة للعمل في المنظمات.

• قاعدة المعلومات: تستطيع المنظمة من خلال نظامها المعلوماتي التعرف على مهارات الأفراد، سواء يعملون في المنظمة أو آخرين كالذين أحالوا على التقاعد.

• الاستقطاب من خلال العاملين: تلجأ المنظمات إلى الاتصال بالعاملين في المنظمة عن طريق استفسارهم عن أقاربهم ومعارفهم عن إمكانية توفير الأفراد وملئ الوظيفة الشاغرة، ولهذا المصدر فوائد من بينها اختصار تكلفة حملات الاستقطاب خاصة المنظمات الضخمة¹.

ب- المصدر الخارجي: من غير الممكن الاعتماد على المصادر الداخلية فقط من التوظيف مما يضطر المنظمة البحث عن مصادر خارجية، وذلك للحصول على الأفراد المناسبين لتعيينهم في الوظائف الشاغرة.

للاختيار من المصدر الخارجي مزايا عديدة أهمها:

• يتم تزويد المنظمة بأفكار جديدة للاستفادة من الخبرات والكفاءات المترجمة من خارج المنظمة.

• إن الحصول على الكفاءات و موهلات من مصادر خارجية يقلل على المنظمة تكاليف التدريب والتأهيل للعاملين لديها.

• تحقيق ضمان استقرار المنظمة واستمراريتها من خلال توفير رؤية جديدة لدى العاملين لديها.

أما عيوب المصدر الخارجي وهي:

¹- يوسف حجيم الطائي و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص196.

- غالبا ما يسود عدم الرضا لدى العاملين جراء عدم توفير فرص التقدم الترقية في العمل.
- زيادة التكاليف الناجمة عن عمليات الاستقطاب والاختيار و التعيين
- غالبا ما تواجه المنظمة مشكلات مع العاملين الجدد من خارج المنظمة وذلك بخلق أجواء التكيف، أو التأقلم، أو الانسجام بالعمل الجديد، ولذا فان المنظمة الفاعلة غالبا ما تقوم بدراسة جدول توفير العاملين لمليء شواغرها وفق اعتبارات اقتصادية و اجتماعية وغيرها، وذلك بغية اتخاذ القرار المناسب الذي يساهم في تحقيق أهدافها الإستراتيجية والتشغيلية على حد سواء.

من أهم المصادر الخارجية الذي تعتمد عليها المنظمات في استقطاب الأفراد العاملين نذكر ما يلي:

- الإعلان: يعتبر الإعلان عن الوظائف الشاغرة من أكثر الوسائل الشائعة باستقطاب العاملين للمنظمة، ونعوض تحقيق الإعلان لسبل النجاح الهادف في استقطاب ذوي الكفاءات والقدرات العالمية، لا بد أن يوضع الإعلان نوع العمل وطبيعته الشروط الواجب توافرها لدى المتقدمين في طلب الوظيفة... الخ¹.

- **طلبي العمل:** وهي مصدر جيد للحصول على العمالة من الخارج للمنظمة، حيث يتقدم الأفراد ذوي المهارات و المواصفات العالية للتوظيف في المنظمة، ويتم ذلك بأن يقدم الفرد طلب يلتمس فيه الحصول على وظيفة من المنظمة نظرا لقناعاته وثقته في هذه المنظمة ، و تعتبر سياسات التعويض، ظروف العمل، علاقات العمل والمشاركة في الأنشطة المجتمعة جزء من عوامل كثيرة يمكن أن تكون ايجابية أو سلبية التأثير على الصورة الذهنية للمنظمة.

- **مكاتب التوظيف:** إن مكاتب التوظيف نجدها متمركزة في كثير من الدول، وعادة ما يعتمد على هذه المكاتب للحصول على اليد العاملة الماهرة، فنجد هذه المكاتب في الدول المتقدمة تؤدي

¹- حضير كاظم محمود، ياسين كاسب الحرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان،

دورها على أحسن وجه إلا أن العديد من الشكاوي تصل من المؤسسات إلى مكاتب بسبب سوء التضحية والتفرقة بين الأشخاص ذوي المستويات الكفاءة ما يميز هذه المكاتب هو إتمام عملية دفع الرسوم المالية من طرف طالبي الوظائف أو صاحب العمل¹.

ثانياً: مفهوم إدارة الموارد البشرية

إن جذور إدارة الموارد البشرية برزت في الولايات المتحدة الأمريكية منذ بداية السبعينات، حيث برز مفهوم إدارة الموارد البشرية بوصفه بديلاً لإدارة الأفراد². حيث اختلفت وجهات النظر المدربين في تحديد تعريف موحد ومتفق عليه لإدارة الموارد البشرية، وهناك وجهتان للنظر.

1. **وجهة النظر التقليدية:** يرى بعض المدربين أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المنظمات، وتقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية مثل: حفظ ملفات العاملين ونسب أوقات الحضور والانصراف والإجازات. لم تحظ إدارة الموارد البشرية باهتمام هؤلاء المديرين حيث يرون أن تأثيرها ضئيل على نجاح وكفاءة المنظمات.

2. **وجهة النظر الحديثة:** يرى البعض الآخر من المدربين أن إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية، في المنظمات ولا تقل أهمية عن باقي الوظائف الأخرى كالتسويق و الإنتاج والمالية لأهمية العنصر البشري وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمنظمات، وتشمل أنشطة رئيسية من

¹ - عبد البازي إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، طبعة الأولى، 2001، ص 218.

² - يوسف حجيم الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 37.

أهمها: توصيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، بالإضافة إلى النشاط التقليدي المتعلق بشؤون الموارد البشرية في المنظمات¹.

وحتى نوضح هذا المفهوم سوف نتطرق لبعض التعاريف:

نعرف إدارة الموارد البشرية بأنها: " تلك الوظيفة في التنظيم التي تخصص بإمداد الموارد البشرية اللازمة، وتشمل كذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة، والبحث عنها وتشغيلها والاستفتاء عنها".
 إن إدارة الموارد البشرية: " الجزء من الإدارة يعني شؤون الأفراد العاملين من حيث التعيين، و التأهيل، والتدريب، وتطوير الكفاءات وكذلك وصف أعمالهم".
 كما يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية على أنها: "الإدارة التي تبحث عن الأفراد وتخطط للاحتياجات البشرية، تم تقوم بالاستقطاب، و الاختيار، والتعيين، والتدريب، وتنمية المهارات، وتضع هيكل أو نظام الأجور".

او تعرف أيضا على أنها: " فن اجتذاب العاملين واختيارهم وتعيينهم وتنمية قدراتهم وتطوير مهاراتهم وتهيئة الظروف التنظيمية الملائمة من حيث الكم والكيف لاستخراج أفضل ما فيهم من طاقات وتشجيعهم على بذل أكبر قدر ممكن من الجهد والعناء".
 أما الجامعة الأمريكية للموارد البشرية تعرفها بأنها: " فن اجتذاب واستقطاب القوى، ذات الكفاءة وتمييزها والاحتفاظ بها من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بأقصى قدر من الكفاءة والاقتصاد"².

¹-عبد العزيز علي حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية تميز بلا حدود، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر،

2009، ص13.

² عبد العزيز علي حسن، مرجع سبق ذكره، ص14-15.

أما Martin تعرف كذلك إدارة الموارد البشرية بأنها: "ذلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد، أو مجموعات وعلاقاتهم داخل التنظيم، وكذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم"¹.

ومن خلال التعاريف السابقة يتضح ما يلي:

- إن مدير إدارة الموارد البشرية يطبق وظائف الإدارة الأربعة على الموارد البشرية وهذه الوظائف هي التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة.
- إن وظائف إدارة الموارد البشرية تشمل الاستقطاب، والاختيار، والتعيين، وتدريب، وتوصيف الوظيفة، وتخطيط الموارد البشرية، وتنمية مهارات الموارد البشرية إلى استغلال الموارد البشرية وتسييم الأداء، والأجور، والحوافز وغيرها من الوظائف.
- تسعى إدارة الموارد البشرية إلى استغلال الموارد البشرية المتاحة الحالية والمرتبقة للمنظمة أفضل استغلال ممكن لتحقيق الأهداف، بكفاءة عالية.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية

أولاً: أهمية إدارة الموارد البشرية: قامت إدارة الموارد البشرية تتبنى مدخلين للموارد البشرية، والتي يمكن أن تستفيد المنظمات من خلالهما وهما زيادة الفعالية التنظيمية وإشباع حاجات الأفراد وتنتجلى أهمية إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

1. إن السياسات و إستراتيجيات الموارد البشرية، لابد أن تعمل على إشباع حاجات الأفراد النفسية والاقتصادية والاجتماعية واعتبارهم عملاء داخليين.

¹ -صلاح الدين عبد الباقي، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 10.

2. إن الأفراد هم أعلى استثمار إذا أحسن إدارته وتنمية يمكن أن يحقق أهداف المنظمة ويزيد

إنتاجيتها بكفاءة وفعالية.

3. أصبح ينظر للعميل على أنه عميل داخلي نظرا للدور الذي يلعبه الموظف في إشباع حاجته

ورغباته¹.

4. زيادة قدرة المنظمة على جذب أفضل الأفراد للعمل بها الاحتفاظ بهم.

5. التخطيط الجيد للموارد البشرية تعطي الإدارة المؤشرات الضرورية لتحقيق حاجة المنظمة من

العاملين وتنمية مهاراتهم في المدى القصير والبعيد.

6. إدارة الاستقطاب وهو من الأنشطة الهامة لإدارة الموارد البشرية، والاختيار الجيد للعاملين

يؤدي إلى اختيار وتعيين أفضل الأفراد للوظائف الشاغرة ويجعل من السهل وضع هؤلاء الأفراد في

الأمكان المناسبة.

7. تقييم الأداء والتدريب يساعدان على تنمية العاملين عن طريق إكسابهم مهارات ومعارف

وقدرات وسلوكيات جديدة والتي بدورها تساعد على القيام بالواجبات، والمهام المستقبلية كما أن

الإدارة الجيدة للموارد البشرية تقوم بتحفيز أفراد المنظمة لأداء أفضل ما عندهم وذلك لزيادة ولائهم

وانتمائهم إلى أعمالهم ومنظماتهم

وعلى ما تقدم يتضح لنا أهمية الموارد البشرية كأصل تنموي منتج وفعال إذا ما أحسن استغلاله

وتدريبه².

¹ - عبد العزيز علي حسن، مرجع سبق ذكره، ص 221-223.

² - بسبوني محمد البر ادعي، تنمية مهارات التخطيط للموارد البشرية، إيتراك للنشر والتوزيع، مصر، 2005، ص 18-

ثانياً: أهداف إدارة الموارد البشرية

تتمثل أهداف إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

1. تكوين قوة عمل مستقرة وذات كفاءة.
2. تنمية وتدريب القوة العاملة للمنظمة والمحافظة على مستوى معين من المهارة والقدرة على الأداء.
3. المحافظة على القوى العاملة وتأمين من همتهما المستقرة في النجاح أهداف المنظمة.
4. إعداد سجلات كاملة ومنظمة للعاملين.
5. العمل على تحقيق التعاون بين العاملين حتى يساهم كل منهم بشكل إيجابي وعن اقتناع في تحقيق المستوى المنشود من الإنتاج¹.
6. العدالة تتعلق بالقرارات والإجراءات الخاصة بالتعامل مع الموارد البشرية.
7. إيجاد سياسات موضوعية تمنع سوء استخدام العاملين وتقادي المهام التي يعرضهم للأخطار غير الضرورية².
8. تحقيق انتماء وولاء الأفراد للمنظمة والمحافظة على رغبتهم في العمل فيها وزيادتها كلما أمكن ذلك.
9. وضع تدبّرات و احتياجات المنظمة من القوى العاملة.
10. تتبّع الفرصة للمجتمع للتطور والنمو في جميع جوانبه.
11. تهتم بعملية التكيف والقدرة على غدارة التغيير³.

¹ - صلاح الدين عبد الباقي و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 82-83.

² - جر حوس صالح، مؤيد السعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، مدار الكتاب العالمي عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص 17.

³ - يوسف حجيم الطائي و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 45-46.

المطلب الرابع: وظائف إدارة الموارد البشرية

تتباين وظائف إدارة الموارد البشرية بتباين النظم والتشريعات السائدة في مختلف الأقطار تبعاً لاختلاف الظروف والإمكانيات ومراحل النمو والتطور التي تعيشها كل منها ومع ذلك فإن هناك عدداً من الأنشطة والوظائف العامة التي يفترض بإدارة الموارد البشرية القيام بها داخل أي مشروع أو مؤسسة عامة كانت أو خاصة.

وتتمثل وظائف إدارة الموارد البشرية فيما يلي¹:

1. التخطيط للقوى العاملة في الدولة سواء كانوا موظفين أو مستخدمين أو عمالاً، وتحديد الاحتياجات منهم كما ونوعاً.

2. إدارة تدفقات العمل وتحليل الوظائف: وهي الوظيفة التي توضح أسلوب العمل وكيفية خلق القيمة لكل عمل من خلال تتابع إجراءات ومكوناته بدءاً بالمداخلات المتمثلة بالمواد المستخدمة و الآلات والسدات والسيارات، ومن ثم ما يمكن عمله لتحويل هذه المدخلات إلى مخرجات سواء كانت هذه المخرجات سلعة أو خدمة من الملاحظ أنه حالياً يتم تحليل تدفقات الأعمال يتم تصميمها و ثم تحديد المهام و الأداء والمسؤوليات التي تتضمنها كل وظيفة².

3. الاختيار والتعيين: تهتم هذه الوظيفة بالبحث عن العاملين في سوق العمل، وتصنيفهم من خلال طلبات التوظيف، والاختبارات والمقابلات الشخصية وغيرها من الأساليب وذلك بوضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

¹ - محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، عمان ، الأردن ، الطبعة الأولى،

2010، ص34.

² - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، طبعة الأولى، الأردن، 2003،

ص44.

4. تصميم أنظمة مزايا وخدمات العاملين تهتم بمنح عاملها مزايا معينة مثل المعاشات والتأمينات الخاصة بالمرض والعجز والبطالة كما تهتم بتقديم خدمات العاملين في شكل خدمات مالية، واجتماعية ورياضية وغيرها¹.

5. التحفيز من خلال ربط الأجر بالإنتاجية بالتركيز على الحوافز المالية².

6. النظر بالمظالم والشكاوى والدعاوى المرفوعة على الموظفين أو تحديد العقوبات والجزاءات بشأنها.

7. إجراء الدراسات والبحوث وتقديم الفتاوى والتغييرات القانونية.

8. اتخاذ الإجراءات اللازمة بشأن إنهاء الخدمة سواء بالحالة على التقاعد أو الاستقالة أو الفسول أو العزل³.

9. تقييم الأداء: الاهتمام بتقديم أداء موظفيها بغرض التعرف على كفاءة العاملين والتعرف على أوجه القصور في هذا الأداء.

10. التدريب: يمارس أنشطة التدريب بغرض رفع كفاءة ومعارف ومهارات العاملين وتوجه اتجاهاتهم.

11. تصميم هيكل الأجور: تهتم هذه الوظيفة بتحديد القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة وتحديد أجرها⁴.

1- أحمد الخطيب، خالد زيعات، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، حدار للكتاب العلمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى-2009-ص19.

2- منير نوري، فريد كورتل، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص2011ص73.

3- محمد أحمد عبد النبي، مرجع سابق ذكره، ص35.

4- أحمد الخطيب، خالد زيعان، مرجع سبق ذكره، ص20.

المبحث الثالث : ماهية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

يعتبر التخطيط الإستراتيجي مرحلة أساسية ومهمة من مراحل العملية الإدارية، كونه يمثل أسلوب في التفكير و المفاضلة بين أساليب وطرق العمل، الاختيار أفضل البدائل ملائمة مع الإمكانيات المتاحة من ناحية، وطبيعة الأهداف المرغوب تحقيقها من ناحية أخرى، وذلك فالعالم أصبح أصغر من حجمه الجغرافي بسبب ثورة المعلومات والاتصالات والتطور التكنولوجي والمعرفي أو ما يسمى بظاهرة العولمة وعصر الإنترنت.

المطلب الأول : مفهوم التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية .

إن درجة التقدم الاقتصادي والاجتماعي ومعدل ومستوى التطور في القوى المنتجة وبالتالي مستويات المعيشة تعتمد بدرجة كبيرة على الاستخدام العقلاني للقوى البشرية، كما أن العامل كما هو معروف هو أحد عناصر الإنتاج، وهو العنصر الحاكم وبدونه لا تتم أية عملية الإنتاج وهو في هذا يختلف عن باقي عناصر الإنتاج مما يجعله المصدر الأساسي للقيمة في المجتمعات البشرية . وعلى هذا الأساس فإن أهداف أية منظمة تحقيق عن طريق الجهود المبذولة من قبل الموارد البشرية المتاحة لها وبالتالي يتجدد دور هذه الموارد والسياسات ويتجدد دور الموارد البشرية عمليا داخل المؤسسة بما يلي :

-مساعدة الإدارة العليا في المؤسسة في تحديد السياسات المرتبطة بالموارد البشرية، وفي تحقيق التكامل بين خطط المؤسسة فيما يتعلق بالموارد البشرية.

-مساعدة الإدارة التنفيذية في تطبيق السياسات الخاصة بالموارد البشرية عن طريق وضع نظام معلومات متكامل عن الموارد البشرية.

-تقييم السياسات المتبعة والخاصة بالموارد البشرية .

- إن إدارة الموارد البشرية هي سلسلة قرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فاعلية المنظمة والعاملين فيها، وهي العملية الخاصة باستقطاب الأفراد وتطويرهم والمحافظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق أهدافهم.¹

يعرف تخطيط القوى العاملة بأنه عملية التنبؤ بعدد ونوعية العاملين اللازمة للعمل ومدى تلبية هذه الحاجة في المكان والوقت المناسبين لتأمين تنفيذ الميام الموكلة للجهز بكفاءة وفعالية .

ومن خلال ما تقدم يمكن القول أن التخطيط للقوى العاملة يتم في ضوء الاعتبارات التالية :

1- القيام بعملية التنبؤ لتحديد التوقعات الخاصة باحتياجات المنظمة من الأيدي العاملة في فترة مستقبلية محددة.

2- التخطيط للقوى العاملة عملية مستمرة انطلاقا من استمرارية التخطيط الشامل للمنظمة وهذه الاستمرارية ضرورية من أجل مواجهة الظروف المتغيرة التي تمر بها المنظمة.

3- ضرورة إدراك حقيقة أن التخطيط للقوى العاملة في المنظمة لا يعني بالضرورة زيادة في استخدام الأيدي العاملة بل قد بين التخطيط أن هناك فائضا يجب الاستغناء عنه.²

المطلب الثاني: أهمية و أهداف تخطيط الموارد البشرية

أولا: أهمية عملية تخطيط الموارد البشرية:

يستخدم بعض الكتاب مصطلح التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية الإشارة إلى العملية التي من خلالها تتمكن إدارة الموارد البشرية من ترجمة خطط المنظمة العامة و أهدافها إلى كم ونوع من الموارد البشرية، تحقق هذه الخطط و الأهداف والتخطيط للقوى البشرية ضروري للمنظمة الصغيرة

¹ - George Milkovich and John Boudreau ، Human Resources Mangement

Homewood ،ILL :Richerd Lrwim Inc ،1991.P02.

2- القريوتي محمد قاسم ،إدارة الأفراد تخطيط القوى العاملة:دائرة المكتبات والوثائق الوطنية ،صان ،1990. ص97.

والكبيرة على حد سواء. وإن مكونات الخطة تتضمن جانبي الموازنة بين العرض والطلب على المورد البشرية وتتمثل أهمية الموارد البشرية في التالي:

1. تزويد المنظمة بالمعلومات الخاصة بالموارد البشرية، بالمناصب الشاغرة وعلى معرفة مخزونها في الكفاءات في كل وقت.
2. كشف احتياجات المنظمة الفجائية وعلى التعرف على عرض وطلب العمالة.
3. تزويد المنظمة بالعمال ذوي الكفاءات اللازمة كما تطلب الأمر ذلك.
4. ترشيد استخدام الموارد البشرية وعلى تقليل تكاليفها.
5. إدماج التعبيرات الداخلية والخارجية وعلى ربط مختلف برامج الخاصة بالموارد البشرية.
6. يساعد تخطيط الموارد البشرية في التخلص من الفائض وسد العجز.
7. يتم تخطيط الموارد البشرية قبل وظائف غدارة الموارد البشرية.
8. يساعد تخطيط الموارد البشرية على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين حيث يتضمن تحديد أنشطة التدريب والنقل والترقية.
9. تساعد تحليل قوة العمل المتاحة على معرفة أسباب تركهم للخدمة أو بقائهم فيها ومدى رضاهم عن العمل.

في حين نرى أهميته نتجلى في:

1. يساعد على تحقيق التكامل والترابط بين مختلف برامج إدارة الموارد البشرية.
2. يساعد التخطيط في حسن توزيع واستخدام المنظمة لمواردها البشرية.
3. يساعد على ظهور نقاط القوة والضعف في نوعية أداء الموارد البشرية وبالتالي في تحديد نوعية برامج التدريب والتطوير والمطلوبة لرفع مستويات أداء العاملين.

1- حمداوي وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص 68.

4. تؤدي إلى نوع الموازنة الكفوة بين النشاطات إدارة الموارد البشرية و أهداف المنظمة

بحيث تحقق الموازنة كعاقدة في أداء الأفراد¹.

ثانيا: أهداف تخطيط الموارد البشرية:

بالإمكان تحديد أهم أهداف تخطيط الموارد البشرية في المنظمة بما يلي:

1. الحصول على العدد اللازم والنوع المناسب من الموظفين لأداء العمل في الوقت المناسب

والمكان المناسب.

2. مساعدة تحقيق أهدافها إنتاجية أكبر بتكلفة أقل وذلك بالحرص إدارة المنظمة فيعلى تخفيض

تكاليف العمل من خلال تأكيد التوازن بين العرض والطلب من وعلى الموارد البشرية الكافية

لاحتياجات المنظمة.

3. المحافظة على طاقات العاملين واستمرارها وتعزيز دافعهم نحو العمل بالأساليب التي تضمن

تقديمهم ونموهم الوظيفي و انتماءهم الحقيقي للمنظمة وإخلاصهم لها.

4. إعداد ميزانية الموارد البشرية سواء في مجال التوظيف أو التدريب أو الخدمات أو إنهاء

الضمان.

5. تحقيق التكامل بين الخطط الإستراتيجية للمنظمة وبين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية و

أنشطتها المختلفة².

¹- يوسف حجيم الطائي، مرجع سبق ذكره ص 158.

²- المرجع نفسه، ص 158-159.

المطلب الثالث: خطوات وأساليب تخطيط الموارد البشرية

أولاً: خطوات تخطيط الموارد البشرية

تتعدد وتتوغل خطوات تخطيط الموارد البشرية وفق لشمولية العملية وأهميتها في المؤسسة

وعلاقتها بالتخطيط الإستراتيجي العام ونوجزها بالآتي¹:

1. تحديد تأثير الأهداف التنظيمية على وحدات تنظيمية معينة: وتبدأ هذه العملية بتحديد الرسالة

الأهداف طويلة الأجل، الإستراتيجيات ثم الأهداف قصيرة الأجل وأهداف الإدارات والأقسام

2. ويتم بعد ذلك دراسة تأثير هذه الأهداف على عدد ونوعيات العمال المطلوبين في الإدارات

المعينة .

3. تحديد المهارات والخبرات المطلوبة: أي تحديد احتياجات المنظمة من المهارات والخبرات

المحتملة لمقابلة أهدافها المحددة على مختلف المستويات. وتبدأ هذه العملية بمراجعة التوصيف الوظيفي

ثم ترجمة المهارات والخبرات المطلوبة إلى العدد والنوع .

4. تحديد المتطلبات الإضافية من الموارد البشرية: بمجرد تحديد أنواع وأعداد الأفراد المطلوبين

فإنه لا بد من تحليل هذه التقديرات في ضوء الموارد البشرية الحالية والمتوقعة للمنظمة.

5. تنمية الخطط التنفيذية: يتم تنمية الخطط التنفيذية اللازمة لإنجاز النتائج وفقاً لاحتياجات

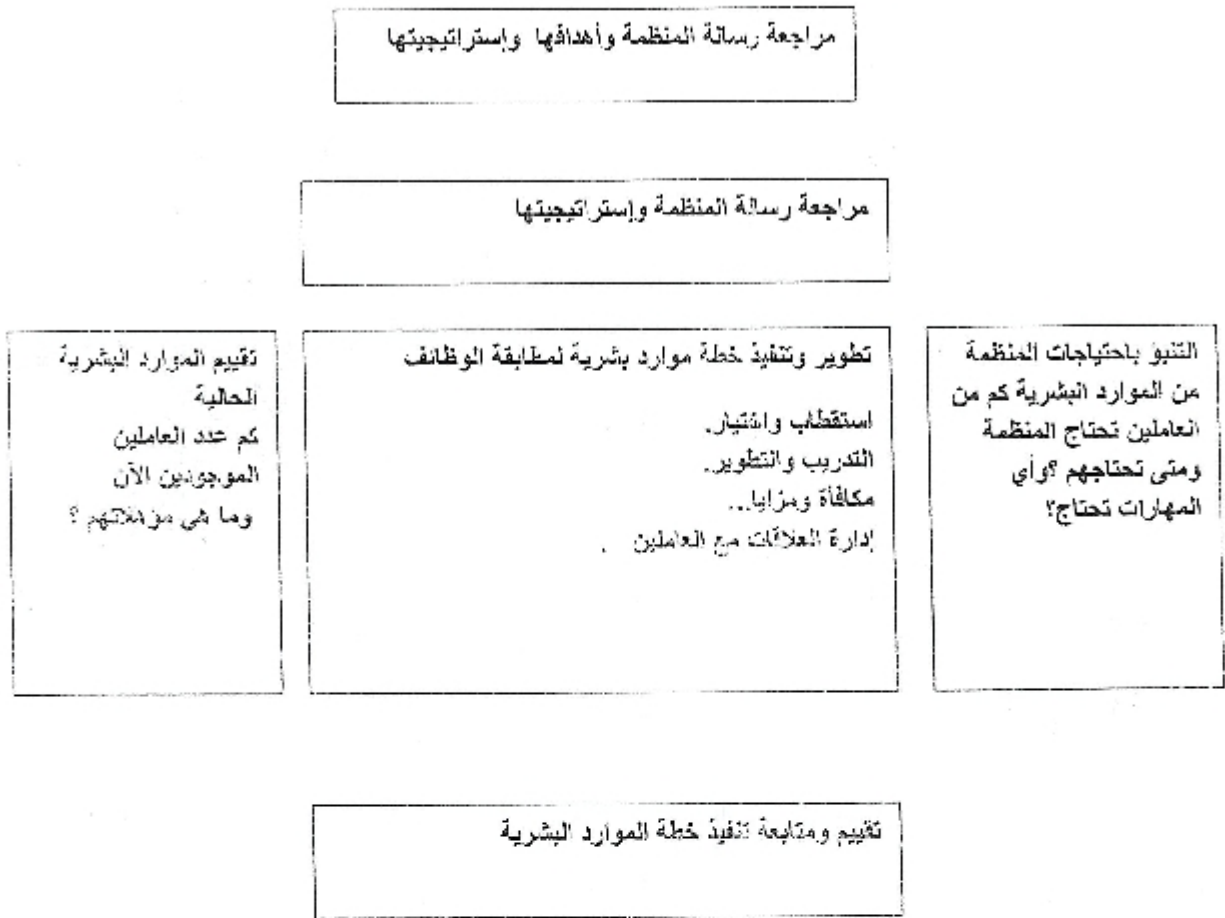
المنظمة المحددة مسبقاً فإذا ظهرت الحاجة إلى الإضافات من الموارد البشرية تتجه الخطط إلى

الاستقطاب الاختياري التوجيهي التدريب، أما إذا كان المطلوب هو تخفيض العمالة فإنه لا بد من وضع

الخطط للقيام بالتعديلات اللازمة.

¹ - حمداوي وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص 68-69.

والشكل التالي رقم (05): يوضح خطوات تخطيط الموارد البشرية:



المصدر: نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في الموارد البشرية ، دار
وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2010، ص77.

ثانياً: أساليب تخطيط الموارد البشرية

تنوع الأساليب التي يمكن الاعتماد عليها في تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية، وتنوع
أيضاً المحاور و الأبعاد التي يتم تقديرها أو قياسها كمرشد يساعد في الوصول إلى أفضل تقدير لهذه
الاحتياجات.

1- طرق تقدير الطلب على الموارد البشرية: يمكن تقدير الطلب على الموارد البشرية بطرق عديدة

ومختلفة، بعضها يكون سهل وبسيط و البعض الآخر يتميز بالتعقيد. يمكن أن تكون طرق تقدير الطلب

على الموارد البشرية إما شخصية تقوم أساس الحكم الشخصي للإدارة، طريقة دلفي، طريقة المقارنة مع منظمة مشابهة ومع المنافسين، طرق النماذج الإحصائية والقياسية وطرق السلاسل الزمنية.

1-1 الحكم الشخصي للإدارة: وفقا لهذه الطريقة، يقوم المديرون بعمل تقديرات للاحتياجات

المستقبلية من الموارد البشرية بناء على خبرتهم وتجربتهم الشخصية¹. أسلوب دلفي: هو عبارة عن أسئلة موجهة للخبراء (عن طريق سلسلة من الاستبيانات) بشأن موضوع أساسي. يعاد توزيعه عليهم مع نظام التغذية العكسية². *المقارنة مع منظمة مشابهة أو مع المنافسين: يقوم هذا الأسلوب على أساس تحديد حجم الموارد البشرية في المنظمة طبقا لحجم الموارد البشرية بالمنظمات المماثلة أو المنافسة.

❖ أما بالنسبة للطرق الرياضية فتتضمن طرق إحصائية مختلفة، وتعتمد عليها المنظمات كبيرة

الحجم لأنها تتعد قدر الإمكان عن الأحكام والتقديرات الشخصية

1-2 تحليل عن العمل: يقدر هذا الأسلوب حجم أو كمية العمل المطلوب من كل وظيفة في الفترة الزمنية المعينة، المستقلة، والتي يتم التخطيط لها في تحديد الاحتياجات المطلوبة من الموارد البشرية، ويمكن أن يتم التوصل إلى كمية العمل في الفترة المقبلة عن طريق التنبؤ لحجم المبيعات أو الخدمات المراد تقييمها للفترة المقبلة.

1-3 تحليل قوة العمل: يعتمد هذا الأسلوب على النتائج التي تم التوصل إليها من خلال تحليل عبء

العمل. ومن ثم مقارنتها مع ما هو متوفر فعلا لدى المنظمة من العاملين وطرحها من العدد الإجمالي الذي تم التوصل إليه بواسطة تحليل عبء العمل.

¹ - رواية حسن مرجع سبق ذكره: ص 83.

² - نصر الدين عشوي، التخطيط طويل الأمد للقوى العاملة على مستوى المؤسسة، كنظام أطروحة دكتوراه، كلية

العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005، ص 115.

1-4 السلاسل الزمنية: إن الفكرة الرئيسية في طريقة السلاسل الزمنية تنصب على توقع المستقبل

على أساس أنه استمرار للماضي في أغلب الأحيان، وهذا يعني أنه يمكن تحديد الاتجاه العام لتطور

ظاهرة معينة تم إخضاعها للرصد مثل حجم القوى العاملة في منظمة الأعمال.

1-5 أسلوب المعادلات المتوازنة: يهدف هذا الأسلوب أساسا إلى تقييم ومقارنة النتائج المترتبة على

عدة افتراضات تتعلق جميعها بالتنبؤ بحجم الموارد البشرية المطلوبة.

