



كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية  
مدرسة الدكتوراه: تسيير دولي للمؤسسات  
تخصص: تسويق دولي

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه

بعنوان

# تنمية وتطوير ربح البيع في المؤسسة الاقتصادية كمراد بشري

دراسة حالة موبيليس

تحت إشراف:

أ.د. معاريف محمد

من إعداد الطالبة:

شيخي مختارية

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	أ.د. بوثلجة عبد الناصر
مشرفا	جامعة سعيدة	أستاذ محاضر أ	د معاريف محمد
ممتحنا	جامعة سعيدة	أستاذ التعليم العالي	أ.د. بن حميدة محمد
ممتحنا	جامعة سعيدة	أستاذ محاضر أ	د رماس أمين
ممتحنا	جامعة تلمسان	أستاذ محاضر أ	د. سعيداني محمد
ممتحنا	جامعة تلمسان	أستاذ محاضر أ	د عياد محمد

السنة الجامعية

2021-2020



# الشكر و التقدير

الحمد لله فاتحة كل خير، وتمام كل نعمة، نحمده سبحانه وتعالى  
ونصلي و نسلم على سيدنا مُحَمَّد أفصح العرب لسانا وأوضحهم  
حجة وبياناً.

لا يسعني في هذا المقام إلا أن أتقدم بخالص الشكر و التقدير  
وأسمى المعاني للأستاذ المشرف:

الأستاذ الدكتور معاريف مُحَمَّد الذي كان الموجه والمرشد في هذه  
الرحلة الطويلة

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى أعضاء لجنة المناقشة، وكل من  
أعاننا في هذا العمل الفضيل، ونسأل الله التوفيق و السداد.

# الإهداء

إلى بلدي الجزائر

إلى من حملتني وهنا على وهن أمي الحبيبة أطال الله في عمرها.

إلى زوجي العزيز و أبنائي.

إلى إخوتي رعاهم الله.

إلى أختي الغالية و زوجها.

إلى كل العائلة كبيرا وصغيرا.

و إلى كل من عرفت ونسيتهم كلماتي أهدي ثمرة هذا الجهد راجية من

المولى عز وجل أن ينفعنا بما علمنا وأن ينفع به غيرنا، ويزيدنا علما.

## الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على تنمية وتطوير الأداء البيعي لرجال البيع من خلال معياري المهنية والسلوكية -دراسة حالة مؤسسة موبيليس- وكالات كل من ولاية سعيدة، معسكر و سيدي بلعباس. ولتحقيق هدف البحث تم تصميم استبيان وزع على عينة مكونة من 95 رجل بيع بمختلف الوكالات السابقة بالمؤسسة محل الدراسة.

وبتحليل إجابات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي spss2 أظهرت نتائج الدراسة أن هناك ارتباط بين تدريب وتحفيز رجال البيع وأداءهم البيعي كما خلصت إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتحفيز على معياري الأداء البيعي (السلوكية والمهنية).

**الكلمات المفتاحية:** الأداء البيعي لرجال البيع - التدريب - التحفيز - معيار السلوكية - معيار المهنية

## Résumé:

Cette étude vise à éclairer le développement et l'amélioration du performance des vendeurs à travers les critères professionnels et comportementaux. L'étude a été opérée au sein des agences mobilis de la wilaya de saida, mascara et sidi bel abbes.

Pour atteindre l'objectif de cette étude un questionnaire a été conçu et distribué à l'échantillon d'étude qui se compose de 95 vendeurs et en analysant les réponses au questionnaire via le programme statistique spss 22, les résultats montrent qu'il ya une corrélation entre la formation et la motivation des vendeurs et la performance et il a également été constaté qu'il ya un impact significatif de la formation et la motivation sur les normes des performance (professionnalisme et comportementale) .

**Mots clés:** la performance des vendeurs- la formation- la motivation- une norme comportementale – une norme professionalisme.

