

جامعة عبد الحميد بن باديس \_ مستغانم \_  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم: علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة: علوم التسيير التخصص: تسيير استراتيجي

دور إدارة الكفاءات في خلق نظام معلوماتي تسويقي فعال

دراسة حالة: ملبنة الساحل مستغانم

مقدمة من طرف الطالبة:

بكايرية حورية

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الاسم و اللقب	الرتبة	عن جامعة
رئيسا	برياطي حسين	أستاذ محاضر "أ"	مستغانم
مقررا	بن حمو عبد الله	أستاذ محاضر "أ"	مستغانم
مناقشا	بن زيدان ياسين	أستاذ محاضر "أ"	مستغانم

السنة الجامعية: 2019\_2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ

الرَّحِيمِ

" وَأَنْزَلَ اللَّهُ عَلَيْكَ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَعَلَّمَكَ مَا لَمْ تَكُن تَعْلَمُ وَكَانَ فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكَ عَظِيمًا

"

صدق الله العظيم

النساء: الآية 113

# اهداء

أهدي ثمرة جهدي ودراستي المتواصلة طيلة سنوات مضت الى من ارتبط برضاء الله برضاهما، وقال فيهما الله عز وجل في كتابه.

**" و اخفض لهما جناح الذل من الرحمة و قل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا "**

الى أعزما أملك في هذه الدنيا، الى من القلب يهواها، و العمر فداها، و العين ترتاح لرؤياها، الى من جعل الله الجنة تحت أقدامها:

## أمي

الى الذي علمني معنى الصبر و الثبات و كل أمانيه أن يراني في أسى المراتب:

## أبي

الى كل اخوتي و أخواتي كل باسمه

الى الانسان الذي رغم بعده الا أنه أذاقني حلو الحياة، و جعلني أنشر ضحكاتي متراقصة على أنغام المودة و الآمال

**زوجي: بن زيدان . فع**

**و الى كل عائلته الكريمة .**

# تشكرات

قال الله تعالى: " وسيجزي الله الشاكرين "

صدق الله العظيم

نحمد الله ونشكره جل شأنه، بفضل الله و حوله و توفيقه استطعنا اخراج هذا العمل و الجهد الى النور الذي هو قطرة من بحر العلم العميق.

كما نتفضل بالشكر و الثناء للأستاذ المشرف على العمل : الدكتور: بن حمو عبد الله على جهده و أفكاره القيمة.

كما لا يفوتنا توجيه كلمة شكر لكل أساتذة و عمال كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علو التسيير

و نختم شكرنا في الأخير الى كل من ساهم في هذا العمل من قريب أو بعيد.

## فهرس المحتويات

الصفحة	عنوان
v	اهداء
v	تشكرات
1	المقدمة
<b>الفصل الأول: إدارة الكفاءات</b>	
<b>تمهيد</b>	
6	المبحث الأول: ادارة الموارد البشرية
7	المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية و مراحل تطورها
10	المطلب الثاني: هيكله إدارة الموارد البشرية ووظائفها
12	المطلب الثالث: أهمية و دور إدارة الموارد البشرية
<b>المبحث الثاني: إدارة الكفاءات</b>	
16	المطلب الأول: الاطار المفاهيمي للكفاءات
21	المطلب الثاني: إدارة الكفاءات
27	خلاصة
<b>الفصل الثاني: النظام المعلوماتي التسويقي</b>	
<b>تمهيد</b>	
29	المبحث الأول: المبادئ الأساسية للنظام المعلوماتي
30	المطلب الأول: النظام و المعلومة
37	المطلب الثاني: النظام المعلوماتي
<b>المبحث الثاني: النظام المعلوماتي التسويقي</b>	
42	المطلب الأول: تعريف النظام المعلوماتي التسويقي
43	المطلب الثاني: التصميم المعياري لنظام المعلومات التسويقية داخل المؤسسة
<b>الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة " ملبنة الساحل " بمستغانم</b>	

56	المبحث الأول: تقديم ملبنة الساحل صلامندر مستغانم
57	المطلب الأول: لمحة عن الحليب في الجزائر
58	المطلب الثاني: نشأة الشركة الأم GIPLAIT
58	المطلب الثالث: نشأة ملبنة الساحل
	المبحث الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي ومهام فروعها
59	المطلب الأول: دراسة الهيكل التنظيمي العام
60	المطلب الثاني: شرح مهام كل فرع
62	المطلب الثالث: هرم الأعمار والرتب
	المبحث الثالث: دور إدارة الكفاءات في خلق نظام معلوماتي تسويقي فعال
63	المطلب الأول: منهجية الدراسة
64	المطلب الثاني: تحليل وتفسير نتائج الدراسة
82	خاتمة
86	المراجع
91	قائمة الجداول والأشكال
94	الملاحق

# مقدمة

## مقدمة

يعتبر المورد البشري في المنظمات والمؤسسات الاقتصادية من العناصر الهامة؛ إذ يعد المحرك الرئيسي لجميع النشاطات وأساساً لفاعليتها وخاصة إذا كان يتميز بالمهارات والمعرفة والقدرة على التكيف مع المشاكل التي تعترضها أثناء أداءه لمهنته، ونظراً لطبيعة بيئة الأعمال المحيطة بالمنظمة التي تتميز بالتغيرات وسرعة التحولات ما استدعى إعادة النظر في تركيبة المورد البشري من قدرات ومعارف ومهارات في الأداء. حيث وجب القيام بالعديد من النشاطات كالتكوين والتدريب والتعليم وتوفير مختلف أنواع التحفيزات المادية والمعنوية بهدف الرفع من كفاءتها لتسيير المنظمات نحو البقاء والاستمرارية.

من جهة أخرى نرى أن المنظمات خاصة ذات الطابع الاقتصادي الهادفة إلى تحقيق الأرباح وكذا العمل على ترسيخ مكانتها في السوق والساعية إلى تحقيق أفضل حصة سوقية؛ فهي تسعى في استثمار المورد البشري وتعتبره ك رأس مال مهم داخلها؛ خاصة ذلك الذي يتمتع بخبرات ومهارات في تسيير الوضع المتأزم؛ وكذا الذي لديه القدرة في اقتناص المعلومات من المحيط الخارجي لانتهازها كفرصة ضد المنافسين.

يعمل المورد البشري وخاصة المورد الكفاء على تسيير كافة الأنظمة داخل المنظمة على اختلاف أنواعها؛ ومحاولة ربط بين الأنظمة لخلق جو عمل جماعي لتسهيل الأعمال؛ ومن بين هاته الأنظمة نجد النظام المعلوماتي التسويقي الذي يعمل على تعزيز المؤسسة بكل ما يساعدها على تسويق وترويج منتجاتها في أفضل الأحوال بأحسن الأسعار.

أذن ومن هذا المنطلق وجب تقديم دراسات من أجل معرفة العلاقة بين الكفاءة البشرية والنظام المعلوماتي التسويقي وما درجة التحكم بينهم، وعليهم قد تمحورت إشكالية العمل كالتالي:

ما هو دور إدارة الكفاءات في خلق نظام معلوماتي تسويقي فعال؟

و للإجابة والامام بهذه الإشكالية لابد من طرح الأسئلة التالية:

1\_ ما مساهمة الكفاءات في خلق وتسيير النظام المعلوماتي؟

2\_ ما واقع مساهمة إدارة الكفاءات في خلق نظام معلوماتي تسويقي في مؤسسة ملبنة الساحل محل الدراسة؟

## فرضيات الدراسة:

للإجابة على التساؤلات السابقة، تم الاعتماد على الفرضيات التالية:

- 1\_ لدى الكفاءات مساهمة فعالة في خلق وتسيير النظام المعلوماتي التسويقي في المؤسسة.
- 2\_ تعتمد المؤسسة محل الدراسة ( ملبنة الساحل ) على إدارة الكفاءات في تسيير النظام معلوماتي تسويقي من أجل إبراز فعاليته.

## أهمية الدراسة:

\_ تنبع أهمية الدراسة من أهمية الدور الذي تلعبه إدارة الكفاءات في المنظمات. و هو دور استراتيجي، اذ يساهم في خلق قيمة للمنظمة؛ وكذا خلق ميزة تنافسية تساعد المؤسسة على ريادة مجالها؛ ويكتسب موضوع ادارة الكفاءات أهمية متزايدة في الآونة الأخيرة لما يقدمه من مساعدة على تنمية المعرفة و المهارات و القدرات البشرية؛ وكذا القدرة على العمل في جميع المجالات؛

\_ أصبح للعنصر البشري الذي يمتلك الكفاءة و يتميز بالخبرة و التجربة قيمة عالية تسعى المنظمة لامتلاكه و العمل على تدريبه و تكوينه من أجل الاستثمار فيه مستقبلا من أجل رفع عجلة الإنتاج بمنتجات جديدة و من ثم رفع الحصص السوقية و تعظيم نقاط القوة مقارنة بمنافسيها.

\_ يعتبر النظام المعلوماتي التسويقي أحد الأنظمة الأساسية المركبة للمنظمات المتطورة في العصر الحالي اذ يساعد على اغتنام الفرص الموجودة في المحيط الخارجي، وكذا حسن تسيير المنتج و معرفة كيفية توزيعه.

## أهداف الدراسة:

- \_ التطرق الى مختلف جوانب إدارة الكفاءات؛
- \_ إبراز أهمية إدارة الكفاءات و دورها الفعال في المنظمات؛
- \_ التعريف بالنظام المعلوماتي التسويقي؛
- \_ معرفة مدى تطبيق المؤسسة محل الدراسة للنظام المعلوماتي التسويقي و كيف يتم تسييره من قبل إدارة الكفاءات؛
- \_ معرفة العلاقة التي تجمع بين إدارة الكفاءات و النظام المعلوماتي التسويقي.

## المنهج المستخدم:

يهدف الإجابة على الإشكالية المطروحة و اختبار الفرضيات المقترحة تتبع المنهج الوصفي التحليلي الذي يسمح بدراسة موضوع إدارة الكفاءات و دوره في خلق نظام معلوماتي تسويقي فعال، اذ يسمح بدراسة مختلف الجوانب المتعلقة بشقي الموضوع ( إدارة الكفاءات و النظام المعلوماتي التسويقي ). كما سيتم الاعتماد على منهج دراسة الحالة من أجل معرفة حالة مؤسسة ملبنة الساحل من أجل تشخيص واقع إدارة الكفاءات بها و دورها في خلق نظام معلوماتي تسويقي فعال.

## الإطار الزمني و المكاني:

تمت الدراسة الميدانية و التي أجريت بمؤسسة ملبنة الساحل لولاية مستغانم من تاريخ 01 مارس 2020 الى غاية 15 أوت 2020 ( بسبب الظروف التي تمر بها البلاد و بسبب الوباء تم تأجيل التريص الى شهر أوت ).

## خطة البحث:

من أجل تقديم هذه الدراسة و من اجل اثراء موضوعنا اعتمدنا في بحثنا على ثلاثة فصول مكونة للمذكرة مع مقدمة و خاتمة؛ فصلين نظريين و فصل تطبيقي و كان التقسيم كالتالي:

الفصل الأول: و نتناول فيه ماهية إدارة الكفاءات؛ يتضمن مبحثين: المبحث الأول ادارة الموارد البشرية، و المبحث الثاني إدارة الكفاءات.

الفصل الثاني: تناولنا فيه النظام المعلوماتي التسويقي؛ كذا يتضمن مبحثين: المبحث الأول النظام المعلوماتي؛ و المبحث الثاني النظام المعلوماتي التسويقي.

الفصل الثالث: كان عبارة عن دراسة ميدانية لمبنة الساحل بولاية مستغانم للتعرف على مدى قدرة إدارة الكفاءة فيها على خلق نظام معلوماتي تسويقي فعال.

# الفصل الأول

## إدارة الكفاءات

## تمهيد:

تعتبر وظيفة الموارد البشرية وظيفة أساسية يتوقف على أساسها نجاح المؤسسات و فشلها، و لهذا أصبح من الضروري تحديد كفاءة أداء المؤسسات لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، و أدى ذلك الى تزايد أهمية إدارة الموارد البشرية من يوم الى آخر، و قد تبين بأن كل عملية تطوير لا يركز فيها على العنصر البشري تؤول الى الفشل كونه العنصر الذي يتعامل مع بقية الموارد، و كل هذا دفع الإدارات الحديثة الى التأكيد على توجيه الاهتمام و بدرجة كبيرة لهذا العنصر و اعتباره رأسمال نادر الحصول عليه، و خاصة أصحاب الكفاءات.

فالكفاءات و أصحاب الخبرة و المهارة العالية هم من يتحملون مسؤولية عوامل التغيير و يسعون لتحقيقها، و فشل الكثير من المؤسسات سابقا كان سببه قلة الخبرة و الكفاءة، و قد أصبحت الكفاءات في عصرنا الحالي تمثل احد المزايا التنافسية للمؤسسات تكتسبها لتحقيق التفوق.

و سيتم التطرق في هذا الفصل الى:

المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية

المبحث الثاني: إدارة الكفاءات

## المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية

استأثرت إدارة الموارد البشرية باهتمام واسع النطاق من العديد من الباحثين و المفكرين و الاختصاصيين، لما لهذا الموضوع من أهمية يتسم بها عن سواه من حقول المعارف الإنسانية ؛ سيما و أن العنصر البشري في جميع المنظمات و على مختلف أنواعها و أحجامها يعتبر بمثابة رأس مال رابح يجب الاستثمار فيه من أجل خلق قيمة إضافية للمؤسسة.

### المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية ومراحل تطورها

عند تعريف إدارة الموارد البشرية ؛ نجد من الأهمية أن نعرف و نوضح مصطلح المورد البشري Human Resource ؛ ذلك لأن هذا الأخير يمثل محور عمل و اهتمام الإدارة.

- تعريف الموارد البشرية: هم جميع الناس الذين يعملون في المنظمة من رؤساء و مرؤوسين و الذين جرى توظيفهم فيها ؛ لأداء كافة وظائفها و أعمالها تحت مظلة ثقافتها التنظيمية التي توضح و تضبط و توحد أنماطهم السلوكية ، و مجموعة من الخطط و الأنظمة و السياسات و الإجراءات التي تنظم أداء مهامهم و تنفيذهم لوظائف المنظمة و في سبيل تحقيق رسالتها و أهداف استراتيجيتها المستقبلية. و لقاء ذلك تتقاضى الموارد البشرية في المنظمة تعويضات متنوعة تتمثل في رواتب و أجور و مزايا وظيفية في عملية تبادل للمنفعة بينهم.<sup>1</sup>

### ● تعريف إدارة الموارد البشرية:

- (1) إدارة الموارد البشرية : هي عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أية منظمة لتحقيق أهدافها، و هذا يشمل اقتنائها و الاشراف على استخدامها و صيانتها و الحفاظ عليها و توجيهها لتحقيق أهداف المنظمة و تطويرها.<sup>2</sup>
- (2) هي احدى الوظائف أو الإدارات الأساسية و الرئيسية في كافة أنواع المنظمات، محور عملها جمع الموارد البشرية التي تعمل فيها، و كل ما يتعلق بها من أمور وظيفية ، منذ ساعة تعيينها في المنظمة و حتى ساعة انتهاء خدمتها و عملها فيها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> 20 08 2020 / <http://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=http://www.kau.edu.sa/Files/0012539/Subjects>

<sup>2</sup> سعاد نانف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، داروائل للنشر، الطبعة الثالثة، الأردن، 2008ص18

<sup>3</sup> عمرو وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة ، داروائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2005ص13

وكتعريف شامل، فإن إدارة الموارد البشرية هي إدارة ووظيفة أساسية في المنظمات، تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها، من خلال استراتيجية تشمل على مجموعة من السياسات والممارسات المتعددة، بشكل يتوافق مع استراتيجية المنظمة ورسالتها و يسهم في تحقيقها.

#### ● مراحل تطورها :

مرتطور إدارة الموارد البشرية بعدة مراحل نذكر منها:

- (1) مرحلة ما قبل الثورة الصناعية: اتسمت هذه المرحلة بممارسة الانسان الأعمال اليدوية البسيطة التي استطاع من خلالها الحد الأدنى من متطلبات العيش الضرورية التي تكفيه لمواصلة الحياة والبقاء، هذه المرحلة لم تشهد أي نظام قائم على العمالة، بل صاحب العمل ينظر الى العامل لديه كسلعة يبيعه ويشتره وفقا لحاجات العمل ومتطلبات إنجازها، ثم ظهر نظام الصناعات المنزلية اذ تمتلك بموجبه فئة معينة الخبرة والمهارة والقدرة على تشغيل العاملين لديها مقابل أجر محدد. بعد ذلك ظهرت أنظمة الاقطاع في الريف والطوائف في المدن اذ ظهرت حالات الملاك (الاقطاع) والعبيد (الفلاحين) أما أنظمة الطوائف ظهرت في المدن من خلال تحديد الصناعة المعنية وكذا شروط العمل والدخول للمهنة والأجور المدفوعة للعاملين.<sup>1</sup>
- (2) مرحلة الثورة الصناعية: اتسمت هذه المرحلة بظهور البدايات الفكرية والفلسفية لإدارة الأفراد، اذ لعبت الثورة الصناعية دورا بارزا وملحوظا من خلال ما تميزت به هذه المرحلة من ظهور للآلات والأجهزة والمعدات والمصانع الكبيرة ورتابة العمل وسوء الظروف المصاحبة لأداء العاملين من خلال ساعات العمل الطويلة والضوضاء والرطوبة...الخ من تلك الحالات التي رافقت حمالات واسعة لتشكيل التنظيمات النقابية والاتحادات المهنية والمطالبة بتحسين ظروف العمل والأجور وتقليص ساعات العمل إضافة الى ظهور العديد من الدعوات العلمية التي لعب العديد من الاختصاصيين والمفكرين دورهم في خلق التطوير والتحسين المستمر في العمليات الإنتاجية عموما، إضافة الى التشريعات والقوانين الحكومية وفعاليتها المختلفة لتحسين ظروف العمل والدعوات الإنسانية.<sup>2</sup>
- (3) مرحلة القرن العشرين: اتسمت بظهور أنشطة وفعاليات واسعة النطاق في اطار إدارة الموارد البشرية خصوصا بروز حركة الإدارة العلمية التي تزعمها فريديريك تايلور والذي أطلق عليه **The Father Of Scientific Management Movement** في بداية القرن العشرينات والذي

<sup>1</sup>ياسين كاسب الخرشنة ، خضير كاظم حمود، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2007، ص21

<sup>2</sup>نفس المرجع ص 21

قام بدراسة الوقت و الحركة Time and Motion Study اذ اهتم بالعلاقة بين الادارة و العاملين وركز على التخصص في العامل Division of Labor و التدريب و التحفيز المادي للعاملين ، وفق الإنتاجية المحققة من قبلهم و قد انطلقت فلسفة تايلور آنذاك على التركيز على الإنتاجية في العمل و ما تؤول اليه من نتائج إيجابية للمنظمة و العاملين في الوقت ذاته.

كما شهد هذا القرن بروز فلسفة ماكس ووبر الذي اقترنت البيروقراطية باسمه اذ طور من خلالها العديد من المرتكزات الفكرية التي أكدت على التخصص في لعمل و الاتصالات الرسمية و الاستخدام الكفو للعاملين و المعيارية (النموزجية) في الأداء و غيرها من المرتكزات التي أسهمت في تحقيق العديد من التطورات، كما أن مدرسة التقسيمات الإدارية لهنري فايول دورا أساسيا في تحقيق الإدارة لأهدافها من خلال التركيز على أربعة عشر 14 مبدأ من مبادئ الإدارة الذي أصبح آنذاك بمثابة قواعد فكرية يرتكن اليها في ميدان العمل الإداري و التنظيمي.

و قد ظهرت تاريخيا مدرسة العلاقات الإنسانية Humain Relation School التي قادها ألتون مايو من خلال فريق عمل من جامعة هارفرد للأعمال في أمريكا و قد برز هذا النموذج الفكري للتطوير من خلال دراسات مصانع هوثرن التي لعبت النتائج المتحققة من خلاله تطوير ملحوظ في مجال العلاقات الإنسانية السائدة.

(4) بدايات القرن الواحد و العشرين: شهدت تطورات ملحوظة في إدارة الموارد البشرية ، اذ لعبت المتغيرات البيئية التي شهدها العصر الراهن من خصائص فريدة لم تكن معروفة من بينها:<sup>1</sup>

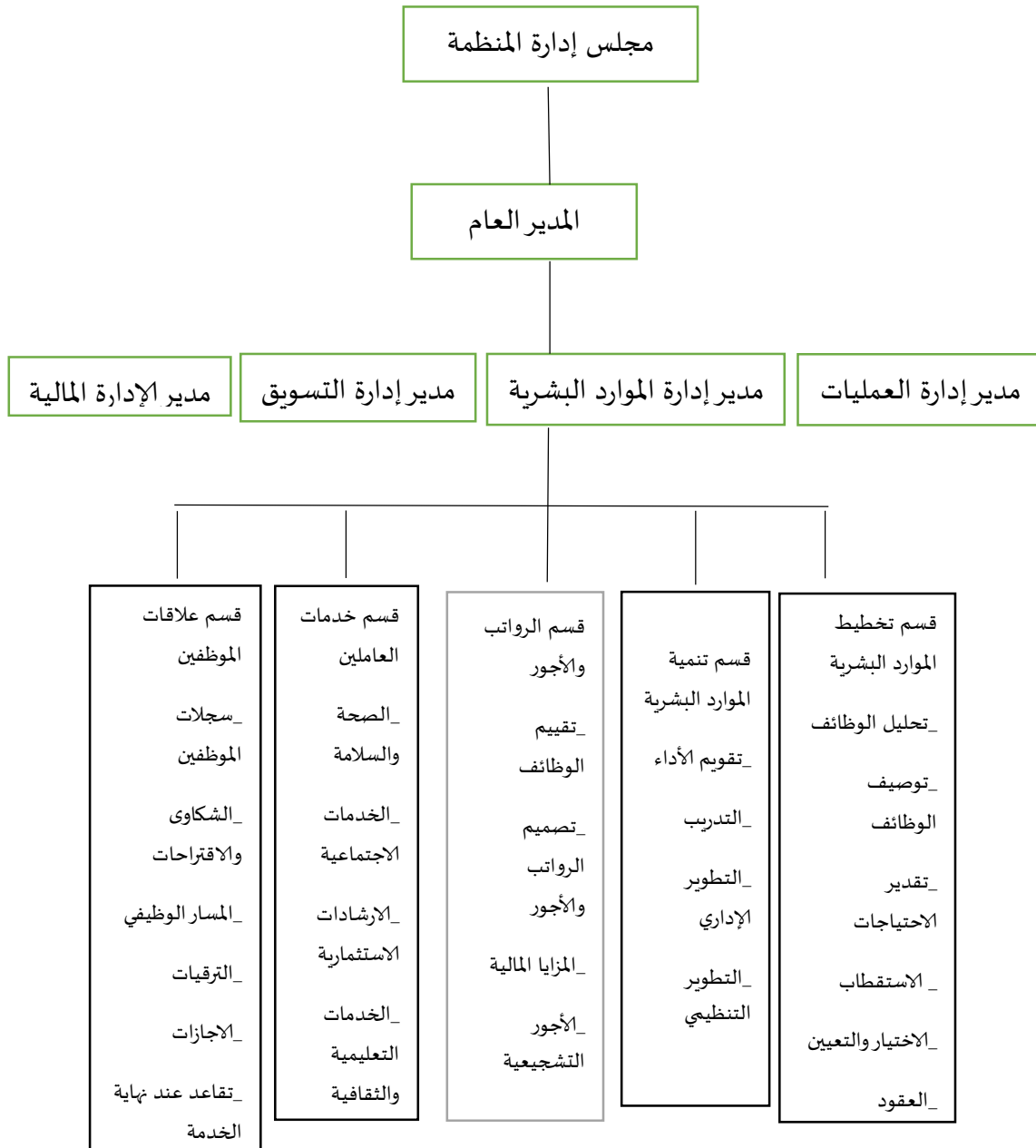
- ✓ العولمة.
- ✓ المنافسة العالمية.
- ✓ الجودة.
- ✓ التطورات التكنولوجية.
- ✓ تحديات البيئة الثقافية و الاجتماعية مثل مثل حماية البيئة من التلوث و قبول المسؤولية الاجتماعية و الأخلاقية كواقع ملموس.
- ✓ الاندماجات التي تحدث بين الشركات الكبرى، و ما يترتب على ذلك من تخفيض الحجم و التكاليف و الأسعار.
- ✓ ديناميكية البيئة الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص22

المطلب الثاني: هيكل إدارة الموارد البشرية ووظائفها

- الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية<sup>1</sup>:

الشكل رقم 1: الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية



المصدر: ياسين كاسب الخرشة خضير كاظم حمود، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2007، ص 30

<sup>1</sup>مرجع سابق، ص 30

• وظائف إدارة الموارد البشرية:

تتسم إدارة الموارد البشرية بالقيام بمختلف الأنشطة الوظيفية المتعلقة بالعاملين في المنظمة، إذ أنها لا تختلف عن الوظائف التي تمارسها الإدارات الأخرى من حيث المهام الإدارية المتمثلة في:

1. علاقات وظيفة تصميم وتحليل العمل:<sup>1</sup>

\_ تمتد هذه الوظيفة وتوفر لوظيفة الاختيار معايير الاقتناء و المفاضلة لاختيار المتقدمين لطلب العمل.

\_ توفر لوظيفة الاستقطاب مواصفات الموارد لبشرية التي عليها استقطابها.

\_ تمتد وظيفة تخطيط الموارد البشرية بحجم العمل المطلوب الذي على أساسه يجري تحديد حاجة المنظمة من الموارد البشرية.

\_ توفر لوظيفة تقييم الأداء المعايير التي على أساسها سيتم التقييم.

\_ توفر لوظيفة التدريب ما سوف تتدرب عليه الموارد البشرية، وذلك من خلال تحديدها مهام و مسؤوليات الوظائف و متطلبات أدائها.

2. علاقات وظيفة تخطيط الموارد البشرية:

\_ توفر لوظيفة الاستقطاب أعداد و نوعيات الموارد البشرية المراد استقطابها.

\_ توفر لوظيفة الاختيار أعداد و نوعيات الموارد البشرية المراد انتقاءها و تعيينها.

\_ تعتمد على نتائج وظيفة و تصميم و تحليل العمل في معرفة عبء العمل، لتحديد على أساسه احتياجات المنظمة من الموارد البشرية.

3. علاقات وظيفة الاستقطاب:<sup>2</sup>

\_ استقطاب العدد الكافي من الموارد البشرية لوظيفة الاختيار لتمكينها من تحقيق الانتقاء الأفضل منها.

\_ تعتمد على نتائج وظيفة تصميم و تحليل العمل و تخطيط الموارد البشرية في معرفة عدد و نوع و مواصفات من سوف تقوم باستقطابهم من الموارد البشرية.

4. علاقات وظيفة الاختيار:

\_ تعتمد على وفرة الموارد البشرية المستقطبة من قبل وظيفة الاستقطاب.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 20

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 20

- \_ تعتمد على نتائج تصميم وتحليل العمل من أجل تحديد معايير انتقاء الموارد البشرية.
  - \_ تعتمد على نتائج وظيفة تخطيط الموارد البشرية لمعرفة عدد الذين سوف تختارهم.
  - \_ تعتمد على نتائج تقييم أداء الموارد البشرية التي اختارهم لتقييم مدى نجاحها في اختيارهم.
5. علاقات وظيفة التدريب والتنمية:<sup>1</sup>
- \_ تعتمد على نتائج تصميم وتحليل العمل لمعرفة ما الذي سوف تتدرب عليه الموارد البشرية، ذلك لأن وظيفة التصميم والتحليل توضحان مهام ومسؤوليات الوظائف وبالتالي شاغلها.
  - \_ تعتمد على نتائج تقييم الأداء لمعرفة جوانب الضعف في أداء الموارد البشرية للعمل على تلافيتها من خلال برامج التدريب التي تعدها وتنفذها.
  - \_ تعتمد على نتائج وظيفة الاختيار لتعد برامج تأهيل الموارد البشرية الجديدة التي جرى تعيينها حديثا في المنظمة.
  - \_ تعمل على تدريب العاملين على حماية أنفسهم من مخاطر وإصابات العمل وأمراضه، وهذه علاقة مباشرة مع وظيفة صيانة الموارد البشرية.