2- طرق تقدير العرض من الموارد البشرية:

إن التحديد ألوفيق للعرض من القوى البشرية العاملة غالبا ما يتحكم فيه مجموعة من العوامل منها:

❖ التعيين الجيد للعاملين

❖ عودة العاملين لعمله

❖ -الانتقال من خارج المنظمة¹.

ومن بين الطرق العديدة لتقدير المعروض المستقبلي من الموارد البشرية نذكر:

2-1 تحليل مخزون المهارات: ويتمثل هدف مخزون المهارات في تقوية وتدعيم المعلومات عن

الموارد البشرية، فهو يمد بالمعلومات الأساسية على كل العاملين والتي تشمل في صورتها البسيطة

قائمة لأسماء وخصائص معينة ولمهارات الأفراد².

2-2 خرائط الإحلال: بالنسبة لتقدير الوضع القائم لبعض الوظائف المهمة كوظائف الإدارات العليا

مثلا، تستخدم طريقة خرائط الإحلال التحدية الموظفين المتوقع إحلالهم فيها عن انتهاء فترة القدامين

عليها حاليا، وهذه الخرائط تشمل معلومات عن الوظيفة وشاغلها وتاريخ الترقية المتوقعة بالإضافة إلى

معلومات عن الشخص البديل وإمكانيته.

¹ - حضير كاظم حمود، ياسين كاسب الحرشة، مرجع سبق ذكره، ص 54.

² - أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، المهارات المعاصرة في إدارة النشر، القاهرة، 2006، ص 84.

2-3 أسلوب مصفوفة الانتقال: يبين فيما يلي كيفية استخدام الانتقال في تحليل حركة الأفراد من و

إلى الوظائف المختلفة خلال فترات زمنية متتالية والتنبؤ بتركيبها المستقبلي¹.

3- تحديد الفائض أو العجز من العمالة وكيفية التصرف فيه:

تشكل الموازنة بين ما هو متاح وما هو مطلوب من العاملين أساس العملية التخطيطية، حيث يتم في هذه المرحلة تحديد المشكلة العمالة من خلال إجراء مقابلة بين العمالة المتاحة والعمالة المطلوبة للعمل، وعلى ضوء ذلك يتم تحديد مقدار الخلل ومن ثم تحديد الأساليب الواجب إتباعها لعلاجها والوصول إلى حالة التوازن المطلوب. وقد تكون نتيجة المقارنة هي إما زيادة الطلب على العرض أو العكس أو تساويها.

ويعرض النموذج التالي إطاراً متكاملًا لمقابلة الطلب بالعرض وسبل معالجة الفائض أو العجز.

المطلب الرابع : العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية .

يتوقف نجاح أي مجال، من مجالات الأعمال، في الأجزاء السفوية، على تخطيط الموارد البشرية فعالاً² وكثير من المنظمات قد يكون ناجحاً في مجال تخطيط المواد الخام والتمويل والتكنولوجي، والأسواق وبالرغم من هذا فإن الموارد البشرية نادراً ما تلقى نفس الاهتمام ربما يرجع هذا إلى طبيعة الأفراد والتي تجعل تخطيط الموارد البشرية يبدو وكأنه أقل أهمية من تخطيط الموارد الأخرى بالرغم من صعوبة التنبؤ بالأفراد، ومن التأكد من توافرهم تقريباً في أي مكان ومن قدراتهم على أداء مهام متنوعة وتكيفهم للظروف المتغيرة دون تدخل خارجي إلا أن الموارد البشرية بدون شك أهم عنصر في المنظمة لأن هذا العنصر البشري هو الذي يربط كل الأشياء الأخرى معاً، ومن ثم فإن المورد

¹ - نصر الدين عشوي، مرجع سبق ذكره، ص 157.

² - راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، دار الجامعية كلية التجارة، جامعة الإسكندرية.

البشري يتطلب نوعاً من التخطيط الرسمي لأن تخطيط الموارد البشرية يمكن أن يساهم بوضوح في تحسين استخدام الموارد البشرية و الذي يساهم بدوره في نجاح الأعمال .

فالموارد البشرية كما أنها تؤثر في أداء المنظمة فهي أيضاً تؤثر في إستراتيجيتها، لذلك فقد

أمكن للمنظمة اعتبار مواردها البشرية ميزة تنافسية يمكنها استغلالها إلى جانب إستراتيجياتها التنافسية الأساسية والتي تتمثل في :

- إستراتيجية القيادة في التكاليف.

- إستراتيجية التمايز.

- إستراتيجية التركيز.

فالمنظمة من خلال خلقها لموارد بشرية أكثر كفاءة والتزاماً ومهارة وأكثر قدرة على صنع منتجاتها فهي تحقق بذلك ميزة تنافسية من خلال مواردها البشرية ، وقد أدت هذه النظرة المتطورة للموارد البشرية إلى نمو وفاق مجال جدد هو التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، والذي يماز لان يربط بين خطط الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة ويسمح هذا الربط بخلق بيئة ثقافية وتنظيمية أكثر مرونة وقدرة على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة ، وعلى تبني السلوك الابتكار للأفراد وبهذا المفهوم يصبح تخطيط الموارد البشرية جزءاً متكاملًا ومشاركًا في بناء وتطبيق إستراتيجيات المنظمة ومن ثم لا يقتصر دور إدارة الموارد البشرية على مجرد التكيف والاستجابة لمتطلبات إستراتيجية العمل بل تصبح هي مشاركة في صنع هذه الإستراتيجيات .

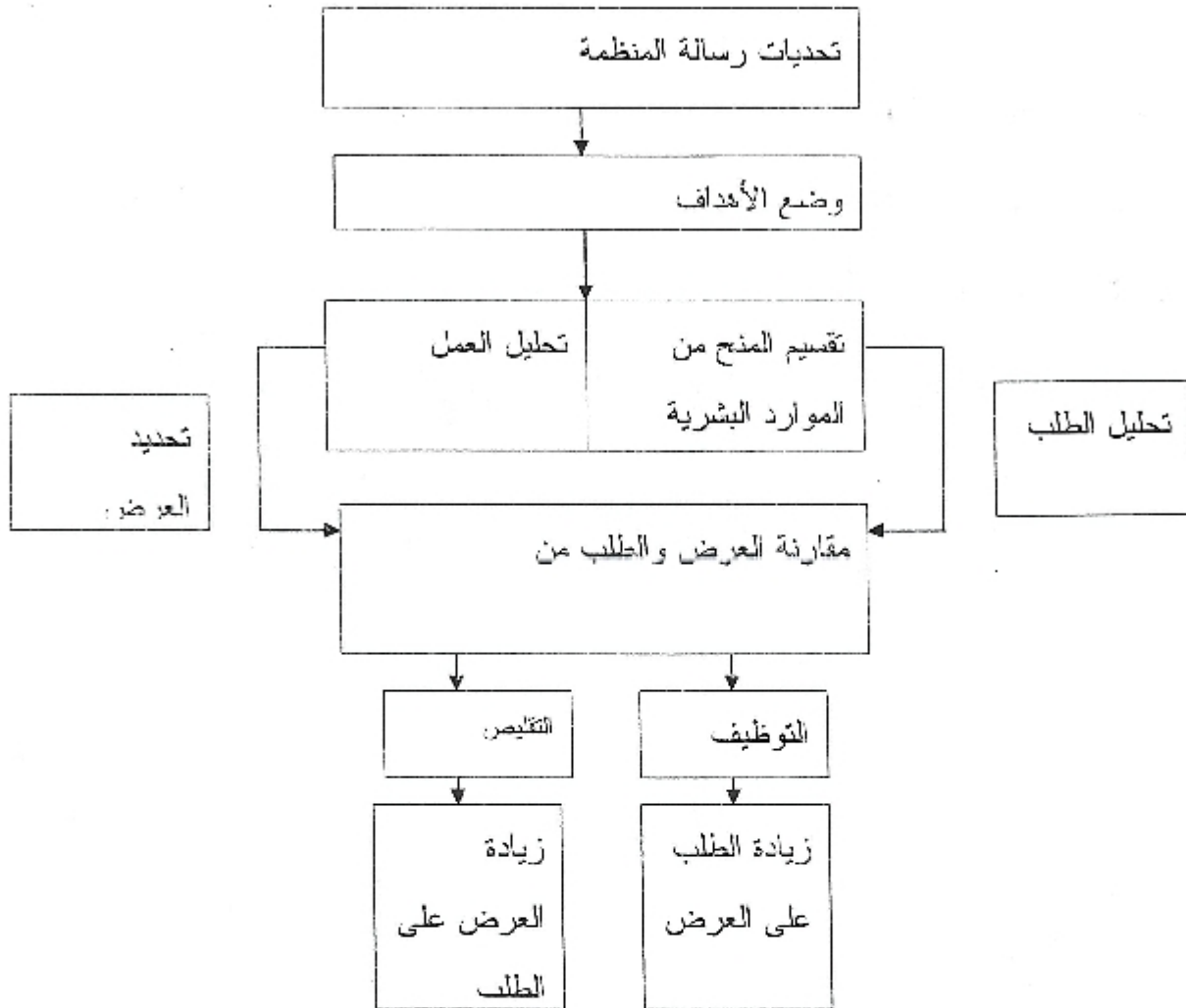
إن عملية التخطيط للموارد البشرية لا تتم بمعزل عن التخطيط الاستراتيجي للمنظمة ولذلك يجب على المدير وإدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال أن يشاركوا في عملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة وأن لا يكونوا منعزلين ، وينحصر تفكيرها في تحديد أنواع ، وأعداد العمالة

المطلوبة وتسكينهم في الوظائف المناسبة لهم فقط بل يجب أن يكونوا على دراية كاملة بالأهداف الإستراتيجية للمنظمة التي يعملون بها .

فمثلا إذا كان من الأهداف الإستراتيجية للمنظمة التي تطبيق إدارة الجودة الشاملة بها والحصول على الشهادة الدولية للجودة (ISO) فإن دور إدارة الموارد البشرية بها يركز على نشر الثقافة الاهتمام بالعملاء بين الموظفين وتأهيلهم بالتأهيل والتوعية لذلك ،وعلى ذلك فإن عملية تخطيط الموارد البشرية هي عملية متكاملة ومرتبطة ارتباطا وثيقا بعملية التخطيط الإستراتيجي للمنظمة ومعرفة الأهداف الإستراتيجية التي تسعى المنظمة لتحقيقها بوضوح، ولا يتم بإعداد خطط منفصلة لكل نشاط من أنشطتها.

ويشير الشكل إلى أن تخطيط الموارد البشرية يتم جنبا إلى جنب مع التخطيط الاستراتيجي في المنظمة وحيث إن الأهداف والغايات التي تحددتها المنظمة، وأسلوب تحقيقها يحددوا نوع الوظائف المطلوبة التي تخدم دورها نوع وكم الموارد البشرية التي يجب على المنظمة المسبوق عليها فالمنظمة التي تستهدف تحقيق النمو مثلا يحتاج إلى التوسع والتوظيف والتدريب، وبما يعزز من تحقيق الهدف المحدد لها، ونوضح ذلك في الشكل التالي:

ويوضح الشكل (06) كيف أن تخطيط الموارد البشرية يمكن أن يكون إستراتيجيا .



المصدر: يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، الوراق للنشر و

التوزيع، عمان، الاردن، 2006، ص، 174.

خلاصة الفصل الأول:

تحتل إدارة الموارد البشرية بمختلف برامجها مكانة هامة في المؤسسة في ظل الظروف الدينامية المحيطة بها ونفس الشيء بالنسبة لوظيفة تخطيط الموارد البشرية والتي تعتبر أهم وظائف المؤسسة كونها المسؤولة عن تسيير أهم مورد في المؤسسة، وهو العنصر البشري هذا المورد باستطاعته أن يحقق أعلى مستوى في الفعالية، والكفاءة لتلبية الحاجات على مستوى المؤسسة أو على مستوى المجتمع انطلاقاً من الإجراءات الضرورية لتكوين وتربية واستعمال هذه الموارد على مستوى المجتمع من خلال ما تقدم من الدراسة تبين بأن تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة هو عبارة عن تحديد المؤسسة من احتياجاتها من العمالة، وكذا تحديد العروض لديها من هذه العمالة بالعمل على المقارنة بينها لذا يعتبر تخطيط الموارد البشرية من الانشغالات الأساسية لأي مؤسسة هدفها مساندة متطلبات التسيير الحديث.

الفصل الثاني

تمهيد:

أصبحت المؤسسة تنشط وسط محيط جديد، تظهر فيه الإستراتيجية التنافسية المرتكزة على السعر قليلة الجدوى، كما أن التقنيات الكلاسيكية التسويقية لم تعد كافية لوحدها لإكساب المؤسسة حصص سوقية، ومع تزايد عروض المنتجات وتنوعها، برز توجه أكثر تفاعلية مع الزبون، وعلى هذا الأساس فإن قرار الشراء يصبح ثمرة لعلاقات تفاعلية مستمرة بين المؤسسة والزيائن، وقد أتيحت الفرصة أمام الزبون للمفاضلة بين البدائل واختيار أحسنها همم صعب من مهمة الإدارة التسويقية في جذب الزبون والحفاظ عليه. ولعل هذا يفسر توجه المؤسسة اليوم البحث عن إنشاء علاقة مع زبائنها من خلال تبني مدخل جديد للعلاقة مع الزبون.

ولقد قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث هي:

المبحث الأول: تطور موقع الزبون في الفكر التسويقي.

المبحث الثاني: أساسيات مرتبطة بالعلاقة بين المؤسسة والزبون.

المبحث الثالث: ماهية التوجه نحو الزبون.

المبحث الأول: تطور موقع الزبون في الفكر التسويقي

تتطلب عملية البحث في تحديد معالم أي مفهوم أو مصطلح امتلاك مرجعية تاريخية تبين مختلف التصورات التي مر بها، ومن هذا المنطق تجدر العودة إلى تاريخ الفكر التسويقي وتطوره لصياغة مفهوم الزبون وموقعه من نشاط المؤسسة. واستراتيجياتها في ظل مختلف التصورات التسويقية التي تبنتها وصولاً إلى جعل الزبون أحد المناهج الأكثر فعالية في إدارة المؤسسة من خلال معرفة الزبون وتميزه والإصغاء إلى حاجاته وتطلعاته.

المطلب الأول: التصورات الكلاسيكية للتسويق والنظرة إلى الزبون

كان ميلاد أول تصور للفكر التسويقي بميلاد الثورة الصناعية أو كما عرفت بثورة الإنتاج، منذ ذلك الحين عرف هذا التطور عدة تطورات استمرت إلى غاية الخمسينات من القرن الماضي وتتلخص هذه المرحلة في ثلاثة توجهات هي:

أولاً-التوجه بالمفهوم الإنتاجي:

انصب اهتمام المؤسسة ولفترة طويلة على كيفية استغلال مواردها استغلالاً تاماً لتحقيق الإشباع إلى الأسواق¹، يفترض هذا التصور أن الزبون يبحث عن المنتج المتاح و بأقل تكلفة بغض النظر عن اعتبارات أخرى تتعلق بالجودة أو الناحية المالية للمنتج، من هذا يتضح أن تحسين كفاءة الإنتاج والتوزيع والقدرة على تخفيض التكلفة وكفاءة شبكة التوزيع في التغطية الواسعة للأسواق المستهدفة هي الأهداف الأساسية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها².

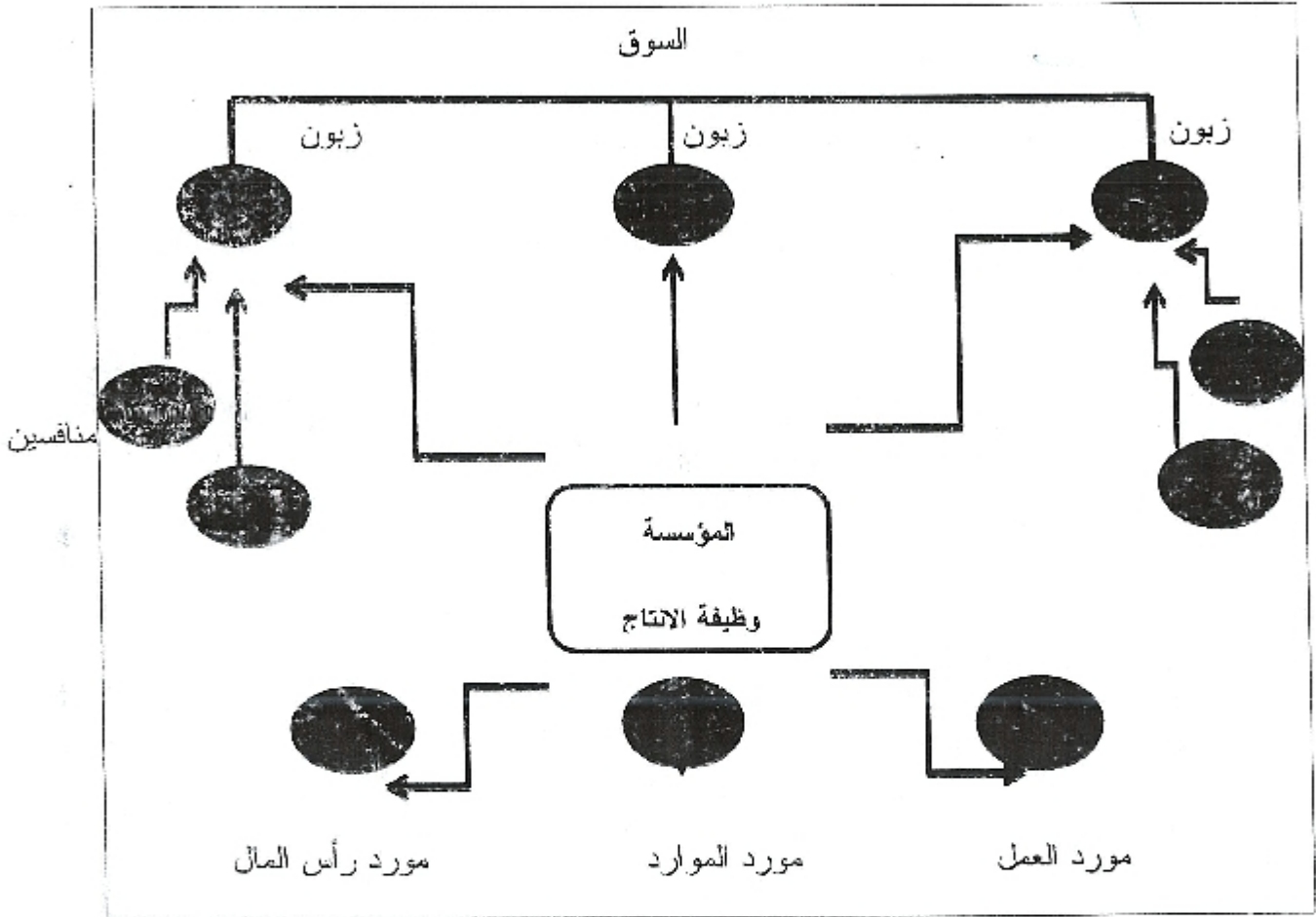
¹-عصام الدين أبو عافه ، التسويق مفاهيم إستراتيجية ،مؤسسة حروس الدولية الإسكندرية ،2002 ،ص 21

²- ناجي معلا رائف، أصول التسويق ، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2002، ص8.

إضافة إلى هذا فأساس كل تعاملات المؤسسة مع محيطها الخارجي ينطلق من الفروع الإنتاجية

وقدرتها في الحصول على موارد الإنتاج أكبر عرض ممكن كما هو موضح في الشكل الموالي.

الشكل رقم (07): الرؤية التقليدية للمؤسسة.



Source : j ,lendrvie .d. lindorm, mercator.edition edaloz.Paris,7^{eme} edition,2003,P04.

وضح الشكل رقم (07) ان غياب التام للزبون عن المحاور الإستراتيجية والعلمية في المؤسسة

التي لم تكن سوى آلة تحويل واسطة بين موردي الموارد الأولية والزبون ولم يكن لمدير الإنتاج وهو

صاحب المركز الأول أي اهتمام أو فكرة عن حاجات ورغبات الزبون الذي يوجه إليه إنتاج المؤسسة

وقد ارتكز النصر الإنتاجي على فكرتين أساسيتين:

أ- الزيادة الدائمة في الطلب عن العرض وهو ما جعل السوق سوق بائعين يسعون إلى تحقيق الإشباع الكمي لهذه السوق.

ب- يسعى الزبون إلى البحث عن المنتجات المتوفرة وبأقل تكلفة، وهو ما دفع المؤسسة إلى انتاج إستراتيجية التوزيع الشامل، وإستراتيجية تخفيض التكاليف فقد اعتبرت المؤسسة دائما الزبون هجر مصدر للربح ولتصريف إنتاجها.

ثانيا- التوجه بالمفهوم السلعي:

يرى العديد من الأخصائيين في التسويق أن هذه المرحلة ضمنية بين سابقتها والتي تليها وهي أقرب إلى التصور الإنتاجي، إلا أننا وعلى غرار البعض الآخر من الباحثين قمنا بفصلها كمرحلة مستقلة لتوضيح بعض التغيرات التي مسّت مكانة الزبون في المؤسسة في هذه المرحلة أدرك رجل التسويق أن الزبون يفضل المنتجات ذات الجودة العالية، فأصبحت وظيفة الجودة في المرتبة الثانية من حيث الأهمية بعد وظيفة الإنتاج، ومن بين الشعارات التي ترجمت هذا التصور نجد السلعة الجديدة تباع نفسها¹.

إلا أن التصور التسويقي الذي تبينه المؤسسات في هذه المرحلة لا يزال يعاني من القصور بالرغم من كونه ركز على تقديم منتج ذا جودة، ويرجع هذا إلى أن الجودة المقدمة للزبون كانت من منظور وتصور مهندس الجودة في المؤسسة دون دراسة أو معرفة بحاجات ورغبات الزبون أو مستويات الجودة التي يطلبها السوق، فقام هذا التصور على فرضيات أساسية هي²:

¹ - محمد فريد الصحن، و آخرون، التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص74.

² - عبد الرحمن ثابت، جمال الدين محمد المرسي، التسويق المعاصر، الدار الجامعية الإسكندرية، طبعة الأولى،

1. المستهلك يهتم أساساً بعنصر الجودة في المنتجات المعروضة وينظر إلى تلك المنتجات كمجموعة من المواصفات وليس باعتبارها أدوات لإشباع حاجات معينة لديه.
2. عملية المفاضلة بين المنتجات المتنافسة يتم على ضوء العلاقة بين الجودة والسعر.
3. المستهلكون لديهم معرفة بالمنتجات والعلامات البديلة المعروضة في السوق. شكل هذا التصور امتداداً للتصور الإنتاجي الذي استمر إلى غاية الأزمة الاقتصادية 1929 الناتجة عن الكساد اندس من الأسواق بسبب الأفكار التي جددتها المؤسسة في هذه المرحلة، وباعتبار أن السوق هي سوق بائعين لفترة طويلة بمعنى أن كل ما ينتج يباع دون النظر إلى ظروف المنافسة التي كانت تزداد تدريجياً مما ولد فائضاً كبيراً في العرض. هذا الوضع المتأزم دفع المؤسسات للبحث عن حلول للتخلص من هذا الفائض ودفع الزبون للشراء، فالتجهت نحو تصور جديد هو المفهوم البيعي.

ثالثاً- التوجه بالمفهوم البيعي:

اعتبرت المؤسسات هذا التوجه حلاً لأزمة الكساد، فتحولت إستراتيجية المؤسسة من وظيفة الإنتاج إلى وظيفة الترويج وتكثيف الجهود البيعية للتأثير على الزبون واستمالته للشراء، ينطلق هذا التوجه من مجموعة افتراضات هي¹:

1. الزبون بطبيعته لن يقوم بعملية الشراء إلا إذا تم دفعه وتكثيف الجهود الترويجية حل له لا قناعه بالشراء أو بالأحرى إرغامه على الشراء.
2. الزبون عادة ما ينسى الخبرات السابقة الناتجة عن تجارب الشراء ولا ينقلها إلى الآخرين، وقد يقوم بتكرار شراء نفس المنتج دون الرجوع إلى التقييم السابق.
3. هناك فرص بيعية كثيرة متاحة في السوق ومن ثمة فإن الاهتمام سيركز على كيفية تحقيق مبيعات للزبون دون الاهتمام بالاحتفاظ به.

¹ - محمد حافظ حجازي، المقدمة في التسويق، دار الوفاء للطباعة والنشر الطبعة الأولى، الإسكندرية 2005، ص 28.

من الملاحظ أن الفرضيات التي قام عليها هذا التصور مرتبطة بسلوك الزبون لكن كونه لم يعتمد على نتائج بحوث ودراسات لسلوك الزبون، بقي هذا التوجه مجرد افتراضات من رجال التسويق لم تعطي الحل المناسب للأزمة ولم تزد إلا من صعوبة العملية البيعية.

بالرغم من نقائص وعجز هذا التطور إلا أنه لا يزال يميز واقع العديد من المؤسسات خاصة في الاقتصاديات المختلفة، والتي لم تصل بعد لتحديد معالم التصور التسويقي الحديث، إلا أنه أعطى لفته هامة إلى الزبون ووسع مجال الاهتمام به.¹

المطلب الثاني: التصور التسويقي الحديث والنظرة إلى الزبون

قطعت كبريات المؤسسات شوطاً كبيراً في الممارسة التسويقية، مما سمح بلورة مفهوم أكثر تطوراً ينطلق من حاجات ورغبات الزبون، والبحث عن الأدوات والوسائل التي تسمح بتلبية هذه الحاجات مع ضمان ربحية المؤسسة، وقد تضمن التصور الحديث خمسة محاور أساسية كلها تركز على الزبون وهي:

أولاً- التركيز على الأسواق:

يعتبر اختيار السوق المستهدف من النقاط الرئيسية لأي نشاط تسويقي، بالاعتماد على مبدأ التجزئة الفعالة لقطاعات السوق الذي يمكن من الوصول إلى أكبر تجانس ممكن لعناصر القطاع، مما يزيد من فرصة وقدرة المؤسسة في الاستجابة لحاجات زبائنهم بفعالية.

¹ - طارق الحاج علي رباحية، التسويق من المنتج إلى المستهلك، دار النصفاء للنشر، الطبعة الثانية، عمان، 1999.

وقد أثبتت المؤسسات اليابانية لصناعة السيارات أهمية التجزئة الفعالة في تلبية الحاجات من خلال إنتاج سيارة خاصة بالمرأة العاملة والتي تتضمن مجموعة من الخصائص تختلف عن التشكيلات الموجهة لباقي القطاعات وقد حققت نجاحا كبيرا¹.

ثانيا- التوجه بحاجات الزبون:

إن تبني المؤسسة للحل التسويقي يعني بالضرورة توجيهها بحاجات ورغبات الزبون، وصحة هذا التوجه تستلزم ما يلي:

- 1- تحديد حاجات ورغبات الزبون من وجهة نظرة وسلوكه وليس من منظور المؤسسة ونظرة العاملين بها، لأن عملية تحديد الخصائص التي يرغب فيها الزبون انطلاقا من تصورات المسؤولين يفسر فشل العديد من المنتجات الجديدة بمجرد نزولها السوق، وبالتالي يجب أن تسعى المؤسسة إلى تلبية حاجات حقيقية معبر عنها وليست متصورة².
- 2- القيام بالبحوث التسويقية ودراسات السلوك لمعرفة وتحديد حاجات الزبون بدقة.
- 3- التوجه بالزبون لا يعتبر مسؤولية قسم التسويق وحده، بل يجب أن يعمل كل عناصر المؤسسة كنظام متكامل موجه لتلبية حاجات الزبون وزيادة مشترى الرضا لديه، وفي هذا المضمون جاء تصريح المدير التنفيذي لمؤسسة Ford أثناء العمل على مشروع سيارة Rover أن الثقافة السائدة في

¹ - كلود فوسلر، بيتر جيمس، ترجمة علاء أحمد صالح، إدارة البيئة، مركز الخبرات المهنية لإدارة بيك،

الجيرة، 2001، ص 84.

² - كلود فوسلر، بيتر جيمس، المرجع السابق، ص 84.

المؤسسة مفادها أن الزبون يجب أن يحب السيارة، وقد أدركت المؤسسة أنه لا يمكن الاستعانة بالتكنولوجيا من أجل التكنولوجيا فقط¹.

ثالثاً-تكامّل النظام التسويقي:

بناءاً على الأطر والأفكار التسويقية التي طورتها المؤسسات الأكثر تقدماً من خلال ممارستها في مجال التسويق أصبح من الأنسب صياغة هذا المفهوم في صورة نظام متكامل الأجزاء يظهر بشكل علمي و أكثر ملائمة للتعليل والدراسة، وكأي نظام يضمن ثلاث عناصر أساسية هي المدخلات وعملية المعالجة والمخرجات.

رابعاً-التسويق والتنمية المستدامة:

وصل الفكر التسويقي الحديث والمتوجه بحاجات الزبون إلى التفكير في مستقبل هذا الزبون مسؤولية كبرى أمام المؤسسة، فمن غير المنطقي الحصول على زبون راضٍ وبيئة مهتدة ومن هنا ظهرت المفاهيم التسويقية الجديدة كالتسويق الأخضر والتسويق البيئي والتسويق المجتمعي التي ارتبطت جميعها بمفهوم التنمية المستدامة، حيث يقصد بالتنمية المستدامة التي تسمح للأجيال الحاضرة بتلبية حاجاتها دون منع القادمة من نفس فعل الشيء².

خامساً- التسويق العلائقي:

في ظل البيئة التنافسية العالية الموجودة اليوم أصبح التسويق العلائقي من الضروريات المهمة باعتباره نظام يؤكد على جذب الزبائن و الاحتفاظ بهم والتعامل معهم باعتبارهم مالكين للمنظمة ولتفهم التسويق العلائقي تقدم التعاريف التالية

¹ فليب كوتلر و آخرون، ترجمة مازن بقاع، التسويق، دار علاء الدين للنشر والتوزيع والترجمة، الجزء الثالث دمشق، 2002، ص188.

²-Guy auditger, marketing l'entreprise, gualino Edition Paris.2003, P39

التعريف الأول: التسويق العلائقي هو " فلسفة أداء العمل إضافة إلى أنه توجه استراتيجي يقوم على الاحتفاظ بالزبائن الحاليين للمؤسسة وتطوير العلاقة معهم بدلا من التركيز فقط على جذب الزبائن الجدد بشكل مستمر¹.

التعريف الثاني: هو ارتباط للمنظمة بسلوك ايجابي نحو تطور التبادلات التفاعلية المربحة مع الزبائن وتدعيمها والالتزام بها عبر الزمن².

التعريف الثالث: التسويق بالعلاقات هو عملية تعويض الزبون المستهدف ثم العمل على جنبه واستهدافه، ومن ثم العمل على الاحتفاظ به ثم دعم وتطوير العلاقة معه، إضافة إلى تطوير العلاقات المستمرة مع الأطراف الأخرى ذات العلاقة بالمنظمة مما يساعد على تحقيق أهداف جميع هذه الأطراف، وهذا يحقق من خلال الوفاء بالوعد المقدمة لجميع هذه الأطراف بالشكل المرضي المقبول³.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن التسويق بالعلاقات هو آلية تعتمد على مجموعة من الأنشطة والخطوات المستمرة التي تسعى إلى الاحتفاظ بالزبائن، وصولا إلى ما يعرف بزبون مدى الحياة.