## Abstract:

This study aims is to shed light on the development and improvement of salespersons performance –we have taken mobilis company agency of saida ,mascara and sidi bel abbes as a case study.

To achieve the purpose and goal of this study, a questionnaire was established and distributed to a research sample consisted of 95 salespersons at the company under study ,and by analyzing the questionnaire answers through the spss program ,the results shows that there is a correlation between the training and motivation of salesperson and the performance , it was also found that there is a significant impact of both training and motivation of salesperson on the performance norms (professional and behavioral).

**Keywords:** salespersons performance- training- motivation- professional norm – behavioral norm.

# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

أ-ط	المقدمة العامة
<b>الفصل الأول: الأطر النظرية لإدارتي الموارد البشرية و المبيعات</b>	
11	مقدمة الفصل الأول
12	المبحث الأول:مدخل للإدارة التسويقية
12	المطلب الأول: ماهية التسويق
12	1-المفهوم
13	2- أهمية التسويق
15	3- وظائف التسويق
17	المطلب الثاني: المزيج التسويقي للمؤسسة
17	1-مفهوم المزيج التسويقي
20	2-مكونات المزيج التسويقي
28	المطلب الثالث : المزيج الترويجي للمؤسسة
28	1-مفهوم المزيج الترويجي للمؤسسة
29	2-مكونات المزيج الترويجي للمؤسسة
37	المطلب الرابع:إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالتسويق
37	1-مفهوم ادارة الموارد البشرية
37	2-وظائف ادارة الموارد البشرية وعلاقتها بالادارة التسويقية
40	المبحث الثاني: مدخل لإدارة المبيعات
40	المطلب الأول: ادارة المبيعات والتسويق
40	1-مفهوم ادارة المبيعات.
43	2-علاقة ادارة المبيعات بالادارات الأخرى.

44	المطلب الثاني: أهمية إدارة المبيعات وأهدافها
44	1-أهمية إدارة المبيعات
45	2-أهداف إدارة المبيعات
45	المطلب الثالث: وظائف إدارة المبيعات وتنظيمها
45	1- وظائف إدارة المبيعات
47	2-تنظيم إدارة المبيعات
51	المطلب الرابع:تخطيط المبيعات
51	1-خصائص تخطيط المبيعات وعناصرها
52	2-خطوات تخطيط المبيعات
53	3-أنواع تخطيط المبيعات
54	المبحث الثالث :البيع الشخصي
54	المطلب الأول:مفهوم البيع الشخصي وأهدافه
54	1-مفهوم البيع الشخصي
55	2-أهداف البيع الشخصي
55	3-فوائد البيع الشخصي
56	المطلب الثاني: أنواع رجال البيع ووظائفهم
56	1أنواع رجال البيع
59	2-صفات رجل البيع الناجح
59	3- وظائف رجل البيع
59	المطلب الثالث:عملية البيع الشخصي
59	1- خطوات القيام بعملية البيع الشخصي
61	2- مقومات نجاح عملية البيع الشخصي
62	المطلب الرابع:المدخل الخمسة للبيع الشخصي

62	1-البيع الشخصي المستند إلى استجابة المحفز
64	2-البيع الشخصي المستند إلى العلاقات البيعية AIDA
64	3-البيع الشخصي المستند إلى إشباع الحاجة
65	4- المدخل الموقفي ومدخل حل المشاكل
67	خلاصة الفصل الأول
<b>الفصل الثاني: أساليب تنمية وتطوير رجل البيع</b>	
69	مقدمة الفصل الثاني
70	المبحث الأول: أساليب تنمية وتطوير رجل البيع من خلال التدريب
71	المطلب الأول: التدريب بمفهومه الواسع
71	1-مفهوم التدريب
72	2-الأهداف التدريبية
73	3-مبادئ التدريب
75	4-التدريب كنظام متكامل
80	المطلب الثاني: تدريب رجل البيع
80	1-مفهوم تدريب رجل البيع
81	2-أهمية تدريب رجل البيع
82	3-أهداف تدريب رجل البيع
85	المطلب الثالث: الحاجات التدريبية
86	1-طرق تحديد الاحتياجات التدريبية
89	2-مستلزمات التدريب
92	3-أساليب وطرق التدريب
97	المطلب الرابع: البرامج التدريبية لرجل البيع
97	1-أنواع برامج تدريب رجال البيع