#### 6. علاقات وظيفة تقييم الأداء:

- \_ توفر تغذية عكسية عن مستوى أداء الموارد البشرية الجديدة، لتعرف وظيفة الاختيار مدى نجاحها في عملية اختيارها.
  - \_ تمتد وظيفة التدريب والتنمية بتغذية عكسية حول نجاحها في تدريب الموارد البشرية، حيث اذا اشارت هذه النتائج الى تحسين مستوى أدائها بعد التدريب معنى ذلك أنها نجحت في تدريبهم.
- المطلب الثالث: أهمية ودور إدارة الموارد البشرية<sup>2</sup>

#### ● أهمية إدارة الموارد البشرية:

تكتسي إدارة الموارد البشرية أهمية بالغة في المؤسسة باعتبار العنصر البشري هو الغالب على المؤسسة، وتمثل أهمية وظيفة إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

1\_ تساعد على تشخيص الفعالية والكفاءة التنظيمية من خلال بعض الوسائل المتعلقة بالأفراد العاملين، وكذلك قياس الكفاءة الإنتاجية ومعدل الغيابات والتأخرات ودوران العمل، ومعدلات الحوادث والشكاوي.

2\_ تقديم النصائح والارشادات للمديرين التنفيذيين في جميع الجوانب المتعلقة بالأفراد العاملين.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق ص 21

<sup>2</sup> <http://www.politics.dz.com> 14 3 2020

3\_ تساعد على كشف المشاكل المتعلقة بالأفراد العاملين و الصعوبات المؤثرة على فعالية المؤسسة.

4\_ التنسيق بين جميع النشاطات المتعلقة بالأفراد العاملين والإدارة من خلال مناقشتها.

5\_ يعتبر تسيير الموارد البشرية بمثابة جهاز انذار و تحذير داخل المؤسسة من حدوث مشاكل خطيرة تؤثر على استراتيجية المؤسسة كتفاقم الصراعات بين العمال والإدارة ووصولها الى حد الاضرار و التوقف عن العمل، فتقوم إدارة تسيير الموارد البشرية بمحاولة تهدئة الأوضاع قبل الوقوع في المشاكل.

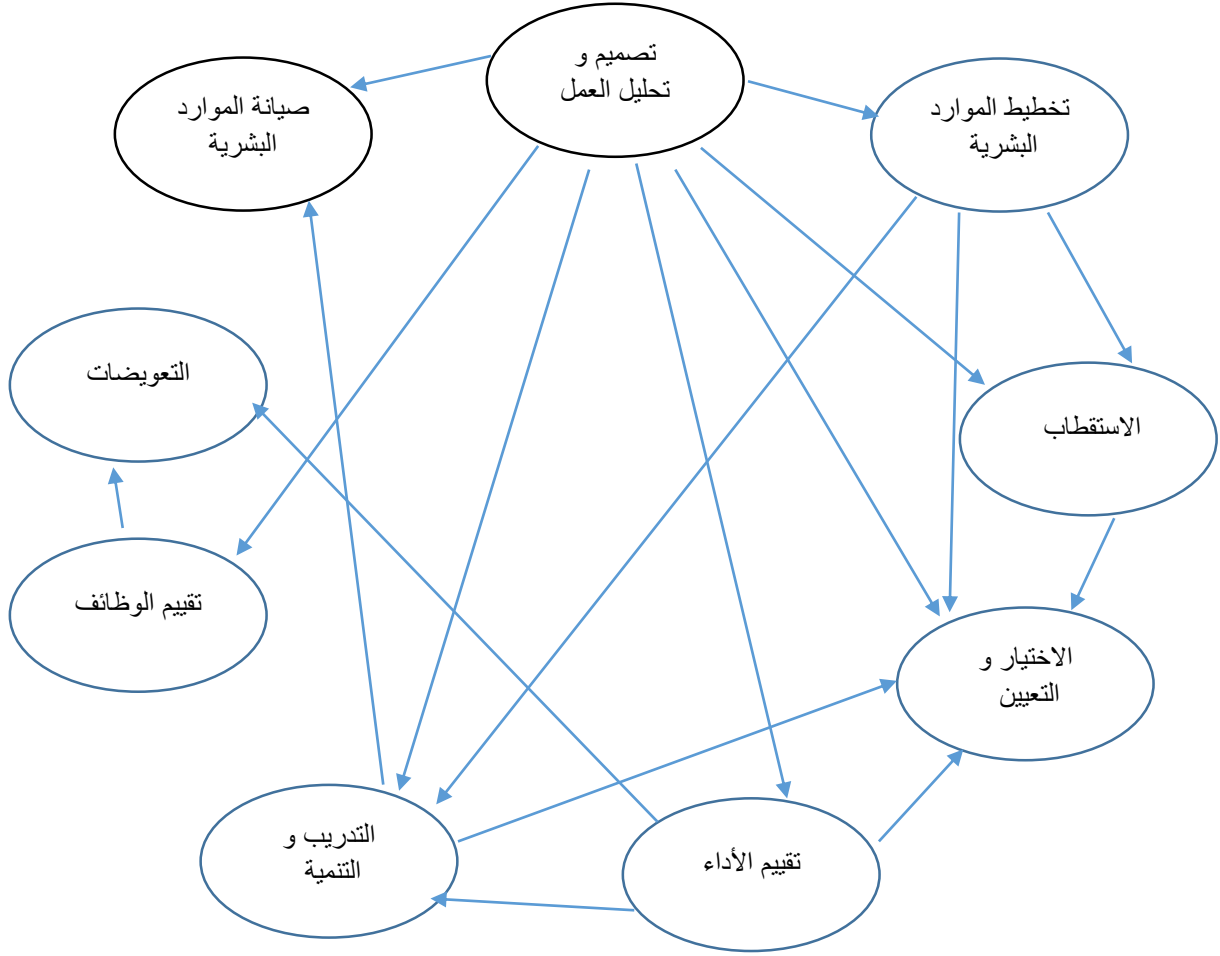
6\_ توفير الإجراءات المتعلقة بالأفراد العاملين، من توظيف العمل، اعداد و تهيئة الأفراد العاملين، اعداد البرامج التدريبية، هيكل الأجور و الرواتب و الحوافز التشجيعية، و كل هذا لضمان إنتاجية أفضل و أداء أعلى.

• دور إدارة الموارد البشرية: <sup>1</sup>

✓ إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة:

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة ، ص23 مرجع سبق ذكره

شكل رقم 2 نظام إدارة الموارد البشرية المتكامل

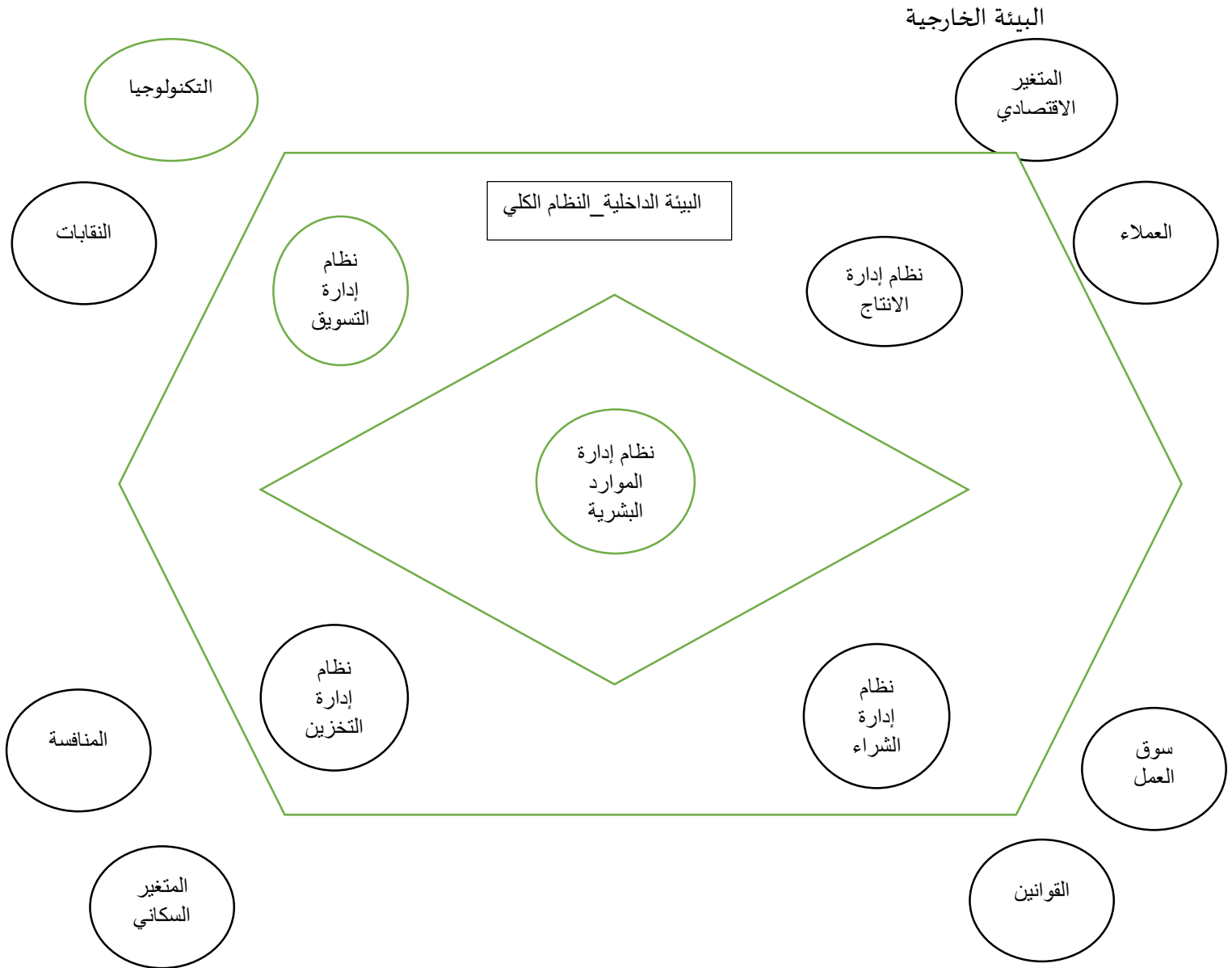


المصدر: خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر و  
التوزيع، الطبعة الأولى، 2007 ص 23

توفير الموارد البشرية للمنظمة وتشكيل قوة وفريق عمل مؤهل مدرب محفز بشكل  
جيد قادر على انجاز استراتيجية المنظمة وتحقيق أهدافها.

✓ إدارة الموارد البشرية كنظام مفتوح<sup>1</sup>

الشكل رقم 3: نظام إدارة الموارد البشرية المفتوح



المصدر: خضير كاظم حمود، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة

الأولى، 2007، ص 26

<sup>1</sup> نفس المرجع ص 26

## المبحث الثاني: إدارة الكفاءات

لنتمكن من مصطلح الكفاءة كان لابد علينا من التطرق الى المفاهيم الأساسية لها ، من خلال إعطاء صورة أو نظرة للكفاءة ثم تحديد مفهوم لإدارة الكفاءات وتبيان أهميتها داخل المؤسسات.

## المطلب الأول: الاطار المفاهيمي للكفاءات

## أولاً: الكفاءة

تعريفها: تعود أصل الكلمة الى الكفاء: النظرير ومصدرها الكفاءة، و الكفاءة في العمل تعني القدرة عليه و حسن تصرفه و تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بأقل قدر من المدخلات أو أدنى تكلفة ممكنة.

أما الكفاءة الفنية: هي قدرة المصنع على بلوغ أعلى مستوى انتاج مقبول الجودة بأقل قدر من المدخلات و المجهودات .

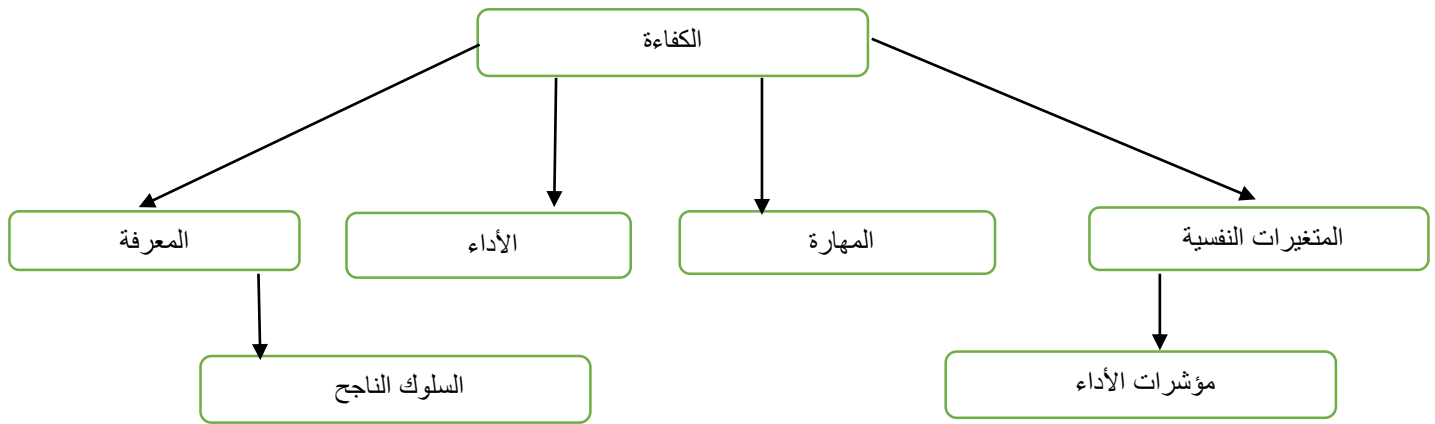
أما اصطلاحاً فورد تعريفها كالتالي:

- ✓ عرفها ( لويس دينوا ) أنها: مجموعة من السلوكيات الاجتماعية و الوجدانية و المهارات النفسية و الحسية و الحركية التي تسمح بممارسة دور ما أو وظيفة أو نشاط بشكل فعال.
- ✓ عرفتها المجموعة المهنية الفرنسية **Le Medef** على أنها: مزيج من المعارف النظرية، المعارف العلمية، الخبرة الممارسة، و الوضعية المهنية التي يسمح بملاحظتها والاعتراف بها ، و على المؤسسة تقييمها و تطويرها .
- ✓ عرفتها الجمعية الفرنسية للمعايير الصناعية: هي استخدام القدرات في وضعية مهنية بغية التوصل الى الأداء الأمثل للوظيفة أو النشاط.<sup>1</sup>
- ✓ الكفاءة هي القدرة على تنفيذ مجموعة من المهام المحددة وهي قابلة للقياس و الملاحظة في النشاط و بشكل أوسع هي استعداد لتجديد و وضع الموارد و المعارف في العمل، و الكفاءة لا تظهر الا أثناء العمل، و حسب Caird فان الكفاءة هي مجموع المعارف و المهارات و المتغيرات الشخصية التي تخلق السلوك الناجح في مجال معين ، و يدعم ذلك بالشكل التالي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> <http://mawdoo3.com> 18.07.2020

<sup>2</sup> مقدار أصيلة، بطيب عائشة، دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق ميزة تنافسية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان، 2015 2016 ص5

الشكل رقم 4: البنية التمثيلية لكفاءة المؤسسة



المصدر: 15.08.2020 10.15: <http://www.slideshare.net/mobile/licencemrh>

➤ لا يمكن لأي تعريف مهما كانت دقته أن يحدد مفهوم الكفاءة بسهولة، ولهذا فإن التعرف على الكفاءات يحتاج إلى تحديد ومعرفة مميزاتها التي نحددها كالتالي:

\_ الكفاءة ذات غاية (هادفة): حيث أنه يتم تشغيل معارف مختلفة قصد تحقيق هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين، فالشخص يكون كفؤاً إذا استطاع تأدية هذا النشاط بصفة كاملة.<sup>1</sup>

\_ الكفاءة ذات مفهوم مجرد: فهي غير ملموسة ولا مرئية، ما يمكن ملاحظته هي الأنشطة الممارسة والوسائل المستعملة ونتائجها، حيث أن تحديدها يتم من خلال تحليل الأنشطة.<sup>2</sup>

\_ الكفاءة المكتسبة: فالفرد لا يولد كفؤاً لأداء نشاط معين وإنما يكتسب ذلك من خلال تدريب موجه.

\_ الكفاءة ذات تشكيل ديناميكي: أي أن تحصيلها يتم عن طريق تفاعل العناصر والمكونات المختلفة لها ضمن أبعادها (المعارف، المعارف العلمية، المعارف السلوكية) عبر الزمن.

\_ الكفاءة تمكن الفرد من التحول من وضعية عمل إلى أخرى: وهو ما لا يمكن تحقيقه إلا عبر مستويين من الكفاءات، وهما مستوى الإبداع ومستوى الإسقاط، فالفرد إذا كان في مواجهة وضعية جديدة فهو مطالب بالإبداع، أما إذا كان في وضعية مشابهة لوضعية سابقة فهو مطالب بإجراء عمليات الإسقاط بالرجوع للقياس.

<sup>1</sup> سعيد عيمر، التكوين الإلكتروني وإسهامه في تنمية الكفاءات داخل الاقتصاديات المبنية على الدرايات، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر 2005 ص 98

<sup>2</sup> موساوي زهية، خالد خديجة، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات\_ الكفاءات كعامل لتحسين الأداء المتميز، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة 08\_09\_2005 ص 177

\_ الكفاءات لا تكون مفيدة للمنظمة الا اذا كانت مدركة، لكون ادراك الفرد لما يملكه يسمح بالحفاظ عليه و تطويره و من ثم الاستفادة منه.

• **أبعاد الكفاءة:**

- من خلال التعاريف المقدمة نجد أن هناك إشارة واضحة الى أن الكفاءة هي تركيبة من ثلاث مكونات أساسية هي:
- **المعرفة<sup>1</sup> (Savoir)** تعرف المعرفة على أنها مجموعة من المعلومات المستوعبة المهيكلية و المدمجة في اطار مرجعي يسمح للمؤسسة بقيادة أنشطتها و العمل في اطار خاص.
- كما يمكن اعتبارها مجموعة من المعلومات المحصل عليها و التي تساعد في فهم أو الإحاطة بشيء أو مجموعة من الأشياء، فهي مجموعة من المعارف المهنية القاعدية الضرورية لممارسة الوظيفة، مثل تقنيات المحاسبة، تقنيات الإنتاج، السكرتارية..... و هي معلومات قابلة للنقل من شخص لآخر.
- **المعارف العلمية: (Savoir-faire)** و تسمى بالمهارات و تعرف على أنها مقدرة ذهنية أو عقلية مكتسبة أو طبيعية في الفرد ، و تشير المهارة الى قدرة الفرد على التصرف بطريقة معنية للقيام بالعمل المطلوب منه، و تحدد المهارات المطلوبة: القدرة على التحليل و التفكير و التكيف و الابتكار، و القدرة على التدريب ... الخ . وهي أحسن توازن بين المعارف و العمل بمعنى مجموع المعارف الضرورية بمباشرة العمل سواء كان انتاجي او غير ذلك.
- **المعارف السلوكية: (Savoir etre)** و تسمى السلوكيات و كذلك المعارف الذاتية و هي مجموعة المواقف و المميزات الشخصية المرتبطة بالموظف و المطلوبة عند ممارسة النشاط المعني، فهي مجموعة الصفات الشخصية كالترتيب، الدقة و روح المبادرة . . . . . الخ . . . . .

• **مستويات الكفاءات:**

ان مفهوم الكفاءة ناتج عن تجميع لعدد من العناصر و هي:

\_ البيانات: هي مجموعة من الحقائق الموضوعية غير المترابطة يتم ابرازها و تقديمها دون أحكام أولية مسبقة. و تصبح البيانات معلومات عندما يتم تصنيفها، تحليلها و وضعها في اطار واضح و مفهوم للمتلقي. كما تعتبر مواد خام أولية، ليست ذات قيمة بشكلها الأولي ما لم تتحول الى معلومات مفهومة و مفيدة.

<sup>1</sup>موساوي زهية، مرجع سبق ذكره، ص 178

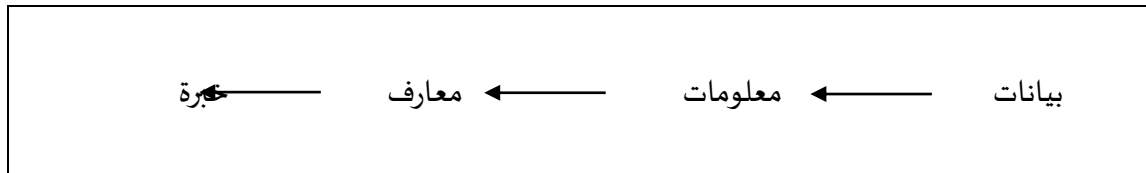
\_ المعلومات: عبارة عن بيانات تمنح صفة المصدقية، ويتم تقديمها لغرض محدد، فالمعلومات يتم تطويرها وترقى لمكانة المعرفة عندما تستخدم للقيام أو لغرض المقارنة، وتقييم نتائج مسبقة ومحددة، أو لغرض الاتصال أو المشاركة في حوار أو نقاش.

\_ المعرفة: يرى Drucker المعرفة على أنها ترجمة المعلومات الى أداء لتحقيق مهمة محددة أو إيجاد شيء محدد وهذه القدرة لا تكون الا عند البشر ذوي العقول والمهارات الفكرية.

\_ الخبرة: هي تلك الدرجة العالية المشكلة للكفاءة، وتنتج عن تلك الحالة المميزة بالتحكم الهائل في المعارف، زيادة عن مستوى مقبول من المعارف الفنية.<sup>1</sup>

ويمكن توضيح ذلك في ما يلي :

#### الشكل رقم 5: مستويات الكفاءة



المصدر: بن جدو محمد الأمين، دور إدارة الكفاءات في تحقيق درجة التميز، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة سطيف ص 7

#### • أنواع الكفاءات:

اختلف الباحثون في وضع العديد من التصنيفات الا أن أبرزها يتمثل في التصنيف وفق ثلاث مستويات وهي : الفردية، الجماعية، والكفاءات الاستراتيجية.<sup>2</sup>

\_ الكفاءات الفردية: هي المعرفة العلمية التنفيذية التي يمتلكها الشخص ويستعملها في القيام بنشاطاته المختلفة.

اذن مهما كان مستوى الأفراد في المنظمة، فان المناصب التي يشغلونها تتطلب كفاءات معينة لأداء ومزاولة مهامهم، وقد تكون هذه الأخيرة أساسية أو تفاضلية والتي لا تحقق الا خلال صفات ينبغي توفرها في الفرد منها:

✓ يستوجب على الفرد أن يكون أكثر مرونة وتأقلماً مع الظروف المتغيرة والغامضة.

✓ التعلم والاستيعاب السريع لغرض التحكم في التقنيات العلمية.

<sup>1</sup> بن جدو محمد الأمين، دور الإدارة الكفاءات في تحقيق درجة التميز، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص الإدارة الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2012\_2013 ص 7

<sup>2</sup> مخلوف كلثوم، إشكالية تسيير الكفاءات في المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص إدارة واقتصاد المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، 2014\_2015 ص 41

✓ التأقلم مع الوضعيات الصعبة وكيفية الخروج منها.

✓ معرفته و ادراكه لنقاط قوته وضعفه و التعامل معهما.

\_ الكفاءات الجماعية: وتدعى كذلك بالكفاءات المحورية أو الكفاءات المتميزة، تتكون المؤسسة من مجموعة بشرية مهيكلة و ذات أهداف، و نظرا للصبغة الجماعية للنشاط التنظيمي، فان تحليل وتحديد الكفاءات يستدعي تجاوز الاطار الفردي للاهتمام بمستوى أعلى يتمثل في الكفاءات الجماعية. و الكفاءات الجامعية لا تقتصر على تجميع الكفاءات الفردية بل يتعدى ذلك ليصل الى التضامن و التفاعل و التعلم و الصورة العلمية الجماعية و اللغة المشتركة و غيرها، و تنتج الكفاءات عن التركيبة الفريدة من المعارف و المهارات و السلوكيات و القدرات المتوفرة لدى أفراد المؤسسة تفوق نتيجتها النتيجة المترتبة عن جمع الكفاءات الفردية، و هذا بفعل الأثر الناجم عن الديناميكية الجماعية للفاعلين.

تنشأ هذه الكفاءات من تعاون الكفاءات الفردية لتسهيل عملية الوصول الى النتائج المحددة و تسمح هذه الأخيرة بانشاء موارد جديدة للمؤسسة تسمح بتطويرها و تراكمها و تهي الكفاءات المحورية لأن على أساسها يتوقف نجاح أو فشل المؤسسة و بقاءها و تطورها و اما انسحابها، و الكفاءات الجماعية تحدد بمجموعة من المؤشرات التي تحدد أبعاد الكفاءات الجماعية نذكر منها:<sup>1</sup>

✓ التفاعل: تشكل التفاعلات القوية بين أعضاء المجموعة.

✓ التضامن: تربط كما فرد بشبكة التعاون القائمة داخل فريق العمل.

✓ التعلم: تحدد القدرة التأهيلية للجماعة و تركز على نوعية التنظيم السائد.

✓ الصورة العملية للجماعة: تشير الى وجود تمثل مشترك للنشاط أو العمل.

✓ الرموز و اللغة المشتركة: الثقافة المتوفرة في المؤسسة يجب أن تخدم كل الأفراد حتى يكون هناك توافق بين المهام و ما يحوزه الأفراد من معارف و مهارات و سلوكيات.

\_ الكفاءات الاستراتيجية: يعتبر مفهوم الكفاءات الاستراتيجية من المشكلات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، فالكفاءة لا تتمتع بطابع استراتيجي الا اذا كانت متغيرا ضروريا لتكييف المؤسسة مع محيطها، و الكفاءة الاستراتيجية للمؤسسة لا ترتبط بالموارد البشرية فقط، فكفاءة الفرد ترتبط من خلال مجموعة من الصفات الفردية ( المعرفة، المهارة، السلوك ) و المرتبطة بمجموعة من النشاطات الخاصة، ولكن الكفاءة كقدرة على العمل بطريقة فعالة لا ترتبط بفرد واحد، فالفعل الناجح داخل المؤسسة يقوم على آليات التعاون و تضمن إقامة الاعتمادية ( علاقات، تأثير متبادل

<sup>1</sup> نجاح عائشة، محاضرات في مقياس إدارة الكفاءات، تخصص اقتصاديات العمل، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة ابن خلدون تيارت، الجزائر 2017\_2018 ص 14 ص 15

( ما بين الكفاءات المتكاملة و تؤدي الى خلق عوامل للتعاوض التي تعطي تعطي نتيجة أكثر من النتيجة المحققة عن اذا كان كل فرد يعمل بمفرده، وبعبارة أخرى: الكفاءة الاستراتيجية تأتي من الطريقة التي يتم بها خلق تكامل ما بين الكفاءات الفردية من خلال آليات تنسيق معينة، فالكفاءات الاستراتيجية هي كفاءات جماعية.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: إدارة الكفاءات

● مفهومها: هي مجموعة الجهود والأنشطة التي تهدف الى تطوير والحفاظ على الكفاءات الفردية و الجماعية الضرورية مع ضمان التحفيز اللازم لرفع تنافسيتها، وهذا من أجل تحقيق أهداف الشركة ضمن بيئة تنظيمية صحية، فهي وظيفة إدارية تهدف الى توحيد و دمج جميع الموارد البشرية والأنشطة القائمة على الكفاءات التي تدعم تحقيق الأهداف التنظيمية. تعد إدارة الكفاءات جزءا من إدارة الموارد البشرية تعنى بتوثيق الرابط بين الموارد البشرية للشركة و استراتيجيتها، كما تدعم دمج تخطيط الموارد البشرية مع تخطيط الأهداف لرفع مستوى المواءمة بين قدرات الشركة وأهدافها.<sup>2</sup>

### ● توظيف و تقييم الكفاءات:

✓ **توظيف الكفاءات:** هو مجموعة الأعمال الضرورية لاختيار مرشح لمنصب معين، و هو مصطلح مرادف للفظ التشغيل، بحيث يراد بالمعنى الأول استخدام الأفراد في مناصب الشغل، وفيه معنى بتكليف شخص معين بمسؤوليات و واجبات محددة في المنظمة، أما مصطلح التشغيل فيراد به ملئ أو سد منصب كان شاغرا.