المطلب الثالث: تعريف الزبائن و أهميتهم

سمح التطور الكبير الذي عرفه مفهوم التسويق وتجسيد أسس التوجه بالزبون لهذا الأخير بتبوء مكانة بارزة ضمن اهتمامات المؤسسة وفرض سيادته على قراراتها الإستراتيجية.

¹ - فخري أحمد حسن، التسويق بالعلاقات، المنقى العربي الثاني حول التسويق في الوطن العربي: الفرص والتحديات، جامعة الإسراء، قطر، 6-7-8 أكتوبر 2003، ص395.

² - منى شفيق، التسويق بالعلاقات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005 ص16.

³ - محمد عبد العظيم، التسويق المتقدم، الدار الجامعية للطباعة، الإسكندرية، مصر، 2008، ص38.

أولاً: تعريف الزبائن:

بعد الزبون العنصر الحاسم في بناء سمعة ومكان المؤسسة، ولذا من الجدير بأي مؤسسة تسعى لاكتساب حصة سوقية والسيطرة على منافسيها أن تولي كل اهتمامها في كيفية بناء علاقة وطيدة ومتماسكة بينها وبين زبائنها والذي سيمكنها من تحقيق التميز العددي والتنافسي الذي يجعل منها دوماً في الزيادة بين نظائرها من المؤسسات.

فالزبون أو العميل يعبر عن مختلف الأطراف التي تتعامل معها المؤسسة أو تربطها بهم علاقة، حيث يمكن أن نصف زبائن المؤسسة إلى زبون داخلي وزبون خارجي¹.

1- الزبون الداخلي: يقصد به المورد البشري في المؤسسة، فهو القائم على إعداد استراتيجيات

المؤسسة وتنفيذ أنشطتها وخططها، فتفاعل هذا العنصر بشكل مختلف الأطراف بشكل مختلف الأطراف التنظيمية في المؤسسة وثقافتها واتجاهاتها.

بالتالي فإن تعزيز العلاقة مع الزبون يجب أن تكون بشكل دائم وتحسينها باستمرار. وذلك

لكونه بعد بمثابة المسئول الأول عن تنفيذ قرارات ونشاطات المؤسسة وهو الذي يغطي الواجهة الأمامية التي تتعامل بها مع محيطها الخارجي².

كما يمكن تعريف الزبون الداخلي على أنه ذلك الفرد داخل المؤسسة الذي يعتمد على شروط وقواعد محددة في أداء مهامهم³.

¹-حكيم جروة، محمد بن جوهر، تسويق العلاقات من خلال الزبون مصدر لتحقيق المنافسة و اكتساب ميزة تنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، الجزائر بدون سنة، ص 06

²-سعادي الخنساء، التسويق الالكتروني وتفعيل التوجه نحو الزبون من خلال المزيج التسويقي، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم الشبيير، الجزائر، 2006، ص 42.

³-جمال الدين مرسي مصطفى محمد أبو بكر، دليل فن خدمة العملاء ومهارات البيع، دار الجامعة الإسكندرية، 2004، ص 04.

2- الزبون الخارجي: هو الذي يتعامل مع السلعة أو الخدمة التي تنتجها المنظمة، ويتلقون

المخرجات النهائية¹.

ويمكن تعريف الزبون على أنه من يرغب في شراء منتجات أو الحصول على خدمات لمؤسسة وهذا

هو المعنى التقليدي للكلمة حيث أن الزبون الخارجي يتمثل في: المورد-الموزع-الزبون².

كما عرف الزبون كما يلي " الزبون هو شخص مادي أو معنوي ينفع مقابل الحصول على السلع

والخدمات بغية تحقيق الإشباع لديه³.

تعرف أنه مفتاح نجاح المؤسسات لأنه يعد أكبر خطوة نحو تحديات المختلفة للمنافسين⁴.

من خلال التعريفات السابقة نستنتج أن:

الزبون هو ذلك الفرد الفعال الذي يحقق النجاح للمؤسسات بتحصيله و تلبية مختلف حاجاته ورغباته.

ثانياً: أهمية الزبون:

تكمن أهمية الزبون لأي مؤسسة فيما يلي:

4. الزبون هو المبرر الوحيد لوجود المؤسسة.

5. الزبون هو الأساس في مختلف الفرص الوظيفية والتسويقية.

6. إشباع حاجات الزبون هي الوسيلة لتحقيق الربح، النمو، الاستقرار.

7. تشبع الأسواق وكثافة المنافسة⁵.

¹ -علاء فرحان طالب، أميرة/إدارة المعرفة، إدارة معرفة الزبون/دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى عمان، 2009، ص37.

² -جمال الدين مرسي أبو بكر ، مرجع سابق ، ص4.

³ -Demis Pettigrew, Siad zuiten; William menveilble .consommateur acteur clé en Marketing , les éditions SMG 2002,P83.

⁴ -سنى شفيق ' التسويق بالعلاقات'، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، مصر، 2004، ص15.

المطلب الرابع: أنواع الزبائن

توجد عدة زوايا واعتبارات يمكن الاعتماد عليها في تصنيف زبائن المؤسسة وتحديدهم بدقة من أجل إعطاء الفرصة لرجل التمويل لتركيز جهوده وتوجيه التعامل مع الزبائن بشكل فردي.

أولاً: التصنيف على أساس الصفات (الخصائص) الشخصية:

أدرج الباحثون تحت هذا المعيار ستة أنماط شخصية يمكن أن يتعامل بها الزبون وهي²:

- 1 الزبون العاطفي: هذا الزبون يتصرف وفق عواطفه فلا نجد في الغالب تحليل منطقي لتصرفاته.
- 2 الزبون الرشيد: هو عكس الزبون العاطفي، قراراته تتميز بالعقلانية والبحث الدائم عن تحقيق السلفة من وراء أي سلوك.
- 3 الزبون الودود: يعتبر من الزبائن المرغوب فيهم فهو لا يسبب أي مشاكل في نقاط البيع يحاول دائماً دعم الاتصال القائم بينه وبين رجل البيع.
- 4 الزبون الانفعالي: يتميز بالمزاج المتقلب ويستجيب بانفعال مع المواقف و يتخذ أحياناً قرارات شراء عشوائية.
- 5 الزبون الهادئ: يتميز الزبون الهادئ بالتأني في اتخاذ قرارات الشراء ولا يستجيب بسرعة لإغراءات رجل البيع في نقطة البيع.
- 6 الزبون الخجول: هذا الزبون لا يعبر عن رأيه، وهو ما يمثل مشكلة أمام المؤسسة.

يعتبر هذا التصنيف ذو أهمية بالغة في توجيه أعمال واستراتيجيات رجل البيع في التعامل مع زبائنه.

¹-جمال الدين مرسي أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص6.

²-محمود جاسم الصمدي، ردينة عثمان يوسف، سلوك المستهلك، دار المنهاج الجامعية، مصر، 2002، ص 19.

ثانيا: التصنيف على أساس أهمية الزبون بالنسبة للمؤسسة.

لا يحتل كل زبائن المؤسسة نفس المستوى من الأهمية في نشاطها والأثر في ربحيتها و بناء على هذا

المعيار يمكن أن نصنف زبائن المؤسسة إلى ثلاث أصناف هي¹:

1-الزبون الإستراتيجي : هو الزبون الأكثر مردودية، يتميز في الغالب بمستوى ولاء عالي بمنتجات أو علامة مؤسسة.

2-الزبون التكتيكي :هذا النوع من الزبائن لكنه يحتل مكانة مهمة في سلم أولويات وانشغالات المؤسسة التي تسعى إلى رفعه إلى مستوى أحسن .

3-الزبون الروتيني :هو الزبون يتساوى احتمال استمراره في التعامل مع المؤسسة مع احتمال قطع العلاقة يعرف على أنه الزبون المشكل ، بمعنى يمكن أن يمثل نسبة للمؤسسة فرصة أو تهديد .

ثالثا: التصنيف على أساس نوع الارتباط بين الزبون والمؤسسة

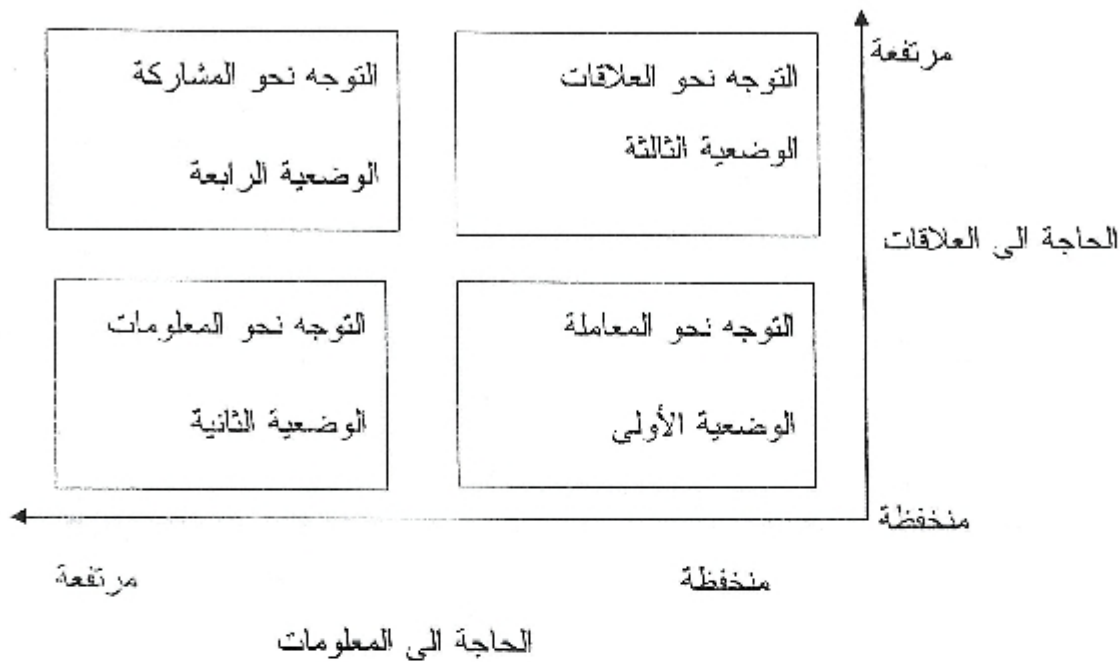
تأخذ العلاقة التي يمكن تربط الزبون بالمؤسسة عدة أوجه ،تمثل مختلف نقاط التقاطع بين متغيرين

أساسيين هما :

حاجة الزبون الى العلاقات و الحاجة إلى المعلومات كما هو موضح في الشكل رقم (08) الموالي :

¹-سعادي الخنساء ، مرجع سبق ذكره ،ص 44

الشكل رقم (08) :مصفوفة زياتن المؤسسة



المصدر : ريتشارد ويتلي ،ديسان هيمان ،ترجمة عبد الرحمان توفيق ،الإدارة بالعملاء ،مركز الخبرات ،القاهرة ،1998 ،ص 259

؛ يوضح الشكل رقم (08) أربع وضعيات يمكن ان تكسر الارتباط بين المؤسسة والزبون هي :

1- **الوضعية الأولى:** الزبون المدرج ضمن هذه الوضعية يعرف على أنه زبون مشتري يريد

الحصول على المنتج المناسب في الوقت المناسب وبأقل تكلفة، يتميز بقلة رغبته في بناء علاقة مع

المؤسسة أو المشاركة في المؤسسة.

1-ريتشارد ويتلي، ديسان هيمان، ترجمة عبد الرحمان توفيق، الإدارة بالعملاء، مركز الخبرات المهنية، القاهرة

2- الوضعية الثانية: هنا نجد الزبائن الراغبين في المعلومات، فهم يهتمون كثيرا بالحصول على المنتج أو العلامة المراد شرائها مع قلة حاجتهم إلى العلاقات، يتسم الزبون الباحث عن المعلومات بمعرفته لما يريد لكنه بحاجة إلى التعلم.

3- الوضعية الثالثة: في هذه الحالة نجد الزبون الراغب في العلاقة، هذا الزبون يعطي أهمية كبيرة وقيمة للمؤسسة التي يفترض أنها تترك بدقة حاجاته ورغباته وهي قادرة على تلبيتها وستمكنه من الاستفادة من المعلومات التي يملكها، غالبا ما يكون الزبون الذي يبحث عن العلاقة هو زبون يفقد الخبرة ولا يرغب في بذل مجهود بشكل دائم للبحث عن المعلومات.

4- الوضعية الرابعة: الزبون الموجود في هذه الوضعية يترجم فكرة متطورة مفادها أن الزبون هو شريك للمؤسسة، و الزبون الراغب في المشاركة هو الذي يسعى لإقامة علاقات شخصية وطويلة المدى مع المؤسسة من أجل تحقيق أهداف مشتركة، تبرز مثل هذه العلاقات في مجال التعاملات الصناعية.

رابعا: التصنيف على أساس العائد والنفقة

يعتبر العائد والنفقة أو التكلفة متغيرين هامين في تحديد أهمية الزبون ومكانته في المؤسسة ويتضمن هذا التصنيف المجموعات الآتية:¹

1- زبائن يزيد عائدهم عن نفقاتهم: هم يمثلون مصدر ربحية المؤسسة، يجب أن تكشف هذه الأخيرة جهودها للاحتفاظ بهم.

2- زبائن يتساوى عائدهم و نفقاتهم: هم فرصة يمكن استغلالها و تحسين عائدهم.

3- زبائن يقل عائدهم عن نفقاتهم: ويشكلون عبئ على المؤسسة، إذا لم تستطع تحسين عائدهم يجب التخلي عنهم.

¹ -سعدني الخنساء، مرجع سبق ذكره، ص44.

المبحث الثاني : أساسيات مرتبطة بالعلاقة بين المؤسسة و الزبون :

تقوم المؤسسات في الوقت الحالي بتنمية وتطوير العديد من البرامج التي تمكنها من خلق ولاء الزبون لها والاحتفاظ، به واستبقائه للتعامل معه لفترات طويلة وبعبءة عن محاولات إرضاء الزبائن وتقديم القيمة التي يبحثون عنها .

المطلب الأول : مفهوم وأهمية إدارة العلاقة مع الزبون

أولا : مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون

نعرف إدارة العلاقة مع الزبون بأنها: "إستراتيجية شاملة وعملية متكاملة بين المنظمة والمستفيدين بوجه عام والزبائن على وجه الخصوص تقوم على أساس التفاوض والتشاور والثقة المتبادلة بينهم عن أجل الاحتفاظ بالزبائن وتحقيق قيمة لهم .

وعرفت أيضا بأنها : "عبارة عن مسار تنظيمي يهدف إلى معرفة جيدة بالزبون الذي يتم اختياره على أساس الأرباح المحتمل تحقيقها وتتم هذه المعرفة من خلال تعدد قنوات الاتصال معه للوصول في النهاية إلى تطوير علاقة مربحة للطرفين .

وتعرف أيضا : "بأنها يمكن اعتبارها إستراتيجية لفهم الزبون وجذبه والحفاظ عليه والذي يتم اختياره وفق أسس محددة لتحقيق قيمة المؤسسة " . علاقة وقواعد تنظمها وتوجه سيرها فجاء ما يسمى GRC الذي تعتمد فيه المؤسسة على أفكار مركزة وثرية وتقنيات حديثة ودقيقة .

وتعرف كذلك : "إن بناء العلاقة مع الزبون إن نظام إدارة العلاقة مع الزبون يشبه نظام المعلومات التسويقية إلا أنه موجه نحو الزبون نهدف من خلاله المؤسسة إلى خلق الزبائن والاحتفاظ بهم وتنمية

علاقة حقيقية معهم ويقصد بالحقيقة عندما يتم تبادل المعلومة بين المؤسسة وزيائنها في الاتجاهين ومعالجتها جيدا من الطرفين لتحليل محتوى التبادل.¹

وقد عرفها NievoBourg:

أنها مجموعة أدوات وتقنيات تسمح بجمع المعلومات المتعلقة بالزيائن والحفاظ على العلاقات

معهم.²

ثانيا: أهمية إدارة العلاقة مع الزبون:

تلعب إدارة العلاقة مع العميل دورا مهما حيث تبرز هذه الأهمية فيما يلي:³

1-تساعد علاقة الزبون المؤسسة في دعم أسواقها من خلال توجه نحو كسب أفضل

وإدارة حملات التسويقية، بأهداف واضحة ومرتبوعة وتساعد في قيادة وخلق النوعية في المبيعات .

2-تساعد المؤسسات في تحسين عمليات البيع بالتجزئة وإدارة المبيعات من خلال المشاركة

بالمعلومات من جميع العائلين

3-تساعد في بناء علاقات فردية مع الزبون والعاملين ويساهم ذلك في تحسين وتطوير الإحساس

بالرضي لدى الزبون .

4-تعطي إدارة علاقة الزبون في المحيط التنافسي المتزايد فوائد وإستراتيجية عديدة للمؤسسات وتجعل

العلاقات شخصية مع الزبون.

1- بشوي عيسى، ادوي الشيخ، تنمية العلاقات مع الزبائن عامل أساسي لاستمرارية المؤسسات، تجربة بنك الفلاحة،

جامعة الجزائر، 2009-2010، صر2.

2-Guy Audigier ,Marekting Pour l'entreprise (guatin, editeur ; paris2003.P353.

3درمان سليمان صادق، التسويق المعرفي المعنى على إدارة علاقة وسرقة الزبون التسويقية، الطبعة الأولى دار

كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، صر136.

5- تساعد في التعريف على نوعية الزبون وتحليل البيانات التي تخصه مما يساهم بفعالية في تغيير إستراتيجية مؤسسة في عملياتها المختلفة ومنها بشكل خاص وظيفة التسويق وتقديم الخدمات .

6- تساهم في تنظيم الأرباح وتحديد الزبائن ذوي القيمة أو المربحين وتزويدهم بمستوى عالي من الخدمات.

7- تحسين خدمة الزبون وزيادة فعالية مركز الاتصالات وتفعيل عمليات البيع والتسويق وتحسين التعرف على الزبائن وعمليات البيع والتسويق.

المطلب الثاني: تطوير العلاقة بين المؤسسة والزبون

مهما كان القطاع التي تعمل فيه المؤسسة ،ويغض النظر عن حجمها ونوعية نشاطها فإن تطوير العلاقة مع الزبون يبقى هدفا أساسيا بحيث أنه ليس المهم هو الحصول على الزبون بل الأهم هو كيفية الحفاظ عليه واغتنام كل الفرص التي تتجم عن ذلك . وعلى العموم توجد ثلاثة مراحل تطور حسبها هذه العلاقة وهي :

أولا :الحصول على الزبون

إن تطور الاتصالات ونتائج العولمة المتنامية في الأسواق تترجم بالنسبة للزبون في شكل نطاق واسع من الخيارات وفرصة للانتقال من منتج لأخر بشكل بسيط وسهل عليه فإن السوق يتطلب سرعة ومرونة من أجل التكيف مع هذا الطلب وتطوره ، ومن أهم عوامل النجاح في ظل هذا الوضع هو قدرة المؤسسة على توسيع قاعدة زبائنها عفشلها في إقناع وجذب الزبائن يؤدي بهم إلى التردد والفضل، ولانجاز هذه المرحلة الأولى ، فعلى المؤسسة ضمان مبيعات بأحسن جودة من أجل تحقيق المطالبة بينهما حصل عليها الزبون فعلا وما كان يتوقعه عند استعماله لهذه السلعة أو فرصة واحدة¹

¹-Christophe Allard ;le management de la valeur client ,optimiser la rentabilité de vos investissements en relation client ,dirnod ,Paris ,2002 ,P121.

لإعطائه الانطباع الايجابي من الوهلة الأولى ، فبمجرد خطأ بسيط في هذه المرحلة سينشأ خطر ذهاب الزبون مع فكرة عدم الرجوع مرة ثانية

ثانياً: رفع مردودية الزبون

يمكن تقسيم زبائن المؤسسة بحسب العائد المتوقع منهم أي مردوديته مقارنة بتكلفة الاحتفاظ بهم إلى ثلاثة أنواع :

1- زبائن تزيد نفقاتهم عن مردوديتهم أي تكلفة الاحتفاظ أكبر من المردودية ، وبالنسبة لهذا النوع فعلى إدارة المؤسسة تقليص نفقات الاحتفاظ بهم ، بدل زيادة نفقات الترويج للسلع والخدمات الموجهة إليهم .

2- زبائن تتساوى تكافة الاحتفاظ بهم مع المردودية ، وفي هذه الحالة تتبع الإدارة مع هذا النوع إستراتيجية تفاعلية مكثفة لبيعهم المزيد من السلع والخدمات .

3- زبائن تكلفه الاحتفاظ بهم أقل من مردودية التعامل معهم ، وبالنسبة لهذا النوع يجب على إدارة المؤسسة أن تركز عليهم جدا وتعمل على دراسة حاجاتهم بدقة في محاولة منها لإشباعها وبالتالي العمل على زيادة ورفع مردوديتهم وتمديد فترة تعاملهم مع المؤسسة .

ومن بين أهم الأنشطة التسويقية التي توجدها المؤسسة لهذا النوع من الزبائن رفع كمية السلع التي اعتاد الزبون شرائها بواسطة الترويج المهني ،مثل إضافة منتج مجاني عند شراء حجم معين من المنتجات ، أو خفض نسبة معينة من السعر عند بلوغ مستوى شراء معين واقتراح منتجات إضافية مع المنتجات التي تعود الزبون شرائها، مثل اقتراح منتجات تكميلية أو ضرورية لتشغيل صيانة أو تصليح المنتج المشتري.

ثالثاً: تمديد فترة العلاقة مع الزبون

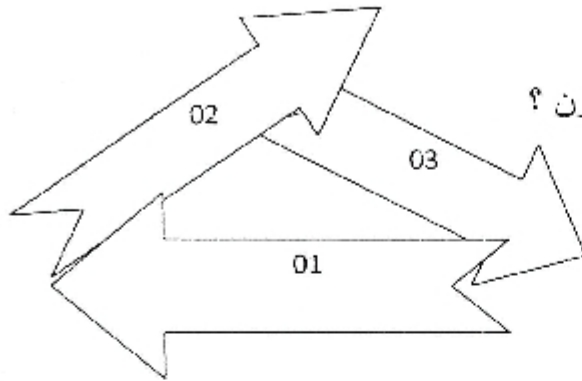
إن استقطاب زبائن جدد عوضاً عن الذين انتقلوا إلى مؤسسات منافسة أخرى أمر مكلف، لاسيما إذا كانت هذه العملية متكررة وباستمرار. إما إذا تمت المحافظة عليهم فإن ذلك سيوفر للمؤسسة الكثير من المال والوقت والجهد وبالتالي سيؤدي إلى زيادة الأرباح الصافية السنوية، فعندما يشعر الزبون أن المؤسسة تعمل من أجله وتهتم لاتجاهاته ورغباته، سيكون وفيها لعلاماتها التجارية، وسيقوم بتوجيه نفقاته نحو اقتناء منتجاتها، فيساهم بذلك في زيادة مردودية اتجاهها.

وهناك طريقتين تتبعهما المؤسسة في محاولة جادة لتمديد فترة علاقاتها مع زبائنها وهما:

1. برامج الولاء: حيث يبذل المختصون لأجل كسب ولاء الزبون كل طاقاتهم على نشر بطاقات على الولاء، تنشيط نوادي الولاء، إجراء المسابقات وغيرها من البرامج الرامية إلى ربط الزبائن بالمؤسسة أكثر ولتحسين صورتها في أذهانهم سعياً لاستمرارية العلاقة وديمومة المنفعة المتبادلة.
2. عرض خدمات تكميلية: إن الزبون الوفي للعلامة لا يمكنه أن يتوجه إلى مؤسسة أخرى إلا إذا لم يجد منتج المؤسسة ما يرغب فيه من منافع وقيم، كما أن البحث عن علامات أخرى وتجريبها والمقارنة بينها أيضاً مكلفة، وتحتوي على خطر خطأ عدم الاختيار وحتى يكون المنتج محفوظاً من خطر المنافسة، فعلى المؤسسة الاجتهاد للقيام بأبعد من نشاطاتها التقليدية لتحسين ما هو موجه للزبون، من خلال مجموعة من الخدمات التكميلية وذلك توافقا مع بديهة أن الزبون عندما بعملية الشراء فهو من الخدمات التكميلية المعاونة¹ وعلى العموم فلا بد للمؤسسة الراغبة في تطوير علاقاتها مع الزبائن وباستمرار التفكير وفق ما هو موضح في الشكل التالي بصورة دائمة.

¹ بشير العباس العلق، تطبيقات التسويق في الإنترنت، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 65.

الشكل رقم (09) : الحلقات الافتراضية لتطوير العلاقة مع الزبون



1- ما الذي له قيمة لدى الزبون ؟

2- ماذا يجب على المؤسسة فعله من أجل إرضاء الزبون ؟

3- ما هي النتائج العملية المحققة ؟

Source : peins mol ho ; Dominiek Fernandez- loissom, La performance global de l'entreprise ; Edition dorgantion, Paris, 2003 , P25.

وعند إجابتنا على هذه الأسئلة بالشكل المناسب تكون المنظمة قد نجحت في سعيها للاحتفاظ بزيائنها لفترة زمنية طويلة ، محققة بذلك تميزا دائما على منافسيها .

المطلب الثالث : مبادئ ووظائف إدارة العلاقة مع الزبون

أولا : مبادئ إدارة العلاقة مع الزبون

لكي تنجح العلاقة بين الطرفين وتستمر يجب أن تكون مرتكزة على مبادئ أساسية وتتجلى هذه

المبادئ فيما يلي :

مبدأ الالتزام: يلعب الالتزام دورا أساسيا في تشكيل علاقات التبادل ويعد عنصرا مهما في العلاقات طويلة المدى ولقد تم تعريفه على أنه : "تعهد ضمني أو صريح باستمرارية العلاقة بين الشركاء ."¹

¹ - جيهان عبد المنعم ، العلاقة بين المشتري والمورد ، مدخل للتسويق بالعلاقات ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،

والالتزام يعني الاستعداد لتقديم تضحيات على المدى القصير لتحقيق مكاسب على المدى الطويل فالمنظمة التي تسعى إلى إقامة علاقات طويلة المدى مع زبائنها والالتزام باستمرار هذه العلاقات يجب عليها تطبيق بعض المتطلبات منها :

1. مبدأ الثقة : تتولد الثقة عندما يحس كل طرف بأن الطرف الآخر يعمل لصالحه وليس ضده

، كما يمكن تعريفها بتقاسم المصالح والمنافع بدون أي نية سيئة . ويقول "غانيمون " ، تركز

الثقة على المصداقية والتزويد الزبائن بأفضل العروض الممكنة ، تصميم كافة الأنشطة في

المنظمة للوفاء بالوعود التي قطعتها والتصميم المستمر في المنتجات والخدمات والحفاظ على أو

رفع مستويات الأداء ، عدم وضع معايير غامضة قابلة للعديد من التفسيرات المختلفة وعدم

الإفصاح عن الوعود التي لا تستطيع تحقيقها

عطف . معنى ذلك أن المصداقية تتحقق عندما تقوم المنظمة بالوفاء بوعودها والالتزام بها من حيث

وفرة المنتج وجودته وكثافة التميز في تقديم الخدمة أخذت بعين الاعتبار الرغبات واحتياجات الزبائن

في كل قرار تتخذه ، أما العطف فيتجلى في طموح ونية كل طرف بحدم الطرف الآخر .

2. مبدأ الرضا : إن الهدف الأساسي من إدارة العلاقة مع الزبون هو بناء علاقة معه و الارتقاء

بها والحفاظ على عليها على نحو يحقق أهداف الطرفين ، ويعتبر الرضا محدد رئيسياً لاستمرارية

هذه العلاقة ، والرضا أحد مظاهر قدرة الطرف الآخر على الوفاء بمعايير العلاقة كما يعتبر

مؤشراً رئيسياً لأداء المنظمة السابق والحالي والمتوقع في المستقبل . ولقد فرق كل من

"أندرسون ، فورمل و ليمان ' في دراستهم سنة 1994 بين نوعين من رضا الزبائن :

3- كيان بخداد، الانترنت علاقة الزبون ،دراسة ميدانية بالمؤسسة الجزائرية، الملتقى الاولي حول اقتصاد المعرفة

1-1 الرضا عن كل صفقة على حدى : ويشير هنا إلى رضا الزبون عن حالة شراء معينة وتقنية

لنتائجها

1-2 الرضا المتراكم : بناء على التعامل مع المنظمة في الماضي والحاضر أي أنه بمثابة مؤشرا هام

لأداء المنظمة من وجهة نظرة مما قد يؤدي هذا إلى تحقيق ولاء الزبون والاحتفاظ به.

3. مبدأ التفاعل مع الزبون : يؤدي خلق تفاعلات شخصية ما بين المنظمة وزبائنها إلى ترك أثر

إيجابي لديهم ، ويتم ذلك من خلال تقديم خدمة متميزة تتوافق مع احتياجاتهم الشخصية وبدرجة

تجعله يشعر بالخصوصية ويتكرر تعامله مع المنظمة ويرغب في العودة مرة أخرى للتعامل

معها . فكل تفاعل يتطلب بعدين أساسيين :

1-3 التفاعل المادي : ويتضمن الشراء أو الصفة التجارية .

2-3 العلاقة : وتتمثل في الاتصال الشخصي مع الزبون وقد أوضحت الدراسات أن الزبائن يصبحون

أكثر ميلا للولاء في المنظمة إذ نشأت علاقة بينهم وبين موظفيها مما يؤدي إلى خلق روابط نفسية

بينها . وهذا يحقق مزايا عديدة منها :

• يصبح الموظف (سواء كان موظف المبيعات أو مقدم الخدمة) من المؤثرين على الزبون في

صنع قراراته الشرائية .

• يجد الموظف سهولة في التعامل مع الزبون يعرفه ويعرف احتياجاته ورغباته وأسلوب التعامل

الذي يفضله مما يحقق رضاه .

• زيادة إيرادات المنظمة التي تحصل عليها من كل زبون .

ويتم خلق مثل هذه الروابط من خلال عدة طرق منها :

- الإتصال المستمرين المنظمة والزيون باستخدام قنوات عديدة مثل :الهاتف ،الانترنت ،البريد العادي أو الالكتروني .
- مخاطبة الزبون بطريقة شخصية عند الحديث معه .
- تقديم الخدمة له من طرف نفس الموظف في كل مرة.
- إرسال بطاقات معاودة للزيائن عند قدوم الأعياد والمناسبات الخاصة بهم .
- عقد سلسلة من الندوات للزيائن لتعريفهم بالمنظمة وأنشطتها

ثانيا : وظائف إدارة العلاقة مع الزبون

إن نظام CRM لا يتعلق فقط بالإدارة العامة بل يدخل في جميع وظائف المؤسسة ،حيث يمكنه اختراق كل أقسامها¹ .

فالمجالات التي يمكن أن يغطيها يمكن أن تتعلق بوظائف التحليل ،العمليات والوظائف المساعدة

والتي هي بدورها مقسمة إلى مبادئ تحترق والتي تتضح عموما عبر الشكل التالي :

¹- دراج نبيلة ،"خلق المؤسسة للقيمة لدى الزبون لتحقيق ولائه"، رسالة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة ماجستير

بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة الجزائر ،2006،ص30.

الشكل رقم (10) :وظائف إدارة العلاقة مع الزبون

إدارة العلاقة مع العميل العملية		
التسويق	البيع	الخدمات

إدارة العلاقة مع العميل		
النمذجة	التجزئة	التشبيط

إدارة العلاقة مع العميل المعاونة
التكامل مع مختلف العمليات المهنية الأخرى للمؤسسة. الاتصال في مكان السوق

المصدر : دراج نبيلة ،'خلق المؤسسة للقيمة لدى الزبون لتحقيق ولائه'، رسالة مقدمة ضمن متطلبات

لنيل شهادة ماجستير ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة الجزائر ،2006،ص30.