98	2-المفاضلة بين التدريب داخل وخارج العمل
101	3-محتوى برامج التدريب
105	المبحث الثاني: تنمية وتطوير رجل البيع من خلال التحفيز
106	المطلب الأول : التحفيز بمفهومه الواسع
106	1-مفهوم الحوافز
107	2أسس منح الحوافز
108	3-تصنيف الحوافز
110	4-أهمية الحوافز
111	5-عناصر عملية التحفيز
111	المطلب الثاني: النظام التحفيزي داخل المؤسسة الاقتصادية
111	1-تحفيز رجال البيع
112	2-حاجة رجال البيع الى التحفيز
113	3-النظام التحفيزي
115	4-خصائص نظام الحوافز الفعال
116	5خطوات تصميم نظام الحوافز
116	المطلب الثالث: التحفيز المادي لرجال البيع
116	1-التحفيز عن طريق خطة المكافأة الأساسية
121	2-التحفيز عن طريق الحوافز المالية الخاصة
123	المطلب الرابع: التحفيز المعنوي لرجال البيع
123	1-المسابقات
123	2-ظروف العمل
126	3-الاجتماعات
127	4-طرق أخرى للتحفيز المعنوي

128	المبحث الثالث: دراسة الأداء البيعي لرجال البيع كأثر للتدريب والتحفيز
130	المطلب الأول: ماهية الأداء البيعي لرجال البيع
130	1- مفهوم تقييم الأداء
131	2- تقييم الأداء البيعي لرجال البيع
132	3- مصادر المعلومات اللازمة لتقييم الأداء
133	المطلب الثاني: أثر التدريب والتحفيز على الأداء البيعي
134	1- معايير تقييم الأداء البيعي لرجال البيع
138	2- خطوات تقييم أداء رجال البيع
140	3- الخصائص المطلوبة في طرق التقييم
141	4- أساليب تقييم رجال البيع
146	المطلب الثالث: الإدارة بالأهداف كأسلوب للتقييم
146	1- مفهوم الإدارة بالأهداف
147	2- عناصر الإدارة بالأهداف
149	3- تقييم الأداء البيعي عن طريق الإدارة بالأهداف
154	خلاصة الفصل الثاني
الفصل الثالث: أثر تدريب وتحفيز رجال بيع موبيليس على الأداء البيعي	
157	مقدمة الفصل الثالث
158	المبحث الأول: مدخل تعريفى لموبيليس
158	المطلب الأول: نبذة عن مؤسسة موبيليس
158	1- تقديم عن مؤسسة موبيليس
160	2- مبادئ موبيليس
160	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
160	1- عناصر الهيكل التنظيمي موبيليس

164	2-أهداف موبيليس
166	المطلب الثالث: التشكيلة المقدمة من المؤسسة وتوزيعها على رجال البيع
167	1-عروض الباك
167	2-عرض الدفع البعدي
168	3-العرض المزدوج موبيكنترول
170	المبحث الثاني : رجال البيع موبيليس وواقع تدريبهم وتحفيزهم
170	المطلب الأول:رجال البيع موبيليس
170	1-رجال البيع الداخليون
171	2-رجال البيع المكلفون بنقاط البيع
171	3-رجال البيع المكلفون بنقاط البيع
172	4-رجال البيع المكلفون بالحسابات الكبرى
174	المطلب الثاني: تدريب رجال البيع موبيليس
175	1-تدريب رجال البيع الجدد
176	2-تدريب رجال البيع القدامى
177	المطلب الثالث: تحفيز رجال البيع موبيليس
178	1-الحوافز المادية
178	2-الحوافز المعنوية
180	المبحث الثالث : دراسة أثر سياستي التدريب والتحفيز على الأداء البيعي
181	المطلب الأول: وصف الاستبيان ومنهج الدراسة
181	1-مجتمع وعينة الدراسة
182	2-وصف الاستبيان
184	المطلب الثاني:عرض نتائج الاستبيان وتحليلها
184	1-المقياس المستخدم في الدراسة