### ✓ **كيفية توظيف الكفاءات في المؤسسة:** يتم هذا من خلال:

1\_ **الاستقطاب:** هو اكتشاف مرشحين محتملين للتوظيف الشاغرة الحالية أو المتوفرة في المنظمة، أي أنه نشاط يقوم على الوصل بين من يبحثون عن وظائف و من يعرضونها. كما يعتبر الاستقطاب بمثابة عملية جذب و اغراء العمالة المرتقبة للتقدم لشغل الوظائف الشاغرة سواء من داخل أو خارج المنظمة، و الذين تنطبق عليهم الاشتراطات و المعايير الموضوعية لعملية الاختيار مما يؤدي الى تقليل تكلفة الاختيار و توفير الوقت و الجهد.

✚ **مصادر الاستقطاب:** يمكن تقسيمها الى:

(أ) **مصادر داخلية:** أي أنه يتم الحصول على الكفاءات المناسبة من داخل المنظمة بإحدى الطرق:

<sup>1</sup>مقداد أصيلة، بطيب عائشة، مرجع سبق ذكره ص14

<sup>2</sup> <http://hbrarabic.com> 15.5.2020

\_ الترقية: يتم بمقتضاها تحويل الفرد من وظيفة دنيا الى وظيفة أعلى، وتتم هذه العملية على أسس موضوعية بحيث يسهل على جميع العاملين تفهمها والتعرف عليها.

\_ النقل و التحويل: أي تحويل أو نقل الفرد من وظيفة الى أخرى، أو من فرع الى آخر داخل المنظمة، وذلك بهدف خلق توازن في عدد العمال في الإدارات الأخرى التي تشهد نقص في مواردها البشرية.<sup>1</sup>

\_ الموظفين السابقين: تلجأ المؤسسة الى الموظفين التاركين للعمل الراغبين بالرجوع اليه، أو اللجوء الى طريقة مشابهة لها، وهي سياسة توظيف أبناء العاملين بالمؤسسة، وهي أكثر اتباعا في المؤسسات الصغيرة.

(ب)\_ مصادر خارجية: وتتم كما يلي:

\_ مكاتب العمل الحكومية، وكالات التوظيف الخاصة، المنظمات العمالية والمهنية: تلعب هذه المنظمات دور كبير في توفير الأفراد المناسبين لشغل الوظائف بالمؤسسة.

\_ الاعلام: تكون عن طريق الصحف و المجالات . . . .

\_ الجامعات والمدارس: تعتبر من المصادر المباشرة، لأن المؤسسات تتصل مباشرة بالمدارس الفنية و الجامعات التي تخرج الأفراد بمواصفات معينة التي تحتاج اليها. لكن قد يعاب على هذه الطريقة لأن خري الجامعات لا تتوفر لديهم الخبرة العلمية السابقة مما يتطلب توفير جهد كبير لتكوينهم وتدريبهم على العمل.

**2\_ الاختيار:** هي العملية التي بمقتضاها تستطيع الإدارة أن توفق بين المرشحين المتقدمين لشغل الوظيفة و انتقاء الأفضل الذي تتوفر فيه أفضل الشروط لشغل المنصب.

**مراحل عملية الاختيار:** قد يختلف المسار العملي لهذه المرحلة من منظمة الى أخرى، و عادة ما تتكون هذه المرحلة من الخطوات لتالية:

\_ المقابلة المبدئية للمتقدمين: تعتبر بمثابة الخطوة الاولى التي يلتقي فيها كل من صاحب العمل او من يمثله مع المتقدم للوظيفة فعندما يتقدم احد الافراد للوظيفة فعلى مدير او اخصائي الموارد البشرية ان يجلس معه في مقابلة مبدئية يكون الغرض منها التعرف على المتقدم من حيث مؤهله وخبراته و حالته الاجتماعية و عمره و مجال عمله الحالي

<sup>1</sup> عادل عامر، من موقع <http://www.diwanalarab.com/> 08.09.2020 21:16

<sup>2</sup> Amira ismaiel <http://hrdiscussion.com/hr31210.html> 08092020 21:44

وتلعب هذه المقابلة دورا مهما في تصفية المتقدمين للعمل فاذا كان المتقدم غير مستوفي لشروط شغل الوظيفة فان قرار رفض التعيين يصدر فورا اما اذا كان مستوفيا للشروط فانه ينتقل للمرحلة التالية من مرحلة الاختيار وفي الشركات صغيرة الحجم فان هذه المقابلة قد يقوم بها المدير التنفيذي المختص وقد تكون هي المرحلة الأخيرة أو قبل الأخيرة في الاختيار اذا كان المتقدم مستوفي لشروط لشغل الوظيفة وفي هذه المرحلة يلعب الانطباع الذي يكونه الفرد عن الشركة دورا مهما في التأثير على رغبته في الالتحاق بالعمل بتلك الشركة أو لا.<sup>1</sup>

\_ طلب التوظيف: يقوم طالب التوظيف في هذه المرحلة باستيفاء بيانات طلب التوظيف وذلك بغرض تقديم نفسه للشركة، وتهتم الشركة بطلب التوظيف؛ لأنه يساعدها على اختيار الأفراد المطلوبين، و طلب التوظيف يمكن أن يعطي بيانات عن الفرد تفيد في التنبؤ بمدى فاعلية الفرد في عمله، و تكون هذه الطلبات أساس الملفات الشخصية للمرشحين اللذين اجتازوا بنجاح الاختبارات المقررة لشغل الوظائف الشاغرة، و هو من أرخص وسائل الاختيار، و يتضمن بيانات عن الفرد مثل: (البيانات الشخصية، التعليم و المؤهلات، الاهتمامات في أوقات الفراغ، التاريخ الوظيفي للشخص " اسم المنظمة التي عمل بها من قبل")<sup>2</sup>

\_ الاختبارات: بعد أن تتأكد إدارة الأفراد من استيفاء الفرد المتقدم للوظيفة للشروط العامة، يكون بذلك على استعداد لاجراء مجموعة من الاختبارات تهدف الى تقدير نجاح الفرد في أداء الوظيفة. و لا تتوقف أهمية هذه الاختبارات على وصف قدرات و إمكانيات و مهارات الشخص لشغل الوظيفة الحالية فقط، انما التنبؤ بقدراته و الاختبارات قد تكشف قدرات و مهارات معينة قد تساعد الإدارة على توجيه الفرد الى وظيفة أخرى تتناسب مع هذه القدرات، و هناك مجموعة من الاختبارات مثل:

اختبار القدرات الشخصية، اختبارات الأداء، اختبار الذكاء الفردي، اختبارات الميول والاتجاه . . . . .<sup>3</sup>

✚ اختبارات نفسية و شخصية: الهدف منها قياس الخصائص التي تميز المترشح عن غيره مثل الاتزان، الميول، القيم.

✚ اختبارات القدرات الذهنية: تقيس المعارف؛ المهارات؛ الادراك؛ الذكاء؛ الفهم اللغوي؛ العددي؛ الطلاقة؛ سرعة الاستنباط.

<sup>1</sup> <http://sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=1335&SecID=50#> 27.06.2020

<sup>2</sup> أميرة إسماعيل: مراحل عملية الاختيار: المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية 27.6.2020 <http://hrdiscussion.com/hr31210.html>

<sup>3</sup> أحمد نبيل فرحات، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، وظيفة الاختيار، 27\_6\_2020\_12:30 <https://hrdiscussion.com> بتصرف

- ✚ اختبارات الأداء: تستعمل هذه الاختبارات أكثر في الأعمال المهنية لمعرفة قدرات المترشح.
- ✚ اختبارات سرعة الاستجابة: وفقا لهذا الاختبار يوضع المترشح في وضع معين أو ينظر الى استجابة لهذا الموقف.
- ✚ اختبارات القيم والاتجاهات: الهدف منها الكشف عن الاتجاهات النفسية كالأمانة وقيم العمل، النزاهة، المصداقية، عدم التحيز.<sup>1</sup>
- \_المقابلة الشخصية: تمثل وسيلة لتقييم المتقدمين لشغل الوظائف، من خلالها تجرى محادثة مع الأشخاص وجها لوجه، يبحث المقابلون مع المتقدمين الإجابة عن ثلاثة تساؤلات جوهرية:
  - ✚ هل يستطيع المتقدم أن يقوم بالعمل؟ (القدرة)
  - ✚ هل يرغب المتقدم في أداء العمل؟ (الرغبة)
  - ✚ كيف يمكن مقارنة المتقدم مع الآخرين ممن يؤدون نفس العمل؟
- وتعد المقابلة من أهم الأساليب واسعة الانتشار في مجال الاختيار لما تتميز به من مرونة وإمكانية التطبيق سواء مع العمالة الماهرة أو غير الماهرة، و مع المستويات الإدارية أو الفنية و المهنية، بالإضافة الى اعتبارها قناة لتبادل المعلومات في اتجاهين، فالمقابلون يحصلون على كافة المعلومات عن المتقدمين، و المتقدمون يتعرفون على ما يريدونه من معلومات عن طريق المقابلين.<sup>2</sup>
- \_ الاختبارات الطبية: تهدف هذه المرحلة الى التأكد من صلاحية المتقدم لشغل الوظيفة من الناحية الطبية، اذ تتم عمليات الفحص عن طريق المنظمات الصحية المتخصصة التي تحددها جهة العمل، و الفحص الطبي مسؤول عن الحالة الصحية الراهنة للمتقدم ولكنه لا يقدم تقريرا طبيا عن حالته الصحية مستقبلا، ولهذا الغرض الرئيسي لعمليات الفحص الطبي يتمثل في الحصول على المعلومات المتكاملة عن حالة المتقدم الصحية و استبعاد الأفراد الذين لم يتوفر فيهم الحد المطلوب من المتطلبات الصحية، هذا بالإضافة الى توزيع الأفراد على الأعمال وفقا لحالتهم الصحية، و من بين المجالات الصحية الواجب التأكد منها:
  - ✚ سلامة الجسم والأعضاء.
  - ✚ عمل الأشعات اللازمة و الكشف على القلب.
  - ✚ عمل تحليلات الدم المطلوبة.
  - ✚ قياسات ضغط الدم.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> فناء عبد الكريم عبد الرحيم: اختيار الموارد البشرية: كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بابل من موقع 27.06.2020

<http://www.uobabylon.edu.iq/uobcolegesLecture.aspx?fid=3&lcid=68374>

<http://www.abahe.uk>human-resources-as-a-system-6> 27.06.2020 <sup>2</sup>

<http://www.abahe.uk>human-resources-as-a-system-6> \_27.06.2020<sup>3</sup>

- **تطوير الكفاءات:** يقصد بها زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى البشرية القادرة على العمل في جميع المجالات ويمكن تعريفها " مجموعة النشاطات التعليمية التي تؤدي الى زيادة المردودية الحالية والمستقبلية للأفراد، برفع قدراتهم الخاصة لانجاز المهام الموكلة اليهم، وذلك عن طريق تحسين معارفهم، مهاراتهم واستعداداتهم.
- تطوير الكفاءات البشرية هو عبارة عن مجموعة من النشاطات من اجل زيادة كفاءات أفرادها وضمان حسن تكيفهم مع تغيرات المحيط وذلك باستغلال الموارد التي يمتلكها الأفراد وتنميتها لانجاز المهام على أكمل وجه وذلك وفق أساليب حديثة تتمثل في:
  - \_ **التدريب:** هو عملية مخططة تقوم باستخدام أساليب وأدوات بهدف خلق؛ تحسين و صقل المهارات و القدرات لدى الفرد، و توسيع نطاق معرفتهم للأداء للكفاء من خلال التعلم لرفع مستوى كفاءته<sup>1</sup>.
  - \_ **التعلم كدعامة للتدريب:** يعتبر التعلم حجر الزاوية في عملية التدريب، و حتى يحقق التعلم ما ينبغي منه لابد من قيامه على أركان أساسية تتمثل في:
    - + تعليم الكفاءات البشرية كيفية التفكير في مختلف المسائل المتعلقة بالعمل بشكل صحيح.
    - + تعليم الكفاءات البشرية كيفية استخدام قدراتها في عملية الابداع ...
    - + تعليم الكفاءات البشرية الرؤية المشتركة للأمر، و كيفية العمل ضمن فريق العمل عن طريق التفكير مع الآخرين .....
    - + تعليم الكفاءات البشرية كيفية فهم الأمور الجديدة، ادراك محتواها، عدم الخوف منها، و كذا عدم مقاومتها بل العمل مع تحديها ...
    - + أن تكون الكفاءات البشرية مهيأة نفسيا ومعنويا، ولديها الاستعداد و القابلية لتعلم الأشياء الجديدة....
    - + يتوجب نجاح برامج التعلم توفير المنظمة للدعم المادي و المعنوي، و كذا تهيئة المناخ المناسب و اتاحة الفرص للمتعلمين و مساعدتهم على تطبيق ما تعلموه<sup>2</sup>.
- **تحفيز الكفاءات:** يتحدد السلوك الإنساني في أي منظمة بمجموعة من العوامل الشخصية و الاجتماعية و التنظيمية، يأتي في مقدمتها نمط الشخصية و دافعية الفرد و الاتجاهات و القيم و الأعراف التي تربي عليها خلال تنشئته الاجتماعية و ما أصابها من خبرات و معارف اكتسبها خلال حياته.

<sup>1</sup> بن جدو محمد الأمين، دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز، مذكرة مقدمة كجزء لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص الإدارة الاستراتيجية، جامعة سطيف، 2012\_2013 ص 27-28

<sup>2</sup> بن جدو محمد الأمين، نفس المرجع السابق ص 28

## أنواع الحوافز:

\***الحوافز المادية:** وتشير إلى كل ما تمنحه المنظمة للعاملين بها من أجر أساسي أو راتب أو مكافآت تشجيعية أو علاوات دورية أو استثنائية أو عمولات أو ترقية أو اشتراك في الأرباح أو ما شابه ذلك بما يضمن للعاملين مستوى مناسب من العيش.<sup>1</sup>

\***الحوافز المعنوية:** تتمثل فيما تبذله المنظمة من جهود لسعادة العاملين بها مثل: تحسين ظروف مناخ العمل، إعادة تصميم العمل، التناوب الوظيفي، التوسع الوظيفي، الاثراء الوظيفي، المدح والثناء والاعتراف بجهود العاملين، اشراك العاملين في الإدارة، الثقة وتفويض السلطات<sup>2</sup>

## خلاصة:

في الأخير يمكننا القول أن:

<sup>1</sup>براهيبي أسية، ثابت أول وسيلة، عينوس رضوان، تقييم الاستراتيجيات وطرق الاحتفاظ بالكفاءات في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة، العدد 9\_ جانفي 2017، جامعة تلمسان،

<sup>2</sup> \_براهيبي أسية، نفس المرجع

- \_ أصبح التنافس بين المنظمات يركز على الموارد غير الملموسة من خلال تنمية رأس المال المعرفي والبشري بعد أن كان يعتمد على الموارد المادية؛
- \_ يعتبر مفهوم الكفاءة من المفاهيم الحديثة والذي يركز على ثلاثة أبعاد هي: المعارف، المعارف العلمية، المعارف السلوكية، وتصنف الى ثلاثة أنواع: الكفاءات الفردية، الكفاءات الجماعية، الكفاءات الاستراتيجية أو المميزة والتي تمثل الميزة التنافسية وفق نظرية الموارد؛
- \_ تعتبر إدارة الكفاءات مجموعة من التطبيقات لوظائف إدارة الموارد البشرية بحيث تعنى بكفاءات الموظفين، فهي تتمثل في جذب الموظفين أصحاب الكفاءات للمنظمة وتطوير كفاءاتهم واستثمارها والمحافظة عليهم وهذا من أجل تحقيق أهداف المنظمة على المدى القريب والبعيد؛
- \_ أما في ما يخص بعمليات وأنشطة إدارة الكفاءات يمكن القول أنه من خلال تخطيط الكفاءات يتم تحديد الكفاءات المطلوبة من أجل استقطابها وجذبها، كما يمكن تقييمها من أجل معرفة جوانب القوة وجوانب الضعف فيها، والعمل على تطويرها واثمينها وجعلها أكثر تحفيزاً من خلال حوافز وأجور مبنية على الكفاءات أيضاً.

# الفصل الثاني

## النظام المعلوماتي

### التسويقي

## تمهيد:

أصبح النشاط التسويقي ضرورة ملحة في عصرنا الحالي بالنسبة للمؤسسات التي تعتبره من الأنشطة الأساسية، والتي تعتمد عليه في تسويق منتجاتها وخدماتها.

و يتوقف نجاح هذا النشاط على قدرة المؤسسة في التكيف مع المتغيرات والمستجدات البيئية التي تعمل في اطارها، وكذلك في تحقيق ميزة منفردة و متميزة عن باقي المنافسين، ولهذا ظهرت الحاجة الملحة لاستخدام المعلومات بطريقة أو كيفية مناسبة وذلك لتوفير نظام متكامل للمعلومات التسويقية. فالمعلومات هي شريان العملية التسويقية وتعتبر الأساس الذي تستند عليه إدارة التسويق في وضع خططها الاستراتيجية التسويقية، و التمكن من اتخاذ القرارات الفعالة و الرشيدة من قبل أفراد يتمتعون بالكفاءة و الخبرة، و معالجتها بالشكل الذي يضمن الوصول الى الأهداف المنشودة.

ولهذا سوف نتناول في هذا الفصل " النظام المعلوماتي التسويقي " الذي يتكون بدوره من:

المبحث الأول: المبادئ الأساسية للنظام المعلوماتي

المبحث الثاني: النظام المعلوماتي التسويقي

## المبحث الأول: المبادئ الأساسية للنظام المعلوماتي:

وجب علينا التطرق الى:

### المطلب الأول: النظام و المعلومة

قبل التطرق لتعريفات النظام المعلوماتي لابد في الأول التطرق لتعريفات النظام و تعريفات المعلومة

#### أولاً: ماهية النظام<sup>1</sup>

● النظام: هو مجموعة من الموارد و العناصر المترابطة (الأفراد التجهيزات الآلات الأموال السجلات ..... ) التي تتفاعل مع بعضها البعض داخل اطار معين و تعمل كوحدة واحدة نحو تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف ضمن ظروف بيئية معينة .

\_النظام: مجموعة من المكونات أو العناصر التي تتعلق ببعضها، و تتجه نحو تحقيق هدف أو أهداف مشتركة، و يجب أن تكون هذه المكونات أو العناصر كلا واحد، فالعلاقة بين عناصر النظام هي الرابطة التي تربطها معا نحو تحقيق هدفها أو أهدافها المشتركة.<sup>2</sup>

\_ النظام: حسب Rosnay هو مجموعة من العناصر التي تكون في تفاعل ديناميكي، منظمة من أجل تحقيق هدف معين.<sup>3</sup>

#### ● مكونات النظام:

✓ المدخلات: هي كل ما يأتي من خارج النظام و تمثل عناصر موارده

الرئيسية ( الموارد البشرية الآلات البيانات المعلومات ....)

✓ عملية المعالجة: هي العمليات التحويلية المختلفة التي تؤدي الى تحويل المدخلات الى مخرجات.

✓ المخرجات: هي الأشياء الناتجة عن عملية المعالجة و التي تخرج من

النظام قد تكون ملموسة أو غير ملموسة أو معلومات ، اذ قد تكون مخرجات نظام ما هي الامدخلات بالنسبة الى نظام آخر.

<sup>1</sup> خالد رجم، نظام المعلومات، مقياس نظام المعلومات، جامعة ورقلة\_2017\_2018

<sup>2</sup> الهيثوم عبدالله، دور نظام المعلومات التسويقية في اتخاذ القرارات، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، جامعة تلمسان، تخصص إدارة أعمال الموارد البشرية، 2015.2016، ص7

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق ص7

✓ لتغذية العكسية: أو المعلومات المرتدة حيث تمكن من اتخاذ الإجراءات التصحيحية أول بأول ومراجعة خططها حتى يتأكد من تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

● مميزات النظام<sup>1</sup>: هناك مجموعة من الخصائص التي يتميز بها النظام نذكر منها:

\_ تكاملية النظام: أي أنه يجب ان يحتوي النظام على كامل عناصره ومكوناته حتى يحقق الهدف المطلوب منه.

\_ بساطة النظام: أي عدم احتوائه على علاقات وعمليات معقدة تعيق من حركة النظام و من فهمه من قبل المستفيد.

\_ انسيابية المعلومات: أي توافر قنوات الاتصال التي تسمح بمرور المعلومة داخل النظام، و حرية حركتها بين أطراف النظام.

\_ تعدد العناصر: أي أن يحتوي النظام على عنصرين على الأقل.

\_ التميز: أي تميز كل مكون من مكونات النظام بخصائص معينة حسب طبيعة النظام.

\_ الارتباط: ارتباط مكونات النظام و عناصره بعلاقات منظمة و محكمة.

\_ المخرجات: أن تؤدي عمليات معالجة المدخلات الى مخرجات تحقق أهداف التنظيم و تلبى الاحتياجات.

### ثانيا: ماهية المعلومات<sup>2</sup>

● المعلومة: هي مجموع البيانات التي تمت معالجتها لتحقيق هدف معين أو

لاستعمال محدد لأغراض اتخاذ القرارات، أي البيانات التي أصبحت لها قيمة بعد تحليلها وتفسيرها وتجميعها في شكل يجعل لها معنى، والتي يمكن تداولها وتسجيلها ونشرها وتوزيعها في صورة رسمية .

● المعلومة<sup>3</sup>: مجموعة من البيانات المنظمة والمنسقة بطريقة توليفية مناسبة،

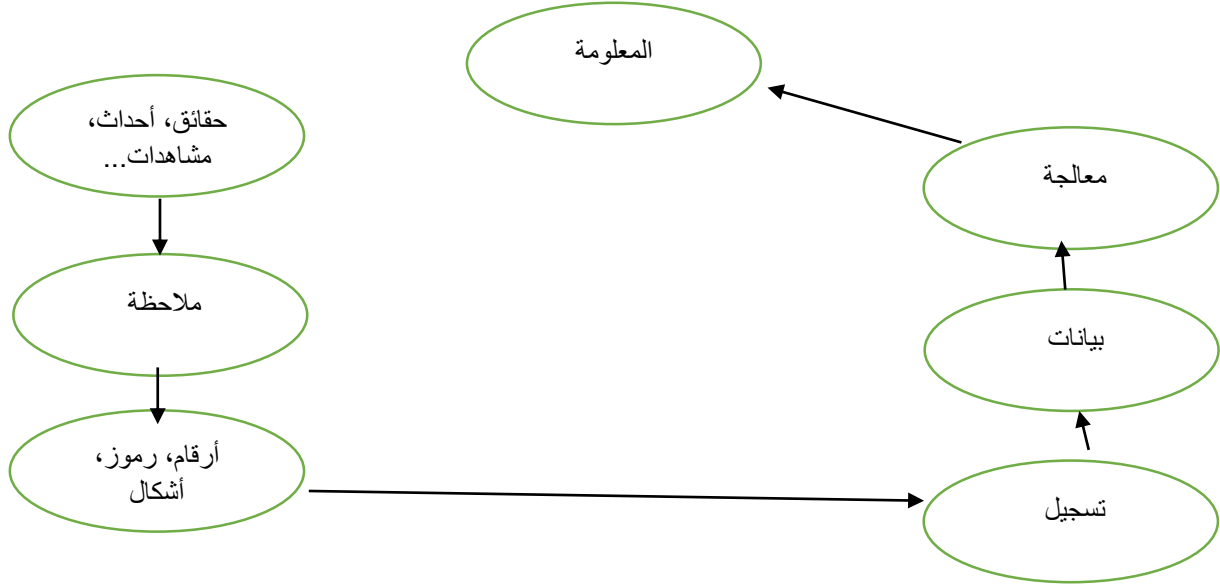
بحيث تعطي معنى خاص، و تركيبية متجانسة من الأفكار والمفاهيم، وتمكن الانسان من الاستفادة منها في الوصول الى المعرفة واكتشافها.

<sup>1</sup> أحمدوش آمنة، نظام المعلومات ودوره في تسيير المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر اكاديمي تخصص تسيير استراتيجي، جامعة مستغانم، 2015\_2016، ص13

<sup>2</sup> خالد قاشي، حميد الطائي، التسويق ونظام المعلومات التسويقية في المنظمة، داروائل للنشر، الطبعة الأولى \_ الأردن 2015 ص87

<sup>3</sup> <http://www.tadwiina.com/> 08.09.2020 20:25

شكل 6 علاقة البيانات بالمعلومات



المصدر: خالد قاشي التسويق و نظام المعلومات التسويقي في المنظمة، ص 91

• البيانات و المعلومات و المعرفة: <sup>1</sup>

بالرغم من أن مصطلحي البيانات و المعلومات قد يستخدمان غالبا أحدهما مكان الآخر لكنهما يعبران عن شيئين مختلفين حيث أن:

$$\text{Donnée} = \text{Signe} + \text{Code}$$

$$\text{Information} = \text{Donnée} + \text{Modèle d'interprétation}$$

و في ما يلي جدول يوضح الفروقات بين البيانات و المعلومات:

## الجدول 01: الفرق بين البيانات والمعلومات

المعلومات Information	البيانات Data
<ul style="list-style-type: none"> <li>_ تمثل أرقاماً أو أعداداً مفسرة</li> <li>_ تمثل مخرجات النظام</li> <li>_ يمكن اتخاذ قرارات بناءً عليها</li> <li>_ أرقاماً تامة المعالجة بواسطة النظام</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>_ تمثل أرقاماً أو أعداداً غير مفسرة</li> <li>_ تمثل مدخلات النظام</li> <li>_ لا يمكن اتخاذ قرارات بناءً عليها</li> <li>_ أرقام غير تامة المعالجة</li> </ul>

المصدر قاشي خالد نظام التسويق والمعلومات التسويقية في المؤسسة

- أنواع المعلومات:<sup>1</sup>

تعتبر متطلبات المعلومات متنوعة ومتعددة داخل المؤسسة، وتختلف من مؤسسة لأخرى ومن ثم يصعب وجود تصنيف واحد محدد للمعلومات، ومن أهمها نجد:

1\_ المعلومات الرسمية وغير الرسمية: تعتبر المعلومات الرسمية هي المنتج الأول لنظام المعلومات الجيد، وتشمل الاحتياجات الرقابية، المتطلبات القانونية، التشريعات الحكومية، الميزانيات التنظيمية، الإجراءات المحاسبية، . . . الخ كل هذه أشكال رسمية تعبر عن المعلومات.

في حين تتضمن المعلومات غير الرسمية الآراء والأفكار والاجتهادات والاشاعات والخبرات الشخصية والمصادر السرية للمعلومات. وتكون المعلومات غير الرسمية ضرورية في بعض الأحيان لتكامل المعلومات الرسمية وهي تستخدم كبديل في حالة غياب المعلومات الرسمية، وفي جميع الحالات تتحدد قيمة المعلومات فقط بواسطة مستقبلها وبيعها في بعض الأحيان تكون المعلومات غير الرسمية جزءاً هاماً من إجمالي متطلبات المعلومات للمؤسسات.