ويمكن شرح المكونات المبينة في الشكل رقم (10) فيما يلي

1- إدارة العلاقة مع العميل العملية :

المعالجة الأوتوماتيكية للنظر في العمليات المتعلقة بالعميل.¹

2- إذا يقصد بها العمليات والتكنولوجيات المساعدة في صناعة الاتصال اليومي للمؤسسة مع عملائها

إدارة العلاقة مع العميل التحليلية:

¹ - دراج نبيلة ،مرجع سبق ذكره،ص30.

هي كل آليات تحليل العمليات المتعلقة بالعملاء بصورة مباشرة وغير مباشرة (الموردين الشركاء ...). هذه الآليات المعالجة للمعطيات تسيير لأجل هدف بناء نماذج سلوكيات العملاء المساهمة في عملية التجزئة الجزئية لخصائص العملاء... الخ).

3- إدارة العلاقة مع العميل المعاون:

هنا يتم تكامل قنوات الاتصال المستخدمة (هاتف البريد، البيع وجه لوجه...) لهدف واحد، هو خدمة المؤسسة عن طريق تسهيل عملية الاتصال بينها وبين عملائها، وجعلها مباشرة أو متاحة في كل زمان ومكان .

إذن من أجل إعداد وتنفيذ والمحافظة على إدارة العلاقة مع العميل بالفعالية الموجودة منها، يجب عدم اقتصار الاهتمام بها على الإدارة العليا بل يجب أن تخترق كل الأقسام المؤسسة، ومن أجل إنجازها يجب أن تدرك المؤسسة ضرورة تهيئة أفراد متخصصين ذوي خبرات وتتوفر فيهم روح الفريق وحسن الإصغاء للعميل كما أن المعلومات الدائمة والشاملة حول العميل، منسوبة لهم في إدارة العلاقة مع العميل والاتصال بالعملاء أمر ذو أهمية قصوى .

المطلب الرابع : مرودية علاقة المؤسسة مع الزبون

تسعى المؤسسات من خلال إقامتها لعلاقة طويلة المدى مع الزبائن إلى الحصول على أعلى عائد منها حيث تعتبر علاقة تبادل قيمة فهناك قيمة تحصل عليها المؤسسة من الزبون ، وقيمة يجيبها الزبون باقتنائه للعرض المقدم من طرف المؤسسة في شكل سلع وخدمات وتبادل ليس بالأمر الجديد غير أنه بفضل الإبداعات التكنولوجية الحديثة أصبح من الممكن تنظيم هذا النشاط - تبادل القيمة عن طريق الاستثمار فيه بواسطة وسائل.

والذي أصبح ضروريا لبناء وتنشيط نظام إدارة قيمة الزبون حيث تسمح هذه التكنولوجيات¹ برفع

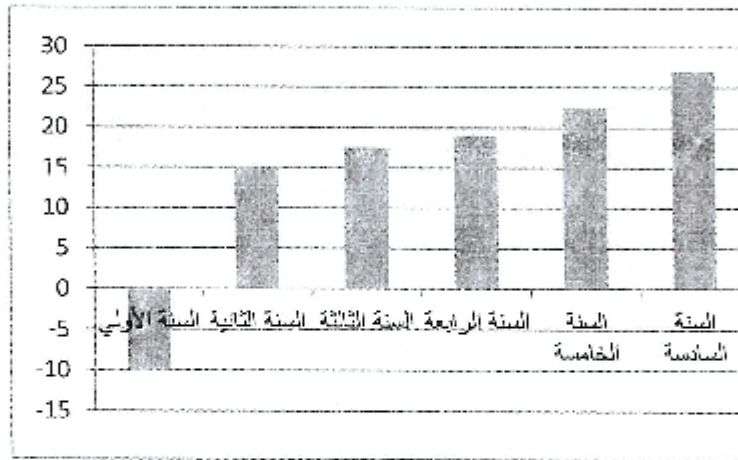
المردودية الناجمة عن استثمار فترة حياة العلاقة مع الزبون

فالمؤسسة التي تتمكن من إنشاء علاقة تفاعلية مع الزبون وتحكم فيها عن طريق ضبطها وإدارتها

إدارة محكمة تكون قد قطعت شوطا كبيرا نحو تحقيق ولاء الزبون وبالتالي الحصول على المردودية

الناجمة عنه وتتضح في الشكل التالي :

الشكل رقم (11) : أثر ولاء الزبون على مردودية المؤسسة



تكلفة اكتساب الزبون.

المردودية الأولية.

العائد المرتبط بارتفاع حجم المشتريات.

العائد المرتبط بأحسن أسعار البيع.

العائد المرتبط بتخفيض التكاليف التجارية.

العائد الناتج عن الزبون الذي تم جذبته من طرف زبائن آخرين

Source : olivier natter Nigel Hill ; **satisfaction de client.de la conquête a ta**
fidélisation. Edition ESKA .Paris.2000.P28

¹ - Damriendiringer , Pierre elard , **la stratégie de la relation client**

, dunod ,Paris ,2002 ,P108.

ومنه فإن الزبائن الموجودين بين هذين النوعين السابقين هم الزبائن المتوسطون الذين يرون غالباً مردودية عالية ، وهو النوع الذي تبحث عنه المؤسسة من أجل كسبه .والزبون ذو المردودية يشار إليه على أنه الشخص ، الأسرة أو المؤسسة التي تعود بالربح على مرور السنوات ، أكثر مما تتطلبه من تكلفة جذب وإقناع وإشباع ،وتقاس هذه المردودية بما يسمى بالقيمة الصافية ،وهي مقتبسة من المحاسبة والمالية ،وتقوم بقياس الطاقة الممتلئة لمحفظته الزبائن في الزمن وذلك بإجراء إحصاء على كل زبون لإجمالي التكلفة التي يتطلبها الهامش الناتج عن كل اتفاقية شراء معه .

ويمكن تصنيف الزبائن وفق مردودية كل منهم إلى أصناف أربعة هي:

1-الزبائن ذوي المردودية المرتفعة .

2-الزبائن ذوي المردودية المقبولة .

3-الزبائن ذوي المردودية الضعيفة والمرغوب فيهم .

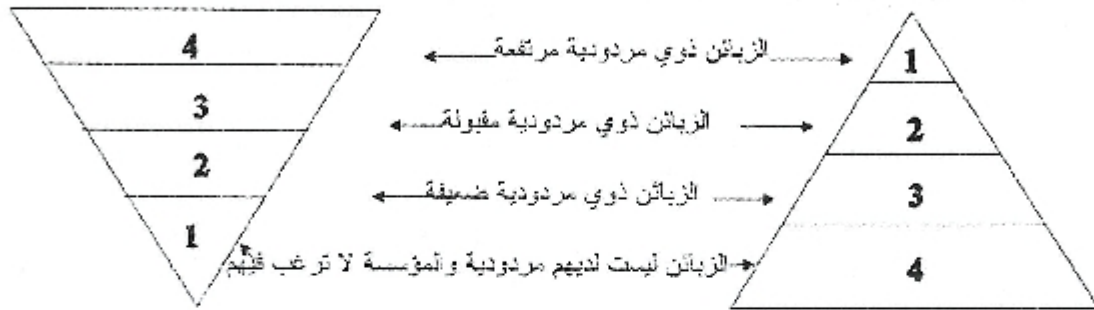
4-الزبائن عديمي المردودية وغير المرغوب فيهم .

وتتعامل المؤسسة مع كل صنف منهم معاملة خاصة فبالنسبة للصنف الأول تسعى المؤسسة للمحافظة على وضعيته قدر الإمكان أما الصنفين الثاني والثالث فعليها أن تحاول قدر المستطاع ترقية وضعها ،في حين أن الصنف الرابع وهو صنف عديم المردودية وغير المرغوب فيه ،فيكون تصرف المؤسسة معه كما يلي :

• إما تركه .

- وإما السعي لتحويله إلى صنف ذو مردودية سواء برفع الأسعار أو خفض تكاليف خدمته ومساعدته والشكل الموالي يبين الأصناف الأربعة للزبائن في مثلث على اليمين، أما اليسار فيظهر مستويات مجهودات المؤسسة التي تبذلها مع كل صنف في شكل استثمارات تسويقية

الشكل رقم (12): موقع الاستثمارات التسويقية ضمن قيمة الزبون



Source : Kotler et dubois ;Marketing Management ,edition

pearson,Paris.2004.P92

المبحث الثالث: التوجه نحو الزبون

أصبح التسويق نشاطا حساسا و فلسفة تقوم على الزبون، باعتباره محورا لمختلف الأسواق محليا و عالميا و أخذت مع هذا المفهوم توجهات المؤسسات منحى جديد انتقلت عن طريقه من التوجه بالمنتوج أو الخدمة إلى التوجه بالزبون.

المطلب الأول: مفهوم التوجه نحو الزبون ومتطلباته

أولا: مفهوم التوجه نحو الزبون

اتفق غالبية في التفكير على أن سنوات الستينات والسبعينات، هي سنوات ساد فيها تسويق الجماهير "Marketing de mass"، و اختلفت الآراء حول ما سيأتي بعدها، فكانت الموجة الموالية هي ما يدعى بالتسويق الجزئي "Micro Marketing"، أو تسويق القيمة "Marketing de valeur" أو فردية الجمهور "Personnalisation de mass"، ومهما اختلفت التسميات، إلا أنها تصب جميعها في معنى واحد، يأخذ خاصية أو ميزة جديدة تتمثل في التفهم الجيد لحاجات الزبون الفرد، وتقديم أعلى قيمة له¹.

ومن هنا نلتصم الاهتمام الجاد الذي صارت توليه المؤسسة للزبون حيث جعلته محور اهتماماتها ومنطلق تركز عليه في وضع خططها وتحديد أهدافها². حيث وحسب هذا التوجه ليس لها قيمة بدون

¹ Neil glass, **Management** : les 10 délis, Edition d'organisation, traduit de l'anglais par :

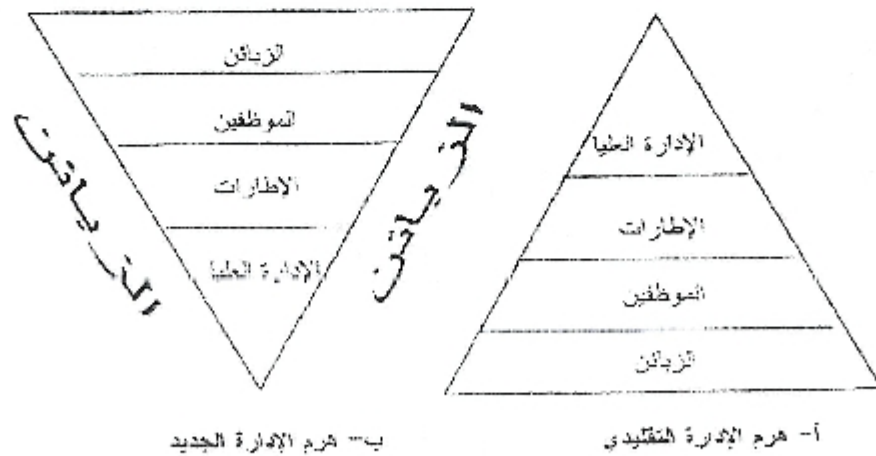
Eileen tyack-lingnot.Paris1998, p67.

² P.Kotler et Dubois, **Marketing. Public**.union Edition, 12eme, Edition, Paris, 2007.P54.

وجود الزبون، حيث يعد أهم أصل في المؤسسة، كما أن رسم استراتيجياتها وتقييم أدائها يعتمد على رضا هذا الأخير،

- المهمة الأساسية للمؤسسة هي خلق واكتشاف الزبون، والمحافظة عليه بكسب ولائه.
 - الرضا الحقيقي للزبون يتأثر بجودة إدارة المؤسسة.
 - جذب الزبائن وإرضائهم ومن ثمة إقامة علاقة منصفة متبادلة طويلة الأجل معهم والعمل على توطيدها والمحافظة عليها، أمر لا بد منه.
- إن الالتزام بالنقاط سابقة الذكر يمنح المؤسسة إمكانية تكوين قاعدة عريضة من الزبائن ذوي الولاء، المتولد عن الرضا بما تقدمه إليهم من منتجات، وبالتالي الاستفادة من مردوديتهم على المدى البعيد.
- يطلق على المؤسسات التي تنتج هذا التوجه عدة تسميات لعل أكثرها انتشارا المنظمة تدار بالعملاء، ' المنظمة الموجهة بالزبون' فهذه المنظمات أصبحت تضع الزبون قصة الهيكل الهرمي، وتضع الإدارة في أسفل الهرم المقلوب، بعد ما كان الهيكل الهرمي عكس ذلك، إضافة إلى التأكيد على أهمية الزبون عبر باقي مستويات الهرم، وهو ما نجده أكثر وصوحا في الشكل التالي:

الشكل رقم (13): النظرة التقليدية والحديثة للمؤسسة تجاه الزبون



Source: Pkotler, B. Dduboi, Marketing Management ,edition pearson, 11eme edition, Paris, 2003, p 27.

نلاحظ أنه وحسب المرحلة " أ " كان الزبائن آخر اهتمامات المؤسسة، في آخر المستويات،

حيث كانت تفترض أنه مستقبل قابل لقراراتها ومنتجاتها، قابل لما تفكر هي أنه الأفضل له ،

أما في المرحلة " ب " فقد أصبح عرضها يتوقف على ما يقدمه من طلبات، إضافة أنه وحسب

الشكل نفسه " ب " أصبح على المنظمة الحرص على تلبية كل رغباته بل واستباقها إلى ما لهم يطلب

فتتفوق بذلك توقعاته وتحقق إعجابه بمنتجاتها سلعا أو خدمات، وهذا ما يستوجب عليها التعرف وبدقة

على زبائنها وتحديد احتياجاتهم، وتوصيلها بكل حرص إلى كافة أرجاء المؤسسة، ومن ثمة جعل كل

موظف يسعى من خلال وظيفته في حدود مسؤولية إلى المشاركة الفعالة في تحقيق هذه الغاية،

بالتركيز على الأشياء التي تعبر هامة وذات قيمة بالنسبة للزبون، وذلك تغاديا لتبديد الأوقات والجهود

على الاهتمامات المشتتة والمقاصد المتباعدة، إضافة إلى هذا فوجود الزبائن على جانبي الهرم يعني أن

كل المؤسسة في خدمة الزبون¹.

عموما يمكن إظهار التوجه نحو الزبون بأهم جوانبه من خلال مايلي :

الشكل رقم (14) : التوجه نحو الزبون

زبون	حاجات	تسويق شخصي	رفع المردودية بفضل
فردى	وقيمة	one to one	الحصة المتزايدة
Client	الزبون	وحلقة	للزبون المتحققة
Individu		والقيمة	بالولاء
			و القيمة مدى
			الحياة

Source : P .kotler et B .Dubois, MarketingPublic union. Edition ,12^{eme} Edition, Paris , 2007 , P 34

¹-Kotler, B, Ddubois: **marketing management**; Edition Pearson 11eme edition, Paris, 2003, p27.

حيث أن التوجه نحو الزبون يقتضي بوجود اتصالات شخصية وعلاقة مباشرة بينه وبين المؤسسة كوجود ما يسمى " تسويق العلاقة مع الزبون" أو " التوجه نحو العلاقة مع الزبون" أمراً حتمياً بهدف بناء علاقة دائمة بين المؤسسة والزبون، ويركز التوجه نحو الزبون على محورين هامين هما¹:

الشخصية Individu والعلاقة Relation: حيث يقوم التوجه بالزبون على فكرة "ciblage" أي استهداف أهداف صغيرة جداً، ودقيقة للغاية تسمح بالمعرفة الشخصية للزبائن من أجل الاستجابة للتوقعات الفردية، كما أن العلاقة ضمن هذا التوجه لا تقتصر على مجرد علاقة بائع يمارس عمله مع الزبون بصورة طارئة، وتسام، بل أصبحت تسجل في سياق علاقة مع الزمن بين هذين الطرفين وتكون المرדودية في هذا المفهوم مرتفعة المدى البعيد.

هما سبق بظهر جلياً أن الزبون أصبح شخصية ذات سلطة خاصة لا تعرف الحدود، وهو ما يعكس الحتمية والضرورة المحلة لاقتناع المؤسسة بأن بقاءها مرهون باختيارها الصائب لإستراتيجية تتجه نحو السوق، وحسب تطبيقتها، خاصة وأن الزبون هو الذي يحدد نجاح المنظمة وليس المقاول المسؤول عنها.

« C'est le client et mon l'entrepreneur qui détermine si l'on a réussi »

وذلك لأن انتقاء أحسن الزبائن والتعامل معهم بأحسن صورة من شأنه أن يقوي صورة المنظمة ما يعني زيادة ربحيتها وتطورها على المدى البعيد.

¹ Paul Pinto- la performance durable.remouwer avec les fondements des entreprises

ثانياً: متطلبات التوجه نحو الزبون

لعل أهم ما يساهم المؤسسة في تركيز توجهها نحو الزبون، هو التركيز على مايلي :

1- السعي إلى معرفة دقيقة لما يجب أن تفعله من أجل الوصول إلى ميزة تنافسية محورها الزبون، بدلاً من الانقياد وراء كل مصدر يمكنه تحقيق المزيد من الدخل فعليها تجنب أي نشاط لا يؤدي إلى رفع أسهمها لدى الزبائن، وذلك باستهداف على وجه الدقة مجموعات من الزبائن تتق في مقدرتها على خدمتهم بأفضل صورة وتحديد نوع العمل الواجب القيام به والأعمال التي يجب الذر منها في سبيل إرضاء هؤلاء الزبائن .

2- أن تجعل المؤسسة صوت الزبائن مسموع دائماً وواضحاً لديها، ذلك بأن تقوم بجمع معلومات متعلقة بهم تعرض على أن تكون دقيقة ثم تستخدمها فعلاً في تشكيل أساليبها الخاصة بالخدمة وتحديد الأولويات وبذلك يصبح صوت الزبون أداة أساسية لنمو المؤسسة، وتحقيق صحتها المالية المشتملة في الحصص السوقية المناسبة، تشكيل مواقف العاملين لديها بالإيجاب، تحديد برامج الإنتاج المناسبة.. الخ) ، وعليه تكون المؤسسة قد قامت بتركيز اهتمامها على خدمة الزبون إلى جانب مصلحتها الخاصة.¹

3- تنمية روح الفريق في العمل داخل المؤسسة ذلك لأن النظرة في عالم الأعمال اليوم قد تغيرت، إذ حلت النظرة الأفقية بدل النظرة الرأسية، بمعنى التعاضد الأفقي بين مختلف الوحدات بغض النظر عن القيادة الرأسية والبيروقراطية الجامدة، فالיום ينصب اهتمام المؤسسات الساعية لتحقيق مكانة عالمية نحو جعل منتجاتها ملبية لمتطلبات واستخدامات الزبون، وهو ما لا يمكن تحقيقه دون وجود تعاون وثيق داخل كل وحدة من وحداتها، وبين هذه الوحدة والوحدات الأخرى، ويبرز هذا التغيير في

1- ريتشارد ويتلي وديان هيمان، ترجمة عبد الرحمن توفيق الإدارة بالعملاء، استراتيجيات تحول الشركات العملاقة

إلى العالمية، مركز الخبرات المهنية بمبك مصر، 1998، ص35.

المؤسسات التي لجأت إلى تطبيق نظام الفرق بدلا من النظام التقليدي التسلسلي الإداري وذلك على مستوى الهيكل التنظيمي بأكمله هادفة من وراء ذلك إلى إتاحة الفرصة أمام أكبر عدد ممكن من الرؤوس للتفكير بدلا من احتكار عدد من المدراء لهذا التفكير، والهدف هو تحقيق أفضل خدمة للزبائن.

4- إن المدراء في المؤسسات المتوجهة بالزبون أصبحوا يسمون بشكل جديد يختلف عن الشكل التقليدي القديم حيث كان المدير لا يتناقش، فيجلس على مكتبه ويعطي التوجيهات ثم يبحث عن المفاوضات الآخرين لتحميلهم مسؤولية العمل أما المدير في هذه المؤسسات فيخرج لزيائته ويتجول بين الأقسام ويتحدث مع الموظفين و مستعد لمساعدتهم، حيث أصبح عمله قائما على الاستقبال المباشر، وهناك مشاهد عديدة لمديرين يسعون يوميا للعمل على دفع مؤسساتهم إلى مستويات أعلى.

5- أن نجد المؤسسة وتؤكد على ضرورة على حماس الزبون والتركيز على ربط علاقة قوية معه بشكل يضمن استمراريتها لدرجة تصبح فيها تخمن فيما يمكن أن يحتاج إليه الزبون وترتقي لمستوى إثارة إعجابه، ومعاملته بالأسلوب الذي يسعده

6- وجود نظام تسيير للمؤسسة موجه نحو إشباع حاجات ورغبات الأفراد عن طريق القيمة الموجهة للزبون والمتولدة عن الاستثمار في الأفكار فيما يخص السلع والخدمات وفيما يدعم إقامة دائمة ذات مردودية للمؤسسة، بولاء كبير من جانب الزبائن.¹

7- الرغبة والحاجة إلى بناء ذات المنفعة المتبادلة بين المؤسسة والزبون المترجمة في ولأه قوي من طرف الزبون مقابله إصغاء مستمر ومتيقظ لهذا الزبون من جانب المؤسسة، ولعل كل هذه المساعي والجهود التي يبذلها المفكرون يقود إلى تحقيق غاية البقاء بالتوجه أساسا نحو الزبون في محاوله جادة

¹-cristian Michon ;Marketeur :les nouveaux fondements du Marketing ;Pearson éditon 2003.p102.

لكسبه والفوز بولائه وإخلاصه ، وهذا راجع إلى أن هذا الأخير أصبح اليوم ملكا يسعى الجميع لخدمته بما يبعث السعادة في نفسه ويرضيه ¹.

8-التوجه بالزبون يقتضي على المؤسسة توجيه كافة وظائفها نحو الزبون إرضائه حيث ان كل وظيفة أو قسم مسؤول على ذلك بدرجة معينة ومهمة محددة تساعد المؤسسة في النجاح في توجيهها نحو الزبون ².

9-تبنى البعد الإستراتيجي بدلا من البعد التشغيلي وهذا ما يتمثل في الاستخدام الإستراتيجي عبر دورة حياة الزبون طويلة الأمد.

10-وجود بيئة وثقافة تنظيمية تؤمن بفلسفة أن الزبون أهم عنصر في اهتمامات المنظمة ، وأن تكون إستراتيجية وبيئة العمل مهيأة لتطبيق إستراتيجية ومبدأ التوجه بالزبون ³.

11-التوجه بالزبون مفهوم شامل لهذا لا بد من تكامل وتفاعل التكنولوجيا والأفراد على حد سواء في دعم خدمة الزبون ، فقد أشارت الدراسات الكثيرة أن التكنولوجيا وحدها غير مجدية وأن الأفراد بدون تكنولوجيا لن يكونوا قادرين على متابعة حاجات الزبائن في تنوعها الكبير وانتشارهم الجغرافي الواسع ⁴.

¹- عبد السلام أبو قحف، كيف تسيطر على الأسواق،تعلم من التجربة اليابانية ائدار الجامعية ،الإسكندرية ،مصر ،2003،ص2236.

²- M.Guidoun.comment Organiser les Departementdune PME :Orient.PME Magazine :Endité Par :Eurl Met MN20 guin 2004.

³-نجم عبود ،إدارة المعرفة والمفاهيم والإستراتيجيات والعمليات،مؤسسة اوراق للنشر والتوزيع ،عمان ،2004،ص304.

⁴-منى شفيق ،التسويق بالعلاقات ،منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،مصر ،2005،ص87.

المطلب الثاني: أسس التوجه نحو الزبون

إن الخطوة الأساسية الأولى لاتصال المؤسسة بزيونها الحالي أو المرتقب، تقتضي نقل الزبون من حالة اللاوعي (المعرفة) إلى حالة الوعي بالمؤسسة، بعرضها وشروط عملها، عن طريق المعلومات التي يجب أن توفرها له باستعمال وسائل الإعلان والترويج، والخطوة الثانية أن يفهم الزبون العرض المقدم له ويستوعبه، ويرى إمكانية مطابقته وملائمته لاحتياجاته، وأن يقتنع بهذا العرض وبأنه الأفضل بالفعل، هنا فقط يقوم الزبون بتقديم طلب الشراء، وعند هذه المرحلة يقع على المؤسسة وإدارتها مسؤولية كبيرة عليها أن تتحملها على أكمل وجه، تتمثل في كيفية جذب هذا الزبون أكثر وترغيبه في التعامل معها حيث لا تترك له أي سبب يجعله يتردد في ذلك، مع تكرار هذا التعامل إلى أطول فترة ممكنة.

وحفاظ المؤسسة على علاقة تفاعلية طويلة المدى مع الزبائن مسألة جوهرية تجري عليها الأبحاث، وتبذل لأجلها الأموال والجهود والوقت الوفير، بغية إرساء قواعد ممتدة في تحقيق رضا ولاء الزبون، إدارة العلاقة الزبون CRM وإدارة معرفة الزبون والتي تعبر عن أسس توجه المؤسسة بالزبون وهي :

1-تحقيق رضا الزبون

من خلال انتقاء الزبون للمنتج أو العلامة فهو يسعى إلى تلبية مجموعة من الحاجات والرغبات يرى أنها تحقق له مستوى من الرضا وتضمن في نفس الوقت ربحية المؤسسة، وفي المقابل يمكن أن تتحمل هذه الأخيرة خسارة كبيرة نتيجة عدم رضا الزبون، ومنه فالنزول على سلم الرضا لدى الزبون

يعني بالضرورة النزول على سلم ربحية المؤسسة، هذا ما يبرر مدى أهمية الرضا في تحديد مصير المؤسسة، ويجعله كأساس لنجاح توجه المؤسسة بالزبون.¹

2- تحقيق ولاء الزبون

من أهم مؤشرات نجاح المؤسسة في مجال عملها هي قدرتها على جلب وإرضاء قاعدة لا بأس بها من الزبائن لاستمرار نجاحها ونموها وبالتالي ضمان بقائها مرهون بقدرتها على كسب ولائهم والمحافظة عليه، ويتم لها ذلك عن طريق إمدادهم بكل ما هو متميز ويتوفر على قيمة مضافة يتفوق بها على ما هو موجود، حيث أن لولاء الزبون للمؤسسة أثرا أقوى مما يمكن أن تصل إليه الحملات الدعائية والبرامج التسويقية على زيادة حصص المؤسسة في السوق واستمرارها.²

3- إدارة العلاقة مع الزبون

نظرا للاهتمام الكبير التي توليه مؤسسات الأعمال للزبون، واتخاذها مصمما لمنتجاتها، وسببا لوجودها، كان لازما عليها إقامة علاقة تفاعلية معه هدفها تبادل القيمة، فمن جهة المؤسسة عليها تقديم أعلى قيمة للزبون من خلال منتجاتها من سلع وخدمات، أما من جهة الزبون يقدم قيمة للمؤسسة في شكل أموال، اهتمام ودعاية مجانية لها، مقابل ما يتحصل عليه بفضلها من منافع. لأجل هذا ولأهميته قامت دراسات عديدة من طرف خبراء ومختصين في العمل على إيجاد أسس لهذه العلاقة، وقواعد CRM أي إدارة العلاقة مع الزبون الذي تعتمد فيه المؤسسة على أفكار مركزية وثرية وتقنيات حديثة ودقيقة.³

¹ عائشة مصطفى المنوي، سلوك المستهلك، مكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر، 1998، ص222.

² Jean Briman, *Las Meilleurs Pratiques de la Performance*, édition d'organisation, 3ème édition ; Paris, 2001, P102.

³ رولاند سويغت، إدارة علاقات العملاء، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال الشركة العربية للإعلام العلمي، سماع، العدد 225، القاهرة، 2002، ص3.

4- إدارة معرفة الزبون

تبذل المنظمات جهودا كبيرة للحصول على المعرفة المتعلقة بالزبائن ومن بين الجهود تلك التي تركز على قيمة التفاعل الشخصي بين المنظمة والزبون، ويتم التركيز هنا على كل الطرق التي تحقق ميزة المعرفة التي يمكن أن تتحقق من خلال التفاعل مع الزبائن وهذا لكونهم أحد أهم مصادر المعرفة فيها والمتجسدة في المعرفة المتعلقة بالسوق والتغيرات الحاصلة فيه أولاً، وذلك لأن هذه التغيرات تحدث في الزبائن وغالبا هو مصدرها الرئيسي.¹

المطلب الثالث: استراتيجيات و سيرورة التوجه نحو الزبون

سمح التطور الكبير الذي عرفه مفهوم التسويق وتجميد أسس التوجه نحو الزبون بهذا الأخير بتبويته مكانة بارزة ضمن اهتمامات المؤسسة وفرض سيادته على قراراتها الإستراتيجية لإرضائه وبناء ولائه باعتباره أحد العناصر الأساسية في المؤسسة ولهذا لا بد من التعرض لمختلف الاستراتيجيات المتبناة لتفعيل التوجه نحو الزبون ولا بد من توضيح سيرورته.

أولا: استراتيجيات التوجه نحو الزبون:

سطرت الإدارة مجموعة من الاستراتيجيات تهدف من خلالها إلى تحقيق أهدافها المستمدة من أهداف الزبون محور النشاط، ومن خلال منهج الإدارة المرتكزة على الزبون وتميز بين أربعة استراتيجيات أساسية تبينها المنظمة لتفعيل توجهها نحو الزبون وهي:²

1- الإستراتيجية الأولى: المنظمة من أزمة الهوية إلى التركيز على البورة وصلت المؤسسة التي

تدار بالزبائن إلى تحقيق ميزة تنافسية محورها الزبون من خلال المعرفة الدقيقة لكيفية تلبية حاجات كل فئة من فئات السوق المستهدف.

¹-Rarora, 'Implementing KM -balanced Score card approach Journal of Knowledge Management , N6.2002.

²-رينشارد وبتلي، ديان هيومان، مرجع سبق ذكره، 1998 ص35.

2- الإستراتيجية الثانية: من الإصغاء إلى رفع الزبون

تتأسس العلاقة القائمة بين المنظمة وزبائننا على وجود قاعدة من البيانات الدقيقة والهائلة تعرف بـ Data Mining واستخدام أحدث الوسائل التقنية و الفنية في عملية التسجيل والترتيب والمعالجة وتحديد الأولويات، تكون هذه القاعدة في متناول كل من في المنظمة وعلى كل المستويات، وعلى المستوى الاستراتيجي والتكتيكي والروتييني لأن عملية جمع المعلومات عن الزبائن تبقى بدون فائدة أو أهمية إن لم ترتبط بنشاط الأفراد وتحسين أدائهم الموجه نحو الزبون.

3- الإستراتيجية الثالثة: التعاون الشامل:

تلبية حاجات وتوقعات الزبون لا تتم إلا بالتعاون داخل وحدات النشاط في المؤسسة وتكامل عملها ويتحقق هذا من خلال فرق العمل وحلقات الجودة، فالعلاقة داخل المؤسسة لم تعد علاقة رئيس ومروءوس، بل أصبحت علاقة تعاون فالكمل يبذل ما بإمكانه ويسعى للتسيق مع جهود الآخرين.

4- الإستراتيجية الرابعة: الانتقال من رضا الزبون إلى حماسة.

أصبح أسلوب الإدارة يفوم على مبدأ الاتصال المباشر بمعنى على المديرين النزول إلى الميدان يوميا للتأكد من سلامة أداء العاملين طرق سير عمل المؤسسة ضمن الالتزام بالضروريات التي يراها الزبون أو يتوقعها.