184	2-ثبات الدراسة
186	3-نتائج عينة الدراسة
201	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
201	1-الفرضية الأساسية الأولى
205	2-الفرضية الأساسية الثانية
207	المطلب الرابع: العلاقة الخطية الرابطة بين تدريب وتحفيز رجال البيع ومعياري تقييم الأداء
207	1-معياري السلوكية
209	2-معياري المهنية
211	خاتمة الفصل الثالث
214	الخاتمة العامة
216	قائمة المراجع
227	الملاحق

# الجداول والأشكال

## فهرس الأشكال :

ج	الشكل(1): نموذج الدراسة
18	الشكل(2): نموذج Mc Carthy لعناصر المزيج التسويقي
19	الشكل (3): المزيج التسويقي التوسعي
21	الشكل (4): مستويات المنتج
42	الشكل (5): تبعية إدارة المبيعات للإدارة المالية
43	الشكل (6): تبعية إدارة المبيعات للإدارة التجارية
44	الشكل (7): تموقع إدارة المبيعات ضمن الوظيفة التسويقية
46	الشكل (8) : وظائف إدارة المبيعات
49	الشكل (9): التنظيم على أساس جغرافي
50	الشكل (10):التنظيم على أساس المنتجات
50	الشكل (11): التنظيم على أساس العملاء
65	الشكل (12):المدخل البيعي المستند إلى إشباع الحاجة
65	الشكل (13) : المدخل البيعي المستند إلى حل المشاكل
76	الشكل (14): نظام التدريب المتكامل
77	الشكل (15): مدخلات التدريب
78	الشكل (16): عمليات التدريب
85	الشكل (17): الاحتياجات التدريبية
114	الشكل(18): نظام تحفيز رجال البيع
135	الشكل (19): أبعاد تقييم أداء رجال البيع
138	الشكل (20): خطوات تقييم أداء رجال البيع
151	الشكل (21) : خطوات تطبيق الإدارة بالأهداف

160	الشكل (22) : شعار موبيليس
163	الشكل (23) : المديریات الجهوية لموبيليس
164	الشكل (24) : الهيكل التنظيمي لموبيليس
166	الشكل (25) : عروض موبيليس
173	الشكل (26): توزيع مهام رجال البيع ضمن الوكالة التجارية-سعيدة-
181	الشكل (27): توزيع أفراد العينة على الوكالات التجارية
186	الشكل (28): تمثيل أفراد العينة حسب الجنس
187	الشكل (29) : تمثيل أفراد العينة حسب السن
189	الشكل (30) : تمثيل أفراد العينة حسب المؤهل العلمي
190	الشكل(31): تمثيل أفراد العينة حسب الدخل الشهري
191	الشكل (32): تمثيل أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