2\_ تصنيف المعلومات وفقاً للموارد: تكون لها علاقة بالموارد الملموسة: الموظفين، الآلات، النقود، والموارد غير الملموسة: العملاء، العمليات، جملة الأسهم والسندات.

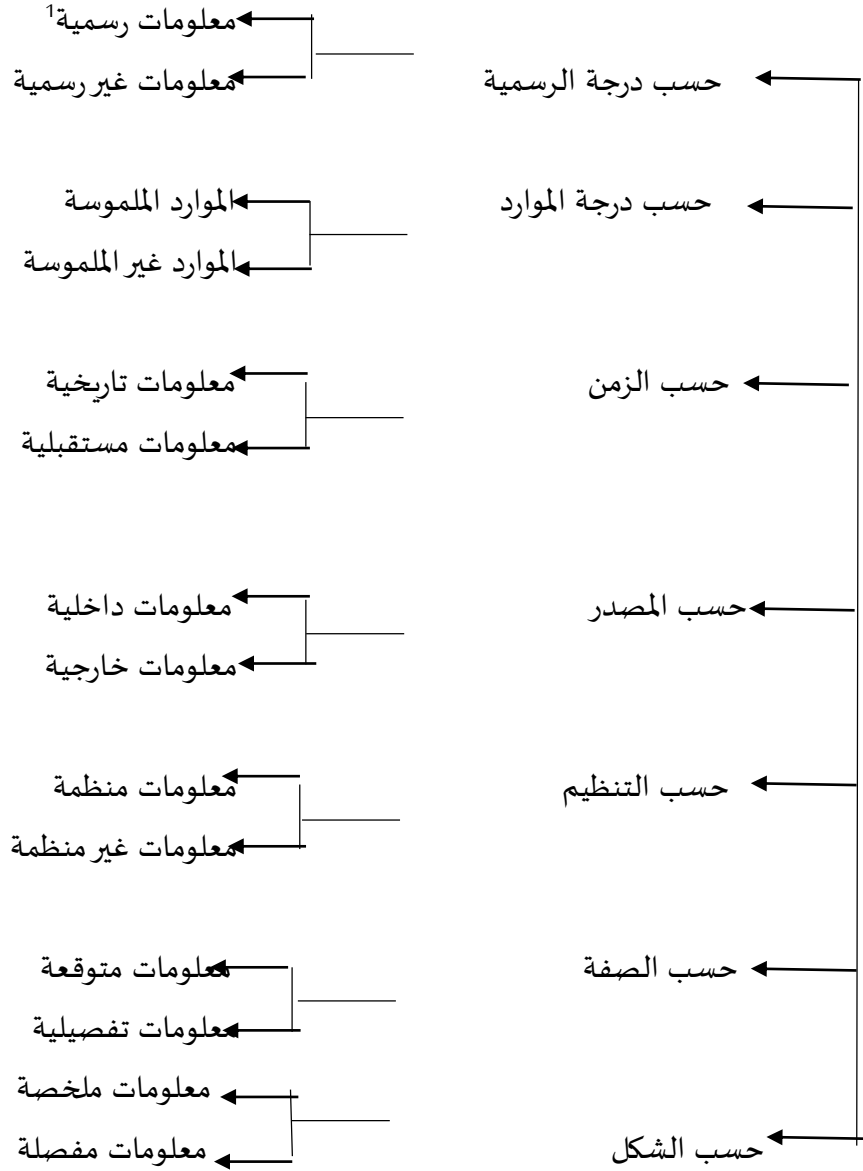
3\_ تصنيف المعلومات وفقاً للزمن: فقد تكون المعلومات تاريخية تستخدم لمتابعة الأداء ومراقبته، ومعلومات مستقبلية تستخدم لأغراض التنبؤ والرقابة. . . .

4\_ تصنيف المعلومات وفقاً لمصدرها: فقد تأتي المعلومات من مصادر داخلية مثل: حجم المبيعات، حجم الأجور، حجم الإنتاج، وقد تأتي من مصادر خارجية مثل: أسعار الفائدة، معدلات التضخم، أسعار المنافسين.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 89

- 5\_ تصنيف المعلومات حسب تنظيمها: قد تكون المعلومات منظمة تقدم بشكل تقرير يعكس المعلومات التي يحتويها، وقد تكون غير منظمة لا تعكس محتوياتها بشكل واضح.
- 6\_ تصنيف المعلومات حسب الصفة: قد تكون متوقعة تستخدم لتخفيض حالة عدم التأكد، بينما المعلومات غير المتوقعة تستخدم لاكتشاف المشاكل.
- 7\_ تصنيف المعلومات حسب الشكل: قد تكون ملخصة تستخدم في مستويات الإدارة العليا، أو تفصيلية تستخدم في المستويات التشغيلية.
- وفي ما يلي الشكل الذي يوضح الأنواع المختلفة للمعلومات:

شكل رقم 7: أنواع المعلومات



المصدر: خالد قاشي، حميد الطائي، التسويق ونظام المعلومات التسويقية في المؤسسة، داروائل

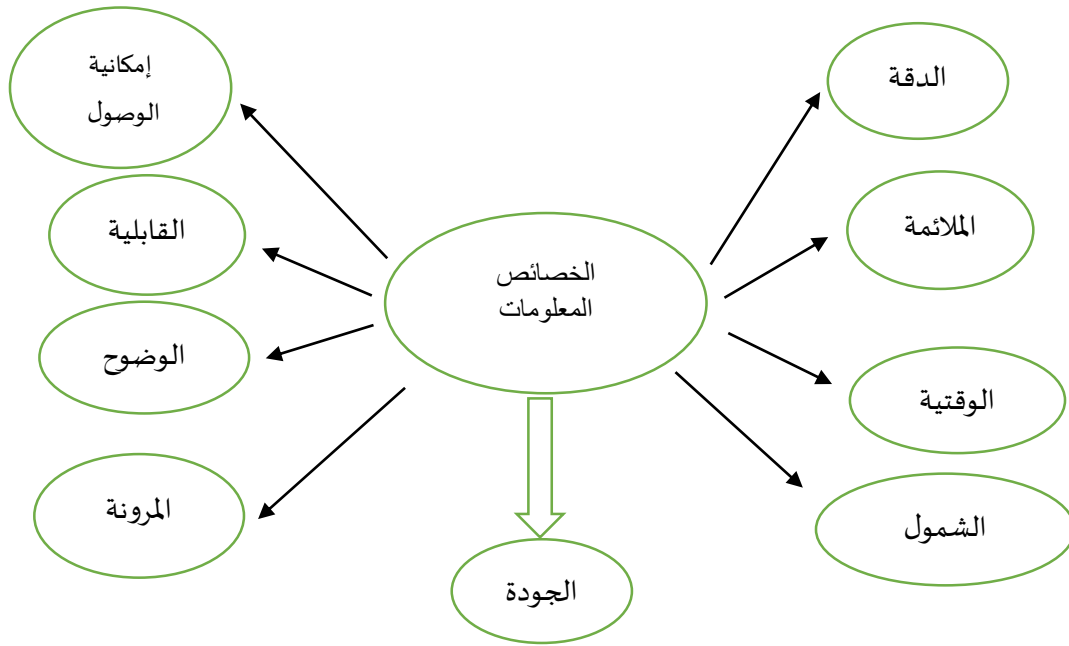
للنشر، الطبعة الأولى 2015، ص 94

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 94

- خصائص المعلومات الجيدة: <sup>1</sup>

ترتبط المعلومات من الناحية الإدارية بالخيارات المتاحة أمام صانع القرار لحل مشكلة معينة، و ترتبط هاته القرارات الإدارية بالمستقبل، و لذلك فان المعلومات المستخدمة في هذه الحالة لا بد أن تتصف بمجموعة من الصفات و الخصائص نذكر منها:

الشكل رقم 8: خصائص المعلومة الجيدة



المصدر: خالد قاشي، حميد الطائي، التسويق و نظام المعلومات التسويقية في المؤسسة، داروائل للنشر، الطبعة الأولى 2015، ص 97

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 97

## المطلب الثاني: النظام المعلوماتي

## ● تعريفه:

ان اختلاف تعريف نظام المعلومات راجع الى اختلاف الخلفية العلمية و العملية لمقدميها فظهرت عدة تعاريف نذكر منها:

\_ يعرف نظام المعلومات " نظام من الأنظمة الأخرى الموجودة بالمشروع تقوم بمهمة تجميع البيانات و تشغيلها و تخزينها و استرجاعها و تحويلها الى معلومات حسب إجراءات و قواعد محددة تساعد الإدارة و فئات أخرى في اتخاذ القرارات التي تتعلق بالتخطيط و الرقابة.<sup>1</sup>

\_ كما يعرف أيضا: على أنه عبارة عن مجموعة من العناصر المتداخلة و المتفاعلة مع بعضها البعض التي تعمل على جمع مختلف البيانات و المعلومات و تعمل على معالجتها و تخزينها و توزيعها على المستفيدين بغرض دعم القرار و الرجوع اليها حين الحاجة اليها.<sup>2</sup>

\_ نظام المعلومات: هو اطار يتم من خلاله تنسيق الموارد البشرية و الآلية لتحويل المدخلات ( البيانات ) الى مخرجات ( معلومات ) لتحقيق أهداف المشروع.<sup>3</sup>

\_ يعرفه R. Reix على أنها: مجموعة منظمة من الموارد: مادية، برامج، أفراد، إجراءات . . . تسمح باكتساب و معالجة و تخزين و إيصال المعلومات ( تحت شكل بيانات، نصوص، صور، أصوات . . . ) داخل المنظمات.<sup>4</sup>

\_ ويعرفها (الصباغ) على أنها: بيئة تحتوي على عدد من العناصر التي تتفاعل في ما بينها و مع محيطها بهدف جمع البيانات و معالجتها حاسوبيا و انتاج و بث المعلومات لمن يحتاجها لصناعة القرارات.<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> حمدوش أمانة ؛ مرجع سبق ذكره ص 27 بتصرف

<sup>2</sup> نفس المرجع ص 27

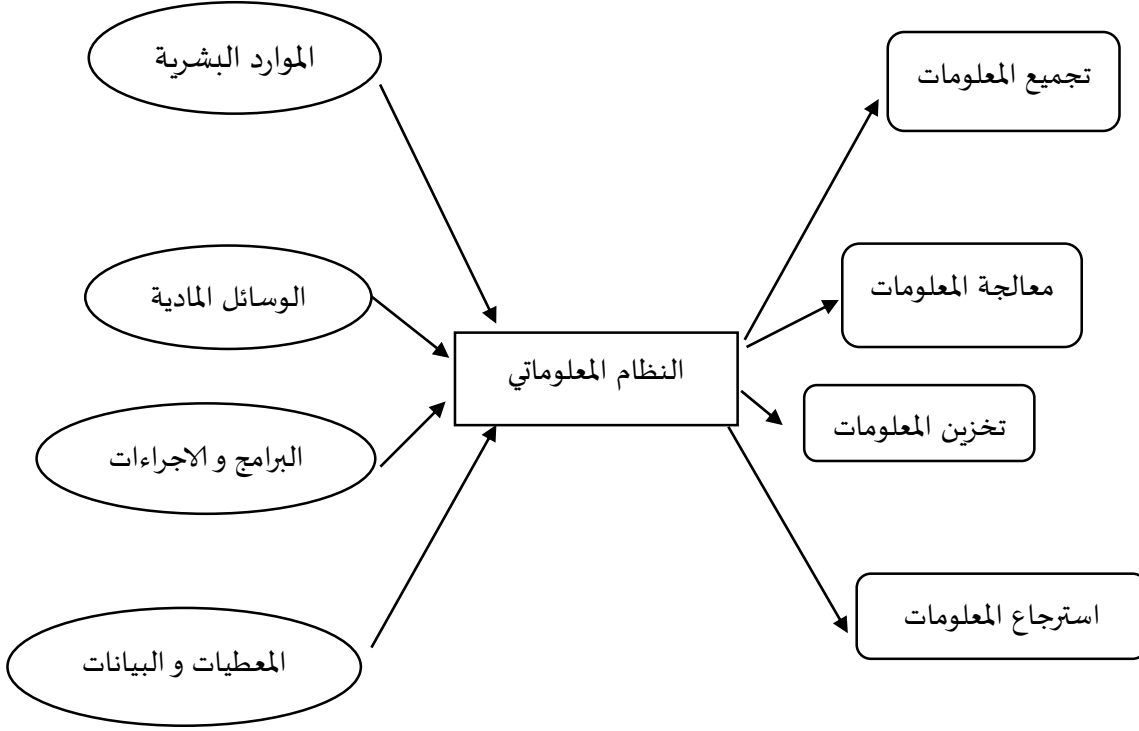
<sup>3</sup> خالد قاشي ؛ مرجع سبق ذكره ص 113

<sup>4</sup> \_ Robert Reix , Systèmes d'information et management des organisation

<sup>5</sup> عماد الصباغ؛ نظم المعلومات\_ ماهيتها و مكوناتها؛ الطبعة الأولى؛ عمان: دار الثقافة للنشر و التوزيع؛ 2000؛ ص 11

- مكوناته الأساسية: يتكون نظام المعلومات من:<sup>1</sup>

الشكل 9 مكونات النظام المعلوماتي



المصدر: خالد رجم، نظام المعلومات، مقياس نظام المعلومات، جامعة

ورقلة\_2017\_2018

<sup>1</sup> خالد رجم؛ مرجع سبق ذكره ص13

• أنواع نظم المعلومات: يوجد ثلاث تصنيفات رئيسية لنظم المعلومات تدعم المستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة وهي:

\_ نظم المستوى التشغيلي: تعمل على دعم النشاطات الروتينية المتكررة ومتابعة سير المعاملات داخل المؤسسة و المرتبطة بالوظائف الأساسية من تسويق و مبيعات، انتاج و تصنيع، مالية و محاسبة، موارد بشرية، وهي تجيب على الأسئلة المختلفة المتعلقة بهذه الوظائف.<sup>1</sup>

\_ نظم المستوى الإداري: تعمل على مساندة مسؤولي الأنشطة في اتخاذ القرارات شبه الهيكلية و تسيير الأنشطة في الإدارة الوسطى، كما تخدم تخطيط الوظائف عن طريق تقديم ملخص روتيني يهدف الى تحقيق السرعة في انجاز التقارير المطلوبة، و التساؤل الرئيسي الذي تحاول هذه النظم الإجابة عليه هو:

ما هو وضع المؤسسة مقارنة بالتوقعات؟ وما هي أهدافها التشغيلية؟<sup>2</sup>

\_ نظم المعلومات الاستراتيجية: تمكن المسيرين في الإدارة العليا من القيام بالنشاطات ذات البعد الاستراتيجي، و تسمح لهم بتحديد الأهداف طويلة الأجل، و اختيار الوسائل الضرورية لتحقيقها، فالهدف الرئيسي من هذه النظم هو احداث التوافق بين التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمؤسسة مقارنة بقدرتها الحالية و المستقبلية و تساعد هذه النظم في الإجابة على عدة تساؤلات منها:

كيف ستكون مستويات العمالة في الخمس سنوات المقبلة؟

ما هو اتجاه تكاليف الصناعة مستقبلا؟

ماهي المنتجات التي يجب تقديمها خلال الخمس سنوات المقبلة؟<sup>3</sup>

<sup>1</sup> مرمراد: أهمية نظم المعلومات الإدارية كأداة للتحليل البيئي في المؤسسات ص و م الجزائرية: مذكرة من متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية: جامعة فرحات عباس سطيف: 2009\_2010\_ص31

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق

- أهم الأنظمة على مستوى المؤسسة:

### \_ نظم معالجة المعاملات: TPS \_ Transaction Processing Systems

نظام معلومات محوسب يعالج ويسجل البيانات الناتجة عن أحداث مبادلات الأعمال الروتينية اليومية الضرورية لإدارة الأعمال؛ ويخدم المستوى التشغيلي من المنظمة يجعل المعلومة متوفرة للمستخدمين داخل و خارج المنظمة وقت طلبها على شكل تقارير؛ كما تعالج نظم معالجة المعاملات الآلاف من المعاملات التي تحدث كل يوم في العديد من وظائف المنظمة سواء في المبيعات ، المدفوعات، المقبوضات، المخزون، أو مدفوعات العمال، كما تنتج الوثائق لنتائج معالجة المعلومات.

#### الأنظمة الفرعية TPS:

- ✓ نظام الرواتب
- ✓ نظام ادخال الأوامر
- ✓ نظام المخزون
- ✓ نظام الفواتير
- ✓ نظام الشحن
- ✓ نظام المشتريات
- ✓ نظام الاستلام<sup>1</sup>

\_ نظام معلومات الموارد البشرية: ازدادت أهمية استخدام الحاسوب في إدارة الموارد البشرية يوما بعد يوم باعتباره وسيطا إداريا يساعد العاملين على انجاز مهامهم الوظيفية بصورة أكثر كفاءة و فاعلية. ويقصد بنظام معلومات في إدارة الموارد البشرية: جميع المهام والأنشطة التي ترتبط بإدارة القوى العاملة وفقا لطبيعة الاحتياجات الحالية والمستقبلية في المنظمة كاستقطابها وتطويرها وتدريبها وتحفيزها وتقييم أدائها وتنظيم علاقتها مع الإدارات الأخرى و خلق التناسق بينها لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة و فاعلية.

و يعرف أيضا: بأنه الاجراء النظامي لجمع و خزن و ادامة و استرجاع المعلومات المطلوبة في المنظمة حول إدارة الموارد البشرية.

<sup>1</sup> خالد رجم؛ مرجع سبق ذكره؛ ص 17

وكذا: هو عملية جمع و تنظيم و تحليل البيانات الخاصة بالموارد البشرية و تحويلها الى مراكز صناعة القرارات لأغراض التخطيط للموارد البشرية في الوقت المناسب.<sup>1</sup>

\_ نظام معلومات الإنتاج:<sup>2</sup> يجب أن نفرق بين نظام الإنتاج و نظام المعلومات الإنتاجي، فنظام الإنتاج هو النظام الطبيعي المسؤول عن تحويل عناصر الإنتاج الرئيسية ( المواد الأولية، رأس المال، اليد العاملة، الأرض ) الى منتجات ( سلع مادية ) ذات قيمة منفعية و اقتصادية أعلى مما كانت عليه قبل التصنيع.

أما نظام المعلومات الإنتاجي: فهو ذلك النظام الذي يزود إدارة الإنتاج و الإدارة العليا و غيرها من الأنظمة المرتبطة بها بالبيانات و المعلومات و الحقائق المتنوعة، و ذلك من أجل المساعدة على اتخاذ القرارات المتعلقة بنشاطاتهم المختلفة مثل:

\_ تصميم المنتج. \_ تخطيط و تنفيذ العمليات الإنتاجية.

\_ مراقبة عمليات الإنتاج. \_ مراقبة الجودة.

\_ نظام المعلومات المالي و المحاسبي:<sup>3</sup> يمكن تعريفه بأنه مجموعة مترابطة من العناصر المادية و البشرية التي تتفاعل معا من أجل حصر و تجميع و تشغيل و إدارة و رقابة البيانات المالية المتعلقة بالأحداث الاقتصادية الداخلية و الخارجية طبقا لقواعد و إجراءات محددة للإنتاج و توصيل معلومات مالية مفيدة الى مستخدميها بهدف تمكينهم من اتخاذ القرارات المناسبة و التخطيط و الرقابة.

\_ نظم دعم القرارات:<sup>4</sup> عرفه **Witten** و آخرون بأنها نظم مبنية على الحساسات الآلية تزود مستخدميها بمعلومات موجهة لعملية اتخاذ القرار عندما يتطلب الموقف ذلك.

\_ بينما يعرفها **Kroenke** بأنها تسهيلات مبنية على الحساسات الآلية لمساعدة اتخاذ القرار البشري.

<sup>1</sup> عبد الكريم عبد الرحيم، نظام معلومات الموارد البشرية، كلية الإدارة و الاقتصاد، قسم إدارة البيئية، جامعة بابل، من موقع <http://www.uobabylon.edu.iq/uobColeges/lecture.aspx?fid=9&lcid=69751>

<sup>2</sup> 19:30 . 08/09/2020 <http://www.startimes.com/?t=29325469>

<sup>3</sup> 08.09.2020 20:10 <http://www.mohasba.info/2018/11/accounting-information-system.html?m=1>

<sup>4</sup> نوري منير، نظام المعلومات المطبق في التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، إعادة الطبعة الأولى، 2005، ص134

\_ **النظم الخبيرة:** هي أحد أقوى فروع الذكاء الاصطناعي الذي يعتبر بدوره أقوى فروع علم الحاسب الآلي، وهي برامج تحاكي أداء الخبير البشري في مجال خبرة معين، وذلك عن طريق تجميع واستخدام معلومات وخبرة خبير أو أكثر في مجال معين.

باختصار هذه النظم أوجدت من أجل استخلاص خبرات الخبراء وخصوصاً في التخصصات النادرة وضمها في نظام خبير يحل محل الانسان ويساعد في نقل هذه الخبرات لأناس آخرين بالإضافة الى قدرته على حل المشكلات بطريقة أسرع من الخبير البشري.<sup>1</sup>

### المبحث الثاني: النظام المعلوماتي التسويقي:

للتوسع يجب علينا:

#### المطلب الأول: تعريفه

النظام المعلوماتي التسويقي: هو أحد نظم المعلومات الفرعية في المنظمة في اطار نظام المعلومات الإدارية، و عليه و عليه فان تحديد مفهومه ينحصر في هذا الاطار أيضا انسجاما مع المفهوم الشامل لنظام المعلومات . . . . .

عرفه **King** على أنه أحد نظم المعلومات الفرعية داخل المنظمة و الذي يهدف الى تجميع البيانات من مصادرها الداخلية و الخارجية و معالجتها و تخزين المعلومات و استرجاعها و ارسالها الى صانعي القرارات للاستفادة منها في التخطيط للأنشطة التسويقية و الرقابة عليها.<sup>2</sup> و عرفه **Kotler** بأنه الهيكل المعقد و المتكامل من الأطر البشرية و الأجهزة و الإجراءات الذي يصمم لتجميع البيانات من المصادر الداخلية و الخارجية للمنشأة لتوليد معلومات تساعد الإدارة التسويقية في صنع القرارات السليمة.<sup>3</sup>

و عليه فان نظام المعلومات التسويقية هو تلك الطريقة المنظمة لجمع و تسجيل و تبويب و حفظ البيانات الماضية و الحالية و المستقبلية و المتعلقة بالنشاط التسويقي للمؤسسة، بهدف الحصول على المعلومات اللازمة في الوقت المناسب و الشكل و الدقة المناسبين قصد استخدامها في تحقيق أهداف إدارة التسويق في المؤسسة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> <http://www.tech-wd.com/wd/2008/09/10/expert-systems/amp/> 08.09.2020 20 :10

<sup>2</sup> تيسير العجارمة، د/ محمد الطائي، نظام المعلومات التسويقية، دار و مكتبة حامد للنشر، الطبعة الأولى، 2002 عمان الأردن، ص 15

نفس المرجع ص 15

<sup>4</sup> خالد قاشي، حميد الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 149

و على ضوء ما سبق فإنه يمكننا القول أن النظام المعلوماتي التسويقي يلعب دورا هاما في المؤسسات باعتباره النظام الوحيد الذي يهتم بالمعلومات المتعلقة بالنشاط التسويقي و الذي تتحدد على أساسه التنبؤات الخاصة بالسوق، استراتيجيات المنافسين، و تعد هذه المعلومات بمثابة المحرك الأساسي للنشاط التسويقي في المؤسسة.

**المطلب الثاني: التصميم المعياري لنظام المعلومات التسويقية داخل المؤسسة:**

في الواقع لا يوجد نظام معلومات تسويقي واحد ينسجم مع كل المؤسسات بل الأمر يدور حول خصوصية كل مؤسسة و كذا الإمكانيات المتوفرة لديها غير أنه و باتفاق عديد من الباحثين و الدارسين و الممارسين ف مجال التسويق يذكرون بأن هناك أربع (4) أنظمة فرعية مكونة لنظام المعلومات التسويقية، و عند تصميم هذا الأخير لا بد أن تأخذ بشكل أو بآخر هاته الأنظمة و التي هي: نظام المحاسبة الداخلية، نظام الاستخبارات التسويقية، و نظام بحوث التسويق.

#### 1\_ نظام المحاسبة الداخلية:

يطلق على هذا النظام نظام السجلات الداخلية Internal Record System الذي يمكن تعريفه بأنه ذلك النظام الخاص بالمعلومات المتعلقة بدورة الطلب حتى دفع الثمن Order to Payment cycle و كذا تقارير المبيعات المتعلقة بالمنتجات المختلفة و مجموعات الزبائن و المناطق الجغرافية.

و يعد هذا النظام من أقدم الأنظمة و أهمها، اذ يقوم بتسجيل الطلبيات و المبيعات ... الخ، و بفضل هذه المعلومات يستطيع مسؤولو التسويق تحديد المشاكل و الفرص و مقارنة النتائج بالأهداف المسطرة، و يمكن توضيح عمل هذا النظام من خلال عمليات الجرد المستمرة لجميع الأنشطة التجارية التي تقوم بها المؤسسة من جراء تعاملها مع المتعاملين الآخرين من خلال النقطتين التاليتين:<sup>1</sup>

➤ **الدورة: طلبية، فوترة، تسليم:** يتمحور النظام المحاسبي حول الدورة طلبية، فوترة، تسليم، حيث يوجه كل من الممثلين، الموزعين، الزبائن طلباتهم للمؤسسة، أين يتم تحضير الفواتير في مصلحة الفوترة و يتم ارسالها للمصالح المعنية، و يعاد تموين المواد الناقصة في المخازن بينما يتم ارسال الأخرى مصحوبة بوثائق (الفواتير، النقل) و المطبوعة بأعداد تتناسب و عدد المرسل اليهم على المؤسسة بطبيعة الحال تطبيق مختلف هذه النشاطات بسرعة و كفاءة.