ثانيا: سيرورة التوجه نحو الزبون

وكأي نظام فإن تطبيق مبدأ التوجه بالزبون يضمن ثلاث عناصر أساسية هي المدخلات وعمنية

المعالجة والمخرجات هما:

1- مدخلات النظام:

تعتبر مدخلات النظام عن جملة من حاجات رغبات الزبون وتطلعاته والتي يتم تحديدها والتعرف عليها بالاعتماد على نتائج الدراسات والبحوث التسويقية لفهم سلوك الزبون و آليات اتخاذ قرار الشراء.

2- عملية المعالجة:

تتمثل عملية معالجة وتحليل مدخلات النظام في إعداد وصياغة مختلف السياسات والاستراتيجيات التسويقية على ضوء نوعية وطبيعة المدخلات فتم وفق العمليات الآتية¹:

- تصميم الإنتاج وتطويره على أساس ما يطلبه الزبون وما يرضي حاجته، وانتقاداته للنماذج القديمة وذلك بإحداث تغييرات في خصائص المنتج أو تقديم منتج جديد .
- يتم بناء شبكة توزيع تراعي فيها المؤسسة مع مواقع زبائنها ومدى استعدادهم وإمكانهم للبحث عن المنتج والتضحية بالجهد والوقت للحصول عليه.
- تأهيل وتدريب القوى البيعية بالاتصال والتعامل مع الزبون بشكل يناسب ثقافته ومستواه وخصوصيات كل زبون كفرد.
- تعتمد المؤسسة في تصميم الرسالة الإعلانية على نتائج الدراسات المتعلقة بفهم ثقافة الزبون و عاداته والمستويات التعليمية وكل ما يتعلق بمدى قدرته على فهم وفك رموز الرسالة الإعلانية.
- تراعي المؤسسة في عملية تسعير منتجاتها، إلى جانب القدرة الشرائية للزبون وإجمالي التكاليف التي يكون مستعد لتحملها من أجل الحصول على المنتج

¹- عصام الدين أمين بونحفة، التسويق مفاهيم استراتيجية، مرجع سبق ذكره ص 69.

3 مخرجات النظام: حوصلة وخلاصة مختلف عمليات المعالجة التي تعرضت لها مدخلات

النظام، الهدف منها هو تقديم شيء لصالح الزبون وهو الشيء الذي يعبر عن مدى استجابة المنتج الذي تقدمه المؤسسة لحاجات الزبون وتوقعاته.

4- التغذية العكسية: تسعى المؤسسة دائما إلى تقييم مدى استجابة النظام وتحقيقه الأهداف

المسطرة وذلك من خلال معرفة وقياس الأثر الناتج عن تقييم الزبون لمخرجات النظام ويعبر رد الفعل عن اثرين هما:

أ- الرضا: تعبر حالة الرضا عن استجابة مخرجات النظام لحاجات الزبون، بمعنى أن القديمة

المقدمة والتي يدركها الزبون من استهلاك منتج المؤسسة تساوي أو تفوق القيمة المتوقعة، وحالة الرضا في حد ذاتها تولد سلوكيين منعكسين هما:

-الولاء: يمكن أن يشكل مستوى الرضا المحقق حافزا لدى الزبون للاستمرار في اقتناء المنتج

أو العلامة وبالتالي يستمر في إيداء نفس الحاجات أو أكثر تطورا وبالتالي يستمر عمل النظام

- عدم الولاء: رغم استجابة منتجات المؤسسة لحاجات وتوقعات الزبون إلا أن هذا لم يخلق

دافعا قويا لولائه للمنتج أو العلامة، لأن هذا الأخير يتعلق بمتغيرات أخرى.

ب- عدم الرضا: لا يعني عدم الرضا عجز النظام وفشله التام، بل دليل على وجود تغيرات في عمل

النظام يجب معالجتها من خلال تحليل أسباب عدم الرضا.

المطلب الرابع: توجه المورد البشري نحو الزبون (من منظور إستراتيجي)

إن الإدارة العليا بدأت تتعامل مع الموارد البشرية على أساس أنها شريك استراتيجي له دور حيوي

في إعداد الإستراتيجية من خلال تضمين قضايا الموارد البشرية في هذه المرحلة، ومن أجل أن تكون

هذه الإدارة ذات توجه استراتيجي حقيقي يجب أن تنظر إلى نفسها باعتبارها وحدة أعمال مستقلة وأن

تبنى التوجه الاستراتيجي في عملياتها لكافة عملائها في المؤسسة.

كالإدارة العليا والعاملين وفرق العمل وجميع الوحدات أو الأقسام الإدارية المستفيدة من خدماتها، والتوجه بالعملاء هي فلسفة جديدة في إدارة الموارد البشرية يتوقع لها الازدهار في المستقبل نظراً لأهميتها في تطوير عمل إدارة الموارد البشرية وإعطائها الطابع الحركي الذي ينسجم وخصائص المرحلة التنافسية التي يشهدها العالم اليوم فضلاً عن تكاملها وفلسفة إدارة الجودة الشاملة. وبمقتضى هذه الفلسفة يتبنى العاملون في هذه المرحلة الإدارة موضوع الاهتمام بالعملاء عند الممارسة أو تنفيذ الوظائف التخصصية مثل الاستقطاب، التعيين، التدريب، تقييم الأداء والتعويضات وما إلى غير ذلك، أي انظر إلى إدارة الموارد البشرية من زواله أنها وحدة أعمال إستراتيجية مع محاولة تعريف النشاط من منظور احتياجات العملاء ورغباتهم التكنولوجية المطلوبة لإشباعها.

وتقتضي هذه الفلسفة التحديد الدقيق لهؤلاء العملاء والخدمات والمستلزمات التكنولوجية التي

من خلالها يمكن تقديم هذه الخدمات لهم بأعلى مستوى من الجودة، ففي حين يحتاج المدراء التنفيذيين

إلى أشخاص ذوي كفاءات، خبرة وإدبهم التزاماً وولاء تنفيذية عالية، نجد فريق الفعلة الإستراتيجية

يحتاج إلى معلومات دقيقة ومقترحات تمكنه من وضع الخطط الواقعية والبرامج التي تمكن من التنفيذ

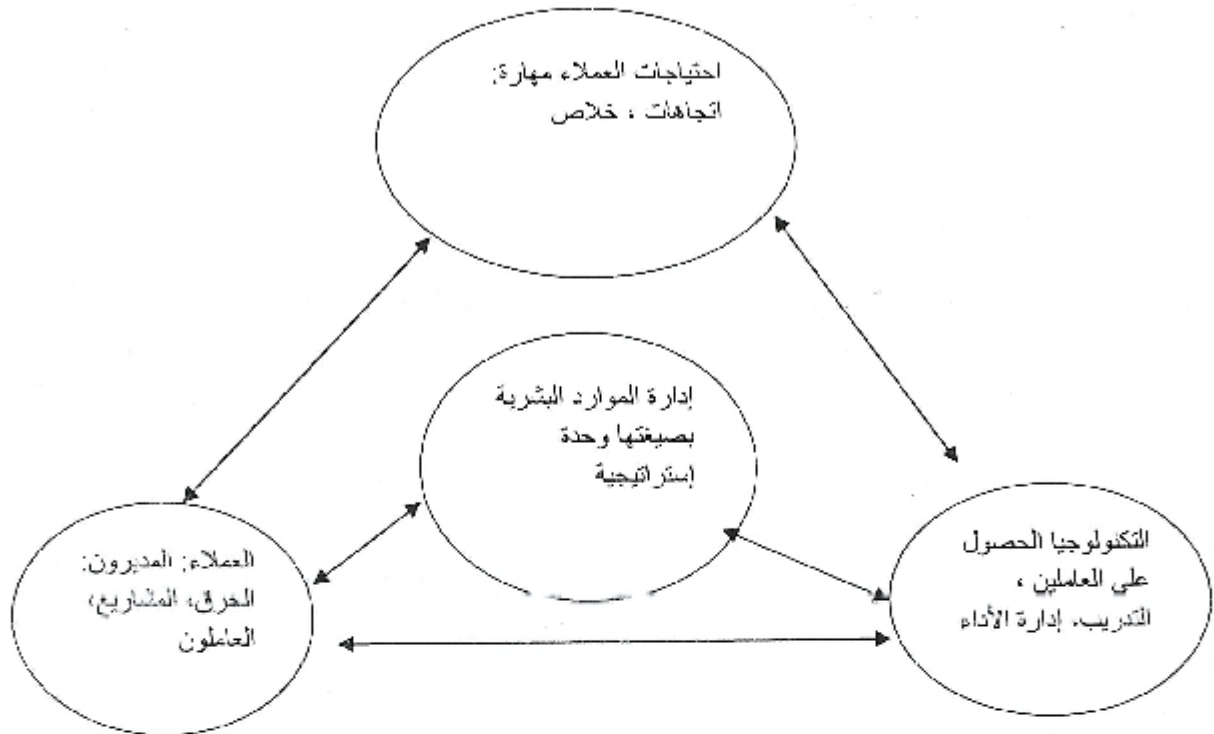
السليم لهذه الخطط، بينما يحتاج العاملون في المقابل إلى برامج مكافآت تتسم بالموضوعية والكفاية

وفرض الترقية- للعادلة ولا شك أن التكنولوجيا المستخدمة لتوفير هذه الاحتياجات سوف تختلف تبعاً

للإحتياجات المختلفة للعملاء¹

¹ - مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكامل، مكتبة الجامعية، الطبعة 1: الأردن، 2009، ص

شكل رقم (15) توجه الموارد البشرية نحو الزبائن



المصدر: مؤيد سعيد والسالم، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي تكاملي، مكتبة الجامعة،

الطبعة 1 الأردن، ص 117.

خلاصة الفصل الثاني:

إن معظم المنظمات التي ترغب في خفض التكلفة وتحقيق الجودة تحاول أن تتوصل إلى ذلك عن طريق الخدمات والمنتجات التي توفرها. وفي الماضي كانت أفضل وسيلة لخلق الميزة التنافسية هي الوصول إلى مستوى الجودة الشاملة. أما الآن فقد أصبحت هذه الميزة مجرد بداية الطريق نحو مواجهة المنافسة في السوق. فقد توصلت معظم البحوث إلى أن المنظمات التي تدار بالزبائن، قامت بتغيير نفسها بصورة كاملة بحيث تحولت إلى الشكل الذي يريده الزبون. فإذا كان هدف المنظمة هو تنمية أرباحها، فإن أفضل وسيلة لتحقيق ذلك هي قدرتها على الاحتفاظ بزبائنها.

الفصل الثالث

المبحث الأول: عموميات حول مؤسسة موبيليس وكالة قالمة:

يتكون سوق الهاتف النقال في الجزائر من ثلاثة متعاملين أساسيين يتنافسون على السوق وفي هذا المبحث سنتطرق لمؤسسة موبيليس، من خلال إعطاء تعريف لها كما سنعرض الهيكل التنظيمي التي تتكون منه المؤسسة مع توضيح لكل من مبادئ وأهداف ومهام وإنجازات والخدمات المقدمة.

المطلب الأول: تعريف بمؤسسة موبيليس:

أولاً: تعريف مؤسسة موبيليس:

أتي ام موبيليس فرع اتصالات الجزائر المتخصصة في مجال الهاتف النقال، مؤسسة موجهة دوما نحو الإبداع والتكنولوجيات الجديدة، تسعى إلى تطوير عروضها: اشتراك 0661، موبى كنترول، تويستو، موبيليس كارت، موبى بلمس، موبى كونكت، سلكتي، خدمة الرسائل المصورة والصوتية MMS وخدمة G3، GPRS.....

إضافة إلى كل خدمات التعبئة الالكترونية: أرسي، راسيمو وزيادة على هذا بطاقة تعبئة خاصة بالمكالمات الدولية لمشاركي الدفع المسبق، حيث تزخر حاليا بمايلي:

- أكثر من 4200 محطة تغطية BTS.

- أرضية خدمات ناجحة وذات جودة رفيعة.

كما تملك:

- ما يقارب عشرة ملايين مشترك.

- أكثر من 110 وكالة تجارية موبيليس.

52.500 نقطة بيع معتمدة.

تم إدراج أهداف هذه المؤسسة في النقاط التالية:

- الزيادة في عدد المشتركين واسترجاع الحصص في السوق.
- تحسين شبكة التغطية للوصول إلى 97.6% من السكان بالجزائر.
- استعمال مختلف التكنولوجيات الحديثة وتصدر قمة السوق.
- توسيع نظام EDGE.
- تعميم استعمال خدمة الهاتف النقال للجيل الثالث UMTS.
- موبيليس المتعامل الشريك لكل المؤسسات بتطوير نظامي VPM-MVPN.
- تنمية الشبكة التجارية.
- الإبداع أكثر في الإستراتيجيات التجارية وسياسة اتصالية فعالة.
- وضع إجراءات جديدة فيما يخص تسيير الموارد البشرية.¹

وبذلك تعتبر شركة موبيليس أحسن مؤسسات الاتصال من حيث شبكة التغطية فعلى سبيل المثال تغطي

المؤسسة بنسبة 100% في ولاية قلمة كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول (01) نسبة شبكة التغطية لولاية قلمة:

الولاية	المناطق	نوعية الشبكة
قلمة	وادي الزناتي	%100
	بوشقوف	%100
	تاملوكة	%100
	عين مخلوف	%100
	النشماية	%100
	حمام أولاد علي	%100

المصدر: جريدة موبيليس العدد الخامس، فيفري 2012.

¹-voir le site : <http://www.mobilis.dz/ac/apropos.php> (date 04/04/2014).

ثانيا: تقديم وحدة موبيليس قالة:

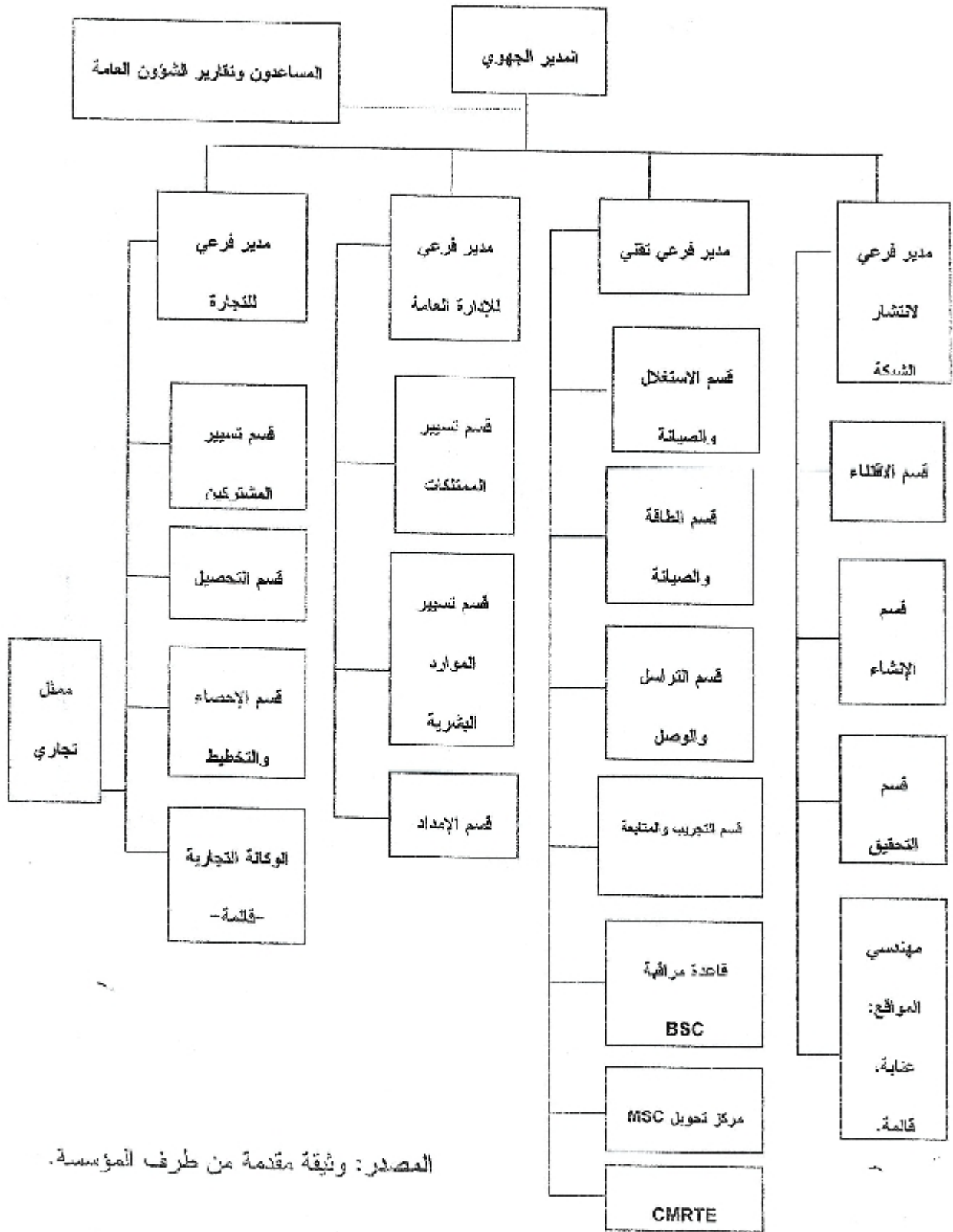
تم تأسيس وحدة موبيليس قالة الواقعة بشارع عبد الرحمان طابوش في 25 نوفمبر 2005 بلغ عدد مواردها البشرية عند تأسيسها 11 موظف وبعد ذلك أصبح 13 موظف في 2006 ثم 15 موظف في 2007 وفي نهاية 2012 بلغ 17 موظف ثم 20 موظف في سنة 2013.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس وشرحه:

أولا: الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس

1- الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس: تعتمد المؤسسة هيكل تنظيمي تقوم من خلاله بإعداد برنامج مخطط بدقة تسمح لها بتحقيق الأهداف المسطرة من خلال توزيع المهام على المصالح التابعة لها، بغية تحقيق هذه الأهداف انطلاقا من الوسائل المتاحة لديها والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (16): المديرية الجهوية التجارية لمؤسسة موبيليس قلمة.



المصدر: وثيقة مقدمة من طرف المؤسسة.

ثانيا: شرح الهيكل التنظيمي:

- المدير الجهوي: يتابع السير العام للمديرية ويراقب المديرين الفرعيين وبرنامجهم.
- المساعدون+ التقارير+ الشؤون العامة: يقومون جمع المعلومات (بنك المعلومات).
- مدير فرعي لانتشار الشبكة: يقوم بمتابعة الأعمال التي داخل الأقسام إضافة إلى المصادقة على التقارير وأوامر المهمات التي يكلفها للعاملين على مستوى المديرية الفرعية.

وتوجد بهذه المديرية الفرعية الأقسام التالية:

قسم الاقتناء: يقوم هذا القسم باقتناء المواقع التي تقرر أن توضع فيها BTS محطة الربط البيني وهذا عبر التفاوض مع أصحاب المواقع وينتهي التفاوض بإبرام اتفاقية لاستغلال الموقع، وهذا عبر مراحل متتالية في 4 صيغ لكراء الموقع وهي: SA1-SA2 SA3-SA4.

- قسم الإنشاء: يقوم بدراسة ميدانية للواقع (الهندسية المدنية) وهذا عن طريق تهيئة الموقع بوضع الدعامات، وهذا بعد إنشاء قواعد الأساس، وتستخدم الدعامات لتوضع عليها الهوائيات.
- قسم التحقيق: هذا القسم هو المسئول عن نقل تجهيزات الهوائي إضافة إلى تركيبه وإنهائه والمراقبة والمتابعة.

• مهندس المواقع: يقوم بزيادة تقنية للمواقع (SITE) .

• مدير فرعي تقني: تسيير الأقسام التابعة للفرع التقني.

• قسم الاستغلال والصيانة: يراقب السير الحسن للمراكز (BSC-BTS) ويقوم بصيانتها.

• قسم الطاقة والتكييف: يقوم بتوفير الطاقة الكهربائية لمحطات والمراكز إضافة إلى التكييف .

• قسم التراسل والوصل: يسهر على ربط، ووصل المواقع بالشبكة وربط المشتركين بمحطات

الربط البيني BTS وكذلك ربط قواعد المراقبة BSC بمراكز التحويل MSC.

• قسم التجريب والمتابعة: يقوم هذا القسم بتخريب المواقع الجديدة لمعرفة إمكانية تشغيلها على أكمل واجب.

• **BSC قاعدة المراقبة:** مراقبة الربط البيئي BTS.

• **MSC مركز التحويل:** تغيير أو توجيه الاتصالات نحو قواعد المراقبة BSC، تسيير خدمات الزبائن التسعير (مراقبة التسعير تقنياً).

• **CMRTE:** مركز الصيانة في حالة ما إذا توقف الموقع (SITE) عن العمل فإن عاملي المركز يتدخلون للإصلاح من أجل متابعة عمل الموقع.

• مدير فرعي الإدارة العامة: يقوم بالإشراف على الأقسام التابعة.

• قسم تسيير الممتلكات: يقوم هذا القسم بتسيير وتنظيم الممتلكات سواء العقارات المنقولة والخير.

• قسم تسيير الموارد البشرية: يقوم بتسيير الموارد البشرية.

• قسم الإمدادات: يسهر هذا القسم على إمداد المديرية بجميع التجهيزات التي تحتاج إليها كالأثاث المكتبية والحواسيب.....إضافة إلى توفير النقل، والسيارات وصيانتها.

• مدير فرعي للتجارة: مثله مثل المديرين الفرعيين الآخرين فهو المسؤول عن الأقسام التابعة لفرعه ويقوم بمراقبتها والإشراف على الأعمال الأخرى التي يقومون بها.

• الممثل التجاري: يمثل الشركة حيث يقوم بالبحث عن زبائن جدد (شركات ومؤسسات).

• قسم تسيير المشتركين: يقوم هذا القسم بتعداد المشتركين إضافة إلى عدد البطاقات المباعة والبطاقات التي أعيد تشغيلها SWAP.

• قسم التحصيل: يقوم هذا القسم بتحصيل الديون من المشتركين الذين لم يدفعوا مستحقاتهم وتعمل شركة موبيليس على أن يكون التحصيل بطرق جيدة، وهذا لحرصها الدائم على

إرضاء الزبون .

• قسم الإحصاء والتخطيط: يقوم هذا القسم بدور مهم من حيث جمع المعلومات وتقريب آراء المستهلكين لفروع المؤسسة إضافة إلى إنشاء الرسومات البيانية لعدة أشياء منها عدد المشتركين.

• الوكالات التجارية: الوكالة التجارية هي الواجهة الأساسية للمؤسسة مع الزبون إلا أن عمل الوكالة يقوم على التعامل مع المؤسسة وكذلك المشتركين .

ملاحظة: إن أي مدير فرعي له مساعدة (Assistante) حيث تقوم باستلام التقارير والمراسلات إضافة إلى الأعمال التي تقوم بها السكرتيرة كما تتضمن مهمتها بعض أعمال التنسيق، والتواصل بين المدير الفرعي والأقسام الأخرى.

المطلب الثالث: مبادئ وأهداف مؤسسة موبيليس:

أولاً: مبادئ مؤسسة موبيليس:

للمؤسسة مبادئ تتمثل في:

- العمل من أجل خلق ثروات وبحث التقدم، حماية مصالح المستهلك الجزائري.
- التضامن، النوعية، الشفافية، روح الجماعة، الأمانة، احترام الالتزامات، الأخلاق والإبداع، الجودة والعمل المتقن، الاستحقاق والصدق.

ثانياً: أهداف مؤسسة موبيليس:

نوجزها فيما يلي:

- الزيادة في عدد المشتركين و استرجاع الحصص الساقطة
- تحسين نوعية شبكة التغطية، استعمال التكنولوجيا الحديثة، وتصد قيمة السوق.
- موبيليس المتعامل المتعدد الوسائط الحقيقي باستعمال خدمة الهاتف النقال الجيل الثالث.

- موبيليس المتعامل الشريك لكل المؤسسات بتطوير نظامي.
- تنمية الشركة التجارية، إبداع أكثر من إستراتيجية و سياسة اتصالية فعالة.
- وضع إجراءات جديدة فيما يخص تسيير الموارد البشرية.

المطلب الرابع: مهام، إنجازات وخدمات المؤسسة:

أولاً: المهام:

لمؤسسة موبيليس مجموعة من المهام تقوم بها نذكر أبرزها:

- وضع في متناول المشتركين شبكة ذات جودة عالية.
- ضمان وصول كل المكالمات في أحسن الظروف مهما كانت الجهة المطلوبة.
- اقتراح عرض بسيط و واضحة و شفافة دون أي مفاجآت.
- التحسين المستمر للمشاركين والاستجابة في أسرع وقت ممكن لأي شكوى.
- الوفاء بخل الوعود.

-الإبداع المستمر من حيث:

- تكثيف الشبكة والخدمات مع حاجيات مجتمع المعلومات. الاعتماد على آخر التكنولوجيات.

ثانياً: الإنجازات:

من بين الإنجازات التي قامت بها مؤسسة موبيليس:

- في سبتمبر 2004 إستراتيجية جديدة انتهجت بالمؤسسة وهذا على كل المستويات من التجاري إلى التقني وحتى في مجال التوسع الهيكلي مما مهد لانطلاق فعالية لمختلف النشاطات.
- في ديسمبر 2004 "مؤسسة موبيليس" تحرز مليون مشترك.
- في فيفري 2005 "مؤسسة موبيليس" تقترح خدمتي الانترنت عبر الهاتف GPRS/MMS تحت

اسم MOBI+.

- في مارس مؤسسة موبيليس تقترح خدمة جديدة للدفع المسبق (موبيليت).
- في مارس مؤسسة موبيليس تفتتح أول وكالة تجارية لها.
- في أبريل 2005 مؤسسة موبيليس تحرز 02 مليون مشترك.
- في سبتمبر 2005 مؤسسة موبيليس تحقق نجاح آخر بإحراز 03 مليون مشترك.
- في أكتوبر 2005 عائلة مؤسسة موبيليس تأخذ الحجم الأكبر ب 04 مليون مشترك.
- في أكتوبر 2006 عائلة مؤسسة موبيليس تأخذ الحجم الجديد ب 05 مليون مشترك وهم في تزايد.

- في جوان 2007 مؤسسة موبيليس يصل عدد مشتركها إلى 08 ملايين مشترك.
- في نوفمبر 2007 مؤسسة موبيليس تضع طريقة أخرى للتعبئة وهي الالكترونية ARSELLI.
- في جانفي 2008 مؤسسة موبيليس تحقق نجاحا آخر بإحراز 09 مليون مشترك.
- في فيفري 2009 مؤسسة موبيليس تزيد من نسبة مشتركها عبر إحداث طرق جديدة لتطوير الشبكة.

- فيجوبلية 2010 مؤسسة موبيليس قامت بتقديم عرض **mobicorporate** خط خاص بالمؤسسات.

- في أبريل 2011 تقترح خدمة جديدة للدفع المسبق **mobtassim**.
- في نوفمبر 2012 مؤسسة موبيليس عرضت شريحة خاصة بالطلبة **tawfik** و عرض آخر خاص بالمحترفين **m'henni**.

- في 2013 مؤسسة موبيليس قامت بتقديم عرض للجيل الثالث للهاتف النقال 3 G كل هذا أعطى نتائج جديدة ترجمت بزيادة فائقة في عدد المشتركين وصلت إلى 84% من السكان بشبكة ذات جودة عالية.

مؤسسة موبيليس اليوم تترجم نجاحها إلى:

- عدد المشتركين: 14 مليون، وبالنسبة لولاية قالمة وصل عدد المشتركين إلى حوالي 50 ألف مشترك.

- التغطية: 97.6%.

- المستخدمون: 3000.

- الموزعون: 09.

- الشبكة التجارية: 7000 نقطة بيع.

ثالثا: الخدمات المقدمة:

تتقدم مؤسسة موبيليس لزبائنها بخدمات عديدة ذات جودة عالية متطورة تتمثل في:

- رسائل SMS من وإلى كل متعاملي الهاتف النقال بالجزائر والخارج.

- الكشف عن رقم الهاتف، الكشف عن الرصيد، المكالمات المزدوجة، الرسائل، الصورة الاحتماع بثلاثة.

- التنكير الأوتوماتيكي والمجاني للرصيد المتبقي بعد كل مكالمات، التسعيرة بالثانية بعد الدقيقة الأولى.

- خدمة التجوال خارج الوطن.

- خدمة الانترنت عبر الهاتف النقال (GPRS/MMS) إرسال واستقبال صور وموسيقى، وموقع WAP ودراس.

- تغطية الرقم وعدم كلفه عند إجراء المكالمات، إحالة المكالمات إلى رقم آخر Renvoi d'appels -
- فائورة مفصلة بالنسبة لمستعملي موبيليس صيغة الاشتراك، تغيير الرقم، الفاكس.

المبحث الثاني: واقع و استراتيجيات المزيج التسويقي لمؤسسة موبيليس:

تقوم مؤسسة موبيليس (مصلحة التسويق) بعملية تسويق منتجاتها الخدمية المقدمة لزيائنها من خلال تكيف المنتجات حسب حاجيات المستهلك فعلا، كون سيد مزدوج (يشترى أو لا يشترى) فقد ظلت الوظيفة التسويقية من الوظائف الرئيسية للمؤسسة، و للتطلع على حاجيات المستهلك و ضمان أقصى حد للتبادل .

المطلب الأول: استراتيجيات المنتج الخدمي في المؤسسة:

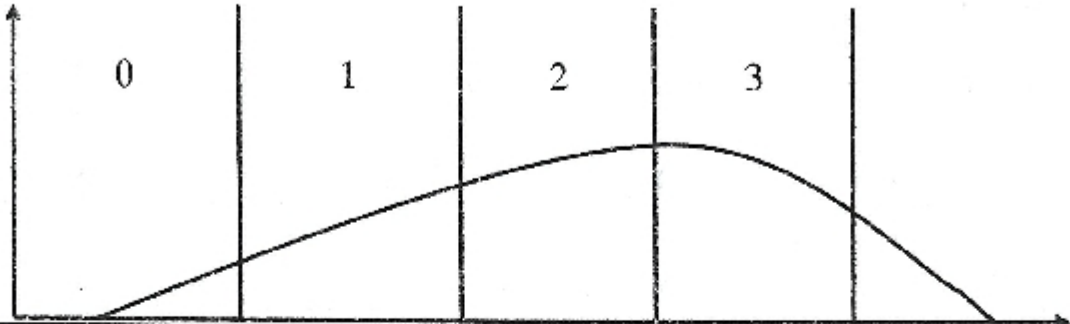
تقوم مؤسسة موبيليس بتقديم عدة منتجات تصنف المنتجات الخدمية و التي تسعى من خلالها إلى المؤسسة إلى عرض أكبر كمية ممكنة من هذه المنتجات، كما تهدف إلى تنوعها و تطويرها و العمل على مواجهة منافسة و تحديات المؤسسات الأخرى التي تقدم نفس المنتجات الخدمية مثل (نجمة و جيزي) و التي تعتبر شركات منافسة و تتمثل عروض مؤسسة موبيليس فيما يلي:

-بطاقة التعبئة، عرض رسزي (جزائي)، Mobiconnec، عروض للمقيمين، عروض عامة (الدفع

بالإقامة - فاتورة)، خدمات، Mobi post

ويمكن توضيح حياة المنتج موبيليس كما يلي :

الجدول (02) : تحليل مراحل دورة حياة منتج.