## فهرس الجداول:

62	الجدول (1): المدخل البيعي المستند إلى استجابة المحفز
64	الجدول(2): المدخل البيعي المستند إلى الحالات الذهنية
98	الجدول (3): أنواع البرامج التدريبية
100	الجدول(4): ايجابيات وسلبيات التدريب داخل المنظمة وخارجها.
142	الجدول (5): مثال لقائمة الفحص بطريقة التصنيف البياني
144	الجدول (6): نموذج تقييم رجال البيع على اساس الرتب
148	جدول (7): مقارنة طرق تقييم الأداء التقليدية مع أسلوب الإدارة بالأهداف
167	جدول (8) : عروض باك 4G.
168	جدول (9) : عروض win max
175	جدول (10) : البرامج التدريبية لمويليس عبر الوكالات التجارية(سعيدة معسكر سيدي بلعباس)
181	جدول (11) : الاستبيانات الموزعة على عينة الدراسة(ضمن الوكالات التجارية)
183	جدول(12): تقسيم الاستبيان
185	جدول (13) : المعامل الفاكرونباخ لمحاور الاستبيان
186	جدول (14): توزيع افراد العينة حسب الجنس
187	جدول (15): توزيع افراد العينة حول السن
188	جدول (16): توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي
190	جدول (17): توزيع افراد العينة حسب الدخل الشهري
191	جدول رقم (18): توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة
193	جدول (19): نتائج الاستبيان حول العملية التدريبية
196	جدول (20) : نتائج الاستبيان حول العملية التحفيزية

198	جدول رقم (21): نتائج الاستبيان حول تقييم الأداء البيعي
202	جدول رقم (22): الفروض الصفرية والبديلة للفرضية الأساسية الأولى
203	جدول رقم (23): نتائج اختبار T
204	جدول رقم (24): ارتباط تدريب وتحفيز رجال البيع بمعايير الأداء البيعي.
206	جدول رقم (25): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط - معيار السلوكية
206	جدول رقم (26): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط - معيار المهنية
207	جدول رقم (27): جدول تحليل التباين
208	جدول رقم (28): ثابت ومعامل العلاقة الخطية بين التدريب والتحفيز ومعيار السلوكية
209	جدول رقم (29): جدول تحليل التباين
210	جدول رقم (30): ثابت ومعامل العلاقة الخطية بين التدريب والتحفيز ومعيار المهنية

# مقدمة عامة

في ظل النمو الكبير و المتسارع للاقتصاد العالمي تواجه المنظمات الاقتصادية تعدد المداخل الواجب التطرق لدراستها من أجل المحافظة على كيانها وزيادة النمو و مسايرة التغيرات التي فرضها النظام الرأسمالي على النظام الاقتصادي.

و من أهم هذه المداخل نجد المورد البشري هذا الأخير الذي أصبح بدوره أهم لبنة ضمن المؤسسة الاقتصادية وفرض وجوده واكتسى طابع الإدارة وهذا ما يعرف بإدارة الموارد البشرية أو تسيير الموارد البشرية.

ويعتبر المورد البشري الرابط الأساسي بين وظائف وإدارات المؤسسة وأكبر مثال على ذلك رجل البيع الذي يعد محرك البيئة التسويقية ومثلها بالعالم الخارجي وهمزة الوصل مع الزبون المباشر أو المستهلك النهائي وهذا ما يستوجب تنميته وتطويره من خلال انتهاج عدة أساليب.

وتتعدد الأساليب والطرق لتنمية وتطوير رجل البيع ومن أهم هذه الطرق نجد ما يعرف بسياستي التدريب والتحفيز و قد حظيت هاتين الأخيرتين بعناية كبيرة من قبل الاقتصاديين من جانب البحث ومن قبل المسؤولين داخل المؤسسات الاقتصادية من جانب التطبيق.

وستتطرق في هذا البحث لدراسة الجانبين معا فنجد في الأول كل ما يخص رجل البيع كمورد بشري و تموقعه داخل إدارة المبيعات أما الثاني فيخص بالدراسة أساليب التنمية والتطوير وأثره على الأداء البيعي.