<sup>1</sup> خالد قاشي، مرجع سبق ذكره ص 179

ويتحتم على ممثلي المبيعات تبليغ طلباتهم في نهاية كل يوم و في بعض الأحيان يتم ذلك عن طريق الهاتف مباشرة بعد امضاء الأمر، أما مصلحة الفوترة فتلتزم باعداد الفواتير في أقرب الآجال و على المخزن ارسال البضائع في أقصر فترة ممكنة، و يقل الوقت بقدر كبير عند استعمال المعلوماتية في انجاز هذه الأنشطة.<sup>1</sup>

➤ كشف المبيعات: انطلاقا من الدورة السابقة يتم تجميع المعلومات الداخلية

بالمؤسسة و هذه المعلومات تعتبر من المعلومات الثانوية بالمؤسسة و تشمل:

\_ سجل المبيعات تكون مرتبة و مقسمة حسب نوعية الزبائن، طريقة الدفع، خطوط

المنتجات، نقاط البيع، الإعلان و تنشيط المبيعات؛

\_ مستويات المخزون مع معلومات عن مدة انجاز الطلبية؛

ان تقديم وثيقة المبيعات الشهرية مرتبة حسب المنتج، مجموعة المستهلكين، أو

مناطق البيع يسمح بالتحليل التالي:

\_ مقارنة المبيعات شهريا للسنة الحالية مع السنة الماضية و كذلك مع الهدف المسطر

، و قد تكون المقارنة ثلاثية أو سداسية، أو بالقيمة أو الكمية؛

\_ تحليل بنية مزيج المنتجات بالنسبة لرقم الأعمال الكلي؛

\_ تحليل مدى التمكن من السوق حسب المنطقة؛

\_ تقييم فعالية المبيعات بمقارنة المبيعات بين المناطق:<sup>2</sup>

و على العموم فان نظام السجلات الداخلية يوفر تقارير حول الأنشطة

التسويقية المختلفة كتلك المتعلقة بالأسعار و المبيعات و مستويات المخزون و أوراق

القبض و الدفع، و بناء هذه البيانات التي يتم تخزينها يتوافر لدى مديري التسويق

قاعدة بيانات تمكنهم من اعداد التقارير المختلفة كتقارير تحليل المبيعات و حصة

المؤسسة من السوق. و يجب أن يتضمن نظام المحاسبة الداخلية ما يلي:

\_ ضرورة تصميمه وفقا لتفضيلات المستخدم النهائي؛ بحيث يتم توفير نموذج خاص

بكل مستخدم وفقا لتفضيلاته، كأن يكون رسما أو سجلات أو بالشكل الذي يساعده

على تفسيره بسرعة:

\_ يجب أن تكون تقارير هذا النظام موجزة قدر الإمكان؛

<sup>1</sup> نفس المرجع ص 180

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق ص 180\_181

\_ يجب أن تكون التقارير المستخرجة من النظام فورية وعند الطلب، وهذا يتطلب وجود ذاكرة ضخمة لحفظ هذه التقارير وتقديمها عند الحاجة؛ ويمكن تطوير كل من سرعة، شمولية، دقة النظام، حيث يجب على إدارة المؤسسة التعاون مع المديرين للتعرف على التطورات الممكنة أحداثها في نظام السجلات الداخلية، مع مراعاة أن تكون هذه التحديثات مجدية اقتصاديا بالنسبة للمؤسسة، بمعنى أن التحديثات يجب أن تركز على: ماذا يعتقد المدراء بأنهم يحتاجونه؟ ماذا يحتاجه من المدراء فعلا؟ ما هو التغيير المجدي اقتصاديا؟

## 2\_ نظام الاستخبارات التسويقية \_ الذكاء التسويقي:

تعتبر البيئة التي تنشط فيها المؤسسة اليوم بيئة مضطربة و ذات متغيرات متشابكة و معقدة، و نجد في مقدمة هذه المتغيرات المنافسة الحادة التي تعيشها المؤسسات و التي أصبحت تتطلب استخدام كل الوسائل التسويقية الممكنة لمواجهةها من أجل البقاء و الاستمرار و المحافظة على الوضع التنافسي و الحصة السوقية. و انطلاقا من هذا الأساس نشأت الحاجة الى نظام يهتم بالاستعلام و الاستخبار عن المستجدات في البيئة الخارجية للمؤسسة و خاصة البيئة التنافسية و يدعى هذا النظام بنظام الاستخبارات التسويقية.

### ➤ مفهوم الاستخبارات التسويقية:

تعتبر البداية الأولى لأول نظام استخبارات تسويقية تم تصميمه و اعتماد تطبيقاته من قبل الدكتور روبرت ويليامز 1961 في شركة \_ ادوارد دالتن \_ .....<sup>1</sup> و يعرفه Kotler بأنه مجموعة من المصادر و الإجراءات التي تساعد مدير التسويق في الحصول على المعلومات التي تتعلق بالتطور أو التغيير الذي يحدث في البيئة الخارجية.<sup>2</sup> كما يعرف كذلك: " أنه مجموعة المصادر و الأساليب و الإجراءات التي يمكن عن طريقها المديرين الوقوف على التطورات التي ستحدث في البيئة التسويقية، و ذلك عن طريق ضمان تدفق منتظم من المعلومات الدقيقة و المعينة للمديرين"<sup>3</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق

<sup>2</sup> \_Philip Kotler Bernard Dubois OP.cit p133

<sup>3</sup> قروم سهيلة، دور الاستخبارات التسويقية في طرح المنتجات الجديدة، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر اكايمي تخصص تسويق، جامعة مسيلة، 2015\_2016 ص 11

\_عرف Siegle الاستخبارات التسويقية بأنها عملية، أو نظام لجمع البيانات و تحويلها الى معلومات، معرفة، و ذكاء حول الأسواق و المنافسين و البيئة و الزبائن و ميادين التسويق الأخرى ذات الصلة.<sup>1</sup>

### ➤ أهمية نظام الاستخبارات التسويقية:

- من التعريفات السابقة يمكن تلخيص أهمية نظام الاستخبارات التسويقية كالتالي:
- \_ يسمح لمديري الأعمال بتسريع عملية اتخاذ القرارات؛
- \_ معرفة ما ينوي المنافسون القيام به و البقاء متقدمين عليهم؛
- \_ تنمية المعرفة والمهارات في ربط العميل بالمنتج؛
- \_ مساعدة مديري التسويق و المديرين التنفيذيين و الإدارات في اتخاذ القرار في ظل اليقين و عدم اليقين و المخاطر؛
- \_ يستخدم من قبل صناع القرار التسويقي لزيادة الكفاءة و الفعالية لعمليات الأعمال؛
- \_ تسهيل التنسيق بين الوظائف التي تسمح بالاستجابة السريعة للتغيير؛
- \_ تعزيز عملية صنع القرار التكتيكي و الاستراتيجي ؛
- \_ الحفاظ على المركز التنافسي في الصناعة؛
- \_ تحديد الفرص في قطاعات الأسواق الناشئة و ترتيبات الشراكة الجديدة للحد من المخاطر المرتبطة بالتوسع الجغرافي؛
- \_ يزود الشركات التجارية الصغيرة بالمعلومات من بيئة الأعمال لاتخاذ القرار.<sup>2</sup>

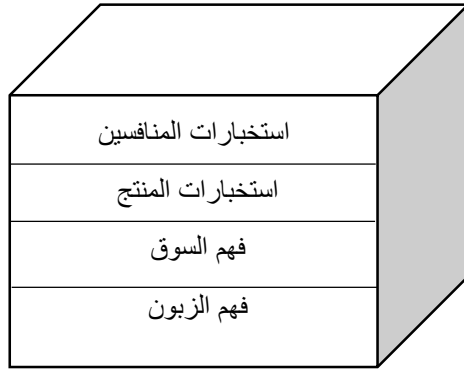
<sup>1</sup> قروم سهيلة، نفس المرجع ص11

<sup>2</sup> احمد هشام هاشم السقا: دور الاستخبارات التسويقية في تحقيق الميزة التنافسية: مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير إدارة اعمال؛ الجامعة الإسلامية غزة 2017 ص 20

### ➤ مكونات نظام الاستخبارات التسويقية:

يمكن القول أن نظام الاستخبارات التسويقية يتكون من أربع (4) أنظمة فرعية تتكامل فيما بينها لتوفير المعلومات المهمة وتقديمها الى الإدارة التسويقية لاستخدامها. وتتمثل هذه الأنظمة في:

#### الشكل رقم 10 مكونات نظام الاستخبارات التسويقية



#### المصدر: د/ خالد قاشي؛ التسويق ونظام المعلومات التسويقية في المؤسسة ص 18

أ/ فهم الزبون<sup>1</sup> هو نقطة الانطلاق في النشاط التسويقي المعاصر؛ ففي المؤسسات الحديثة يكون اعرف زبونك\_ أهم مصادر العوائد لدى المؤسسة؛ إذ أن الزبون يمثل مركز اللعبة و جوهر العمل التسويقي. لذا أصبح التفوق وفق قواعد اللعبة الجديدة يعتمد في التنافس بين المؤسسات على أساس من يستطيع أن يفي بهذه الحاجات و الرغبات بشكل أفضل.

ب/ فهم السوق<sup>2</sup>؛ من أهم المتغيرات التي يتوجب التحسب لها هي: نمو السوق؛ الحصة السوقية؛ حجم السوق؛ طبيعة الزبائن المحتملين... الخ.

فالتعرف على هذه العوامل ينتج إدراكا واضحا من قبل الادارة للأسواق المحيطة بها عن طبيعتها وديناميكيتهما، و التعرف على السوق يلعب دورا هاما في تحديد استراتيجية المؤسسة التي تدفعها للارتقاء بمستوى أدائها و التكيف مع ظروف السوق من أجل تحقيق ميزة تنافسية من خلال زيادة الحصة السوقية و معدل نمو المبيعات.

<sup>1</sup> خالد قاشي، مرجع سبق ذكره، ص 189

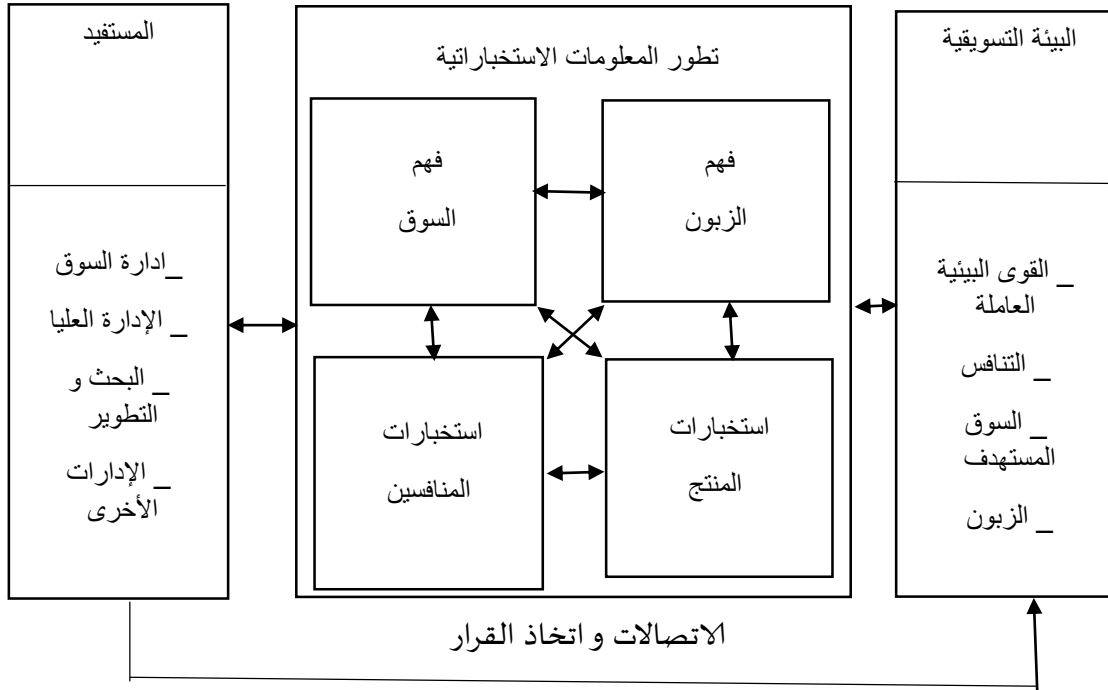
<sup>2</sup> نفس المرجع ص189

ج/ استخبارات المنتج: تؤدي دورا هاما في صنع قرارات مزيج المنتج من خلال تقديم معلومات استخبارية عن احتمال مواجهة المؤسسة لتقادم المنتجات الحاضرة أو عن طبيعة المنافسة والتطورات التقنية والابتكارات الحديثة وغيرها ....

د/ استخبارات الزبون: تشير الى القدرة على جمع البيانات والمعلومات حول المنافسين ونشاطاتهم الحالية، ثم تحليل سلوكهم الماضي من أجل تقديم نموذج للتنبؤ بسلوكهم المستقبلي والحصول على رؤية حول استراتيجيات منتجاتهم الحاليين والمحتملين التي تمثل مدخلات مهمة لتشكيل استراتيجية التسويق<sup>1</sup>.

وتجدر الإشارة الى أن المكونات الأربعة لنظام الاستخبارات التسويقية يمكن أن تعمل بشكل متكامل و مترابط مكونة شبكة من الاستخبارات لتغذية الإدارة بالمعلومات لتسهيل عملية اتخاذ القرارات وتحقيق الأداء بشكل أفضل.

الشكل رقم 11 النظرة المتكاملة لمكونات نظام الاستخبارات التسويقية



المصدر: خالد قاشي، حميد الطائي، التسويق ونظام المعلومات التسويقي في المؤسسة، دار

وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2015 ص 190

<sup>1</sup> خالد قاشي؛ مرجع سبق ذكره؛ ص 189

**3\_ نظام بحوث التسويق:** ظهر نظام بحوث التسويق لأول مرة في بداية القرن العشرين نتيجة الثورة الصناعية التي أدت الى خلق ظاهرة الإنتاج الواسع النطاق، ما ترتب على ذلك من اغراق السوق بالسلع و من ثم حدوث الفجوة بين المنتج والمستهلك بالشكل الدائم الذي استلزم وجود الوسيلة المناسبة لسد هذه الفجوة فكانت البداية لظهور بحوث التسويق.

➤ ويمكن الإشارة الى عدة تعاريف من بينها :

❖ عرفها **Kotler et Dubois** بأنها عملية الاعداد، الجمع، التحليل والاستغلال للبيانات و

المعلومات المتعلقة بحالة تسويقية.<sup>1</sup>

❖ عرفتها **American of Marketing Research** بأنها الوظيفة التي تربط المنظمة بسوقها

من خلال جمع المعلومات، اذ تسمح هذه المعلومات بتحديد وتعريف الفرص في الأسواق

و التهديدات، و تسمح هذه المعلومات بخلق وتحسين و تقييم الأنشطة التسويقية، و

تسمح بالرقابة على الأداء التسويقي و الفهم المتطور للتسويق كعملية للشركة.<sup>2</sup>

❖ كما عرفها **Labin** بجملة مفادها أن البحوث التسويقية تتضمن تشخيص الاحتياجات

من المعلومات و اختيار المعلومات الملائمة التي بخصوصها يجب جمع وتسجيل والوصول

الى معلومات سليمة و موثوق فيها للمساهمة في حل المشكلة.<sup>3</sup>

➤ مجالات بحوث التسويق:

تتمثل بحوث التسويق الموجهة نحو تحديد لمشاكل التسويقية في الاهتمام بتحديد

المشاكل التسويقية المختلفة التي تواجهها المؤسسة حالياً أو مستقبلاً. و من صورها

بحوث الأسواق المحتملة، بحوث الحصة السوقية، بحوث التنبؤ بالمبيعات، بحوث

اتجاهات المستهلكين، بحوث تحليل المبيعات. أما البحوث الموجهة لحل المشاكل

التسويقية فتتمثل في البحوث الهادفة الى مساعدة مديري التسويق على حل المشاكل

المرتبطة بالأنشطة التسويقية التي تقوم بها المؤسسة و من صورها بحوث التقسيم

القطاعي للسوق، بحوث المنتج، بحوث الترويج و التوزيع و التسعير.<sup>4</sup>

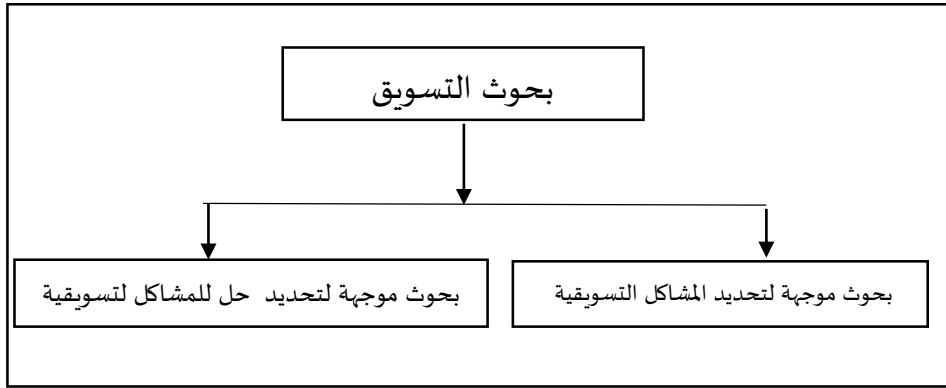
<sup>1</sup> فريحة ليندة؛ مطبوعة دروس في مقياس بحوث التسويق؛ جامعة 8 ماي 1945 قالمة؛ 2017\_2018 ص 5

<sup>2</sup> نفس المرجع

<sup>3</sup> خالد قاشي مرجع سبق ذكره ص 191

<sup>4</sup> نفس المرجع ص 194

## الشكل رقم 12: مجالات بحوث التسويق



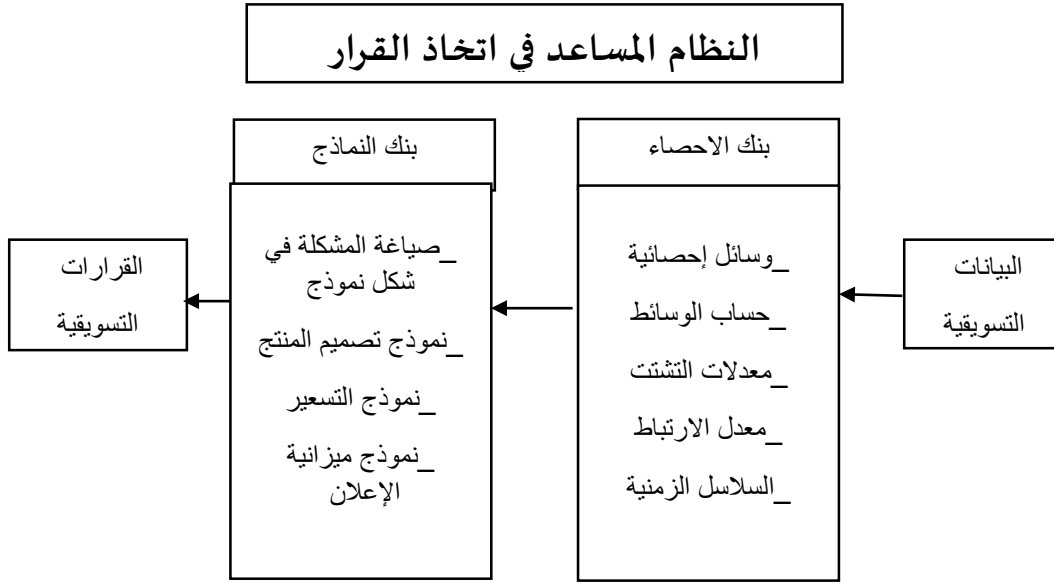
المصدر: د/ خالد قاشي ص 194

4\_ نظام التحليل: غالبا ما يتضمن تحليل المعلومات أخذ معلومات من مصادر مختلفة (معلومات السوق، أبحاث التسويق) واستخدامها لبناء نموذج حول كيفية عمل السوق؛ قد يتضمن استخدام معلومات حول ارتفاع تكاليف المواد الخام وخفض دخل المستهلك للتنبؤ بالطلب في حالة حدوث تغيرات في الأسعار

يشتمل هذا النظام أيضا على نظام دعم اتخاذ القرار التسويقي الذي يعرف بأنه "الجمع المنسق للبيانات والأنظمة والأدوات والتقنيات بدعم من البرامج التي تجمعها المؤسسة وتفسرها المعلومات ذات الصلة بالأسواق والبيئات وتحويلها إلى أساس لعمل التسويق".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> <http://www.fsa.ulaval.ca/simkaid.simk.html>. 20 AOUT 2020

## الشكل رقم 13 نظام النمذجة و المساعدة على اتخاذ القرار



Kotler et dubois . Marketing management 8eme édition publi\_uni  
 paris1994 p130

\*بنك الإحصاء: هو مجموعة منظمة من الإجراءات التي تسمح باستخراج المعلومات الكمية المحصل عليها من المؤسسة و من محيطها، و يحتوي هذا البنك على وسائل إحصائية كحساب الوسائط، معدلات التشتت، الارتباط، و السلاسل الزمنية، التي تمد مسير التسويق بقيمة كمية و تقديرات في اتخاذ قراراته.

\*بنك النماذج: هو مجموعة منظمة من النماذج التي تم صياغتها و وضعها من أجل مساعدة مديري التسويق في اتخاذ أنجع القرارات، و تسمى نموذج وضعية مبسطة لاجراء حقيقي في شكل مجموعة متغيرات متداخلة فيما بينها.

- أهمية نظام المعلومات التسويقي:<sup>1</sup>

لنظام المعلومات التسويقي أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة و ذلك من خلال المزايا التي يمكن أن يعززها النشاط التسويقي في المؤسسة خاصة الدور الذي تلعبه المعلومات المستخدمة في العديد من المجالات و تظهر أهميته من خلال:

\_ توفير المعلومات المساعدة في اتخاذ القرارات التسويقية المختلفة اذ أنها الطريق الى جانب ما يقوم به النظام من اعداد المعلومات بطريقة ملخصة على كل بديل و أثرها على الأهداف المطلوب تحقيقها، فكلما توافرت معلومات كافية و دقيقة كلما ساعد ذلك على تحقيق أحسن النتائج في التخطيط و التنفيذ و الرقابة التسويقية؛

<sup>1</sup>خالد قاشي، مرجع سبق ذكره، ص151

- \_ يتميز نظام المعلومات التسويقية بأنه ينظر الى أعمال المؤسسة ككل وليس كأجزاء منفصلة  
اذ يربط بين سياسات المؤسسة الخاصة بالإنتاج و التمويل و الشراء و التخزين و السياسات  
التسويقية و تضعها في قالب واحد و تحللها بشكل متكامل.
- \_ تشجيع الإدارة التسويقية على تحمل المخاطر و البحث الدائم عن الفرص التسويقية و التي  
لا تتضح أبعادها الا بتوافر المعلومات التسويقية المناسبة.
- \_ تزويد مختلف وظائف و مصالح المؤسسة بالمعلومات الضرورية.
- \_ تمكن نظم المعلومات التسويقية من استخراج مجموعة ضخمة من المعلومات بشكل تلقائي  
يساعد على حساب جدوى كل الأنشطة التسويقية فيمكن حساب نصيب كل عميل و كل  
سلعة، و كل منطقة بيعية و مساهمة كل عنصر في الأرباح الكلية للمؤسسة.
- \_ تخطيط الفئة المستفيدة من الخدمات أو السلع المقدمة من طرف المؤسسة، و بالتالي تقدير  
احتياجات المؤسسة من التسهيلات و الموارد المختلفة و تحديد أولوية الحصول عليها.
- \_ تحقيق الاستخدام الأكثر كفاءة للموارد المتاحة و ذلك من خلال مساهمة نظام المعلومات  
التسويقية في زيادة فعالية الاتصالات فيما بين نظم المعلومات الوظيفية الأخرى المكونة لنظام  
المعلومات الإدارية على مستوى المؤسسة ككل، مما يؤدي الى سرعة الوصول الى المعلومات  
المطلوبة و اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة.
- \_ ترشيد القرارات التسويقية المتعلقة بالمنتج و التسعيرة و تقسيم السوق و اختيار منافذ التوزيع  
و كذا القرارات المتعلقة باختيار المزيج الترويجي الأمثل للمؤسسة.
- \_ المساهمة في وضع أهداف المؤسسة بدقة.<sup>1</sup>

و خلاصة القول: يتضح لنا بأن نظام المعلومات التسويقية يساهم في تحقيق  
الأهداف التسويقية للمؤسسة، اذ أصبح في المؤسسات الحديثة ضرورة ملحة و ليس ترفاً  
أو استكمالاً للشكل حتى تستطيع الإدارة في هذه المؤسسات أن تتماشى مع العصر.  
ولا يقتصر نظام المعلومات التسويقية على المؤسسات الكبيرة فقط، بل يتعداه الى  
المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حيث أن المعلومات كالدّم في هيكل أي مؤسسة كانت من  
أجل مجابهة التغيرات المحلية و العالمية السريعة و المتلاحقة

#### • خصائص و أهداف نظام المعلومات التسويقي:

<sup>1</sup> خالد قاشي، مرجع سبق ذكره، ص 151 ، 152

ان نظام المعلومات التسويقية يسعى الى تحقيق جملة من الأهداف، الا أن هاته الأهداف لا يمكن أن تحقق الا اذا تميز هذا النظام بجملة من الخصائص تؤهله الى تحقيق تلك الأهداف،

و من بين هذه الخصائص نذكر:<sup>1</sup>

- \_ تصميم النظام يكون وفقا لمفاهيم و احتياجات المديرين ؛
- \_ يجب أن يساهم المديرون في إنجازهم لأدري بما يحتاجونه من معلومات و هم الذين يستعملونه في المستقبل و كذلك حتى لا يكون النظام بعيدا عن محيط المؤسسة؛
- \_ يجب أن تعمل كل النظم الوظيفية مع بعضها البعض بما يحقق التكامل؛
- \_ التوقيت المناسب و شمولية المعلومات؛
- \_ دقة و ملائمة المعلومات؛

أما الأهداف التي يسعى الى تحقيقها نظام المعلومات التسويقية فيمكن تلخيصها كالآتي:<sup>2</sup>

- \_ التحديد الدقيق لاحتياجات المستفيدين من مخرجات نظام المعلومات التسويقية؛
- \_ انتاج المعلومات التسويقية المطلوبة بالمواصفات القياسية؛
- \_ توفير خطة كاملة للتدفق السليم للمعلومات بين نظام المعلومات التسويقية و نظم المعلومات الوظيفية الأخرى في المؤسسة؛
- \_ المساهمة الفعالة في تدعيم أنشطة التخطيط و مراقبة العمليات التسويقية داخل المؤسسة،
- \_ تحسين الكفاءة التسويقية للمؤسسة؛
- \_ استغلال الفرص المتاحة؛
- \_ المساهمة في اتخاذ القرارات الرشيدة و ذلك بتوفير المعلومات الملائمة في الوقت المناسب؛

<sup>1</sup> \_ خالد قاشي، نفس المرجع السابق؛ ص 153

<sup>2</sup> \_ نفس المرجع ص 154

## خلاصة الفصل:

تعتبر التطورات السريعة الحاصلة في بيئة المؤسسة في مجال التكنولوجيا و اشتداد حدة المنافسة و التعقيدات التي طرأت على النشاط التسويقي و بروز ما يسمى بالأسواق الكبيرة، كلها تعتبر من المؤثرات الأكثر تأثيرا في أداء المؤسسة، اذ خلف لها حالة من اللااستقرار و عدم اليقين، و خاصة تلك المؤسسات التي المنتجة والتي تطمح الى تسويق منتجاتها و احتلال ريادة السوق.

هذا الأمر الذي أجبر المؤسسة أن تكون في حالة تأهب و ترصد دائم و مستمر، ولا يتسنى لها ذلك الا باعداد نظام معلومات تسويقية؛ الذي هو عبارة عن مجموعة منظمة من الإجراءات و الوسائل الروتينية للتحكم في المعلومة المطلوبة لاتخاذ القرارات التسويقية؛ يكون حسب تطلعاتها و طموحاتها و يستجيب لأهدافها حيث يزود إدارة المؤسسة بكل ما يجري سواء داخل المؤسسة أو خارجها؛

و من خلال ما تطرقنا اليه نستخلص بأن نظام المعلومات التسويقية يستطيع أن يلعب دورا هاما في المؤسسة، اذ يكون قادرا على تزويد المؤسسة بالبيانات و المعلومات الكفيلة بضبط استراتيجيتها و تحقيق تميز في أدائها و كذا ترشيد قراراتها التسويقية

# الفصل الثالث

## تمهيد

بعدها تم التطرق الى الجانب النظري للموضوع من خلال الفصلين السابقين، نحاول من خلال هذا الفصل اجراء عملية اسقاط لأهم المفاهيم النظرية التي تم تناولها على المؤسسة الاقتصادية، وهي مؤسسة ملبنة الساحل بمستغانم، والتي يتركز نشاطها على انتاج الحليب ومشتقاته، حيث يعتبر هذا القطاع جذابا و ذو مردودية، الأمر الذي أدى الى كثرة المؤسسات الناشطة به.

يهدف القيام بهذه الدراسة فقد خصص ثلاث مباحث، حيث خصص المبحث الأول الى التقديم الخاص بالمؤسسة محل الدراسة، من خلال تعريفها وتقديم نشاطها؛

أما المبحث الثاني فخصص لدراسة الهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة و ابراز عمل كل فرع من فروعها؛

أما المبحث الثالث فخصص للإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، ذلك من خلال تحديد متغيرات الدراسة قصد التعرف على المتغيرات المستقلة و المتغيرات التابعة في هذه الدراسة، إضافة الى ذلك تحديد أدوات هذه الدراسة المستعملة كأساليب لجمع البيانات، مع تصميم أسئلة الاستبيان، و في جانب آخر خصص لتحليل أسئلة هذا الاستبيان، ثم اختبار الفرضيات لهذه الدراسة وفقا لنتائج الاستبيان.