المرحلة	وضع البداية	التقديم	النمو	النضج	الانحدار
وصف المرحلة	-إعداد المنتج (البحث، التجريب، الاختبار)	-توزيع المنتج في السوق	-زيادة المبيعات -كثرة الزبائن -ظهور المنافسة	-سقف المبيعات -منافسة شديدة	- العرض كبير على المبيعات -المنتج
نسبة النمو	-منعدمة	-ضعيفة	- قوي	-ضعيف أو منعدم	-ترجع
المردودية	-تجريبي	-ضعيف	-في نمو شديد	-نمو ضعيف أو منعدم	-النمو في تراجع
الافتراض	-سلبي	-سلبي	-متوسط ثم قوي	-قوي غير متوسط	-ضعيف ثم ينعدم
المنتج	-إعداد - اختبارات - تجريب	-بعض التعديلات الممكنة -سلم محدود	-إنتاج بكميات كبيرة توسيع السلم	-جزء مهم -تعديلات (دفع المنافسة)	-تضييق السلم -عرض تكاليف المنتج
السعر	-حساب السعر	-استراتيجية الفصل (ثمن مرتفع أو الاختراق أو ثمن منخفض)	-تغيرات قليلة -سلم الثمن ممدد (سلم المنتج)	-إعادة التعديل مقارنة بالمنافسة	-السعر الترويجي
التوزيع	-سوق الاختبار	-وضع المنتج (توزيع مكثف، منقلى أو حصري)	-توسيع قنوات التوزيع	-أهمية الخدمة -شروط منافسة بالتوزيع	-الاعتماد على نفس السورسين
الترويج	-نفقات كبيرة قبل مرحلة التقديم بقليل (إعلام)	-نفقات مهمة على العلامة (إعلام)	-سلوك الوفاء للعلامة -تشاطات ترويجية	-زيادة نسبة الاستعمال -أنشطة ترويجية	-إنقاص المصاريف الترويجية من أجل المنتج

إن الشكل يبين دورة حياة المنتج الخدمي و الذي تطابق مع ما هو نظري باعتبار أن المراحل الأساسية و هي: البداية، التقديم، النمو، التضج، الانحدار، وهي دورة تبين حياة بعض الخدمات السابقة التي شهدت التطور، و يبين الشكل استراتيجيات المنتج المختلفة باختلاف مرحلة الخدمة.

المطلب الثاني: إستراتيجية التسعير في المؤسسة:

تهدف المؤسسة دائما إلى تقديم منتجاتها بأسعار منخفضة، هذا للحفاظ على زبائنها الحاليين وجلب الجدد و لتحقيق أرباح تمكنها من اقتحام أسواق جديدة و القدرة على مواجهة المنافسة، وعند وضع الخطة لسياستها فهي تعتمد على دراسة السوق من خلال دراسة كل من المستهلك و المحيط.

أولا: إستراتيجية التسعير بالنسبة للمستهلك:

يعتبر المستهلك كمحدد أساسي استراتيجي للتسعير في مؤسسة موبيليس، حيث تقوم بدراسة معمقة له، و ذلك من خلال البحث في مختلف العوامل في سلوكه و أسباب عدم الرضا و تجزئة السوق إلى قطاعات بحسب (السن، الدخل، مستوى التعليم.....) لتسهيل عملية الدراسة و التوصل إلى نتائج دقيقة، كذلك تقوم بعملية استسقاء (إجراء صبر الآراء) من أجل الإلمام بجميع الجوانب التي من شأنها أن تؤثر على قرار التعبير في المؤسسة.

ثانيا: إستراتيجية التسعير بالنسبة للمحيط:

يقصد بالمحيط البيئة الداخلية الممتلئة في مبتدئ، طموحات، أهداف و استراتيجيات المؤسسة و بيئة خارجية تتمثل في المنافسة، ما يتوجب على المؤسسة مسايرة التطور التكنولوجي، و مواكبة التقدم الحاصل و السريع في عالم الاتصالات لتقديم أفضل خدمة، إذن فمؤسسة موبيليس تقوم بدراسة محيطها الداخلي (الموارد المالية و البشرية) و الخارجي من أجل وضع السعر المناسب في جو تسوده المنافسة الدائمة و يكون الزبون مستعد لدفعه، محاولة العمل على التحسين الدائم في عروضها فبم يخص الدفع المسبق و المؤجل.

وفيما يلي جداول توضيحية لإستراتيجية التسعير في المؤسسة:

1- باطل: هو عرض جديد تقترحه موبيليس على مشتركى الدفع المسبق يمكنهم هذا العرض من إجراء مكالمات و إرسال رسائل قصيرة sms مجانية و غير محدودة نحو شبكة موبيليس 7أيام/ 24سا/24سا. وذلك بعد كل تعبئة تزيد قيمتها عن 500دج (باحتساب كل الرسوم).

أ- مزايا العرض:

-مكالمات و رسائل قصيرة sms غير محدودة 7أيام/ 7أيام و 24سا/24سا نحو شبكة موبيليس، صلاحية غير محدودة، تسعيرة موحدة نحو كل الشبكات، إمكانية اختيار التسعيرة (بأقساط 30 ثانية (خدمة GPRS، الرسائل المصورة و الصوتية MMS، المكالمات الدولية و خدمة التجوال الدولي).
ب- أسعار المكالمات غير المجانية: تسعيرة موحدة نحو كل الشبكات 4دج/30 ثانية للاستفادة من العرض، يكفي أن يشكل المشترك الصيغة # 600* ويختار ضمن القائمة بالضغط على 1 و اختيار العرض الجديد باطل بالضغط على 1، ثم تعبئة رصيده بقيمة 500 دج أو أكثر (سعر العملية 50 دج باحتساب كل الرسوم).

2- موبيليس كارت: يمكن عرض موبيليس كارت العميل من اختيار السعر الذي يناسبه مع صلاحية غير محدودة و تسعيرة موحدة نحو كل الشبكات بالإضافة إلى المكالمات المجانية و ذلك دون أي التزام.

* مزايا العرض:

- مكالمات هاتفيتان مجانيان يوميا صلاحية غير موحدة، تسعيرة موحدة نحو كل الشبكات بالإضافة إلى امتيازات حسب الرصيد المتوفر. إمكانية اختيار التسعيرة (بأقساط 30 ثانية أو بالثانية بعد الدقيقة الأولى)، عرض GPRS، الرسائل المصورة و الصوتية MMS، المكالمات الدولية و خدمة التجوال الدولي.

الجدول (03) : عروض وأسعار موبيليس كارت

مدة صلاحية الرصيد	الرصيد الأولي	سعر الاقتناء
غير محدودة	100 دج	200 دج
100 ساعة إلى 1000	6 دقائق	مبتسم نحو موبيليس
الدقيقة	30 ثانية	الرصيد
200 دج	100 دج	أول موبيليس
5000 دج	2000 دج	أول الكل
سعر الرسائل القصيرة		
مجاني		نحو الشبكات الوطنية
0.12 دج		سعر الكيلو أوكتي
10 دج		سعر الرسائل المصورة و الصوتية
أرقام موبيليس		
مجاني		للبريد الصوتي (123)
4 دج/ للمكالمة		خدمة الزبائن (888)

Sources : http://www.mobilis.dz/ar/particulier_ar/mobilis_carte.php (

date 04/04/2014).

ملاحظة: كل الأسماء المشار إليها بامتساح كل الرسوم.

3- قوسطو: عرض الدفع المسبق، يوفر للعميل أفضل تسعيرة للمكالمات و الرسائل القصيرة و يقترح

عليه عرض موبيليس بلوس بأقل تكلفة.

بهذا، سيتمكن من إدخال و الاتصال بأرقامه المفضلة بسعر 2.99 دج لكل ثلاثين ثانية.

أ- مزايا العرض:

- صلاحية غير محدودة، تسعيرة موحدة نحو كل الشبكات، إمكانية تسجيل 3 أرقام مفضلة نحو موبيليس، إمكانية تسجيل الرقم المفضل نحو الخارج، تسعيرة مميزة حسب ساعات اليوم، اختيار التسعيرة، بالثانية ابتداء من الثانية الثلاثين بكل اتصال، خدمة GPRS والرسائل المصورة و الصوتية MMS، المكالمات الدولية و خدمة التجوال الدولي.

ب- تسجيل الأرقام المفضلة:

- يتم تسجيل الأرقام المفضلة عبر USSD.
- للاطلاع على قائمة الأرقام المفضلة، يجب إدخال الرمز التالي # 601*.
- ستصلك رسالة نصية قصيرة توضح لك مراحل إدخال أرقامك المفضلة.
- لتشكيل قائمة أرقامك المفضلة، يكفي إدخال:
- # الرقم المفضل * 1 * 601 * و هكذا حتى يتم تسجيل كل أرقامك المفضلة.
- لإلغاء أحد أرقامك المفضلة يكفي إدخال:
- # الرقم المفضل الموجود في القائمة * 2 * 601 *
- إن عملية تسجيل الأرقام المفضلة الأربعة الأولى مجانية.
- وكل تغيير آخر لهذه الأرقام يحتسب ب 20 دج.

الجدول(04): عروض و أسعار قوسطو

مدة صلاحية الرصيد	الرصيد الأولي	الالتحاق
غير محدودة	100 دج	200 دج
ساعات العمل و الدراسة	ساعات الفراغ	
4 دج/30 ثا		نحو قوسطو
6 دج/ثا	4 دج/30 ثا	نحو الشبكات الوطنية
سعر المكالمة نحو الأرقام المفضلة		
2.99 دج/ 30 ثا		نحو موبيليس
6 دج/ 30 ثا		نحو الشبكات الدولية
سعر الرسائل القصيرة		
4 دج		نحو موبيليس
6 دج		نحو الشبكات الأخرى
15 دج		نحو الشبكات الدولية
GPRS-MMS		
مجانا		سعر التشغيل
0.12 دج		سعر الكيلو أوكتي
8 دج		سعر الرسائل المصورة و الصوتية MMS
ارقام موبيليس		
4 دج/ للمكالمة		البريد الصوتي (123)
8 دج/ للمكالمة		خدمة الزبائن (888)

Sources : http://www.mobilis.dz/ar/particulier_ar/gosto.php (date 04/04/2014,

heure 10 :30).

ملاحظة: كل الأسعار مشار إليها باحتساب كل الرسوم.

4- موبى كونت :يسمح لك عرض مفتاح موبيكونكت لموبيليس من الاستفادة من شبكة الانترنت أينما تواجدت، يستعمل بكل بساطة .

أ- عرض الدفع المسبق:

- أدخل مفتاح موبيكونكت في جهاز الكمبيوتر النقال أو الثابت.

- يشتغل المفتاح أوتوماتيكيا دون استخدام قرص مرن، حيث يستعمل كجهاز المودم.

- تمتع بالإبحار عبر شبكة الانترنت بكل حرية .

كم ثمنه؟

توجه إلى إحدى محلات موبيليس و استعد من واحدة من الصيغ الآتية:

ب شراء مفتاح موبيكونكت:

الجدول (05): عروض و أسعار موبى كونكت

مفتاح موبيكونكت دون التزام				14.000 دج (باحتساب كل الرسوم)
*اقتناء اشتراك جزافي لشبكة الانترنت عبر الهاتف				
مدة الالتزام بالاشتراك				
شهر واحد	3 أشهر	6 أشهر	12 شهر	الأسعار
DA2250	DA6750	DA13500	DA27000	الاشتراكات الجزافية
إشتراك جزافي للانترنت غير محدود				مزايا الاشتراكات الجزافية
1000+ رسالة قصيرة مجانية				

*شراء مفتاح موبيكونكت مع اشتراك جزافي

شهر	3 أشهر	6 أشهر	12 شهر	الأسعار
14500 دج	10300 دج	8000 دج	5500 دج	المفتاح مع التزام
16750 دج	17250 دج	21500 دج	32500 دج	الاشتراكات الجزافية+ المفتاح

Sources: http://www.mobilis.dz/ar/particulier_ar/mobi_connect_prepaid.php

date 04/04/2014, heure 10 :30).

شريحة سيم الخاصة بالانترنت مهداة مع الاشتراك الجزافي.

كما يمكنك تغيير اشتراكك الجزافي عند نهاية مدة الانترام (الانتقال من إشتراك 3 أشهر إلى إشتراك 6 أشهر مثلا)

5- توفيق: يمكنك بفضل العرض الجديد "توفيق"، الموجه خصيصا للطلبة، البقاء على اتصال دائم مع الجماعة.

أ- تقديم العرض: للاستفادة من هذا العرض المغربي و المتناسب مع احتياجاتك، يكفي التوجه إلى إحدى وكالاتنا التجارية أو نقاط الحضور المتواجدة على مستوى الجامعات مرفقا ب:

- بطاقة الطالب، أو شهادة مدرسية، وشهادة التسجيل الأولى.

الجدول (06): عروض و أسعار توفيق

أسعار العرض خارج الجماعة	أسعار العرض ما بين الجماعة
سعر المكالمات نحو كل الشبكات 3.98 دج/ 30 ثانية	سعر المكالمات ما بين الجماعة 1 دج/30 ثانية
سعر الرسائل القصيرة (sms) نحو الشبكات الوطنية 4 دج	سعر (mms) الرسائل المصورة و الصوتية 5 دج
سعر الرسائل القصيرة (sms) نحو الخارج 15 دج	
سعر (mms) الرسائل المصورة و الصوتية 10 دج	
انترنت 0.10 دج/ كيلو أوكتيه	

ب- مزايا عرض توفيق

هدية الترحيب	
صالح لمدة 07 أيام	30 دقيقة نحو موبيليس + 05 رسائل مصورة و صوتية نحو موبيليس (mms)
صالح لمدة 30 يوم	+ 10 رسائل قصيرة (sms) نحو كل الشبكات
	+ 15 ميغا أنترنت
	إنشراك في نعمتي + 05 نعمات *
	* تتم عملية تشغيل الخدمة و نسب النعمات في غضون 24سا
تتم عملية تشغيل الخدمة و نسب النعمات في غضون 24سا	
الرصيد المهدى	
صالح لمدة 15 يوم نحو كل الشبكات الوطنية	100 % من الرصيد المهدى لكل تعبئة تتراوح قيمتها ما بين 500 و 1000 دج
الصبغة المربحة	
20 دج	20 دقيقة نحو موبيليس
20 دج	05 دقائق نحو كل الشبكات
20 دج	باك الرسائل القصيرة (20 نحو موبيليس أو 10 نحو الشبكات الأخرى)
50 دج	10 ميغا أنترنت
سجل نفسك في الصبغة المربحة عبر خدمة # 600 * ، و استند من صلاحية تمت إلى 24 سا لتتعرف على هدية الترحيب و الصبغة المربحة شكل # 223 *	

Sources : http://www.mobilis.dz/ar/particulier_ar/Tawfik.php (

date 04/04/2014, heure 10 :30).

6- عرض المؤسسات (قلوب): إذا كان العميل محترفاً، فيفضل موبيليس سيتمكن من اختيار الصبغة

التي تستجيب لاحتياجاتك.

عرض المؤسسات لموبيليس يتناسب مع متطلبات كل الشركات بأسعار جد تنافسية للتحكم في ميزانية

هاتفك النقال.

أ- مزايا العرض:

-تسعيرة المكالمات ابتداء من 0 دج (دون احتساب الرسوم) داخل فلووت.

-أسعار تنافسية نحو الخارج، ابتداء من 12 دج (دون احتساب الرسوم) نحو أوروبا، كندا و الولايات المتحدة الأمريكية، الفاتورة المفصلة.

-خدمة الفاكس ذاتا التي تمكن من إرسال و استقبال رسائل فاكس انطلاقا من الهاتف النقال، خدمة التجوال الدولي.

ب- الخدمات المتوفرة: لتسهيل استعمالك اليومي لخطك، موبيليس تقترح عليك الخدمات التالية:

-الرسائل القصيرة إظهار الرقم، إخفاء الرقم، البريد الصوتي، المكالمات المزدوجة، تحويل المكالمات، المحاضرات الثلاثية، الرسائل المسورة و الصوتية MMS، و خدمة GPRS، الفاتورة المفصلة، المكالمات الدولية، التجوال الدولي.

أسعار التسجيل الأكثر توفرا في السوق:

من 10 إلى 19 خط	750 دج
أكثر من 20 خط	600 دج

أسعار عرض الإقامة:

من 10 إلى 19 خط	540 دج
أكثر من 20 خط	450 دج

الجدول (07): عروض و أسعار فلووت

أسعار المكالمات	
نحو خطوط اشترك المؤسسات	3 دج للدقيقة
نحو موبيليس	4.5 دج للدقيقة
نحو اتصالات الجزائر	5.8 دج للدقيقة
نحو الشبكات الأخرى	7.5 دج للدقيقة
نحو العلية الصوتية	3.5 دج للدقيقة
نحو مصلحة خدمة الزبائن 666	3 دج للدقيقة

أسعار المكالمات نحو الشبكة الدولية		
المحمول	الثابت	البلدان
20.52 دج للدقيقة	11.97 دج للدقيقة	أوروبا
11.97 دج للدقيقة	11.97 دج للدقيقة	الولايات المتحدة الأمريكية و كندا
23.94 دج للدقيقة	23.94 دج للدقيقة	البلدان العربية و إفريقيا
35.90 دج للدقيقة	35.90 دج للدقيقة	البلدان الأخرى

أسعار الرسائل القصيرة SMS	
3.5 دج	نحو موبيليس
4.5 دج	نحو الشبكات الأخرى
11.97 دج	نحو الشبكات الدولية

سعر انخدمات الأخرى:

100 دج	تغيير بطاقة سيم
1000 دج	تغيير الرقم
100 دج	تغيير هوية المشترك

عرض GPRS	
مجاني	سعر التشغيل
2000 دج/ شهري	اشترك غير محدود
8.5 دج	الرسائل المصورة و الصوتية MMS
0.10 دج	سعر الكيلو أوكتي

Sources : http://www.mobilis.dz/ar/particulier_ar/Float.php (date 04/04/2014,

heure 10 :30).

ملاحظة: كل الأسعار مشار إليها بدون احتساب الرسوم.

7- موبى كنترول:

-التسعيرة بالثانية ابتداء من الثانية الأولى، دون ضمان و لا التزام، رصيد يعبأ ابتداء من بطاقت التعبئة للدفع المسبق، رصيد مضاف من شهر إلى آخر، الرسائل المصورة و الصوتية MMS، و خدمة GPRS، المكالمات الدولية و التجوال الدولي.

الجدول (08): عروض وأسعار موبى كنترول

أسعار الرسائل القصيرة SMS	
نحو موبيليس	3دج
نحو الشبكات الوطنية الأخرى	5دج
نحو الشبكات الدولية	4دج

الرسائل المصورة و الصوتية MMS، و خدمة GPRS	
سعر التشغيل	مجاني
سعر الكيلو أوكتي	0.11دج
سعر الرسائل المصورة و الصوتية MMS	9دج

أرقام موبيليس	
البريد الصوتي (123)	مجاني
خدمة الزبائن (888)	4دج/ للمكالمة

Sources: http://www.mobilis.dz/ar/particuiier_ar/Mobi-Control.php (date

04/04/2014, heure 10 :30).

ملاحظة: كل الأسعار مشار إليها باحساب كل الرسوم.

8-موبي بوست:

-عدد كبير من الخدمات بكثير من الراحة، عرض ممتاز خاص بالعملاء الحائزين على حساب بريدي جاري يتم شهريا سحب قيمة مالية معينة انطلاقا من الحساب البريدي الجاري موبي بوست ثمرة شراكة مؤسستي: موبيليس و بريد الجزائر.

يمكن عرض موبي بوست العميل من التحكم في مصاريف هاتفه النقال، باختيار الصيغة المناسبة لميزانيته:

* الأول: بسعر 1200 دج شهريا.

* الثاني: بسعر 2000 دج شهريا.

* الثالث: بسعر 3000 دج شهريا.

تتم عملية سحب قيمة العرض المختار يوم 28 من كل شهر و عملية التعبئة الشهرية للرصيد في الأول من كل شهر.

إذا تم استهلاك كل رصيدك يمكنك تعبئته بفضل بطاقات التعبئة لموبيليس (100 دج، 200 دج، 500 دج، 1000 دج، 2000 دج) المتوفرة في السوق.

* مزايا العرض:

-دون ضمان و لا التزام، إمكانية تعبئة الرصيد بفضل بطاقات التعبئة للدفع المسبق، إمكانية إضافة الرصيد من شهر إلى آخر، الرسائل المصورة و الصوتية MMS، و خدمة GPRS.

-المكالمات الدولية و خدمة النجوال الدولي.

الجدول (09): عروض و أسعار موبى پوست

العرض	الاشتراك و الرصيد الشهري	نحو شبكة موبيليس	نحو الشبكات الأخرى
الأول 1200	1200دج	8 دج للدقيقة	12 دج للدقيقة
الثاني 2000	2000دج	7 دج للدقيقة	10 دج للدقيقة
الثالث 3000	3000دج	6 دج للدقيقة	8 دج للدقيقة

أسعار الرسائل القصيرة SMS	
نحو موبيليس	5دج
نحو الشبكات الوطنية الأخرى	6دج
نحو الشبكات الدراية	5دج

الرسائل المصورة و الصوتية MMS، و خدمة GPRS.	
سعر التشغيل	مجاني
سعر الكيلو أوكتي	0.12دج
الرسائل المصورة و الصوتية MMS	10دج

أرقام موبيليس	
البريد الصوتي (123)	مجاني
خدمة الزبائن (555)	4دج/للمكالمة

Sources: http://www.mobilis.dz/ar/particulier_ar/mobiposte.php (date

04/04/2014, heure 10 :30).

ملاحظة: كل الأسعار مشار إليها باحتساب كل الرسوم.

المطلب الثالث: استراتيجية التوزيع والترويج في المؤسسة:

أولاً: استراتيجية التوزيع في المؤسسة

يعتبر التوزيع حلقة وصل بين المستهلك (الزبون) والمؤسسة و من خلال دراستنا نجد أن مؤسسة موبيليس تسعى إلى إيصال منتجاتها إلى الزبائن المشتركين في الوقت و المكان المناسبين، كما تسعى إلى وضع منتجاتها بأكبر عدد ممكن من المنافذ التوزيعية، بإتباع استراتيجيات و سياسات معينة للتوزيع.

1- الاستراتيجيات المتبعة في التوزيع:

من استراتيجيات التوزيع المعتمدة نجد ما يلي:

1-1- التوزيع الشامل: تقوم المؤسسة من خلال هذه الإستراتيجية بتوزيع منتجاتها عبر كامل نقاط البيع المتعامل معها.

1-2- التوزيع الانتقائي: تقوم مؤسسة موبيليس من خلال هذه الإستراتيجية باختيار عدد محدود من نقاط البيع وفقاً لشروط معينة مثل الوكالات الهاتفية.

ثانياً- سياسات التوزيع:

تقوم المؤسسة بإتباع سياسات معينة لتوزيع منتجاتها و تتمثل في:

1- التوزيع المباشر: تستخدم المؤسسة مجهوداتها في توزيع منتجاتها و إيصالها مباشرة للزبون دون تدخل أي وسيط، أي البيع المباشر و يتم في الوكالات التجارية لاتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس.

2- التوزيع غير المباشر: ويكون ذلك ببيع المؤسسة لمنتجاتها باستعمال وسطاء يقومون بتوزيع المنتجات إلى الزبون، و الوسطاء هم نقاط البيع (شركاء اقتصاديون) و تتمثل قنوات التوزيع لمؤسسة موبيليس في:

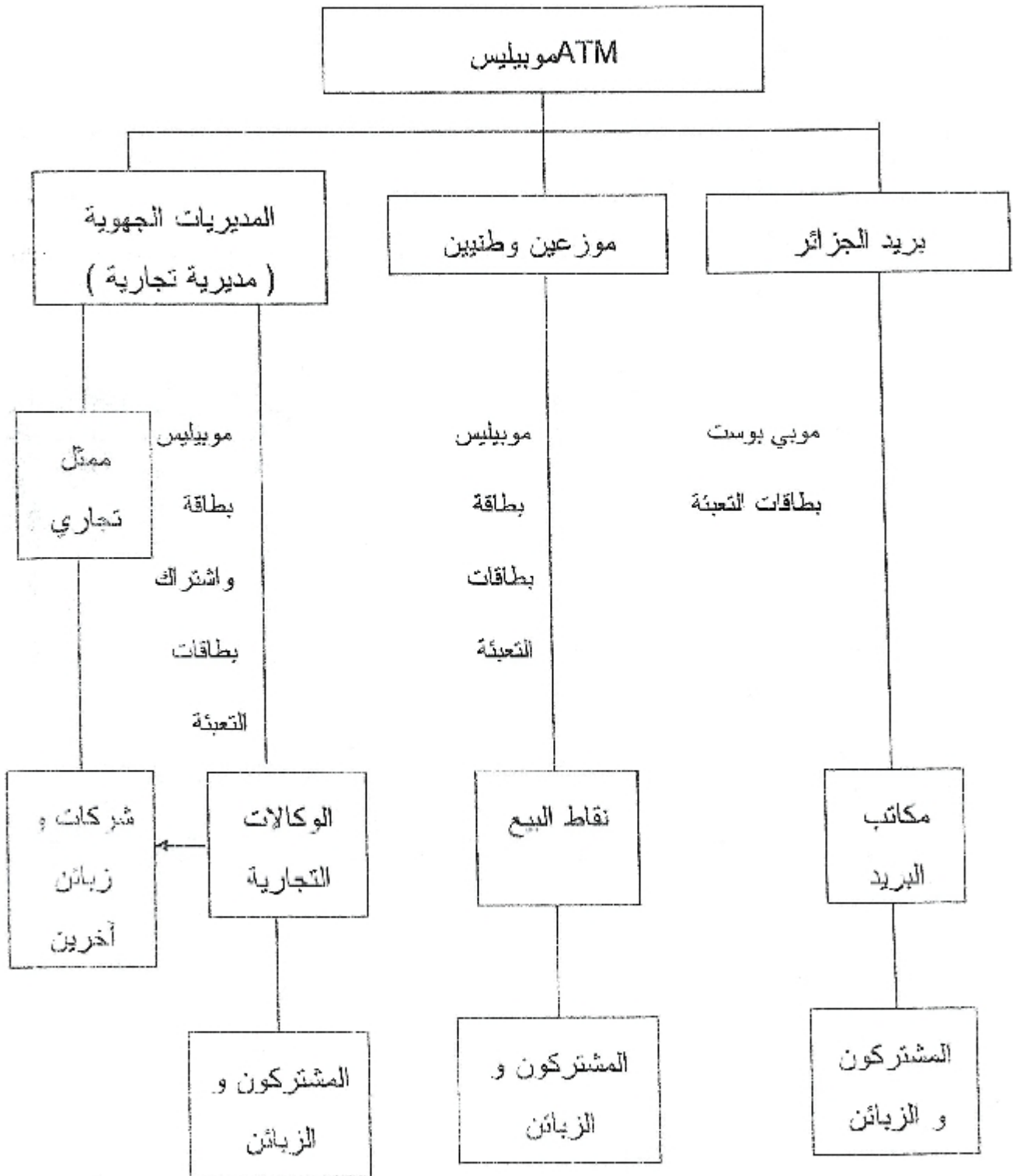
الجزائر	Algérie poste	حيدرة	Algérie
	Algérie Télécom	المدية	Anep message
القبة	GTS phone	بنر مراد رايس	Assilou
الشراقة	Djaz phone	بانة	Lunda
		باب الزوار	Elwassila Télécom

Sources : <http://www.mobilis.dz/ar/index.php>(date 04/04/2014, heure 10

:30).

و في ما يلي مخطط يوضح شبكة التوزيع المتبعة من طرف موبيليس:

الشكل (17) : شبكة التوزيع المتبعة من طرف موبيليس



المصدر: وثيقة مقدمة من مؤسسة موبيليس

ثانياً: إستراتيجية الترويج:

تهدف مؤسسة موبيليس إلى تقديم الأفضل لمنتجاتها و هذا باستخدام لمجموعة من التقنيات في

تطبيقات للمخطط الترويجي المسطر و المتمثلة فيما يلي:

1. الإعلان:

تقوم مؤسسة "موبيليس" بحملات إعلانية مختلفة للتعريف بمنتجاتها و جذب أكبر عدد ممكن من

الزبائن، و قد يكون الإعلان عبر التلفزيون، الجرائد، الملصقات، الإشهار المسموع و المعارض.

2. البيع الشخصي :

يتم من خلال الوكالات التجارية للمؤسسة التي تقوم بسلية البيع و سقابلة الزبون مباشرة لتعريفه

بمنتجات المؤسسة، مميزاتها و خصائصها...إلخ .

3. تنشيط المبيعات:

تستخدم المؤسسة عدة وسائل تنشيطية من بينها:

3-1 الهدايا الدعائية: تتمثل في أدوات بسيطة مختلفة يطبع عليها اسم و رمز المؤسسة الذي يميزها

عن غيرها من المؤسسات، و من بين الهدايا نجد: الأقلام، المفكرات، إضافة إلى هدايا أخرى في شكل

مبالغ إضافية في صالح الزبون تختلف باختلاف بطاقات التعبئة و الرسائل القصيرة المجانية.

3-2 الكتالوجات: تحتوي على كل المعلومات الضرورية و الخاصة بمنتجات المؤسسة (تسعيرات،

تخفيضات...) في شكل مطويات، ملصقات، مطبوعات...إلخ.

3-3 التسويق المباشر: تعتمد المؤسسة على أساليب تدخل ضمن تقنيات التسويق المباشر و الذي يهدف

إلى إقامة علاقات مباشرة مع زبائنها و بيع أكبر كمية ممكنة من منتجاتها.

3-4 العلاقات العامة: ملتقيات، دعوات لحضور ندوات تقيمها المؤسسة، زيارات ميدانية بالإضافة إلى التكنولوجيات المستعملة في مجال الهاتف النقال و الخدمات الممنوحة التي بدورها تساهم بشكل كبير في ترويج منتجات المؤسسة و إقناع الزبون بها.

و تسعى مؤسسة موبيليس من خلال إستراتيجيتها التسويقية إلى:

-زيادة المبيعات و تحقيق الحد الأقصى من الأرباح، تحقيق رضا الزبون و التنمية الاقتصادية، لزيادة في حصتها التسويقية، إنشاء ما يسمى بشبكات التوزيع، البحث عن شركاء للتوزيع و إنشاء نقاط البيع، إثارة و تنشيط الطلب من طرف المستهلك النهائي و الموزعين، اختيار الجاذبية المناسبة للخدمة المقدمة مثل خدمات ما بعد البيع، السعر، الجودة و التعريف بطريقة الاستخدام.

و عليه يسكن القول بأن إستراتيجيات المزيج التسويقي تمثل سكينة جوهرية في العملية التسويقية لمؤسسة موبيليس للهاتف النقال لأن نجاحها يتوقف على مدى فعاليتها لتحقيق التوافق بين المنتجات و احتياجات السوق الذي سيكون له تأثير على المستهلك، حيث يتعين تحديد السعر الذي يمثل مستوى الشراء و مواجهة المنافسة، و القيام بمجموعة من النشاطات التي تضمن توجيه المنتجات إلى المستهلك النهائي الذي يتطلب قبوله إستراتيجية ترويجية فعالة، لهذا تعمل المؤسسة على أن تكون إستراتيجيات المزيج التسويقي المطبقة ناجحة و فعالة انطلاقا من دراسة سلوك المستهلك و المتابعة و التقييم المرحلي للنتائج.

المطلب الرابع: الأفراد، عملية تقديم الخدمة و البيئة المادية :

أولا: الأفراد :

هم العاملون داخل المؤسسة، ذو مستوى تعليمي مناسب حاملين شهادات جامعية في اختصاص (اقتصاد، اتصال، إعلام ألي، محاسبة) لهم الخبرة في كيفية التعامل مع الزبائن و التفاعل معهم و كسب

تقتهم ويقابلونهم في مظهر لائق وهذا لتحقيق نجاح كبير في مستوى خدماتهم وتقوم المؤسسة ببعثات تربيته إذا كانت هناك تقديم خدمات جديدة.