ولالإمام بجل مفاهيم الدراسة و إسقاطها على الجانب التطبيقي والوصول للأهداف المرجوة قمنا بطرح

الإشكالية كالاتي :

ما مدى إسهام تنمية وتطوير رجل البيع في تحسين الأداء البيعي للمؤسسة محل

الدراسة؟

ويتفرع عن هذا الإشكال عدة تساؤلات فرعية نذكر منه ما يلي:

- ما هي طرق تنمية و تطوير رجل البيع داخل المؤسسة الاقتصادية ؟
- ما أثر عملية التدريب والتحفيز على تنمية وتطوير رجل البيع ؟
- ما مدى انتهاج مؤسسة اتصالات الجزائر لسياستي التدريب والتحفيز من أجل

التنمية والتطوير؟

- ما تأثير عملية التدريب والتحفيز على التنمية والتطوير من خلال الأداء البيعي

لمويليس؟

ولالإجابة عن هذه الإشكالية وبعد بحث مطول و معمق في عدة مراجع تمكنا من تحديد

دراستنا في إثبات أو نفي فرضيتين أساسيتين الأولى تتعلق بالارتباط أما الثانية فتتعلق

بالتأثير وهما :

الفرضية الأساسية الأولى:

وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين عملية تدريب وتحفيز رجال البيع وأدائه البيعي

ويمكن إدراج فرضيتين فرعيتين كالاتي :

➤ وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين عملية تدريب وتحفيز رجال البيع وسلوكهم

(معيار سلوكية رجال البيع).

➤ وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين عملية تدريب وتحفيز رجال البيع ومهنتهم (معيار

مهنية رجال البيع).

➤ الفرضية الأساسية الثانية:

تؤثر عملية تدريب وتحفيز رجال البيع على أدائهم البيعي

ويمكن إدراج فرضيتين فرعيتين كالآتي :

➤ تؤثر عملية تدريب وتحفيز رجال البيع على أدائهم البيعي من خلال تأثيرها على سلوكهم

(معيار سلوكية رجال البيع).

➤ تؤثر عملية تدريب وتحفيز رجال البيع على أدائهم البيعي من خلال تأثيرها على مهنتهم

(معيار مهنية رجال البيع).

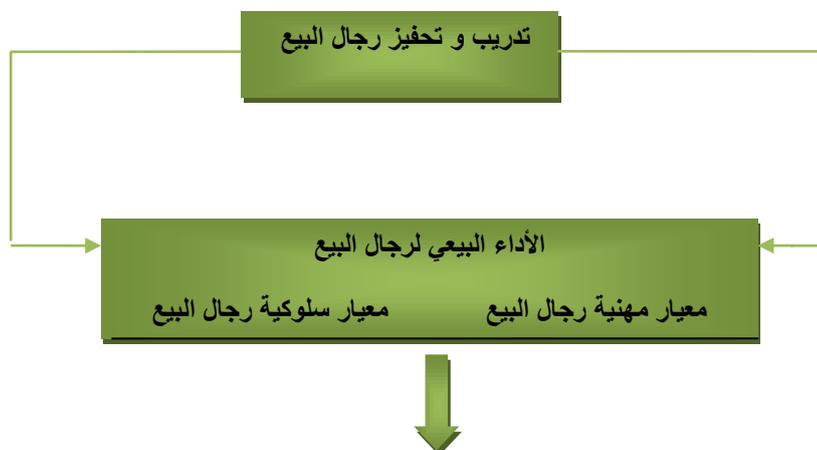
نموذج الدراسة:

يمكن صياغة نموذج الدراسة على النحو التالي:

المتغير المستقل: عملية تدريب وتحفيز رجال البيع

المتغير التابع: الأداء البيعي من خلال مهنية وسلوكية رجال البيع

الشكل رقم 01: نموذج الدراسة



تنمية وتطوير رجال البيع موبيليس

المصدر: من إعداد الباحثة

أهداف الدراسة:

- الإطلاع على المفاهيم الحديثة لرجال البيع .
- التطرق لمفاهيم التدريب وأحدث أساليبه.
- توضيح مفاهيم وأطر التحفيز داخل المؤسسة الاقتصادية وبالأخص تحفيز رجال البيع.
- جعل هذا العمل جزء من الدراسات التي نثري بها المكتبة الجامعية.