### المبحث الأول: تقديم ملبنة الساحل بصلامندر \_ مستغانم \_

سنتطرق في المبحث بلمحة مختصرة عن الحليب في الجزائر؛ و كيفية نشأة الشركة الأم GIPLAIT؛ أما في الأخير نستعرض فرع ملبنة الساحل بصلامندر ولاية مستغانم.

### المطلب الأول: لمحة عن الحليب في الجزائر:

بعد الاستقلال شرعت الجزائر في تكوين قاعدة اقتصادية و من بينها ما جاء به القانون رقم 69/93 الصادر بتاريخ 1969/11/20 حين تم تأسيس الديوان الوطني للحليب و مشتقاته من أجل تحقيق الاكتفاء الذاتي، في سنة 1981 و بموجب المرسوم رقم 81/354 أسس الديوان الجهوي للحليب و مشتقاته بالغرب الجزائري نظرا للطلب المتزايد على هذه المادة، و في اطار التنمية و تنوع المنتج و توسيع الشبكة الصناعية؛ و ضمن المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية قد تفرعت الى 10 وحدات؛ كل وحدة مختصة في انتاج منتج معين نستظهرها كالتالي:

- وحدة وهران مختصة في انتاج الحليب؛ اللبن؛ السمن
- وحدة سيدي بلعباس مختصة في انتاج أنواع الجبن المختلفة؛ الحليب؛ اللبن  
سنة 1986 انظمت وحدتان:
- وحدة بشار مختصة في انتاج الحليب؛ اللبن؛ السمن
- وحدة معسكر مختصة في انتاج الحليب؛ اللبن؛ السمن؛ كرام ديسار  
في سنة 1987 دعمت هذه الشبكة بثلاث وحدات جديدة:
- وحدة مستغانم تنتج الحليب؛ الياغورت؛ كرام ديسار و اللبن
- وحدة تيارت تنتج اللبن؛ الزبدة؛ و الحليب الجاف
- وحدة سعيدة تنتج الحليب؛ اللبن و السمن  
في سنة 1992 أضيفت وحدتان:
- مركب يلل بغليزان ينتج الحليب؛ اللبن؛ الياغورت؛ و أنواع الجبن المختلفة
- وحدة السانية بوهران تنتج أنواع الجبن المختلفة

**المطلب الثاني: نشأة الشركة الأم GIPLAIT:**

المركب الصناعي لإنتاج الحليب GIPLAIT تم تأسيسه سنة 1998، وذلك بإدماج ثلاث دواوين جهوية للحليب ( الديوان الجهوي للحليب و مشتقاته بالغرب الجزائري و مقره وهران، الديوان الجهوي للحليب و مشتقاته بالشرق الجزائري و مقره عنابة، الديوان الجهوي للحليب و مشتقاته للوسط مقره العاصمة ).

المركب الصناعي لإنتاج الحليب GIPLAIT يمثل مجموعة صناعية وطنية في مجال الحليب و مشتقاته كانت في شكل مؤسسة ذات أسهم SPA برأسمال قدره 2.5 مليار دينار و تحتوي على 20 مؤسسة فرعية خلال تأسيسها، متواجدة في جميع أنحاء الوطن.

**المطلب الثالث: نشأة ملبنة الساحل -بصلامندر- مستغانم**

تقع ملبنة الساحل -بصلامندر- مستغانم في المنطقة الغربية على الساحل البحري للمنطقة الصناعية بصلامندر، سجل مشروعها سنة 1981 من خلال المرسوم رقم 81/357 الصادر في 1981/12/19، و قام بإنجاز المشروع الشركة الوطنية للبناء Batiment Metal، و الشركة الفرنسية Alfa Laval و التي قامت بتوفير تجهيزات المشروع و الاشراف على انطلاقه في 1987/01/10 .

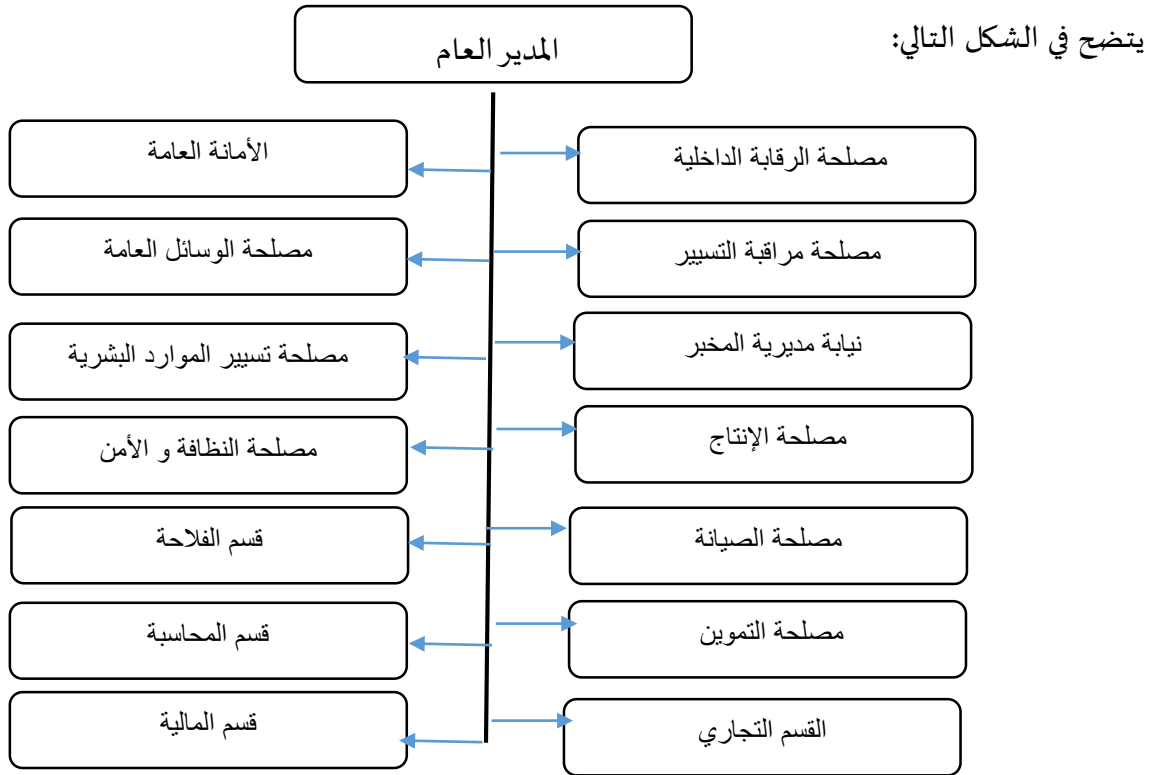
تشغل وحدة مستغانم لإنتاج الحليب و مشتقاته مساحة تقدر ب 30000 م<sup>2</sup> منها 19000 م<sup>2</sup> مغطاة ، كانت انطلاقا المشروع بتكلفة استثمارية ابتدائية ب: 30 مليون دينار و في نهاية جوان 1987 كانت 35 مليون دج لتبلغ في سبتمبر 1987 حوالي 120 مليون دج، كانت بداية الأعمال سنة 1984؛ لتكون انطلاقا إنتاج الحليب في 1987/01/10 بقدرة إنتاجية 50 ألف لتر يوميا.

### المبحث الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي و مهام فروع

تناول هذا المبحث دراسة عن الهيكل العام المنظم لأعمال المؤسسة و طريقة عمل كل فرع فيه و كيفية تقسيمه و تسييره

### المطلب الأول: دراسة الهيكل التنظيمي العام

الشكل: 14 الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: وثائق رسمية من المؤسسة

## المطلب الثاني: شرح مهام كل فرع

- 1\_ المدير العام: يمثل السلطة الأعلى في المؤسسة، مهمته إدارة المؤسسة حيث يقوم بإصدار الأوامر واتخاذ القرارات و وضع الاستراتيجيات للمؤسسة بالتنسيق مع مختلف المصالح والإدارات، و توجيه رؤساء الأقسام و المصالح لمساعدتهم على تنفيذ مهامهم.
- 2\_ مصلحة الرقابة الداخلية: التدقيق في العمليات المالية و مدى سلامة الإجراءات المعمول بها و تماشيها مع القوانين المعمول بها.
- 3\_ مصلحة مراقبة التسيير: \_ تقوم باعداد تقارير شهرية بما هو محقق و مقارنتها مع التقديرات المسطرة و حساب الانحرافات لأخذ القرارات التصحيحية في وقتها.
  - \_ مراقبة التكاليف، الحصص الاقتصادية و المالية.
  - \_ استعمال الوسائل في ميادين نشاطات الوحدة.
- 4\_ نيابة مديرية المخبر: \_ تحليل تركيبة المنتوجات النهائية و مدى صلاحيتها للاستهلاك لتفادي أي خطر ممكن، جودة المنتوج من الناحية الدسمة، الحموضة، البكتيريا...
- 5\_ مصلحة الإنتاج: تحويل المادة الأولية الى منتج نهائي ( حليب، رائب، لبن، زبدة ).
- 6\_ مصلحة الصيانة: تتابع الآلات و الأعطال التي تلحق بها، حيث تقوم بالصيانة بنوعها العلاجية و الوقائية.
- 7\_ مصلحة النظافة و الأمن: \_ الأمن على الوحدة و على وسائل العمل.
  - \_ تؤمن الصيانة و المحافظة على الوسائل ضد الحرق.
  - \_ مراقبة دخول و خروج العمال و البضائع المحملة.
- 8\_ مصلحة تسيير الموارد البشرية: تم تقسيم المصلحة الى ثلاث وظائف:
  - ✓ مصلحة المستخدمين: تقوم هذه المديرية بمتابعة شؤون العاملين خاصة الإدارية و الاجتماعية منها، اذ تقوم بالاشراف على مختلف عمليات التوظيف و التكوين و التأهيل و التحفيز و الترقية و توزيع بطاقة الأجور و المكافآت.
  - ✓ مصلحة الرواتب: الاعداد الشهري لرواتب المستخدمين.

✓ **مصلحة المنازعات:** بالاشراف على مختلف القضايا و التعاملات القانونية للمؤسسة حيث تركز عملها على مختلف النزاعات التي تنشأ اما بين المؤسسة و المتعاملين، و اما مع العمال.

**9\_ قسم الفلاحة:** تزويد المؤسسة بحليب البقر عن طريق المراكز الثلاث للمؤسسة المخصصة لجمع الحليب و هي المركز الموجود بالملبنة و الثاني موجود بالدبدابة (مستغانم)، و المركز الثالث يوجد بسيق ولاية معسكر.

**10\_ مصلحة التموين:** تموين الوحدة بالمواد التي تستعمل في انتاج الحليب و مشتقاته، و الأخرى التي تتمثل في التجهيزات.

**11\_ القسم التجاري:** \_ يعتبر الوسيط أو الصلة بين المؤسسة و الزبون، حيث يقوم بالتفاوض مع هذا الأخير على حجم الطلبية، الوقت، و اطلاع الزبون على السعر الذي يحدد من طرف المدير العام.

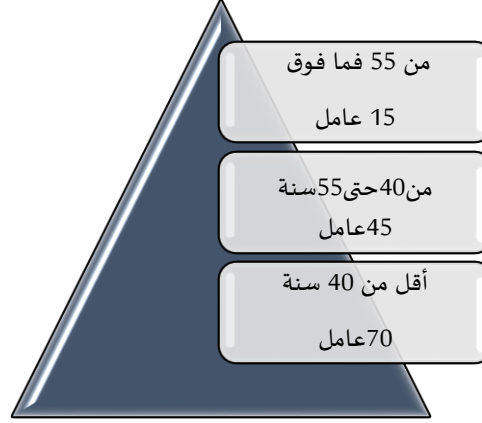
\_ يشرف على المبيعات و متابعة العمليات المتعلقة بها و عمليات بيع المنتج منذ دخول الزبون للمؤسسة الى غاية خروجه محملاً بسلعته و فاتورته.

**12\_ قسم المالية:** يتمثل دوره في استلام الفواتير و الوثائق التي تثبت و تبين العمليات التي قامت بها الوحدة و تقوم تسجيلها في اليومية المحاسبية، و كذلك تسديد و تحصيل مبالغ هذه الفواتير و مراقبة التحركات الخاصة برصيد البنك و الصندوق.

### المطلب الثالث: هرم الأعمار والرتب

1\_ شرائح الأعمار الموجودة بملبنة الساحل تتوزع كالتالي:

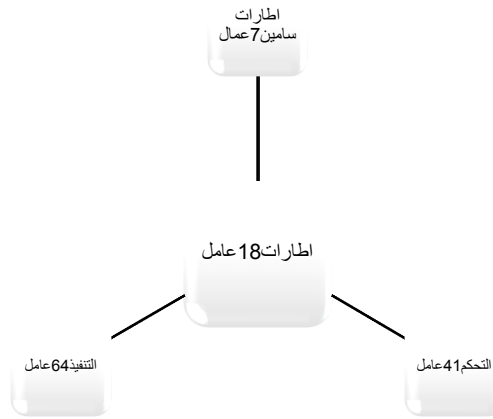
الشكل رقم 15: هرم الأعمار



المصدر: الاعتماد على وثائق رسمية

2\_ الرتب:

الشكل رقم 16: الرتب



المصدر: الاعتماد على وثائق رسمية

### المبحث الثالث: دور إدارة الكفاءات في خلق نظام معلوماتي تسويقي فعال:

سيكون اهتمامنا في هذا المبحث منصبا على معرفة أثر "إدارة الكفاءات و دورها في خلق نظام معلوماتي تسويقي فعال، في مؤسسة ملبنة الساحل باعتبارها مؤسسة اقتصادية ولها منافسين في المجال. لكن قبل ذلك يجب أن نقوم بتوضيح المنهجية المتبعة خلال القيام بدراسة الحالة و بعدها نقوم بتحليل الاستبيانات الموزعة.

المطلب الأول: منهجية الدراسة:

أولاً: أسباب اختيار دراسة الحالة:

تعود أسباب اختيار دراسة الحالة بشكل رئيسي الى:

\_ أهمية القطاع الصناعي، حيث أن هذا القطاع نخذ فيه كفاءات التي لها القدرة على الابداع و الابتكار.

\_ اختيارنا للقطاع العام لأنه من الشائع دائماً أن هذا القطاع لا يتمتع بالكفاءات ولا يهتم بالنظام التسويقي؛ لهذا أردنا اختبار صحة هذه الأقوال.

ثانياً: منهجية الدراسة الميدانية

من أجل البرهنة على فرضيات البحث و اثباتها ميدانيا اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي المناسب لموضوع بحثنا، ذلك أن طبيعة البحث هي التي تفرض على الباحث نوع المنهج المتبع، و في بحثنا هذا نود معرفة الدور الذي تلعبه إدارة الكفاءات في خلق نظام معلوماتي تسويقي فعال.

ثالثاً: مصادر جمع المادة العلمية:

اعتمدنا على المصادر التالية:

\_ تم جمع المادة العلمية الميدانية من ميدان محل الدراسة بالاعتماد على المقابلات و الزيارات الميدانية، نظراً لطبيعة الموضوع الحديث فقد تم اجراء عدة مقابلات بصعوبة مع المسؤولين لاقناعهم باجراء الحالة التطبيقية في مؤسستهم.

\_ الوثائق الخاصة بالشركة

\_ الاستبيان: يعتبر الأداة الرئيسية و المعمول بها لجمع البيانات في هذه الدراسة، و اشتمل الاستبيان على قسمين:

القسم الأول: شمل على المعلومات الشخصية للعمال.

القسم الثاني: حيث شمل على الكفاءة و ادارتها و النظام المعلوماتي التسويقي.

\_حدود الدراسة:

الحدود المكانية: ملبنة الساحل

الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة الميدانية في السداسي الثاني 2019\_2020

الحدود البشرية: اشتملت الدراسة على عدد من العمال الإداريين لمؤسسة ملبنة الساحل، حيث بلغ 15 إداريا.

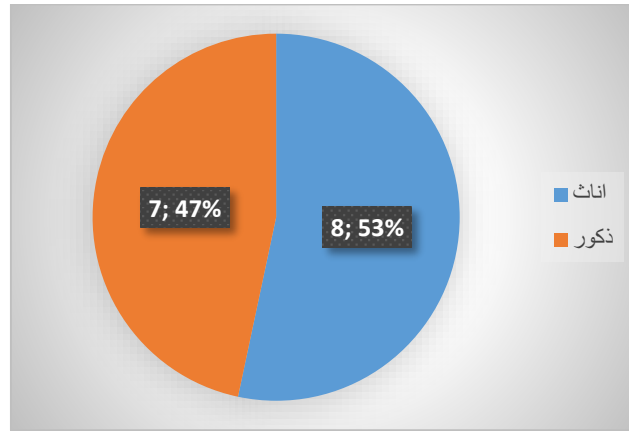
المطلب الثاني: تحليل و تفسير نتائج الدراسة:

نطرق في هذا المطلب الى تحليل و تفسير النتائج المتحصل عليها من الاستبيان الموزع على موظفي المؤسسة.

تحليل المعلومات الشخصية:

1\_ الجنس:

الشكل رقم 17: يمثل الجنس

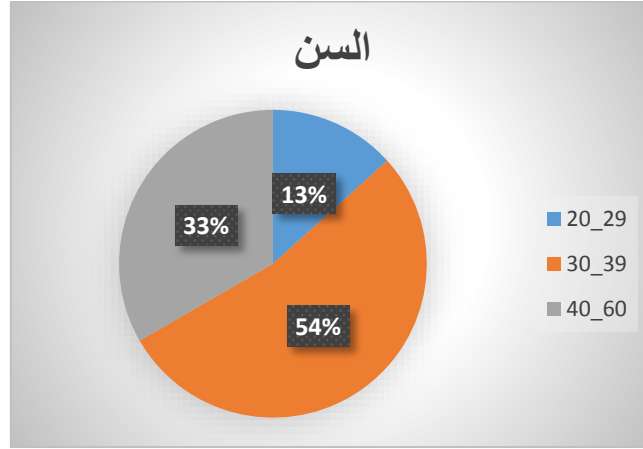


المصدر: وثائق رسمية

من خلال توزيعنا لأفراد العينة حسب الجنس، وجدنا أن نسبة الاناث تفوق نسبة الذكور، اذ بلغت نسبة الذكور 47% أما نسبة الاناث فكانت 53%

## 2\_ السن:

الشكل رقم 18: السن

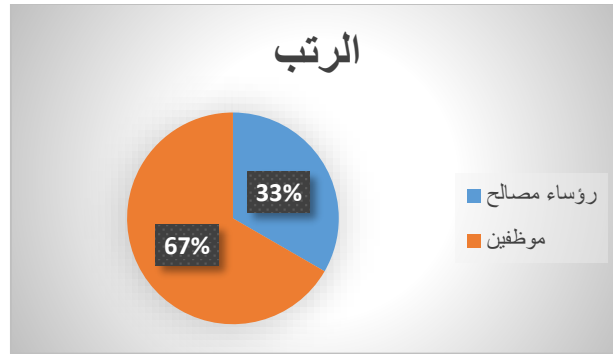


المصدر: وثائق رسمية

تم تقسيم العينة حسب السن الى 3 فئات، فوجدنا أن اغلبية الأفراد تنتمي الى فئة [39\_30] بنسبة 54% ثم تليها فئة [60\_40] ب 33% هذا ما يعني أن المؤسسة تتمتع بطاقة شبابية مسيطرة.

## 3\_ الرتبة:

الشكل رقم 19: الرتب

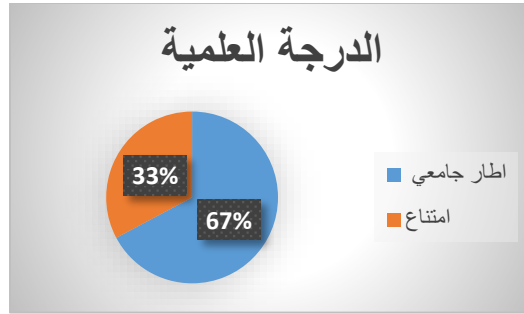


المصدر: وثائق رسمية

من خلال ملاحظتنا نجد أن هناك فئتين، حيث تضم 33% من رؤساء المصالح و 67% من الموظفين.

## 4\_ المؤهل العلمي: ( الدرجة العلمية ):

الشكل رقم 20: الدرجة العلمية

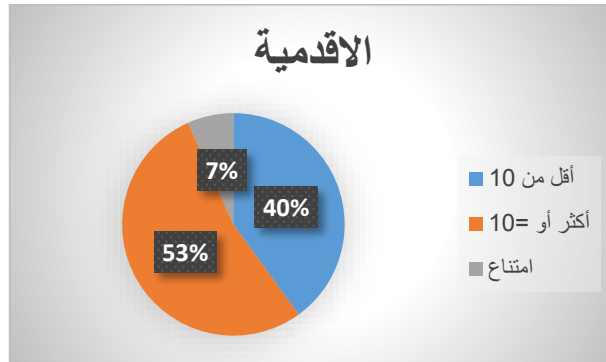


المصدر: وثائق رسمية

تتمتع المؤسسة بكفاءة علمية اذ أن 67% من العينة تمتلك شهادة جامعية تتوزع بين ماسترو ليسانس. لكن من جهة أخرى نجد أن هناك 33% من أفراد العينة امتنعوا عن التصريح عن مستواهم الدراسي.

## 5\_ الأقدمية بالمؤسسة:

الشكل رقم 21: الاقدمية



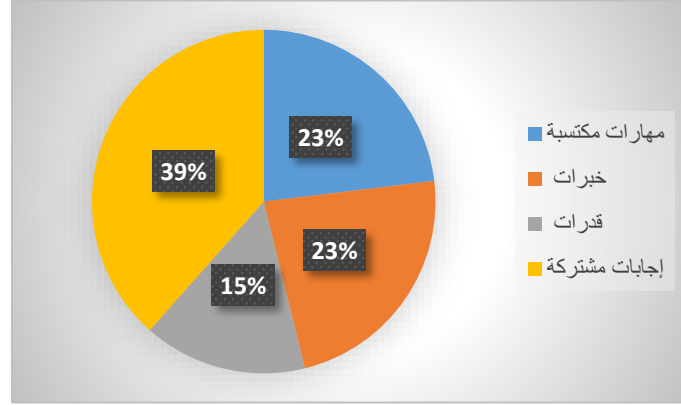
المصدر: وثائق رسمية

من خلال البيان الرسمي نجد أن المؤسسة لديها إطارات يتمتعون بأقدمية عالية، اذ أن 53% من أفراد العينة لديهم أقدمية أكثر من 10 سنوات، هذا ما يفسر الخبرة في أداء العمل لديهم.

- المعلومات العلمية:

## 1\_ ماهي الكفاءة في نظرك ؟

الشكل رقم 22: معنى الكفاءة

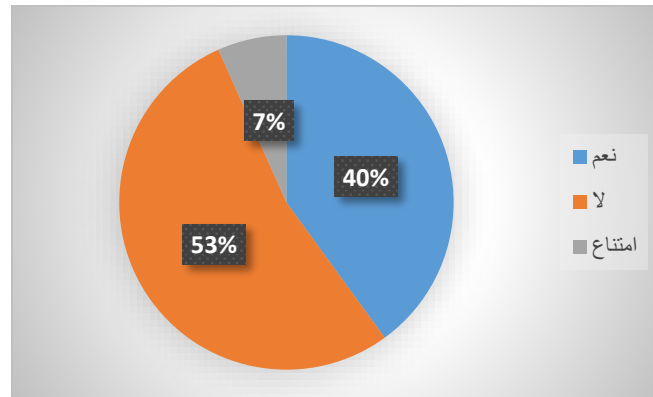


المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان

نجد من خلال البيان بأن 39% من أفراد العينة لديهم إجابات مشتركة (الكفاءة هي مجموعة مهارات و خبرات و قدرات)، م جهة أخرى نجد أن هناك تساوي في فكرة أن الكفاءة هي خبرة أو مهارات مكتسبة وذلك بنسبة 23% ، أما فكرة القدرات فكانت بنسبة 15% .

## 2\_ هل تقومون بعملية تقييم الأداء؟

الشكل رقم 23: تقييم الأداء

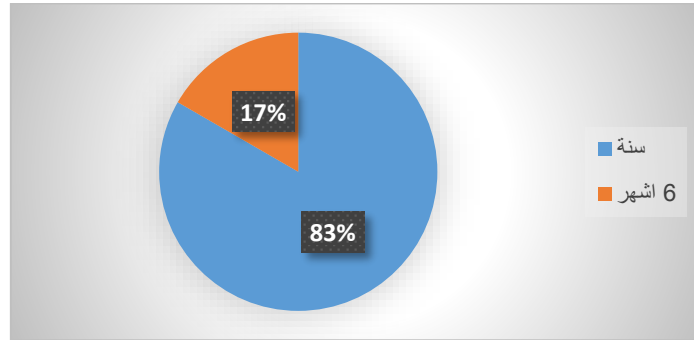


المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان

نسبة 53% من أفراد العينة قالو بأنه لا يوجد تقييم للأداء بالمؤسسة، في حين 40% من الأفراد قالو أن هناك عملية تقييم، و امتنع 7% امتنعوا عن الإجابة.

## كل ( المدة )

الشكل رقم 24: مدة التقييم

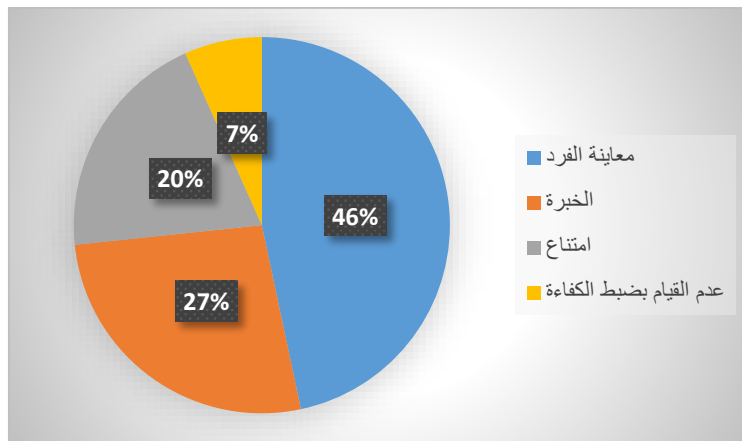


المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان

83% من نسبة 40% الذين قالو نعم كانت مدة تكوينهم سنة على مستوى المؤسسة.

## 3\_ في نظرك كيف يتم ضبط كفاءة الفرد؟

الشكل رقم 25: ضبط الكفاءة

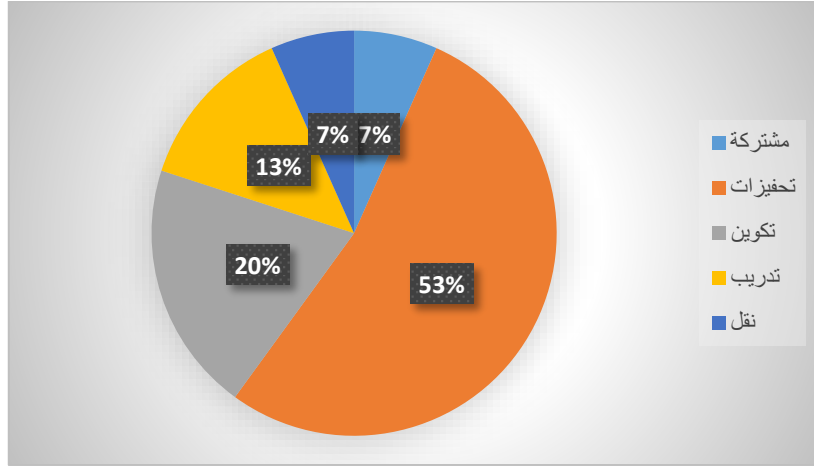


المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان

في نظر أفراد العينة تكون عملية ضبط الكفاءة من خلال المعاينة اليومية للفرد اذ كانت الإجابة بنسبة 46% تليها الخبرة بنسبة 27% في حين 20% امتنعوا عن الإجابة، من جهة أخرى رأينا أن 7% من العينة قالوا أنه لا توجد عملية ضبط الكفاءة أصلا داخل المؤسسة.