ثانيا: عملية تقديم الخدمة:

يقوم بها العاملين في المؤسسة ويحاولون أن تكون خدمة ذات جودة عالية وهناك تحفيز لتقوم بها المؤسسة للأفراد لزيادة نشاطهم.

ثالثا: الدليل المادي:

حسب ما لاحظنا أن كل ما يستخدمه أفراد المؤسسة من وسائل جديدة وحديثة تساعدهم في إنتاج وتقديم خدمة جيدة، وأيضا بالنسبة للأثاث واللون والديكور الداخلي والخارجي جيد ومناسب للخدمة المقدمة، وهذا يشعر الزبون بالراحة ولا ينقطع على الاستفادة من هذه الخدمة.

المبحث الثالث: المعالجة الإحصائية للاستبيان الموجه لموظفي وزبائن وكالة موبيليس قالمة

من خلال المعطيات والمعلومات التي تم الحصول عليها من وكالة موبيليس أعطى لنا صورة واضحة عن نشاط الوكالة، وقد استعدت منا الدراسة التطبيقية الاعتماد على الاستقصاء، يكون ذلك من خلال مجموعة من الأسئلة تشكل الاستبيان وذلك حتى يتم تجميع البيانات الأولية التي تكون أساسا للدراسة عن الواقع الذي يعيشه الزبون.

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة

أولا- عينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة المستهدفة من موظفي وكالة موبيليس، والبالغ عددهم 30 موظف وموظفة ونظرا لصغر حجم العينة يمكن إجراء المسح الشامل لعينة الدراسة بلغ عندها 30 موظف وموظفة

-أما مجتمع الدراسة المتعلق بالزبائن فإنه يتكون من جميع وكالة موبيليس قالمة ونظرا لكبر حجم المجتمع لا يمكن إجراء المسح الشامل ، لهذا يتم الاعتماد على أسلوب العينات وقد تم توزيع 50 استمارة على زبائن للوكالة وتم استرجاعها كلها بذلك تكون الاستمارات قد خضعت للدراسة كلها .

ثانيا-أدوات الدراسة:

اعتمدنا في دراستنا الميدانية على أسلوب مبني على أسس منهجية بالاعتماد على أدوات عملية لجمع المعلومات و تحليلها و تفسيرها من أجل التغلب على مشكلة النقص في المعلومة وعدم القدرة على الحصول عليها أحيانا، وقد تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات المختلفة من أجل الوصول إلى أكبر قدر ممكن من المعطيات اللازمة لإتمام البحث وهي:

1- الملاحظة: هي تقنية مباشرة تستعمل عادة في المشاهدة وذلك بهدف أخذ المعلومات و كيفية تفهم

المواقف والسلوكيات والتنبؤ بها .

وقد تم الاستفادة من هذه الملاحظة العلمية بأخذ تصور عام عن الوكالة، وكذا ملاحظة الزبائن

المترددن على الوكالة واستفادتهم وشكل علاقاتهم بالموظفين وذلك للتشخيص المباشر لما يحدث

داخل الوكالة محل الدراسة.

2- المقابلة: ولقد اعتمدنا في دراستنا على المقابلة المباشرة من خلال الزيارات الميدانية للوكالة

وكذلك المقابلة مع الزبائن الذين أجابوا على أسئلة الاستمارة .

3- الاستبيان: باعتبار الاستمارة من أكثر الأدوات استعمالا في الأبحاث الميدانية لجمع البيانات

والحصول على المعلومات، فقد تم الاستعانة بها من خلال تصميم استمارتين الأولى موجهة إلى

موظفين وكالة موبيليس-قالمة- والثانية موجهة إلى زبائن وكالة موبيليس- قالمة- قصد التعرف على

التعرف على الدور الذي يلعبه التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في تحسين التوجه نحو الزبون.

ثالثا. تصميم الاستبيان

قمنا بإجراء إستقصائين الأولى موجهة إلى موظفين وكالة موبيليس تم تقسيمها إلى:

• الجزء الأول: يتعلق بالبيانات العامة لأفراد العينة المدروسة من حيث: الجنس، العمر، المستوى

التعليمي، الخبرة المهنية.

• الجزء الثاني: يتعلق هذا الجزء بقياس اتجاه وكالة موبيليس نحو مدى تبنيه لعمليتي

التخطيط الاستراتيجي و تخطيط الموارد البشرية ، حيث تضمنت أداة الدراسة 20

فقرة على مقياس ليكرت الخماسي (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق

بشدة)، وقد قسمنا هذا الجزء إلى محورين أساسيين:

المحور الأول: يتعلق بقياس واقع التخطيط الاستراتيجي في وكالة موبيليس، (الفقرات من 1 إلى 9)، و تقابل كل فقرة من فقرات المحور قائمة تحمل العبارات التالية: (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة).

المحور الثاني: يتعلق بقياس واقع تخطيط الموارد البشرية في وكالة موبيليس، (الفقرات من 10 إلى 20)، و تقابل كل فقرة من فقرات المحور قائمة تحمل العبارات التالية: (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة).

اشتمل الاستبيان على 5 نقاط بمقياس ليكرت و التي تدرجت حسب المعايير التالية:

- غير موافق بشدة بدرجة 1، غير موافق بدرجة 2، محايد بدرجة 3، موافق بدرجة 4، موافق بشدة بدرجة 5.

وانطلاقاً من هذه الدرجات ولحساب الحدود الدنيا والعليا لكل فئة من فئات مقياس ليكرت الخماسي تم حساب طول المدى: $5 - 1 = 4$ ، ومن ثم قسم طول المدى على عدد الفئات فنحصل على: $4/5 = 0.8$. بعد ذلك تم إضافة العدد 0.8 بالتدرج ابتداء من الفئة الأولى، وكانت النتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول (10): المتوسطات المرجحة والاتجاه الموافق لها الخاص بالاستبيان الموجه للموظفين

الاتجاه	المتوسط المرجح
لا أوافق بشدة	من 1 إلى 1.79
لا أوافق	من 1.8 إلى 2.59
محايد	من 2.6 إلى 3.39
أوافق	من 3.4 إلى 4.19
أوافق بشدة	من 4.2 إلى 5

من خلال هذا الجدول يمكن أن نستنتج أن تحديد الاتجاه في هذه الدراسة يكون وفق الآلية التالية:

- إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح بين (1-1.79) فهذا يعني أن اتجاه عناصر عينة الدراسة من موظفي وكالة موبيليس لا أوافق بشدة على ما جاء في العبارة.
- إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح بين (1.8- 2.59) فهذا يعني أن اتجاه عناصر عينة الدراسة من موظفي وكالة موبيليس لا أوافق على ما جاء في العبارة.
- إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح بين (2.6- 3.39) فهذا يعني أن اتجاه عناصر الدراسة من زبائن وكالة موظفي محايد حول ما جاء في العبارة.
- إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح بين (3.4- 4.19) فهذا يعني أن اتجاه عناصر الدراسة من موظفي وكالة موبيليس أوافق على ما جاء في العبارة.
- إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح بين (4.2-5) فهذا يعني أن اتجاه عناصر الدراسة من موظفي وكالة موبيليس موافق بشدة على ما جاء في العبارة.

أما الاستبيان الثاني الموجه لزبائن وكالة موبيليس ر فقد اشتمل على الأجزاء التالية:

الجزء الأول: يتعلق بالبيانات العامة لأفراد العينة المدروسة من حيث: الجنس، العمر، المستوى التعليمي.

الجزء الثاني: : يتعلق هذا الجزء بقياس مستوى الخدمات المقدمة من طرف الوكالة، وكذا قياس مستوى ولاء الزبائن، حيث تضمنت أداة الدراسة 19 فقرة على مقياس ليكرت الخماسي (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة)، وقد قسمنا هذا المحور إلى محورين أساسيين:

• المحور الأول: يتعلق بقياس مستوى الخدمات المقدمة من طرف الوكالة، (الفقرات من 1 إلى

11)، و تقابل كل فقرة من فقرات المحور قائمة تحمل العبارات التالية: (غير موافق بشدة، غير

موافق، محايد، موافق، موافق بشدة).

- المحور الثاني: يتعلق بقياس مستوى ولاء الزبائن، (الفقرات من 12 إلى 19)، و تقابل كل فقرة من فقرات المحور قائمة تحمل العبارات التالية: (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة).

اشتمل الاستبيان على 5 نقاط بمقياس ليكرت و التي تدرجت حسب المعايير التالية:

- غير موافق بشدة بدرجة 1، غير موافق بدرجة 2، محايد بدرجة 3، موافق بدرجة 4، موافق بشدة بدرجة 5.

وانطلاقاً من هذه الدرجات ولحساب الحدود الدنيا والعليا لكل فئة من فئات مقياس ليكرت الخماسي تم حساب طول المدى: $4 = 1 - 5$ ، ومن ثم قسم طول المدى على عدد الفئات فنحصل على: $0.8 = 5/4$. بعد ذلك تم إضافة العدد 0.8 بالترج ابتداء من الفئة الأولى، وكانت النتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول (11): المتوسطات المرجحة والاتجاه الموافق لها الخاص بالاستبيان الموجه للزبائن

الاتجاه	المتوسط المرجح
لا أوافق بشدة	من 1 إلى 1.79
لا أوافق	من 1.8 إلى 2.59
محايد	من 2.6 إلى 3.39
أوافق	من 3.4 إلى 4.19
أوافق بشدة	من 4.2 إلى 5

من خلال هذا الجدول يمكن أن نستنتج أن تحديد الاتجاه في هذه الدراسة يكون وفق الآلية التالية:

- إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح بين (1-1.79) فهذا يعني أن اتجاه عناصر عينة الدراسة من زبائن وكالة موبيليس لا أوافق بشدة على ما جاء في العبارة.

إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح بين (1.8- 2.59) فهذا يعني أن اتجاه عناصر عينة الدراسة من زبائن وكالة موبيليس لا أوافق على ما جاء في العبارة.

ثالثا- الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات: لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1. التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحديد مدى استجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه أبعاد الاستبيان.

2. معامل ارتباط بيرسون لتحديد مدى الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

3. معامل ثبات ألفا كرونباخ لحساب معامل ثبات أبعاد الاستبيان الخمسة بالإضافة إلى الاستبيان ككل.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الاستبيان الموجه للموظفين وكالة موبيليس.

أولا: ثبات أداة الدراسة: ولتأكد من ثبات أداة الدراسة، تم حساب ثبات الاستبيان وذلك بحساب قيمة معامل "ألفا كرونباخ" لقياس مدى ثباتها والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (12): معاملات ثبات الاستبيان الموجه للموظفين .

الاستبيان	قيمة معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول	0.647
المحور الثاني	0.757
الاستبيان ككل	0.78

يتضح من هذا الجدول أن معامل الثابت للمحور الأول كانت قيمتها (0.647) وهي قيمة مقبولة، أما معامل الثابت للمحور الثاني (0.757) وهي قيمة جيدة، أما معامل الثابت للاستبيان ككل فكانت قيمته (0.78) وهي قيمة جيدة يمكن الاعتماد على نتائجه و الاستفادة منها في التفسير.

ثانيا: عرض البيانات الشخصية: تضمنت الاستبيان جزءا خاصا بالمعلومات الشخصية للتعرف على خصائص عينة الدراسة وتوزيع أفراد العينة حسب متغيرات: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، وكانت النتائج المتحصل عليها كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم(13): النتائج المتحصل عليها من خلال تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	22	73.3
	أنثى	8	26.7
العمر	أقل من 25 سنة	0	0
	25-35 سنة	22	73.3
	36-46 سنة	8	26.7
	أكثر من 46 سنة	0	0
المستوى التعليمي	أقل من ثانوي	0	0
	ثانوي	0	0
	جامعي	22	73.3
الخبرة	دراسات عليا	8	26.7
	أقل من 5 سنوات	2	6.7
	من 5 سنوات - 10 سنوات	26	86.7
	أكثر من 10 سنوات	2	6.7

تحليل الجدول:

أ- بالنسبة للجنس: نلاحظ من الجدول رقم (13) أعلاه، أن نسبة الذكور اكبر من نسبة الإناث، حيث أن 22 من أفراد العينة الذين أجريت عليهم الدراسة من مجموع 33 فرد هم ذكور بنسبة تقدر بـ (73.3%) ، في حين أن 8 منهم هن إناث يمثلن نسبة تقدر بـ (26.7%) من إجمالي مفردات عينة الدراسة.

ب- بالنسبة للعمر: نلاحظ من الجدول رقم أن ما نسبة 73.3% من الموظفين أعمارهم تتراوح بين 25- 35 سنة، يليهم الذين تتراوح أعمارهم بين 35 و 46 سنة بنسبة 26.7%، أما باقي الأعمار لا تعتمد عليهم الوكالة، وبالتالي الوكالة تعتمد على الشباب بدرجة كبيرة .

ت- بالنسبة للمستوى التعليمي: نلاحظ من الجدول أن أفراد عينة الدراسة مستوى تعليمهم جامعي بنسبة 73.3%، يليها الموظفين الذي مستواهم دراسات عليا بنسبة 26.7% ، ويستخلص من هذا التحليل أن موظفي وكالة موبيليس لديهم مهارات علمية عالية، مما يدل على أن الفرع يلجأ إلى توظيف يد عاملة ذات مستوى تعليمي جيد

ث- الخبرة: يتضح من خلال الجدول رقم (13) أعلاه، أن 26 مفردة من الذين أجريت عليهم الدراسة من إجمالي مفردات العينة عدد سنوات خبرتهم في العمل تتراوح ما بين 05 سنة - 10 سنوات بنسبة تقدر بـ (86.7%)، في حين أن 02 مفردة من إجمالي العينة لديهم خبرة اقل من 5 سنوات بنسبة تقدر بـ 6.7%، بينما نسبة 6.7% من الموظفين لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات.

ثالثًا: تحليل نتائج الدراسة الميدانية

1- النتائج المتعلقة مفردات عينة الدراسة حول واقع عملية التخطيط الاستراتيجي

في وكالة موبيليس:

من أجل معرفة رأي مفردات عينة الدراسة حول واقع أو مدى توفر عملية التخطيط الاستراتيجي

في الوكالة، تم تخصيص المحور من الاستبيان [09 عبارة من 1 إلى 09]، و من أجل حوصلة

النتائج تم حساب التكرارات النسبية والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية،

و الجدول رقم (14) يوضح النتائج التي تم التوصل إليها.

الجدول رقم (14): بعض مقاييس النزعة المركزية لإجابات عناصر عينة الدراسة حول المحور المتعلق

التخطيط الاستراتيجي

الترتيب	درجة الموافقة	الإعتراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجات الموافقة					الفقرات	رقم
				غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
				العدد	العدد	العدد	النسبة %	النسبة %		
2	موافق	0.507	4.13	0	0	2	22	6	هناك وصف واضح وديق لرسالة الوكالة.	01
				0	0	6.7	73.3	20.0		
4	موافق	0.699	3.83	1	1	1	26	1	تقوم الوكالة بتحليل البيئة الخارجية المختلفة (سياسية، اقتصادية، ثقافية، اجتماعية) لتحديد مصادر القوة وجوانب القوة.	02
				3.3	3.3	3.3	86.7	3.3		
6	موافق	0.679	3.77	1	1	2	26	0	تقوم الوكالة بتحليل عوامل البيئة الداخلية المختلفة (سواء بشرية، إدارية، تقنية)، لتعرف على ماتملك من مصادر القوة ونقاط الضعف للاستفادة منها مستقبلا.	03
				3.3	3.3	6.7	86.7	0		
8	موافق	0.621	3.60	0	1	11	17	1	يتم صياغة أهداف إستراتيجية طويلة المدى بناء على التحليل البيئي.	04
				0.0	3.3	36.7	56.7	3.3		
9	موافق	0.968	3.4	1	5	7	15	2	نجاح التخطيط الاستراتيجي مرتبط بمشاركة الأفراد العاملين في صياغة الخطط الإستراتيجية التفصيلية المرتبطة بمجالات صلبهم.	05
				3.3	16.7	23.3	50.0	6.7		
1	موافق	0.699	4.17	0	1	2	18	9	يتطلب التخطيط الاستراتيجي مهارات إدارية خاصة.	06
				0.0	3.3	6.7	60.0	30.0		
7	موافق	0.583	3.73	0	1	7	21	1	يتم تنفيذ الأعمال في الوكالة بصورة سريعة دقيقة واضحة	07
				0.0	3.3	23.3	70.0	3.3		
5	موافق	0.887	3.8	1	0	9	14	6	تختار الوكالة الإستراتيجية المناسبة لتحقيق أهدافها ورسالتها بما يتلاءم مع إمكانياتها والظروف الداخلية والخارجية المحيط بها.	08
				3.3	0.0	30.0	46.7	20.0		
3	موافق	0.785	3.93	0	1	7	15	7	ضرورة وضع بدائل إستراتيجية لكل خطة مما يساعد على الحفاظ على مستوى الأداء العالي.	09
				0	3.3	23.3	50.0	23.3		
	موافق	0.372	3.82						المتوسط الكلي لواقع أو توفر التخطيط الاستراتيجي في الوكالة	/

المصدر : من إعداد الطالبان اعتمادا على الاستبيان و برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (14)، أن أفراد العينة يجمعون على توفر عملية التخطيط الاستراتيجي بالوكالة، حيث بلغ المتوسط الكلي لمدى رأي مفردات العينة في توفر عملية التخطيط الاستراتيجي (3.82 إلى 5)، و هو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (من 3.4 إلى 4.19) و هي الفئة التي تشير إلى خيار موافق و الدال على مستوى عملية توفر التخطيط الاستراتيجي، و هذا يشير إلى تشتت إجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو هذا المحور بقيمة 0.372. و يتضح من خلال النتائج أنه ليس هناك تفاوت في آراء مفردات عينة الدراسة حول مدى توفر عملية التخطيط الاستراتيجي في الوكالة، إذ كانت إجاباتهم ب ' موافق' و بصفة مطلقة، و هذا ما وضحته الدراسة بحصول معظم الفقرات على متوسطات مقاربة (3.60 - 3.77 - 3.83 - 4.13 - 3.40 - 4.17 - 3.73 - 3.8 - 3.93) على الترتيب.

2-دراسة واقع تخطيط الموارد البشرية في وكالة موبيليس:

ونهدف من خلاله إلى إعطاء تصور عام عن مدى توفر أو واقع تخطيط الموارد البشرية في وكالة موبيليس ، ومن أجل ذلك تم تخصيص المحور الثاني من الاستبيان [11 عبارة " من 10 إلى 20]، و من أجل حوصلة النتائج تم حساب التكرارات النسبية والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية،

و الجدول رقم (15) يوضح النتائج التي تم التوصل إليها.

الجدول رقم (15): بعض مقاييس النزعة المركزية لإجابات عناصر عينة الدراسة حول المعجور
تخطيط الموارد البشرية

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجات الموافقة					الفقرات	رقم
				موافق بشدة	غير موافق بشدة	محايد	موافق	موافق بشدة		
				العدد	العدد	العدد	العدد	العدد		
				%	%	%	%	%		
11	محايد	0.802	3.3	0	3	17	7	3	إدارة الموارد البشرية أهمية بالغة لدى وكالتكم.	10
				0.0	10.0	56.7	23.3	10.0		
8	موافق	0.774	3.43	1	0	16	11	2	تقوم الوكالة بتطوير نشاطات إدارة الموارد البشرية في ضوء ظروف السوق.	11
				3.3	0.0	53.3	36.7	6.7		
10	محايد	0.490	3.37	0	19	19	11	0	يتم تطبيق الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية المنبثقة والمتكاملة مع الخطة الإستراتيجية العامة للوكالة.	12
				0.0	63.3	38.0	36.7	0.0		
7	موافق	0.730	3.47	0	0	20	6	4	هناك نظام معلومات دقيق واضح ومتكامل عن الموارد البشرية في الوكالة.	13
				0.0	0.0	66.7	20.0	13.3		
3	موافق	0.776	3.87	0	1	8	15	6	تستخدم الوكالة معايير معينة لاختيار الموارد البشرية في تعيين أداء الوكالة	14
				0.0	3.3	26.7	50.0	20.0		
2	موافق	0.728	3.87	0	0	5	24	1	تسهم عملية التخطيط لتطوير الموارد البشرية في تحسين أداء الوكالة.	15
				0.0	0.0	16.7	80.0	3.3		
4	موافق	0.626	3.57	0	0	15	13	2	يعتبر التخطيط للموارد البشرية احد محاور عملية التخطيط الاستراتيجي.	16
				0.0	0.0	50.0	43.3	6.7		
9	موافق	0.498	3.40	0	0	18	12	0	يوجد في الوكالة إستراتيجية واضحة في ما يخص تدريب العمال.	17
				0.0	0.0	60.0	40.0	0.0		
5	موافق	0.728	3.57	0	1	14	12	3	تقوم الوكالة بالتخطيط للإعداد المراد تعيينهم سنويا تماشيا مع التطورات المحتملة.	18
				0.0	3.3	46.7	40.0	10.0		
1	موافق	0.629	3.87	0	1	5	21	3	تمنح الوكالة دورات تدريبية بانتظام وذلك لتحسين ورفع أداء العاملين.	19
				0.0	3.3	16.7	70.0	10.0		
6	موافق	0.860	3.53	0	3	12	11	4	معايير الترقية في الوكالة تعتمد على أساس الخبرة أكثر من المؤهلات العلمية.	20
				0	10.0	40.0	36.7	13.3		
	موافق	0.378	3.89						المتوسط الكلي لواقع تخطيط الموارد البشرية في الوكالة	/

المصدر : من إعداد الطالبان اعتمادا على الاستبيان و برنامج SPSS

يتضح لنا من نتائج التحليل المبينة في الجدول أعلاه، أن أفراد العينة يقيمون عملية تخطيط الموارد البشرية تقييماً إيجابياً، ويمكن إرجاع ذلك إلى المتوسط الكلي 3.89 و الذي يقع بين [3.4 - 4.19)، أي هذا المتوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي، وهي الفئة التي تشير إلى درجة موافق، والتي تؤكد على توفر عملية تخطيط الموارد البشرية على مستوى الوكالة ولكن بتشتت إجابات أفراد العينة (الانحراف المعياري 0.378).

ومن خلال هذه النتائج، نجد أنه ليس هناك تفاوت في آراء مفردات عينة الدراسة حول مدى توفر عملية تخطيط الموارد البشرية في الوكالة، حيث كانت إجاباتهم معظمها بدرجة 'موافق' هذا ما وضحته الدراسة بحصول الفقرات (12-13-14-15-16-17-18-19-20) على متوسطات متقاربة (3.43-3.47-3.87-3.87-3.57-3.40-3.53) على الترتيب، مع الملاحظة أن العبارة رقم 15 " تسهم عملية التخطيط لتطوير الموارد البشرية في تحسين أداء الوكالة البشرية" حظيت بدرجة موافقة (80% من أفراد العينة وافقوا على العبارة)، إذ بلغ المتوسط الحسابي 3.87 (موافق) و انحراف معياري 0.728، و تلتها العبارة رقم 19 " بدرجة موافقة بنسبة 70% من أفراد العينة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.87 و بتشتت بسيط (انحراف معياري 0.629).

المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج الاستبيان الموجه للزبائن وكالة موبيليس.

أولاً: ثبات أداة الدراسة : و للتأكد من ثبات أداة الدراسة، تم إجراء تحليل درجة الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا، والجدول التالي يوضح ذلك

الجدول رقم (16): معاملات ثبات الاستبيان الموجه للزبائن.

الاستبيان	قيمة معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول	0.680
المحور الثاني	0.613
الاستبيان ككل (مجموع الأبعاد)	0.759

يتضح من هذا الجدول أن معامل الثابت للمحور الأول كانت قيمتها (0.680) وهي قيمة مقبولة،

أما معامل الثابت للمحور الثاني (0.613) وهي كذلك قيمة مقبولة، أما معامل الثابت لاستبيان ككل

فكانت قيمته (0.759) وهي قيمة جيدة يمكن الاعتماد على نتائجها والاستفادة منها في التفسير.

ثانياً: عرض البيانات الشخصية: تضمنت الاستبيان جزءاً خاصاً بالمعلومات الشخصية للتعرف على

خصائص عينة الدراسة وتوزيع أفراد العينة حسب متغيرات: الجنس، العمر، المستوى التعليمي،

وكانت النتائج المتحصل عليها كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (17): النتائج المتحصل عليها من خلال تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	25	50
	أنثى	25	50
العمر	أقل من 25 سنة	17	34
	25-35 سنة	18	36
	36-46 سنة	7	14
المستوى التعليمي	أكثر من 46 سنة	8	16
	أقل من ثانوي	10	20
	ثانوي	11	22
	جامعي	15	30
	دراسات عليا	14	28

تحليل الجدول:

- بالنسبة للجنس: نلاحظ من الجدول رقم (17) أعلاه، أن نسبة الذكور تساوي نسبة الإناث، حيث أن 25 من أفراد العينة الذين أجريت عليهم الدراسة من مجموع 50 فرد هم نكور بنسبة تقدر بـ (50%) ، في حين أن 25 منهم هن إناث يمثلن نسبة تقدر بـ (50%) من إجمالي مفردات عينة الدراسة.

- بالنسبة للعمر: نلاحظ من الجدول أن ما نسبة 34% من الزبائن عمرهم من أقل من 25 سنة، وما نسبته 36% أعمارهم تتراوح بين 25- 35 سنة، يليهم الذين تتراوح أعمارهم بين 35 و 46 سنة بنسبة 14% ثم يليهم بعد ذلك الذين أعمارهم أكثر من 46 سنة بنسبة 16%.

- بالنسبة للمستوى التعليمي: نلاحظ من الجدول أن أفراد عينة الدراسة مستوى تعليمهم جامعي بنسبة 30.00%، يليها الزبائن الذين مستواهم دراسات عليا بنسبة 28.00% ثم يليها الزبائن الذين مستواهم الدراسي ثانوي بنسبة 22.00%، ثم يليها الزبائن الذين مستواهم أقل من ثانوي 20.00% على الترتيب، ويستخلص من هذا التحليل أن متوسط زبائن وكالة موبيليس لديهم مؤهلات علمية عالية.

ثالثا- تحليل نتائج الدراسة الميدانية

1-دراسة الخدمات بالوكالة: ونهدف من خلاله إلى إعطاء تصور عام عن رؤية زبائن وكالة موبيليس اتجاه الخدمات المقدمة، ومن أجل ذلك تم تخصيص المحور الأول من الاستبيان [11 عبارة " من 1 إلى 11"]، و من ذلك تم حساب التكرارات النسبية والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، و الجدول رقم (18) يوضح النتائج التي تم التوصل إليها.

الجدول رقم (18): بعض مقاييس النزعة المركزية لإجابيات عناصر جينة الدراسة حول المحور المنطقي

بالخدمات

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجات الموافقة					الفقرات	الترقيم	
				غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
				العدد	العدد	العدد	العدد	العدد			
				النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %			
4	محايد	1.141	3.38	2	13	6	22	7	تقوم الوكالة بتقديم الخدمات للزبائن في أوقاتها المحددة.	01	
				4.0	26.0	12.0	44.0	14.0			
5	محايد	1.058	3.32	2	12	8	24	4	تقدم الوكالة الخدمة الهاتفية لجميع الزبائن في أي مكان وفي الوقت المناسب.	02	
				4.0	24.0	16.0	48.0	8.0			
9	محايد	1.114	2.94	4	17	10	16	3	يرغب موظفي الوكالة في دائما في تقديم المساعدة للزبائن.	03	
				8.0	34.0	20.0	32.0	6.0			
3	موافق	0.906	3.58	0	8	11	25	6	تتميز الوكالة بسهولة في الإجراءات للحصول على الخدمة.	04	
				0.0	16.0	22.0	50.0	12.0			
1	موافق بشدة	0.784	4.28	0	2	4	22	22	تطلع الوكالة الزبائن على اي خدمة جديدة.	05	
				0.0	4.0	8.0	44.0	44.0			
7	محايد	1.178	3.14	5	12	8	21	4	تقوم الوكالة بشرح وتوضيح الخدمة للزبائن وكيفية الحصول عليها.	06	
				10.0	24.0	16.0	42.0	8.0			
6	محايد	1.112	3.22	2	13	14	14	7	الموظفون قادرين على التعامل مع استفسارات ومشاكل الزبائن.	07	
				4.0	26.0	28.0	28.0	14.0			
2	موافق	1.059	3.98	2	4	4	23	17	تقدم الوكالة عروض وخدمات متميزة وتنافسية.	08	
				4.0	8.0	8.0	46.0	34.0			
8	محايد	1.035	3.10	4	11	12	22	1	تناسب المرافق المادية والمعدات مع نوعية الخدمات المقدمة.	09	
				8.0	22.0	24.0	44.0	2.0			
10	محايد	1.095	2.84	5	16	14	12	3	مقدم الخدمة في الوكالة سريع في تقديم المعلومات التي تحتاجها.	10	
				10.0	32.0	28.0	24.0	6.0			
11	غير موافق	1.001	2.24	11	24	8	6	1	تقوم الوكالة بإشراك زبائنها في كيفية تقديم الخدمة.	11	
				22.0	48.0	16.0	12.0	2.0			
محايد				0.512	3.27	المتوسط الكلي للخدمات المقدمة					/

المصدر : من إعداد الطالبان اعتمادا على الاستبيان و برنامج SPSS

يتضح من خلال هذا الجدول أن اتجاه معظم المستجوبين حول الخدمات المقدمة كان محايداً، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (3.27)، و هو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (من 2.6 إلى 3.39) و هي الفئة التي تشير إلى خيار محايد و الدال على مستوى الخدمات المقدمة، و هذا يشير الى تشتت إجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو هذا المحور بقيمة 0.512.

ومن خلال هذه النتائج ، نجد معظم آراء مفردات عينة الدراسة حول مستوى الخدمات المقدمة من طرف وكالة موبيليس، كانت إجاباتهم معظمها بدرجة " محايد " هذا ما وضحته الدراسة بحصول انحرافات (1-2-3-6-7-9-10) على متوسطات متقاربة (3.38-3.32-2.94-3.14-3.22-2.84) على الترتيب، مع الملاحظة أن العبارة رقم 04 " تتميز الوكالة بسهولة في الإجراءات للحصول على الخدمة. " حظيت بدرجة موافقة (50% من أفراد العينة وافقوا على العبارة) ، إذ بلغ المتوسط الحسابي 3.58 (موافق) و انحراف معياري 0.906، وكذلك العبارة رقم 05 بدرجة موافقة بشدة بنسبة 44 % من أفراد العينة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.28 تشتت بسيط (انحراف معياري 0.784)، بينما جاءت العبارة رقم 11 بدرجة غير موافق بنسبة 48% من أفراد العينة، حيث بلغ المتوسط الحسابي ب 2.24 بانحراف 1.001.

2- دراسة ولاء الزبائن اتجاه الوكالة: وتهدف من خلاله إلى إعطاء تصور عام عن مدى ولاء زبائن لوكالة موبيليس ، ومن أجل ذلك تم تخصيص المحور الأول من الاستبيان 8 عبارة " من 12 إلى 19"، و من أجل حوصلة النتائج تم حساب التكرارات النسبية والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، و الجدول رقم (19) يوضح النتائج التي تم التوصل إليها.