أهمية الدراسة :

تكمن أهمية هذه الدراسة في كون رجل البيع داخل المؤسسة الاقتصادية من العناصر المتحركة في إيرادات المؤسسة أي يمكنه زيادتها أو إنقاصها وفي كونه أيضا موردا بشريا يمكن استغلاله أو بالأحرى استثماره وهذا ما تتجه له جل المؤسسات الاقتصادية في ظل التحولات الكبيرة و المتسارعة.

بالإضافة إلى تزايد الاهتمام بطرق التدريب والتحفيز لما لها من أثر كبير وعائد على المديين القريب والبعيد.

كما يعتبر رجل البيع واجهة المؤسسة لبناء وتطوير صورتها لدى زبائنها.

### مبررات اختيار الموضوع:

تتلخص مبرراتنا لدراسة هذا الموضوع بمجموعة من العوامل هي:

- كون رجل البيع ينتمي للمجال التسويقي وهذا ما يتضمنه تخصصي.
- التوجه الكبير والحديث من جل المؤسسات نحو المفهوم التسويقي.
- صعوبة تطبيق المفاهيم التسويقية خاصة المفاهيم التسويقية لرجل البيع في مجتمعنا الجزائري.
- الانفتاح التكنولوجي وهذا ما زاد من تطور رجل البيع.
- محاولة جعل دراستنا من الدراسات المرجعية التي يلجأ إليها الطلبة والباحثون.

### الدراسات السابقة:

من بين الدراسات التي عاجلت موضوع رجال البيع داخل المؤسسات الاقتصادية نذكر ما يلي:

- أطروحة دكتوراه بعنوان تسيير قوى البيع في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -الواقع والآفاق- من

إعداد الطالب جبار بوكثير<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> جبار بوكثير أطروحة دكتوراه بعنوان تسيير قوى البيع في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -الواقع والآفاق- كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة باتنة 2013 عن الموقع:

ألقت هذه الدراسة الضوء على واقع القوة البيعية وبالأخص رجال البيع داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وذلك من خلال دراسة عمليات التعيين والانتقاء والتدريب والتحفيز ومن أهم النتائج المتوصل إليها:

- عدم حرص المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على بناء نظام تدريبي فعال لتطوير قدرات ومهارات رجال بيعها.

- عدم تحفيز رجال البيع بالشكل الذي يعمل على التأثير على مستوى أداءها.

➤ رسالة ماجستير بعنوان واقع وأهمية قوة البيع من خلال الأهمية التي تكتسيها وركزت على واقع

رجال البيع من خلال دراسة رجال بيع مؤسسة جازي وكل ما يزيد من أدائهم ويثبت

وجودهم داخل المؤسسة ومن خلال الدراسة توصلت إلى النتائج الآتية فيما يخص رجال

### البيع:<sup>1</sup>

- ضرورة التأكيد على عملية تطوير وتحسين فعالية رجال البيع من خلال التدريب .

- التأكيد على أهمية رجال البيع والمكانة التي يحتلوها داخل المؤسسة.

- وضع نظام أجور فعال يركز على العمولات والمكافآت وهذا من أجل زيادة عملية دفع رجال

### البيع.

- ضرورة بناء نظام متكامل لإدارة الأعمال اليومية لرجال البيع فيما يخص الزيارات والمسارات

والمعلومات المساعدة على العمل.

<sup>1</sup>ليديا عشو واقع وأهمية قوة البيع في مؤسسة خدماتية دراسة مؤسسة جازي كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة قسنطينة 2012 عن الموقع:

<https://bu.umc.edu.dz/theses/economie/AACH3941.pdf>

➤ رسالة ماجستير بعنوان أثر رجال البيع في العملية التسويقية –دراسة حالة شركة بزيانوس

للمياه الغازية المحدودة- إعداد ماري رمسيس طانيوس موزة.<sup>1</sup>

ألقت هذه الدراسة الضوء على تطور الأهداف الوظيفية لرجل البيع داخل المنظمات الاقتصادية

بالإضافة إلى التطرق لعمليتي التدريب والتحفيز لرجال البيع في المنظمات الاقتصادية ومن أهم النتائج