## 4\_ في حالة توافر الكفاءات في الفرد، كيف يتم المحافظة عليها؟

الشكل رقم 26: كيفية المحافظة على الكفاءة

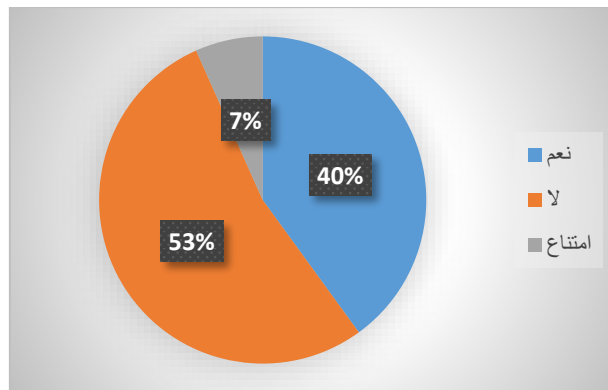


المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان

نلاحظ سيطرة فكرة أن التحفيزات هي الحل الأمثل للمحافظة على الكفاءات الفردية إذ نجد نسبة 53% من أفراد العينة يؤيدون هذه الفكرة (الأغلبية أجابت على أنها تحفيزات مادية) في حين أن التكوين و التدريب جاءوا بنسب ضعيفة إذ تتراوح بين 20% و 13% على التوالي، و النقل على نسبة 7%. في حين وجود نسبة 7% من الإجابات المشتركة بين الاقتراحات.

## 5\_ هل هذه الأدوات كافية للمحافظة عليها؟

الشكل رقم 27: أدوات المحافظة على الكفاءة

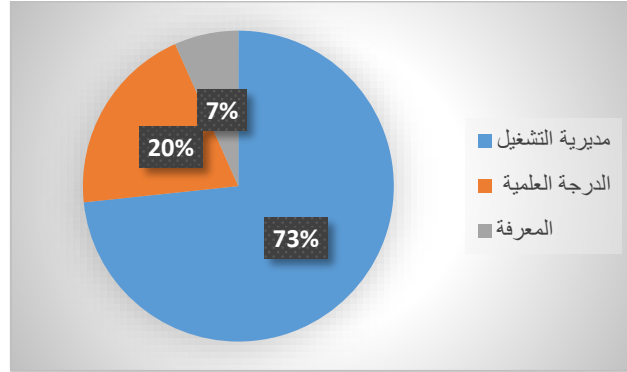


المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان

يرى 53% من الأفراد أن أدوات المحافظة على الكفاءة غير كافية ولتساعدتهم، أما 40% فقد استحسنوا هذه الأدوات واعتبروها إيجابية بالنسبة لهم، في حين 7% امتنعوا عن الإجابة.

## 6\_ كيف يتم التوظيف على مستوى المؤسسة؟

الشكل رقم 28: كيفية التوظيف

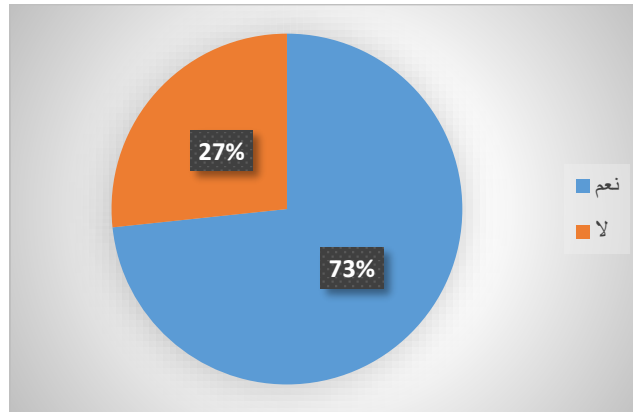


المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان

يتم التشغيل على مستوى المؤسسة من خلال مديرية التشغيل بنسبة 73%، أي أنه يتم دفع ملف على مستوى مديرية التشغيل و في حالة وجود مناصب شغل شاغرة يتم توجيه الأفراد للمؤسسة، أما الدرجة العلمية فكانت بنسبة 20%: أي أنه اذا توافرت في الفرد الكفاءة العلمية فانه من المحتمل توظيفه في المؤسسة؛ في حين وجدنا أن 7% من الأفراد يقولون بأن التشغيل يتم بما يسمى "المعرفة" داخل المؤسسة.

## 7\_ هل يتم العمل في جو جماعي؟

الشكل رقم 29: كيفية العمل



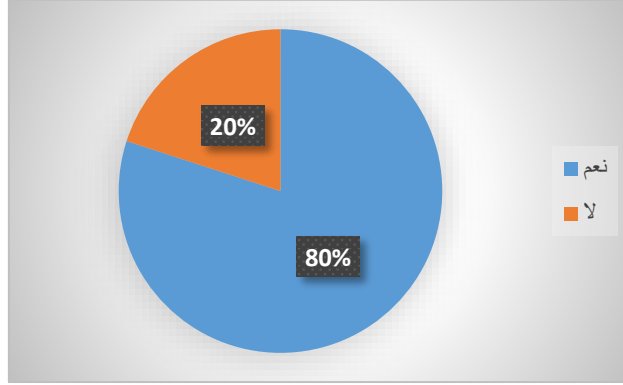
المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان

نسبة مهيمنة من الأفراد يقولون بأن العمل لا يتم في جو جماعي اذ كانت الإجابة ب 73%، هذا ما يفسر أن العمل يكون فردي وكل في منصبه؛ أي أن الأفراد لا يتحلون بروح العمل

الجماعي وهذا ما ينعكس سلبيًا على المؤسسة، في حين 27% من الأفراد يقولون أن العمل يكون جماعياً.

### 8\_ هل يتم تقاسم الخبرة و المعرفة بين العمال

الشكل رقم 30: تقاسم الخبرة و المعرفة

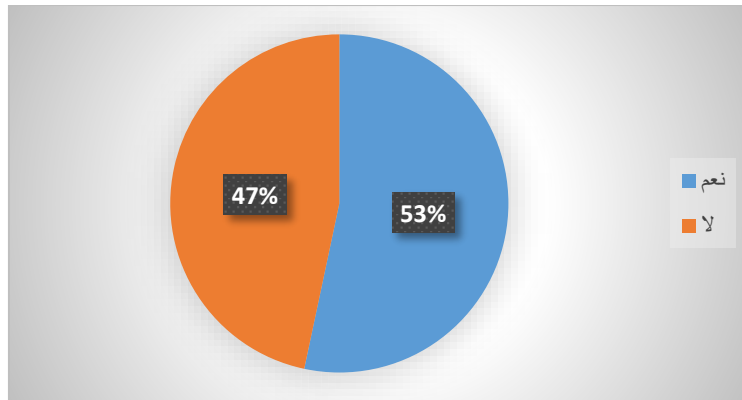


المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان

نسبة 80% من العينة يقولون أنه لا يتم تقاسم و مشاركة الخبرة و المعرفة بين أفراد المؤسسة، أي أن كل فرد يحتكر خبرته لنفسه؛ أما 20% يرون أن الأفراد يتقاسمون الخبرة و المعرفة بينهم.

### 9\_ هل استفدتم من تكوين قبل شغل المنصب؟

الشكل رقم 31: التكوين قبل الشغل

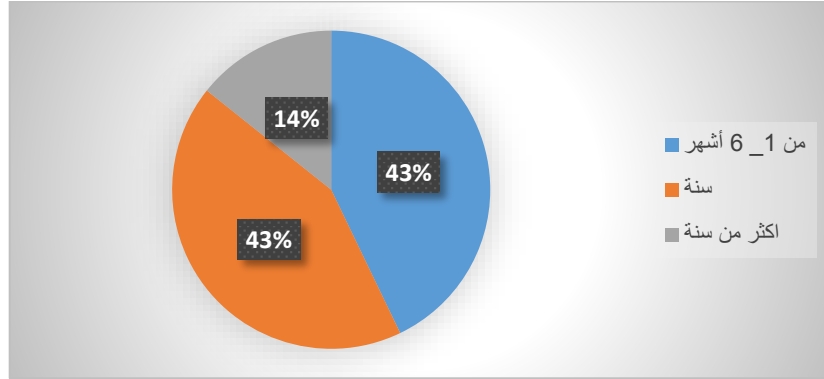


المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان

نرى أن هناك نسب متقاربة بين من قالوا أنهم استفادوا من تكوين قبل شغل المنصب مع من قالوا أنهم لم يستفيدوا؛ إذ أن نسبة الأول بلغت 53%؛ أما الثاني فبلغت نسبته 47%

## كم كانت مدة التكوين؟

الشكل رقم 32: مدة التكوين

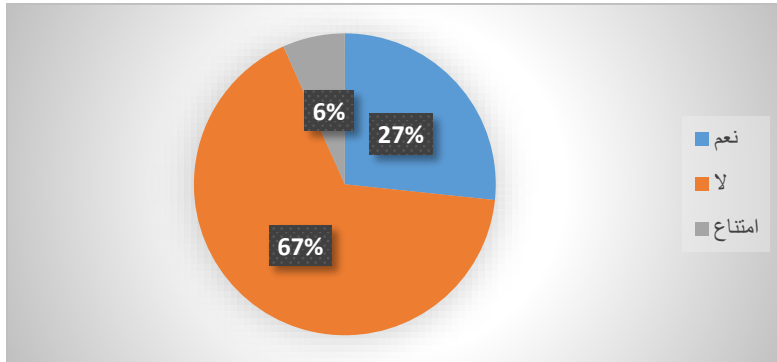


المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان

من بين 53% من الأفراد الذين استفادوا من التكوين؛ فان 43% منهم استفادوا من تكوين تتراوح مدته من شهر الى 6 أشهر، و 43% استفادوا من تكوين طويل المدى نوعا ما حيث كان مدته سنة كاملة؛ أما 14% الباقين فكانت مدتهم 3 سنوات.

## 10\_ هل تتبع المؤسسة نظام الحوافز؟ وهل يساعد هذا على تحسين أدائكم؟

الشكل رقم 33: نظام الحوافز

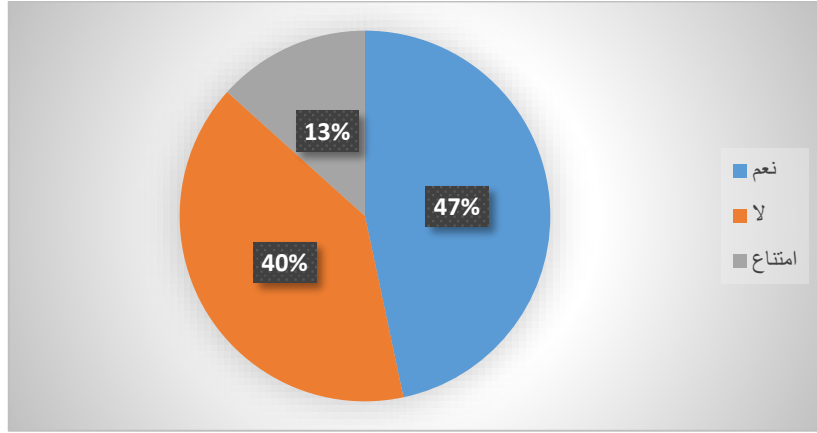


المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان

نسبة عالية تقدر ب 67% من أفراد العينة يقولون بأن المؤسسة لا تعتمد نظام الحوافز من أجل المساهمة في تشجيع وتحسين أداء أفرادها، في حين أن 27% قالوا العكس وأن المؤسسة لديها نظام حوافز متبع، وقرر 6% من الأعضاء الامتناع عن الإجابة.

## 11\_ هل تتوفر المؤسسة على نظام معلوماتي تسويقي؟

الشكل رقم 34: تتوفر المؤسسة على نظام معلوماتي تسويقي

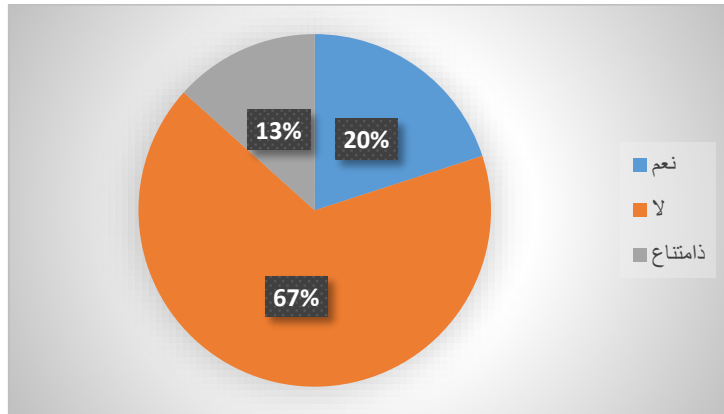


المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان

أفراد العينة يرون أن المؤسسة تملك نظام معلوماتي تسويقي بنسبة 47%، أما 40% منهم فيقول أن لا وجود لنظام معلوماتي تسويقي داخل المؤسسة؛ في حين امتنع 13% من الأفراد عن الاجابة.

## 12\_ هل لدى المؤسسة تكنولوجيا جديدة؟

الشكل رقم 35: امتلاك تكنولوجيا جديدة

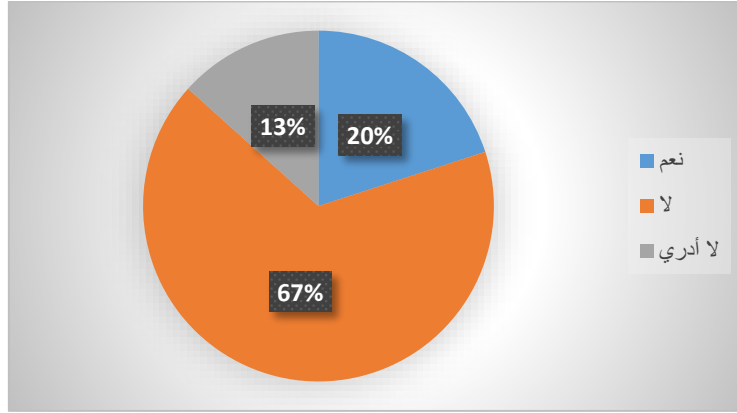


المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان

67% من الإجابة كانت ترى أن المؤسسة لا تملك أي تكنولوجيا جديدة؛ وهذا ما يعكس صورة سيئة بالنسبة للمؤسسة، أما 20% منهم قالوا أن المؤسسة لها تجهيزات جديدة، في حين امتنع 13% امتنعوا عن الإجابة مفسرين ذلك بعدم علمهم.

## 13\_ لديكم مكتب نظام معلوماتي؟ هل هو فعال؟

الشكل رقم 36: فعالية مكتب نظام المعلومات

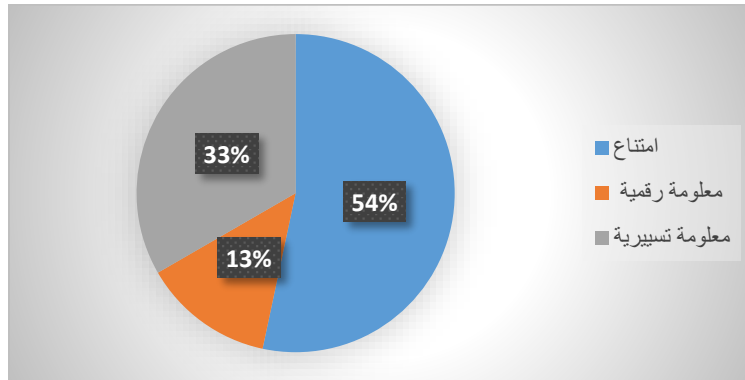


المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان

المؤسسة لا تملك نظام معلوماتي هذا ما لاحظناه من خلال إجابة 67% من الأفراد ما يفسر عدم فاعليته؛ في حين أن 20% قالوا أن المؤسسة تحتوي على نظام معلوماتي ويؤكدون فاعليته ونجاحه؛ أما 13% الباقون فقد امتنعوا عن الإجابة وقالوا أنهم لا دراية لهم.

## 14\_ ما نوع المعلومة التي تحتاجونها لأداء عملكم؟

الشكل رقم 37: نوع المعلومة لأداء العمل

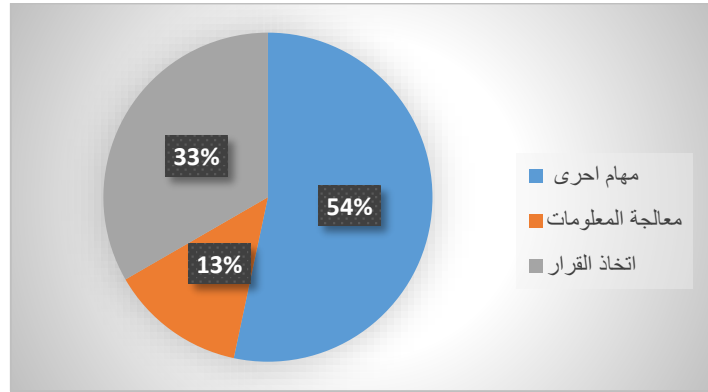


المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان

امتنعت نسبة كبيرة عن الافصاح عن نوع المعلومات التي يحتاجونها في أداء مهامهم؛ ربما للحفاظ على أسرار أعمالهم؛ أما 33% فيحتاجون معلومات تتعلق بالتسيير والتسويق من أجل ضبط أعمالهم؛ في حين 13% فتكون معلوماتهم تتعلق بالرقمنة.

## 15\_ ماهي مهمتكم؟

الشكل رقم 38: المهام

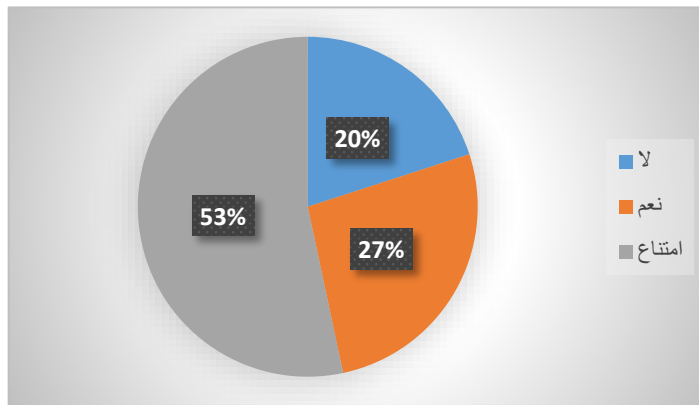


المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان

نسبة ضئيلة من أفراد العينة ممن يتخصصون في معالجة المعلومات وذلك بنسبة لا تتعدى 13%، أما 33% منهم فتكون مهمتهم اتخاذ القرار داخل المؤسسة، ونسبة عالية تتمثل في 54% في أداء مهام أخرى مثل المخابر؛ تصنيف المعلومات؛ تحريك العمل؛ ضمان البيع.....

## 16\_ هل يساعدكم نظام المعلومات على انتهاز الفرص الموجودة على مستوى السوق؟ كيف؟

الشكل رقم 39: نظام المعلومات لانتهاز الفرص

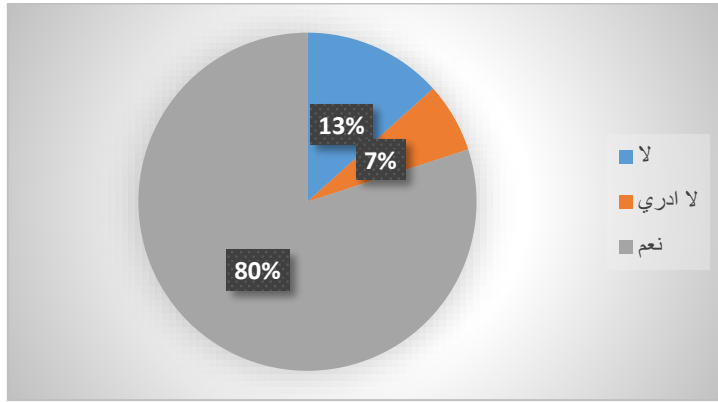


المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان

53% من أفراد العينة لا يعلمون ان كانت المؤسسة تنتهز الفرص الموجودة على مستوى السوق بفعل نظام المعلومات؛ فاكتفوا بعدم الإجابة، من جهة أخرى يرى 27% من العمال أن نظام المعلومات يساعدهم في اغتنام فرص السوق؛ في ما 20% الآخرين يقولون أن النظام غير موجود وبالتالي لا عمل له.

## 17\_ هل ترى أن المؤسسة لديها مكانة في السوق ؟

الشكل رقم40: مكانة المؤسسة في السوق

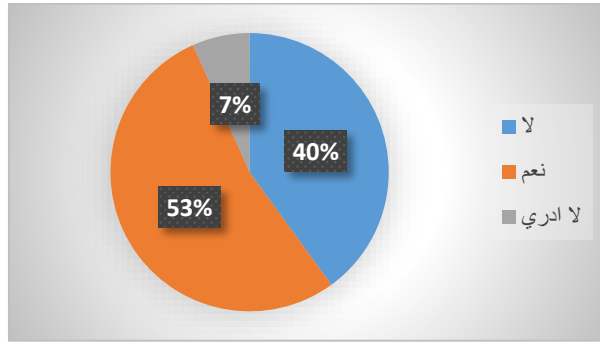


المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان

80% من الأفراد يرون أن المؤسسة لديها مكانة في السوق بانتمائها الى القطاع العام هذا ما يعزز مكانتها ويجعلها من الرواد في مجال عملها. في حين 13% يقولون أنها لا تمتلك مكانة وهذا بسبب حدة المنافسة الموجودة داخل السوق. و 7% الباقون لا يعلمون مكانتها أصلا.

## 18\_ هل نظام المعلومات التسويقي فعال؟

الشكل رقم41: فعالية نظام المعلومات التسويقي

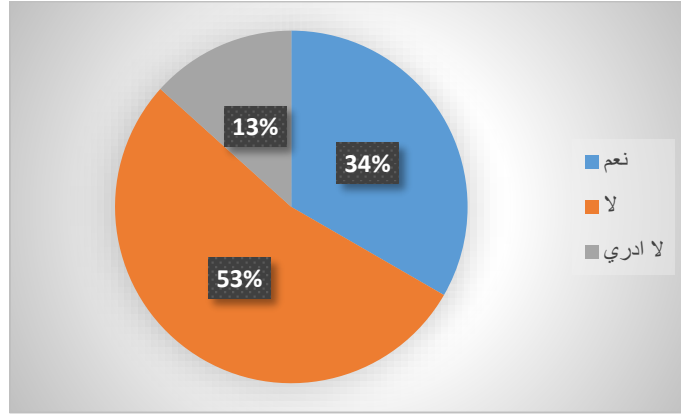


المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان

53% من أفراد العينة يرون أن النظام المعلوماتي التسويقي فعال جدا داخل المؤسسة؛ و 40% يقولون العكس... لكن هذا يتعارض مع السؤال 16 حين كانت الإجابة معكوسة تماما.

## 19\_ هل هناك علاقة بين نظام المعلومات التسويقي و مختلف الأنظمة الأخرى

الشكل رقم42: علاقة نظام المعلومات التسويقي بالأنظمة الأخرى

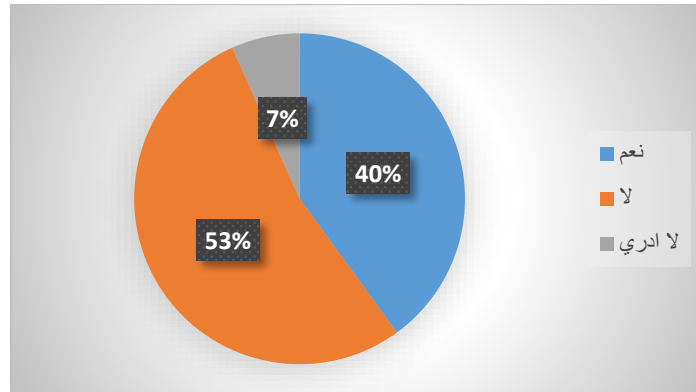


المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان

حسب الأغلبية فان النظام المعلوماتي التسويقي ليس له أي علاقة مع مختلف الأنظمة الأخرى الموجودة بالمؤسسة؛ إذ بلغت النسبة 53% و 34% يقولون نعم لديهم صلة فيما بينهم، هنا نرى تضارب في الآراء ووجهات النظر و اختلاف في الأجوبة بين السؤالين 18\_19 فاذا كان النظام فعال جدا فلا بد أن تكون فاعليته داخل المؤسسة مع مختلف الأنظمة ملموسة و معترف بها.

## 20\_ هل توجد علاقة بين نظام المعلومات التسويقي وإدارة الكفاءات؟

الشكل رقم43: علاقة نظام المعلومات التسويقي بإدارة الكفاءات

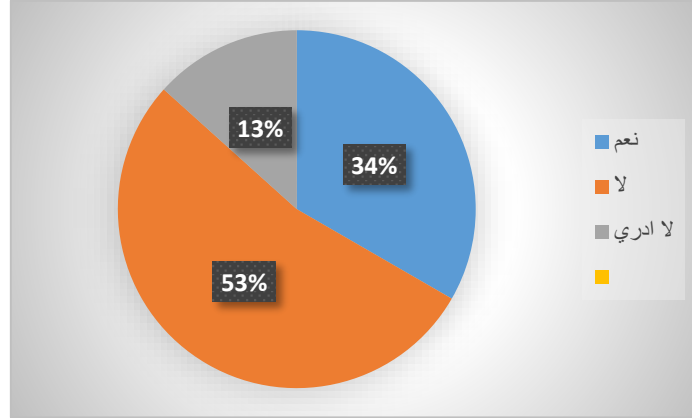


المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان

53% من الافراد يقولون لا توجد أي علاقة بين إدارة الكفاءات و النظام المعلوماتي التسويقي ( باعتبار أهم قالوا لا وجود لنظام معلوماتي تسويقي بالمؤسسة )؛ في حين 40% يقولون أن هناك علاقة وطيدة بينهم ؛ اما 7% المتبقية فقد امتنعت عن الإجابة.

## 21\_ هل مسؤولي نظام المعلومات التسويقي أكفاء؟

الشكل رقم44: كفاءة مسؤولي نظام المعلومات التسويقي

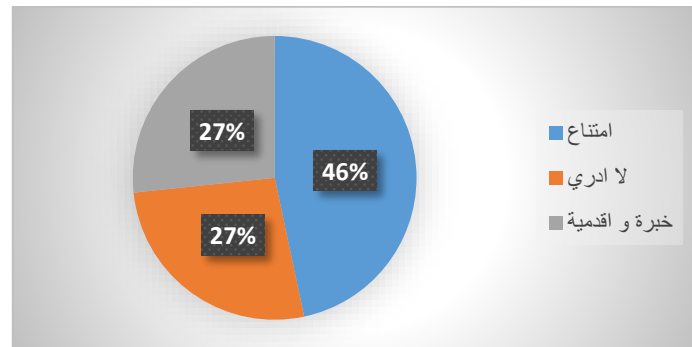


المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان

بالتناسق مع الأسئلة الماضية فنجد: بما أنه لا يوجد من م ت فانه بطبيعة الحال لا وجود لكفاءة مسؤوليه؛ فكانت الإجابة أن 53% من العينة قالوا أن مسؤولي النظام ليسوا أكفاء و لا يتمتعون بأي كفاءة أو خبرة؛ في حين أن 34% قالوا أنهم يتمتعون بكفاءة في مجال عملهم، أما النسبة الباقية 13% فقد امتنعوا عن الإجابة.