4. الجدول رقم(19): بعض مقاييس النزعة المركزية لإجابات عناصر عينة الدراسة حول المحور

المتعلق بمستوى ولاء الزبائن

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجات الموافقة					الفقرات	الرقم
				غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
				العدد	العدد	العدد	العدد	العدد		
				النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %		
2	موافق	0.967	3.62	1	6	12	23	8	لديك ثقة في الخدمات المقدمة من طرف الوكالة.	12
				2.0	12.0	24.0	46.0	16.0		
3	موافق	0.859	3.58	0	9	6	32	3	اشعر بالارتياح عندما تتعامل مع الوكالة.	13
				0.0	18.0	12.0	64.0	6.0		
7	محايد	0.935	3.06	2	12	19	15	2	تشجيع أصدقائي وأقاربي على التعامل مع الوكالة.	14
				4.0	24.0	38.0	30.0	4.0		
6	محايد	1.119	3.18	4	9	17	14	6	علاقتك جيدة مع مقدم الخدمة في الوكالة.	15
				8.0	17.0	34.0	28.0	12.0		
4	محايد	0.975	3.22	1	12	16	17	4	تستمر في التعامل مع الوكالة لمدة طويلة.	16
				2.0	24.0	32.0	34.0	8.0		
8	محايد	0.966	2.92	4	12	19	14	1	ادفع عن الوكالة عندما ينتقدها البعض بشكل خاطئ.	17
				8.0	24.0	38.0	28.0	2.0		
5	محايد	1.004	3.18	1	14	14	17	4	يمكن التحول الى وكالات اخرى دون تخايف.	18
				2.0	28.0	28.0	34.0	8.0		
1	موافق	1.074	3.70	1	6	14	15	14	لم اتقدم بشكوى لادارة الوكالة بسبب تعامل الموظفين.	19
				2.0	12.0	28.0	30.0	28.0		
	محايد	0.514	3.31	المتوسط الكلي لولاء الزبائن					/	

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على الاستبيان و برنامج SPSS

ينضح من خلال هذا الجدول أن اتجاه معظم المستجوبين حول درجة ولاء الزبائن كان محايد، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (3.31)، و هو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (من 2.6 إلى 3.39) و هي الفئة التي تشير إلى خيار محايد و الدال

على مستوى ولاء الزبائن، و هذا يشير إلى تشتت إجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو هذا المحور بقيمة 0.512.

3- نتائج العلاقة بين مدى توافق الخدمات المقدمة ودرجة ولاء الزبائن للوكالة

يمكن توضيح نتائج هذه العلاقة في الجدول الموالي:

جدول رقم (20) نتائج العلاقة بين مدى توافق بين الخدمات المقدمة ودرجة ولاء الزبائن للوكالة

المحور	قيمة الارتباط	قيمة الدلالة الإحصائية	تفسير الدلالة
الخدمات المقدمة من طرف الوكالة			
درجة ولاء الزبائن للوكالة	0.484**	0.000	وجود علاقة طردية و ذات دلالة إحصائية عالية عند مستوى 0.01.

**ارتباط قوي عند مستوى 0.01

نلاحظ من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه، وجود علاقة طردية و ذات دلالة إحصائية موجبة عند مستوى معنوية (0.05)، و هي علاقة طردية مقبولة بين مدى توافق الخدمات المقدمة ودرجة ولاء الزبائن للوكالة.

المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة الميدانية.

من خلال هذا المطلب نحاول اختبار صحة فرضيات الدراسة الميدانية، والتي جاءت وفق

الترتيب التالي:

أولاً- اختبار الفرضية الأولى: جاءت على النحو التالي:

" وكالة موبيليس تطبق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية."

لاختبار صحة هذه الفرضية نلجأ إلى المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، حيث بناء على

النتائج الخاصة بالمحور المتعلق بعملية التخطيط الاستراتيجي، وجدنا أن أفراد العينة يجمعون على

توفر التخطيط الاستراتيجي، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.82، و هو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (من 3.4 إلى 4.19) و هي الفئة التي تشير إلى خيار موافق و الدال على مستوى عملية توفر التخطيط الاستراتيجي، بانحراف معياري قدره 0.372 و هذا يشير إلى نشأت إجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو هذا المحور ، وبالتالي هذا يعكس تطبيق الوكالة للتخطيط الاستراتيجي، أما المحور تخطيط الموارد البشرية، كان المتوسط الحسابي الكلي 3.89 و الذي يقع بين [3.4 - 4.19]، أي هذا المتوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي، وهي الفئة التي تشير إلى درجة موافق، والتي تؤكد على توفر عملية تخطيط الموارد البشرية على مستوى الوكالة ولكن بنسبة إجابات أفراد العينة (الانحراف المعياري 0.378)، وبالتالي هذا يعكس تطبيق الوكالة لتخطيط الموارد البشرية.

من خلال هذه النتائج المتحصل عليها أخص بالمحورين؛ يمكن القول أن الوكالة تطبق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، و هذا ما بنيت صحة الفرضية الأولى.

ثانيا- اختبار الفرضية الثانية:

" هناك علاقة إيجابية بين توفر عملية التخطيط الاستراتيجي وعملية توفر تخطيط الموارد البشرية في وكالة موبيليس".

من أجل إثبات صحة الفرضية اعتمادنا على معامل الارتباط، ذلك لمعرفة درجة الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية، والجدول التالي يوضح تلك العلاقة:

الجدول رقم(21): نتائج العلاقة بين توفر التخطيط الاستراتيجي و توفر تخطيط الموارد البشرية في الوكالة

المحور	قيمة الارتباط	قيمة الدلالة الإحصائية	تفسير الدلالة
توفر التخطيط الاستراتيجي في الوكالة	**0.556	0.000	وجود علاقة طردية و ذات دلالة إحصائية عالية عند مستوى 0.01.
توفر تخطيط الموارد البشرية في الوكالة			

** ارتباط قوي عند مستوى 0.01.

نلاحظ من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه، وجود علاقة طردية و ذات دلالة إحصائية موجبة عند مستوى معنوية (0.05)، و هي علاقة طردية جيدة بين توفر عملية التخطيط الاستراتيجي و توفر عملية تخطيط الموارد البشرية، حيث أنه لا يمكن وضع خطط التي تتبناها المنظمة موضع التنفيذ قبل أن يكون هناك تقييم شامل لأوضاع الموارد البشرية باعتبارها المتغير المحوري في كل المنظمات و الذي بدوره تفقد الأصول المادية قيمتها تماما، و بالتالي فإن وضع خطة الموارد البشرية و إدراجها ضمن الخطة الإستراتيجية العامة للمنظمة يعتبر أمرا ضروريا لكي تحقق المنظمة أهدافها وغاياتها، وبالتالي هذه النتيجة تعكس صحة الفرضية الثانية.

ثالثا- اختبار الفرضية الثالثة: جاءت على النحو التالي:

' يؤدي توفر عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية إلى تحسين التوجه نحو الزبون في وكالة

موبيليس."

تم اختبار هذه الفرضية من خلال حساب معامل الارتباط بين الاستبيان الاول والثاني، الجدول التالي

يوضح هذه العلاقة.

الجدول رقم (22): نتائج العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والتوجه نحو الزبون

المحور	قيمة الارتباط	قيمة الدلالة الإحصائية	تفسير للدلالة
التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	**0.614	0.000	وجود علاقة طردية و ذات دلالة إحصائية عالية عند مستوى 0.01
التوجه نحو الزبائن			

** ارتباط قوي عند مستوى 0.01

نلاحظ من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه، وجود علاقة طردية و ذات دلالة إحصائية موجبة عند مستوى معنوية (0.05)، و هي علاقة طردية جيدة بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والتوجه نحو الزبون، وبالتالي هذه النتيجة تعكس دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين التوجه نحو الزبون، وهذا ما يثبت صحة الفرضية

الثالثة.

خلاصة الفصل

من خلال هذه الدراسة الميدانية تمكنا من إسقاط الجانب النظري لبحثنا على أرض الواقع واستطعنا تقييم دور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في تحسين التوجه نحو الزبون في واحدة من المؤسسات الجزائرية ألا وهي مؤسسة موبيليس وكالة قالمة .

حيث قدمنا وصف شامل لهذه المؤسسة بالإضافة إلى هذا قمنا بتحليل «دراسة الاستبيان» حيث

تمكنا من تحديد مدى مساهمة التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في تحسين التوجه نحو الزبون.

دخانتمة

الخاتمة العامة

إن التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية يعتبر الانفتاح العلمي السليم للعناية بالموارد البشري إذ يفيد بدرجة كبيرة في التقليل من احتمالات المستقبل غير المؤكدة، والاستفادة من الموارد البشرية المحددة لديها

تحلل إدارة الموارد البشرية بمختلف برامجها مكانة هامة في الوكالة خصوصا في ظل الظروف الديقنامكية المحيطة بها، ونفس الشيء بالنسبة لوظيفة تخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية والتي تعتبر أهم وظائف المؤسسة كونها المسؤولة عن تسيير أهم مورد في الوكالة وهو العنصر البشري، هذا المورد الذي باستطاعته أن يحقق أعلى مستوى من الفعالية والكفاءة لتلبية حاجات على مستوى الوكالة ، أو على مستوى المجتمع انطلاقا من اتخاذ الإجراءات الضرورية لتكوين وترقية واستعمال هذه الموارد على مستوى المجتمع من خلال سياسات وطنية فعالة في هذا المجال والاهتمام بهذه الموارد في الوكالة .

وقد قمنا بدراسة ميدانية في وكالة موبيليس بولاية قالمة ، وذلك بدراسة مدى اهتمام الوكالة للتخطيط لمواردها البشرية وأثرها على تعزيز وتوطيد العلاقة مع الزبون في نفس الوقت .

إن الاهتمام بالزبون ومحاولة تحسين وتنمية العلاقة معه أصبح له الاهتمام كبير لدى المؤسسات الخدمية ، وهذا ما أدى بها إلى الاعتماد على سياسات بغرض تدعيم هذه العلاقة باعتبارها منطلقا حاسما في دعم مركزها التنافسي .

وفي الأخير يمكن القول أن التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في الوكالة ينبغي دورا هاما في تحقيق رضا وولاء الزبون وعن ثم المحافظة عليه، وجذب زبائن جدد ، وهذا ما تسعى إليه الوكالة أولا ثم تحقيق هدف الربح .

اختبار الفرضيات :

لقد أدى اختبار الفرضيات إلى مايلي:

بخصوص الفرضية الأولى التي مفادها أن وكالة موبيليس تطبق التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية أثبتت الدراسة أن الوكالة تطبق التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية.

بخصوص الفرضية الثانية والتي تنص على أن هناك علاقة ايجابية بين توفر عملية التخطيط الإستراتيجي وعملية توفر تخطيط الموارد البشرية في وكالة موبيليس فيما يلاحظ أثبتت الدراسة أن وكالة موبيليس تقوم بوضع خطة الموارد البشرية وإدراجها ضمن الخطة الإستراتيجية العامة للمنظمة يعتبر أمرا ضروريا لكي تحقق المنظمة أهدافها وغاياتها.

بخصوص الفرضية الثالثة التي مفادها يؤدي توفر عملية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية إلى تحسين التوجه لدى الزبون في وكالة موبيليس أثبتت الدراسة أن التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية له دور في تحسين التوجه نحو الزبون.

نتائج الدراسة:

- 1) أظهرت الدراسة أن الوكالة تقوم بالتخطيط الإستراتيجي لمواردها البشرية لتطوير وتعزيز علاقتها مع زبائنها والمحافظة عليهم.
- 2) أظهرت الدراسة أن موظفي الوكالة يقدمون خدمات تتناسب مع حاجات ورغبات الزبائن وبطريقة جيدة لجذب الزبائن والاحتفاظ بهم .
- 3) تهتم وكالة موبيليس بتوظيف فئة الشباب بدرجة كبيرة حيث تعمل على تدريبهم بصفة مستمرة لتحسين أدائهم الوظيفي في تقديم الخدمات مع الزبون.
- 4) تعمل الوكالة على توظيف العمال الذين لديهم مؤهلات علمية عالية من أجل تسهيل تكوينهم وتدريبهم نظرا لوجود استعداد للتعلم.

(5) تتراوح معظم سنوات خبرة وكالة موبيليس ما بين 5-10 سنوات وذلك نظرا لحداثة الوكالة .

(6) وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الإستراتيجي عند موظفي وكالة موبيليس.

التوصيات :

في ضوء الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة التي سيتم صياغة مجموعة من التوصيات والتي

تشمل الآتي:

- (1) ضرورة الاهتمام بالموارد البشرية في المؤسسات الخدمية .
- (2) تطوير أساليب استقبال الزبائن والتعامل معهم بصورة تحقق رضاهم .
- (3) وضع نظام للرقابة على أداء خدمات الوكالة متضمنا الحوافز التشجيعية للموظفين الذين يساهمون في نجاح الوكالة .
- (4) ضرورة اعتماد المؤسسة على أنظمة لتسيير شكاوي الزبائن والاستجابة الفورية لها.
- (5) ضرورة اعتماد المؤسسة على التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصال بالزبائن والأستماع لهم لتحسين العلاقة معهم.
- (6) ضرورة مساهمة عمالية التخطيط في تطوير الموارد البشرية من أجل تحسين أداء الوكالة.
- (7) ضرورة قيام وكالة موبيليس بمشاركة الأفراد العاملين في صياغة الخطط الإستراتيجية التفصيلية المرتبطة بمجال عملهم وذلك من أجل نجاح التخطيط الإستراتيجي.

المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

1- الكتب

1. أحمد الخطيب، خالد زيعات، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، حدار للكتاب العلمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى-2009.
2. أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، المهارات المعاصرة في إدارة النشر، القاهرة، 2006، ص
3. أمين عبد العزيز، إدارة الأعمال وتحديات القرن العشرين، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 2001.
4. بسويدي محمد أليزاعي، تنمية مهارات التخطيط للموارد البشرية، إنترناك للنشر والتوزيع، مصر، 2005.
5. بلال خلف السكارنة، التخطيط الإستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010.
6. ثابت عب من، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية لمفاهيم ونماذج تطبيقية، دار الجامعية القاهرة، 2002، 2003.
7. جمال الدين محمد المرسي، مصطفى محمود أبو بكر، طارق رشدي جبة، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، منهج تطبيقي، دار الجامعية، القاهرة، مصر، 2002.
8. جمال الدين مرسي مصطفى محمد أبو بكر، دليل فن خدمة العملاء ومهارات البيع، دار الجامعية الإسكندرية، 2004.
9. جيهان عبد المنعم، العلاقة بين المشنري والموارد، مشغل للتسويق بالعلاقات، المنظمة العربية للتتمية الإدارية، مصر، 2006.

10. جرحوس صالح، مؤيد السعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، مدار الكتاب العالمي عالم الكتب للحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
11. حضير كاظم محمود، ياسين كاسب الحرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009 .
12. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، ط1، 2004 .
13. خالد محمد طلال بني حمدان ،وائل محمد صبحي إدريس ،الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، منهج معاصر ،دار البيزوري العلمية للنشر والتوزيع ،الأردن ،2007.
14. درمان سليمان صادق ،التسويق المعرفي المعيني علي إدارة علاقات ومعرفة الزبون التسويقية، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ،2012.
15. راوية حسن ،مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، دار الجامعة كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، مصر ، 2002 ، 2003 .
16. راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2001 .
17. رولاند سويفت، إدارة علاقات العملاء، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال العربية للإعلام العلمي سماع، العدد 225، القاهرة، 2002.
18. ريتشارد ويتلي وديان هيسان، ترجمة عبد الرحمن توفيق، الإدارة بالعملاء، استراتيجيات تحول الشركات العملاقة إلى العالمية ، مركز الخبرات المهنية بميك ،مصر ،1998.
19. سنان الموسري، إدارة الموارد البشرية له تأثير العمولة عليها، ودار مجدولا وعد للنشر والتوزيع ، 2004 .
20. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، طبعة الأولى، 2003.

21. شارلر وجرانيت حونز ،الإدارة الإستراتيجية،ترجمة رفاعي محمد رفاعي ،محمد سيد أحمد عبد المنعال ،مدخل متكامل ،الجزء الأول ،دار المريخ للنشر ،الرياض، 2001 .
22. بشير العباس العلق، تطبيقات التسويق في الأنترنت، دار المناهج للنشر والتوزيع ،عمان ،2003.
23. صلاح الدين عبد الباقي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2007.
24. صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الحديثة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002.
25. طارق الحاج علي ربايعية، التسويق من المنتج إلى المستهلك، دار الصفاء للنشر ، الطبعة الثانية، عمان. 1999.
26. عائشة مصطفى المناوي سنوك المستهلك، مكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر، 1998.
27. عبد البازي إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ ، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن طبعة 1-2001.
28. عبد الرحمان ثابت، جمال الدين محمد المرسي، التسويق المعاصر الدار الجامعية الإسكندرية، طبعة الاولى 2005.
29. عبد السلام أبو قحف، كيف تسيطر على الأسواق، تعلم من التجربة اليابانية الدار الجامعية ،الإسكندرية ،مصر، 2003.
30. عبد العزيز علي حسن ،الإدارة المتميزة للموارد البشرية تميز بلا حدود، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009.
31. عصام الدين أبو علفة ، التسويق مفاهيم إستراتيجية ،مؤسسة حروس الدولي الإسكندرية، 2002.

32. علاء فرحان طالب، أميرة إدارة المعرفة، إدارة معرفة الزيتون: دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009.
33. علي غربي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار الهدى للنشر والطباعة والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، ط1، 2002.
34. فليب كونتر و آخرون، ترجمة مازن بفاع، التسويق، دار علاء الدين للنشر والتوزيع والترجمة، الجزء الثالث، دمشق، 2002.
35. القريوتي محمد قاسم، إدارة الأفراد تخطيط القوى العاملة، دائرة المكتبات والوثائق الوطنية، عمان، 1990.
36. قطامين أحمد، التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، دار محلاوي للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 1996.
37. كلود فوسلر، بينرجيمس، ترجمة علاء أحمد صالح، إدارة البيئة، مركز الخبرات المهنية لإداره بيميك، الجيرة، 2001.
38. مجيد الكرخي، التخطيط الإستراتيجي عرض نظري وتطبيقي، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
39. محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
40. محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية للنشر والطباعة والتوزيع، مصر، 2000.
41. محمد حافظ حجازي، المقدمة في التسويق، دار نواف للنساعة والنشر الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2005.

42. محمد عبد العظيم، التسويق المتقدم، الدار الجامعية للطباعة، الإسكندرية، مصر، 2008.
43. محمد فريد الصحن و آخرون، التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
44. محمود جاسم الصمدي، ردينة عثمان يوسف، سلوك المستهلك، دار المنهاج الجامعية، مصر، 2002.
45. مصطفى محمود أبو بكر، مدخل إستراتيجي في تطبيق إدارة التسويق في المنشآت المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2005.
46. منى شفيق، التسويق بالعلاقات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005.
47. منى شفيق، التسويق بالعلاقات، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، مصر، 2004.
48. منير نوري، فريد كورتل، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
49. مويد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي تكاملي، مكتبة الجامعية، الطبعة 1، الأردن، 2009.
50. ناجي معلا رائف، أصولا التسويق، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2000.
51. نادية العارف، التخطيط الإستراتيجي والحوكمة، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، مصر، 2003، 2002.
52. ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، الأردن، 2001.
53. نجم عبود، إدارة المعرفة والمفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
54. هوشيار معروف، التخطيط الإستراتيجي، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009.

55. يوسف حجيم الطائي، وآخرون، إدارة للموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، الأوراق والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2006.

2- رسائل جامعية

1. دراج نبيلة، خلق المؤسسة للقيمة لدى الزبون لتحقيق ولائه، رسالة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006.
2. سعادي الخنساء، التسويق الإلكتروني وتفعيل التوجه نحو الزبون من خلال المزيج التسويقي، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2006.
3. نصر الدين عشوي، التخطيط طويل الأمد للقوى العاملة على مستوى المؤسسة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005.
4. هاني عبد الرحمن العمري، الإدارة الإستراتيجية في البيئة العالمية، كلية الاقتصاد والإدارة، قسم إدارة الأعمال، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، 2007.

3- الملتقيات:

- 1- حكيم جروة، محمد بن حوحو، تسويق العلاقات من خلال الزبون مصدر لتحقيق المنافسة و اكتساب ميزة تنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، الجزائر، 2005.
- 2- كباني بغداد، الانترنت علاقة الزبون، دراسة ميدانية بالمؤسسة الجزائرية، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة يسكرة أيام نوفمبر
- 3- فخري أحمد حسن، التسويق بالعلاقات، الملتقى العربي الثاني حول التسويق في الوطن العربي للفرص والتحديات، جامعة الإسراء، قطر، 6-7-8 أكتوبر 2003.

بشوي عيسى، الداوي الشيخ، تنمية العلاقات مع الزبائن عامل أساسي الإستمرارية المؤسسات

تجربة بنك الفلاحة، جامعة الجزائر، العدد7، 2009، 2010

باللغة الأجنبية:

1. AtamerTugrul et Roland calori «**Diagnostie stratégiques**» Edition Dunod «Paris» 1998 .
2. Christophe Allard «**management de la valeur client «optimiser la rentabilité de vos investissementsen relation client**» dirmod «Paris» 2002
3. cristian Michon «**Marketeur :les nouveaux fondements du Marketing**» Pearson éditon« 2003.
4. Demriendirringer « Pierre alard « **la stratégie dela relation client** »dunod «Paris» 2002.
5. Demis Pettigrew, Siad zuiten « William menveible«**consommateur acteur clé en Marketing**» les éditions SMG «2002.
6. GeanBenassy «**la gestion de production** »Edition hermès «Paris» 1998 .
7. George Milkovich and John Boudreau «**Human Resources Mangement**»Homewood «JLL :RicherdLrwimInc «1991.
8. Guy Audigie«Marketing pour l'entreprise»gualino editeur«paris»2003.
9. j.lendrvie.d.lindonm«mercator.editionedaloz»Paris»7^{eme} edition»2003.
10. Jean Briman «**Las Meilleurs Pratiques de la Performance**»édition dorganisation «3^{eme} édition «Paris» 2001.
11. Jocique «igalens «**Auditdesressourceshumains**» Edition laison «Paris» 2000.
12. Kotlerdubois«**marketing management**»éditionpearson«paris» 2004.
13. Kotler, B, Ddubois: **marketing management**. Edition Pearson 11^{eme} edition, Paris, 2003 .
14. kotleretdubois « **marketing management** »Edition pearson« Paris» 2004.
15. M .Guidoun«comment **Organiser les Departementdune PME** :Orient»PME Magazine «Endité Par «Eurl Met MN20 guin» 2004

16. Neil glass, **Management : les 10 défis**, Edition d'organisation, traduit de l'anglais par « Eileen tyack-lingnot.Paris,1998 .
17. Nibert Guedj «**finance d'entreprise** : les règles du jeu », 2^{ème} édition «Paris ,2000 .
18. olivier natter Nigel Hill « **satisfaction de client** de la conquête a ta fidélisation»Edition ESKA «Paris,2000.
19. P .kotler et B .Dubois, **MarketingPublic** union. Edition «12^{ème}Edition, Paris ,2007
20. Pkotler«B.Ddubois»**marketing management** «edition pearson«11ème edition«Paris,2003 .
21. Paul Pinto« **la performance durable**.remouuer avec les fondements des entreprises qui durent» Duna» Paris» 2003
22. peins mol ho « Dominiek Fernandez- loissom.»**La performance global de l'entreprise** « Edition dorgantio»Paris,2003 .
23. Rarora « **L'aplementing KM –balanced Score card approach Journal of KnowledgeMannagement** « N6,2002.
24. Yves Evrard et autres «**Marketétude et recherches en Marketing**» Edition dunod : Paris ,2000 .

مواقع الانترنت:

1. <http://www.mobilis.dz/ar/index.php>(date 25/04/2014, heure 10 :30).
2. http://www.mobilis.dz/ar/particulier_ar/mobiposte.php (date 25/04/2014, heure 10 :30).
3. http://www.mobilis.dz/ar/particulier_ar/Mobi-Control.php (date 25/04/2014, heure 10 :30).
4. http://www.mobilis.dz/ar/particulier_ar/Float.php (date 25/04/2014, heure 10 :30).
5. http://www.mobilis.dz/ar/particulier_ar/Tawfik.php (date 25/04/2014, heure 10 :30).
6. http://www.mobilis.dz/ar/particulier_ar/mobi_connect_prepaid.php(date 25/04/2014, heure 10 :30).
7. http://www.mobilis.dz/ar/particulier_ar/gosto.php (date 25/04/2013, heure 10 :30).



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة 08 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التجارية

استمارة تخرج لنيل شهادة الماستر

تخصص: تقنيات البيع والعلاقة مع الزبون

موجهة للموظفين

استمارة حول

دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين التوجه نحو الزبون

دراسة حالة وكالة موبيليس-قالمة

الاستاذ المشرف:

محمد بنية

من اعداد الطالبتين:

- نادية عيسوس

- حبيبة حساسية

ملاحظة:

يهدف هذا الاستبيان إلى دراسة " دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين التوجه نحو الزبون دراسة حالة وكالة موبيليس-قالمة"، من وجهة نظر الموظف، وتعتبر مساعدتكم لنا في الإجابة على الأسئلة بمثابة المساهمة في تحقيق أهداف الدراسة ومن ثم البحث العلمي، ويزجي الشكرم لقراءه القائمة و الإجابة عليها بدقة وموضوعية علما بان المعلومات تبقى سرية وتستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وشكرا.

الجزء الأول: بيانات عامة

1) الجنس: ذكر أنثى

2) العمر: أقل من 25 سنة بين 25-35 سنة بين 36-46 سنة
أكثر من 46 سنة

3) المستوى التعليمي: أقل من ثانوي ثانوي جامعي دراسات عليا

4) الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات من 5-10 سنوات أكثر من 10 سنوات

الجزء الثاني: العبارات المكونة للاستبيان

الرجاء وضع علامة (x) تحت العبارة التي تمثل رأيك، بالنسبة للمحاور التالية:

المحور الأول: واقع التخطيط الإستراتيجي في وكالة موبيليس

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	هذا ك وصف واضح ودقيق لرسالة الوكالة.					
02	تقوم الوكالة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة (سياسية، اقتصادية، ثقافية اجتماعية) لتحديد مصادر القوة وجوانب الضعف.					
03	تقوم الوكالة بتحليل عوامل البيئة الداخلية (موارد بشرية، مالية، إدارية، تقنية) للتعرف على ما تمتلك من مصادر القوة ونقاط الضعف للاستفادة منها مستقبلا.					
04	يتم صياغة أهداف إستراتيجية طويلة المدى بناء على التحليل البيئي.					
05	نجاح التخطيط الإستراتيجي مرتبط بمشاركة الأفراد العاملين في صياغة الخطط الإستراتيجية التفصيلية المرتبطة بمجالات عملهم.					
06	يتطلب التخطيط الإستراتيجي مهارات إدارية خاصة.					
07	يتم تنفيذ الأعمال في الوكالة بصورة سريعة ودقيقة وواضحة					
08	تختار الوكالة الإستراتيجية المناسبة لتحقيق أهدافها ورسالتها بما يتلاءم مع إمكانياتها والظروف الداخلية والخارجية المحيط بها.					
09	ضرورة وضع بدائل إستراتيجية لكل خطة مما يساعد على الحفاظ على مستوى أداء العالي.					

المحور الثاني: واقع تخطيط الموارد البشرية في وكالة موبيليس

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
10	إدارة الموارد البشرية أهمية بالغة لدى وكالتكم.					
11	تقوم الوكالة بتطوير نشاطات إدارة الموارد البشرية في ضوء ظروف السوق.					
12	يتم تطبيق الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية المنبثقة والمتكاملة مع الخطة الإستراتيجية العامة للوكالة.					
13	هناك نظام معلومات دقيق وأضح وسنكامل عن الموارد البشرية في الوكالة.					
14	تستخدم الوكالة معايير معينة لاختيار الموارد البشرية في الوظائف.					
15	تساهم عملية التخطيط لتطوير الموارد البشرية في تحسين أداء الوكالة.					
16	يعتبر التخطيط للموارد البشرية إحدى محاور عملية التخطيط الإستراتيجي					
17	يوجد في الوكالة إستراتيجية واضحة فيما يخص تدريب العمال .					
18	تقوم الوكالة بالتخطيط للإعداد المراد تعيينهم سنويا تماشيا مع التطورات المحتملة.					
19	تمنح الوكالة دورات تدريبية بانتظام وذلك لتحسين ورفع أداء العاملين .					
20	معايير الترقية في الوكالة تعتمد على أساس الخبرة أكثر من المؤهلات العلمية.					



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة 08 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التجارية

استمارة تخرج لنيل شهادة الماستر

تخصص: تقنيات البيع والعلاقة مع الزبون

موجهة للزبائن

استمارة حول

دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين التوجه نحو الزبون

دراسة حالة وكالة موبيليس-قالمة

الإسناد المطرف:

من اعداد الطالبين:

محمد بنية

-نادية عيسوس

-حبيبة حساسنية

ملاحظة:

يهدف هذا الاستبيان إلى دراسة ' دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين التوجه نحو الزبون دراسة حالة وكالة موبيليس-قالمة'، من وجهة نظر الزبون ، وتعتبر مساعدتكم لنا في الإجابة على الأسئلة بمثابة المساهمة في تحقيق أهداف الدراسة ومن ثم البحث العلمي، ويرجى لتكرم قراءة القائمة و الإجابة عليها بدقة وموضوعية علما بان المعلومات تبقى سرية وتستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وشكرا.

الجزء الأول: بيانات عامة

1) الجنس: ذكر أنثى

2) العمر: أقل من 25 سنة بين 25-35 سنة بين 36-46 سنة
أكثر من 46 سنة

3) المستوى التعليمي: أقل من ثانوي ثانوي جامعي دراسات
عليا

الجزء الثاني: العبارات المكونة للاستبيان

الرجاء وضع علامة (X) تحت العبارة التي تمثل رأيك، بالنسبة للمحاور التالية:

المحور الأول: قياس مستوى الخدمات المقدمة

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تقوم الوكالة بتقديم الخدمات للزبائن في أوقاتها المحددة.					
02	تقدم الوكالة الخدمة الهاتفية لجميع الزبائن في أي مكان وفي الوقت المناسب.					
03	يرغب موظفي الوكالة دائما في تقديم المساعدة للزبائن.					
04	تتميز الوكالة بسهولة في الإجراءات للحصول على الخدمة					
05	تطلع الوكالة الزبائن على أي الخدمة جديدة.					
06	يقوم الوكالة بشرح وتوضيح الشكوى للزبائن وكيفية الحصول عليها.					
07	الموظفون قادرون على التعامل مع استفسارات ومشاكل الزبائن.					
08	تقدم الوكالة عروض وخدمات متميزة وتنافسية.					
09	تتناسب المرافق المادية والمعدات مع نوعية الخدمات المقدمة.					
10	مقدم الخدمة في الوكالة سريع في تقديم المعلومات التي تحتاجها .					
11	تقوم الوكالة باشتراك زبائنها في كيفية تقديم الخدمة.					

المحور الثاني: قياس مستوى ولاء الزبائن

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
12	لديك ثقة في الخدمات المقدمة من طرف الوكالة.					
13	أشعر بالارتياح عندما أتعامل مع الوكالة.					
14	تشجيع أصدقائي وأقاربي على التعامل مع الوكالة.					
15	علاقتك جيدة مع مقدم الخدمة في الوكالة.					
16	تستمر في التعامل مع الوكالة لمدة طويلة.					
17	أدافع عن الوكالة عندما ينتقدها البعض بشكل خاطئ.					
18	يمكن التحول وكالات أخرى دون تكاليف.					
19	لم أتقدم بشكوى لإدارة الوكالة بسبب تعامل الموظفين					