## 22\_ كيف اكتسبوها؟

الشكل رقم45: كيفية اكتساب الكفاءة

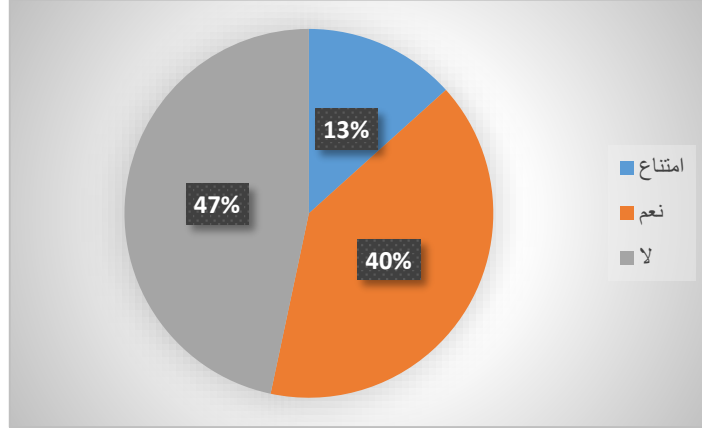


المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان

امتنعت نسبة كبيرة ما تقدر ب 46% من الأفراد عن الإجابة، في حين اكتفى 27% منهم بقولهم أنهم لا يدرون؛ أما 27% المتبقية فقالوا أن الكفاءة اكتسبوها من خلال الخبرة والأقدمية.

23\_ هل ترى أن إدارة الكفاءات قادرة على خلق نظام معلوماتي تسويقي فعال؟

الشكل رقم46: قدرة إدارة الكفاءة على خلق نظام معلوماتي تسويقي فعال

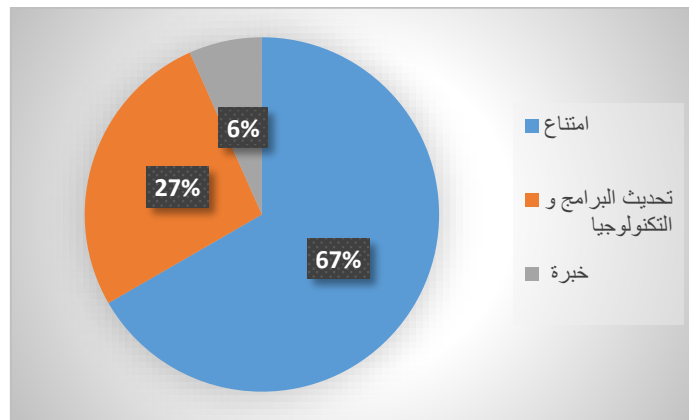


المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان

من خلال الاستبيان يرى أفراد العينة أن إدارة الكفاءات غير قادرة على خلق نظام معلوماتي تسويقي داخل المؤسسة؛ فقد أجاب 47% منهم على السؤال ب لا، أما 40% منهم فقد أجابوا ب نعم لقدرة خلق نظام معلوماتي تسويقي فعال من قبل إدارة الكفاءات، في حين امتنع 13% الآخرين من الإجابة.

24\_ كيف ذلك؟

الشكل رقم47: كيفية خلق إدارة الكفاءات لنظام معلوماتي تسويقي فعال

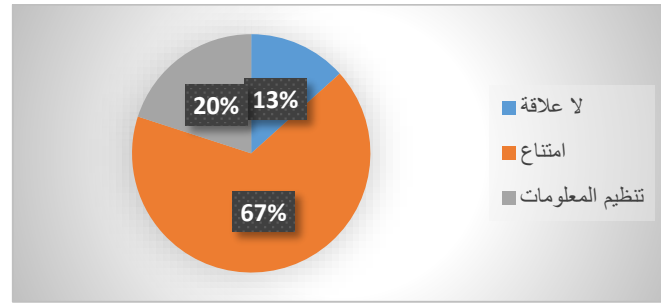


المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان

امتنع 67% من الأفراد عن الإجابة على تساؤل كيف يتم خلق نظام معلوماتي تسويقي فعال من قبل إدارة الكفاءات؛ ربما ذلك ما يفسر حقيقة عدم وجود هذا النظام أصلا وعدم درايتهم به، في حين أن 27% قالوا أن هذا يتم من خلال تحديث البرامج التسويقية وخلق فاعليتها وكذا اتباع التطور التكنولوجي من خلال تزويد المؤسسة بعتاد تكنولوجي يواكب تطورات العصر؛ أما 6% المتبقية قالت ان ذلك يكمن في الخبرة المكتسبة.

25\_ ما علاقة إدارة الكفاءات بالنظام المعلوماتي التسويقي؟

الشكل رقم 48: علاقة إدارة الكفاءات بالنظام المعلوماتي التسويقي

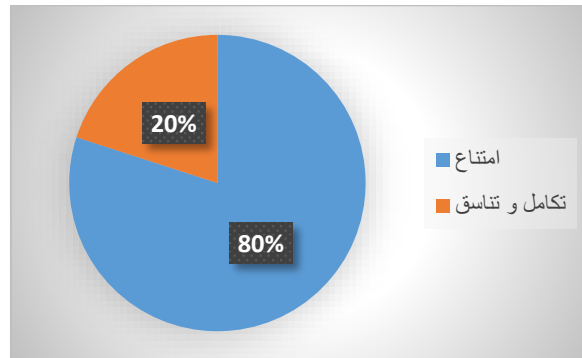


المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان

20% يقولون أن تنظيم المعلومات هي العلاقة التي تربط بين إدارة الكفاءات والنظام المعلوماتي التسويقي؛ و 13% قالوا أن لا علاقة تربط بينهم في حين امتنع 67% منهم عن الإجابة .

26\_ كيف يتم العمل بينهم؟

الشكل رقم 49: العمل بين إدارة الكفاءات والنظام المعلوماتي التسويقي



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان

يفسر البعض بأن العمل الذي يتم بين إدارة الكفاءات والنظام المعلوماتي التسويقي عبارة عن تكامل وتناسق بين الادارتين ذلك ما فسره 20% من العينة في حين امتنع 80% منهم عن الإجابة.

## خلاصة الفصل:

لقد حاولنا في هذا الفصل التعرف على واقع المؤسسة الجزائرية فيما يتعلق بمدى امتلاكها لنظام المعلومات التسويقي، و دور إدارة الكفاءات في القدرة على خلقه و محاولة تسييره. حيث تم اجراء هذه الدراسة على مؤسسة جزائرية متوسطة الحجم، وهي مؤسسة " ملبنة الساحل " حيث في البداية قمنا بالتعرف على المؤسسة، وتحديد أهميتها الاجتماعية والاقتصادية والنشاط الذي تزاوله، و فيما يلي قمنا بعرض منهجية الميدانية من حيث متغيرات الدراسة و الأدوات المستعملة في جمع البيانات إضافة الى تحليل نتائج الدراسة مع اختبار الفرضيات.

و لمعرفة مدى ادراك عمال المؤسسة محل الدراسة لمفهوم إدارة الكفاءات و مدى دورها و قدرتها على خلق و تسيير نظام المعلومات التسويقي، تم اجراء استبيان لهم تتجزأ أسئلته الى:

- \_ معرفة مفهوم إدارة الكفاءات داخل المؤسسة، والتي تعتبر بمثابة ركيزة أساسية داخل المؤسسة.
- \_ محاولة التوصل الى نظرة العمال الى النظام المعلوماتي السائد داخل المؤسسة، وبالخصوص النظام المعلوماتي التسويقي.

\_ ابراز علاقة إدارة الكفاءات بالنظام المعلوماتي التسويقي في المؤسسة محل الدراسة.

# خاتمة

خاتمة

خاتمة:

لقد اكتسب موضوع نظام المعلومات التسويقي أهمية بالغة في العصر الحديث، خاصة بعد أن اجتاحت المؤسسات الاقتصادية الهادفة الى تحقيق الاستمرار والديمومة من خلال استراتيجية ناجحة عالم الشغل خاصة المؤسسات ذات الطابع الخاص، في حين أن هناك مؤسسات تابعة للمنظومة العمومية تحاول جاهدة تثبيت استراتيجياتها و موقعها داخل سوق العمل الذي أصبحت فيه المنافسة شديدة، فالمؤسسات العمومية أصبحت تحاول استغلال امكانياتها و مواردها خاصة الموارد البشرية التي تتمتع بالكفاءة العالية لمجابهة المنافسة.

ان المؤسسة من خلال اعتمادها على إطارات ذات كفاءة عالية من أجل تسيير نظامها التسويقي من خلال تشغيلها لأنظمة المعلومات التسويقية و تنظيم مدخلاتها العلمية و محاولة انتهاز الفرص الموجودة في السوق من خلال استغلال المعلومة التسويقية الدقيقة و الملائمة و المتكاملة في وقتها المناسب تكسيها ميزة تنافسية قادرة على الولوج بها الى ريادة السوق.

ولقد جاءت هذه الدراسة الميدانية لشركة " ملبنة الساحل " لتسلط الضوء على الدور الذي تلعبه إدارة الكفاءات في خلق نظام معلوماتي تسويقي فعال للمؤسسة، فيمكن القول أن إدارة الكفاءات في هذه المؤسسة نوعا ما قادرة على خلق نظام معلومات تسويقي وليست بفعالية كبيرة، أما تطبيقات هذا النظام فهو دون المستوى و لا يرقى الى الحد المطلوب لذى المرجو من المؤسسة باجراء مجموعة من التعديلات على نظامها المعلوماتي التسويقي حتى ترفع من مستوى فاعليته و بالتالي الاستخدام الأمثل و الأفضل للموارد التسويقية.

نتائج البحث:

على ضوء ما سبق من خلال دراسة هذا الموضوع، يمكن في الأخير الخروج بالنتائج التالية:

\_ القرارات التسويقية المتخذة على مستوى المؤسسة تتمتع بفعالية عالية نسبيا؛ فأغلبها تحقق الأهداف المرجوة.

\_ المؤسسة ذات طابع عمومي؛ أي أن مكانتها في السوق لا تتأثر بحدة المنافسة (على الأقل حاليا) مع استفادتها من خاصية الدعم من قبل الدولة.

\_ النظام المعلوماتي التسويقي بالمؤسسة لم تصل الى مستواها الحقيقي و ذلك لعدم اهتمام المؤسسة به.

## خاتمة

\_ عدم وجود جهة مختصة في تسيير أنظمة المعلومات. (لم يظهر في الهيكل التنظيمي مكتب خاص بالتسويق).

\_ غياب وعي المسؤولين بأهمية التكنولوجيا التي يوفرها نظام المعلومات في مجال اتخاذ القرارات.

\_ الجانب البشري في هذا النظام تنقصه الكفاءة والخبرة التي تسمح بالتحكم الجيد في استخدام النظام المعلوماتي التسويقي،

\_ عدم الاهتمام الكافي بالموارد البشرية من خلال توفير برامج تكوينية و دورات تدريبية تساهم في الرفع من مستواهم.

### اختبار الفرضيات:

\_ من أجل اثراء بحثنا وجب وضع فرضيات للموضوع؛ اذ تمثلت الفرضية الأولى في:

\_ لدى الكفاءات مساهمة فعالة في خلق و تسيير النظام المعلوماتي التسويقي في المؤسسة وهي فرضية محققة، لأن ميدان تطوير الكفاءات من أهم مسؤوليات إدارة الموارد البشرية هو تفجير الطاقات البشرية الكامنة داخل النظام.

و برامج التكوين تعتبر أهم مدخل مستعمل في هذا المجال، و قد استفادت عملية التكوين من التطورات الحاصلة في مجال المعلوماتية، فهناك العديد من البرمجيات و التطبيقات المتوفرة الآن منها هو تنمية قدرات العاملين كنظام القيادة و التحفيز، و تحديد الأهداف و إدارة الوقت و برامج demensions of leaderships المتعلقة بجوانب مختلفة من إدارة الموارد البشرية و برنامج decide لتطوير مهارات اتخاذ القرار.

ان كل هاته البرامج التي سبق ذكرها يمكن للتنظيم الاستفادة منها و توفيرها للأفراد العاملين داخل التنظيم عبر الشبكة الداخلية.

كما تسمح الشبكة المعلوماتية بالعمل الجماعي و تخطي عقبات المكان و الزمان، و هذا ما من شأنه توسيع دائرة التعارف و الخبرات و تبادلها كما تسمح الشبكات المعلوماتية اليوم، بتلقي برامج تكوينية و دروس عن بعد و الاستفادة من خبرات الآخرين، و النظام المعلوماتي التسويقي ما هو الا نظام فرعي من النظام المعلوماتي العام السائد داخل المنظمة.

## خاتمة

أما الفرضية الثانية التي تتمثل في:

\_ تعتمد المؤسسة محل الدراسة ( ملبنة الساحل ) على إدارة الكفاءات في تسيير النظام معلوماتي تسويقي من أجل ابراز فعاليته. فهي فرضية محققة، لأن على غرار الأفراد الذين امتنعوا عن الإجابة، فان الآخرين قالوا أن المؤسسة تتوفر على نظام معلوماتي تسويقي معتمد من أجل تنظيم وتسيير المعلومات التي يحتاجونها في اقتناص الفرص الموجودة في السوق؛ وأن هذا النظام يعتمد على إطارات ذات كفاءة من أجل تفعيله و ابراز أهميته داخل المؤسسة.

التوصيات:

تتمثل في:

\_ العمل على جعل وحدة نظام المعلومات التسويقية أو ادارة مستقلة و اعطاءها مكانة مرموقة في الهيكل التنظيمي.

\_ زيادة اهتمام الإدارة العليا بالنظام المعلوماتي التسويقي في المؤسسات من خلال توفير الوسائل والتقنيات الحديثة في معالجة البيانات و التي تزيد من سرعة اتخاذ القرارات من قبل الكفاءات القائمة عليها.

\_ تفعيل دور وظيفة التسويق لدى المؤسسة محل التسويق.

\_ الاهتمام بالموارد البشري خاصة من يتمتع بكفاءة عالية لأنه يعتبر رأس مال و جب الاستثمار فيه.

\_ توفير برامج و دورات تكوينية و تدريبية نظرية و تطبيقية من أجل اثراء الكفاءات بكل ما يحدث من تطورات خارج المنظمة.

آفاق الدراسة:

ان علمنا محدود تناول بعض الجوانب و أغفل بعضها، و من أجل فتح آفاق جديدة للبحث في هذا المجال الواسع نقترح:

- أهمية نظام المعلومات التسويقي بالمؤسسة العمومية في ظل العولمة الاقتصادية.
- فاعلية نظام الاستخبارات التسويقية في اتخاذ القرار الاستراتيجي.
- أهمية نظام المعلومات التسويقي في ترقية الجودة.
- دور إدارة الكفاءات في خلق الابداع داخل المنظمة.

المراجع

قائمة المراجع

▪ المراجع باللغة العربية:

\*أولاً\_ الكتب:

- 1\_ تيسير العجارمة، محمد الطائي، نظام المعلومات التسويقية، دار ومكتبة حامد للنشر، الطبعة الأولى عمان الأردن 2002
  - 2\_ سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، الأردن، 2008
  - 3\_ خالد قاشي، حميد الطائي، التسويق ونظام المعلومات التسويقية في المنظمة، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى \_ الأردن 2015
  - 4\_ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2005
  - 5\_ عماد الصباغ؛ نظم المعلومات \_ ماهيتها و مكوناتها؛ دار الثقافة للنشر والتوزيع الطبعة الأولى؛ عمان؛ 2000
  - 6\_ نوري منير، نظام المعلومات المطبق في التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، إعادة الطبعة الأولى، 2005،
  - 7\_ ياسين كاسب الخرشة، خضير كاظم حمود، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2007،
- \*ثانياً\_ الرسائل الجامعية:

- 1\_ احمد هشام هاشم السقا؛ دور الاستخبارات التسويقية في تحقيق الميزة التنافسية؛ مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير إدارة الأعمال؛ الجامعة الإسلامية غزة 2017
- 2\_ بن جدو محمد الأمين، دور الإدارة الكفاءات في تحقيق درجة التميز، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص الإدارة الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة سطيف، 2012\_2013

## قائمة المراجع

3\_ حمدوش أمّنة، نظام المعلومات و دوره في تسيير المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر اكاديمي تخصص تسيير استراتيجي، جامعة مستغانم، 2016\_2015

4\_ مخلوف كلثوم، إشكالية تسيير الكفاءات في المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص إدارة و اقتصاد المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، 2015\_2014

5\_ مرمي مراد؛ أهمية نظم المعلومات الإدارية كأداة للتحليل البيئي في المؤسسات ص و م الجزائرية؛ مذكرة من متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية؛ جامعة فرحات عباس سطيف؛ 2010\_2009

6\_ مقداد أصيلة، بطيب عائشة، دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق ميزة تنافسية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان، 2016 2015

7\_ قروم سهيلة، دور الاستخبارات التسويقية في طرح المنتجات الجديدة، مذكرة مكّملة لنيل شهادة ماستر اكاديمي تخصص تسويق، جامعة مسيلة، 2016\_2015

8\_ الهيثوم عبدالله، دور نظام المعلومات التسويقية في اتخاذ القرارات، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، جامعة تلمسان، تخصص إدارة أعمال الموارد البشرية، 2016، 2015،

### \*ثالثا\_ المجالات:

1\_ براهيمي أسية، ثابت أول وسيلة، عينوس رضوان، تقييم الاستراتيجيات و طرق الاحتفاظ بالكفاءات في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للاقتصاد و الإدارة، العدد 9\_ جانفي 2017، جامعة تلمسان.

2\_ فريحة ليندة؛ مطبوعة دروس في مقياس بحوث التسويق؛ جامعة 8 ماي 1945 قالمة؛ 2018\_2017

3\_ نجاح عائشة، محاضرات في مقياس إدارة الكفاءات، تخصص اقتصاديات العمل، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة ابن خلدون تيارت، 2018\_2017

### \*رابعاً\_ المداخلات العلمية:

1\_ أحمد نبيل فرحات، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، وظيفة الاختيار

2 أميرة إسماعيل؛ مراحل عملية الاختيار؛ المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية

## قائمة المراجع

3\_ سعيد عيمر، التكوين الالكتروني و اسهامه في تنمية الكفاءات داخل الاقتصاديات المبنية على الدرايات، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر 2005

4\_ موساوي زهية، خالدي خديجة، نظرية الموارد و التجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات\_ الكفاءات كعامل لتحسين الأداء المتميز، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة 08\_09\_2005 مارس

\*خامسا\_ مواقع الانترنت:

1\_ ثناء عبد الكريم عبد الرحيم؛ اختيار الموارد البشرية؛ كلية الإدارة و الاقتصاد جامعة بابل  
<http://www.uobabylon.edu.iq/uobcolegesLecture.aspx?fid=3&lcid=68374>

2\_ عادل عامر، من موقع <http://www.diwanalarab.com/>

3\_ عبد الكريم عبد الرحيم، نظام معلومات الموارد البشرية، كلية الإدارة و الاقتصاد، قسم إدارة البيئة، جامعة بابل، من موقع

<http://www.uobabylon.edu.iq/uobColeges/lecture.aspx?fid=9&lcid=69751>

Amira ismaiel <http://hrdiscustion.com/hr31210.html>

<http://www.abahe.uk>human-resources-as-a-system-6>

<http://www.fsa.ulaval.ca/simkaid.simk.html>

<http://hbrarabic.com..>

<https://hrdiscussion.com>

<http://hrdiscussion.com/hr31210.html>

<http://mawdoo3.com>

<http://www.mohasba.info/2018/11/accounting-information-system.html?m=1>

<http://www.politics.dz.com>

<http://sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=1335&SecID=50#>

<http://www.startimes.com/?t=29325469>

<http://www/tadwiina.com/>

## قائمة المراجع

<http://www.tech-wd.com/wd/2008/09/10/expert-systems/amp>

<http://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=http://www.kau.edu.sa/Files/0012539/Subjects>

▪ المراجع باللغة الفرنسية:

\*أولا\_الكتب:

1\_Kotler et dubois . Marketing management 8eme édition publi\_union paris1994

2\_Philip Kotler Bernard Dubois OP.cit

3\_ Robert Reix , Systèmes d'information et management des organisation \_

\*ثانيا\_المواقع:

<http://www.slideshare.net/mobile/licencemrh>

# الجد اول والأشكال

قائمة الجداول و الأشكال

1\_ قائمة الجداول:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	الفرق بين البيانات والمعلومات	33

2\_ قائمة الأشكال:

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية	10
02	نظام إدارة الموارد البشرية المتكامل	14
03	نظام إدارة الموارد البشرية المفتوح	15
04	البنية التمثيلية لكفاءة المؤسسة	17
05	مستويات الكفاءة	19
06	علاقة البيانات بالمعلومات	32
07	أنواع المعلومات	35
08	خصائص المعلومة الجيدة	36
09	مكونات النظام المعلوماتي	38
10	مكونات نظام الاستخبارات التسويقية	47
11	النظرة المتكاملة لمكونات نظام الاستخبارات التسويقية	48
12	مجالات بحوث التسويق	50
13	نظام النمذجة والمساعدة على اتخاذ القرار	51

قائمة الجداول و الأشكال

58	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	14
61	هرم الأعمار	15
61	الرتب	16
63	الجنس	17
64	السن	18
64	الرتب	19
65	الدرجة العلمية	20
65	الأقدمية	21
66	معنى الكفاءة	22
66	تقييم الأداء	23
67	مدة التقييم	24
67	ضبط الكفاءة	25
68	كيفية المحافظة على الكفاءة	26
68	أدوات المحافظة على الكفاءة	27
69	كيفية التوظيف	28
69	كيفية العمل	29
70	تقاسم الخبرة و المعرفة	30
70	التكوين قبل الشغل	31
71	مدة التكوين	32

قائمة الجداول و الأشكال

71	نظام الحوافز	33
72	تتوفر المؤسسة على نظام معلوماتي تسويقي	34
72	امتلاك تكنولوجيا جديدة	35
73	فعالية مكتب نظام المعلومات	36
73	نوع المعلومة لأداء العمل	37
74	نوع المعلومة لأداء العمل	38
74	نظام المعلومات لانتهاز الفرص	39
75	مكانة المؤسسة في السوق	40
75	فعالية نظام المعلومات التسويقي	41
76	علاقة نظام المعلومات التسويقي بالأنظمة الأخرى	42
76	علاقة نظام المعلومات التسويقي بإدارة الكفاءات	43
77	كفاءة مسؤولي نظام المعلومات التسويقي	44
77	كيفية اكتساب الكفاءة	45
78	قدرة إدارة الكفاءة على خلق نظام معلوماتي تسويقي فعال	46
78	كيفية خلق إدارة الكفاءات لنظام معلوماتي تسويقي فعال	47
79	علاقة إدارة الكفاءات بالنظام المعلوماتي التسويقي	48
79	العمل بين إدارة الكفاءات و النظام المعلوماتي التسويقي	49

# الملاحق

## الملاحق

### • المعلومات الشخصية:

1\_ الجنس: ذكر أنثى

2\_ السن:

3\_ الرتبة:

4\_ المؤهل العلمي: ( الدرجة العلمية ):

5\_ الأقدمية بالمؤسسة:

### • المعلومات العلمية:

1\_ ماهي الكفاءة في نظرك ؟ جملة مهارات مكتسبة

قدرات متوفرة في الفرد

جملة خبرات

2\_ هل تقومون بعملية تقييم الأداء؟ نعم لا

كل: 6 أشهر سنة سنتين

3\_ في نظرك كيف يتم ضبط كفاءة الفرد؟

.....  
.....  
.....

4\_ في حالة توافر الكفاءات في الفرد، كيف يتم المحافظة عليها؟

تدريب تكوين نقل التحفيزات المعنوية

5\_ هل هذه الأدوات كافية للمحافظة عليها؟

.....  
.....  
.....

6\_ كيف يتم التوظيف على مستوى المؤسسة؟

.....  
.....  
.....

7\_ هل يتم العمل في جو جماعي ؟ نعم لا

8\_ هل يتم تقاسم الخبرة و المعرفة بين العمال؟ نعم لا

9\_ هل استفدتم من تكوين قبل شغل المنصب؟ نعم لا

كم كانت مدة التكوين؟ .....

## الملاحق

10\_ هل تتبع المؤسسة نظام الحوافز؟ وهل يساعد هذا على تحسين أدائكم؟

.....  
.....

11\_ هل تتوفر المؤسسة على نظام معلوماتي تسويقي؟ نعم لا

12\_ هل لدى المؤسسة تكنولوجيا جديدة؟ نعم لا

13\_ لديكم مكتب نظام معلوماتي؟ هل هو فعال؟

.....  
.....

14\_ ما نوع المعلومة التي تحتاجونها لأداء عملكم؟

.....  
.....

15\_ ماهي مهمتكم؟ اتخاذ القرار

البحث عن المعلومة

معالجة المعلومة

مهمة أخرى ماهي .....

16\_ هل يساعدكم نظام المعلومات على انتهاز الفرص الموجودة على مستوى السوق؟ كيف؟

.....  
.....  
.....

17\_ هل ترى أن المؤسسة لديها مكانة في السوق؟

.....

18\_ هل نظام المعلومات التسويقي فعال؟ نعم لا

19\_ هل هناك علاقة بين نظام المعلومات التسويقي ومختلف الأنظمة الأخرى؟ نعم لا

20\_ هل توجد علاقة بين نظام المعلومات التسويقي وإدارة الكفاءات؟ نعم لا

21\_ هل مسؤولي نظام المعلومات التسويقي أكفاء؟ نعم لا

الملاحق

22\_ كيف اكتسبونها؟

.....

.....

.....

23\_ هل ترى أن إدارة الكفاءات قادرة على خلق نظام معلوماتي تسويقي فعال؟

.....

.....

.....

24\_ كيف ذلك؟

.....

.....

.....

.....

25\_ ما علاقة إدارة الكفاءات بالنظام المعلوماتي التسويقي؟

.....

.....

.....

.....

26\_ كيف يتم العمل بينهم

## الملخص

### الملخص:

تهدف هذه الدراسة الى تسليط الضوء على إدارة الكفاءات، و دورها في خلق نظام معلوماتي تسويقي فعال،

فالمعلومات تعتبر شريان العملية التسويقية، و هي الأساس الذي تعتمد عليه إدارة الكفاءات من أجل تسيير النظام، لأن الوقع الأكبر يجد أثره في ميدان التسويق، حيث ازدادت الحاجة الى الحصول على البيانات و المعلومات حول السوق و العملية التسويقية و المستهلكين و احتياجاتهم..... الخ، فزيادة الحاجة الى المعلومات التسويقية تزيد حاجة المؤسسة الى ضرورة تبني كفاءات عالية قادرة على وضع نظام معلوماتي تسويقي فعال يضمن تحقيق مزيد من اليقظة التي تشهدها البيئة المحيطة من أجل استغلال الفرص و تجنب التهديدات المحتملة لاتخاذ أفضل القرارات.

### الكلمات المفتاحية:

الكفاءة، إدارة الكفاءات، النظام، المعلومة، النظام المعلوماتي، النظام المعلوماتي التسويقي

### Abstract :

This study aims to shed light on competency management and its role in creating an effective marketing information system ;

As information is the artery of the marketing process, and it is the basis on which competency management relies in order to run the system, because the greater impact finds its impact in the field of marketing, where the need has increased. To obtain data and information about the market, the marketing process, consumers and their needs..... etc .., the increasing need for marketing information increases the need for the institution to the need to adopt high competencies capable of establishing an effective marketing information system in order to achieve more vigilance in the surrounding environment in order to exploit opportunities and avoid potential threats to make better decisions.

**Key words:**

Efficiency, competency management, information, system, information system, marketing information system.