التي توصلت إليها:

- ضرورة الإهتمام بتأهيل وتدريب رجال البيع.
- الإهتمام بالمتابعة المستمرة لرجال البيع ورفع كفاءتهم مع مراقبة الأداء وتقييمه.
- تحفيز ومكافأة رجال البيع لتشجيعهم على بذل أقصى جهد ممكن لزيادة المبيعات

أدوات الدراسة:

يمكن تقسيم أدوات الدراسة إلى ما يلي :

**1/** أدوات الدراسة النظرية وتتمثل في:

➤ المسح المكتبي: من خلال الإطلاع على الكتب المتعلقة بموضوع الدراسة باللغة العربية

والأجنبية .

➤ الدراسات السابقة: وتشمل المذكرات والأطروحات التي تعالج نفس موضوع الدراسة.

➤ التصفح الإلكتروني: عبر مواقع الشبكة العنكبوتية والتي أصبحت بوابة الباحثين وطالبي العلم في

الوقت الحديث.

<sup>1</sup> <http://repositorysustech.edu/HANDLE/123456789/8738>

2/ أدوات الدراسة الميدانية وتمثل في:

➤ المقابلات الشخصية مع عمال وإطارات موبيليس.

➤ وثائق وإصدارات المؤسسة.

➤ الاستبيان.

➤ الولوج إلى مواقع المؤسسة الإلكترونية.

حدود الدراسة: تتمثل في الحدود النظرية والعملية للدراسة.

1/ الحدود النظرية: وتشمل معظم الدراسات التي اهتمت بدراسة رجل البيع و أساليب تنميته

وتطويره و الجوانب الملمة به.

2/ الحدود العملية: تتمثل في الدراسة الميدانية لتنمية وتطوير رجل البيع في مؤسسة موبيليس من

خلال انتهاج سياسي تدريبي وتحفيز رجال البيع وأثرهما على الأداء البيعي.

وقد شمل البحث عدة صعوبات نوجزها فيما يلي:

➤ قلة المراجع التي تتناول موضوع رجال البيع بالدراسة وإقتصارها على كونه عنوانا من محتويات

المرجع.

➤ قلة المقالات التي تتناول موضوع رجل البيع وإقتصارها على التعريفات السطحية.

➤ حداثة استخدام المؤسسات الجزائرية لعمالة رجال البيع

➤ كون التحفيز والتدريب في المؤسسات الجزائرية يقتصر على الطرق التقليدية .

➤ صعوبة الحصول على المعلومات والبيانات الرقمية مثل رقم الأعمال من مؤسسة موبيليس

باعتبارها معلومات سرية.

# الفصل الأول

### مقدمة الفصل الأول :

إن التغيير المستمر الذي يطرأ على العالم بجميع متغيراته من أنظمة دولية واقتصادية وتكنولوجية يحتم على المؤسسة الاقتصادية مواكبة هذه التغيرات وتكييف علاقتها ونظرتها إلى ما يدور حولها من منافسين وأسواق وبناء إستراتيجية ترمي إلى تحقيق أهدافها المرجوة من خلال تخطيطها وتبنيها لهذه الإستراتيجية لتلبية حاجات ورغبات المستهلك الحالي والمرقب والتي تتسم بالتنوع والتجدد من خلال النشاط التسويقي الهادف إلى تحديد الفرص التسويقية التي تجمع بين تلبية حاجات المستهلك من جهة وتحقيق أهدافها من جهة أخرى .

ويمثل النشاط البيعي الشريان النابض داخل المؤسسة الاقتصادية كونه النشاط الهادف إلى تصريف منتجات المنظمة ومن أجل الإلمام بكل المفاهيم التسويقية و البيعية والربط بينهما قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث هي :

**المبحث الأول :** ونجد به مدخلا للإدارة التسويقية بكل مفاهيمها ونظرة حول إدارة الموارد البشرية باعتبارها المصدر المسؤول عن اليد العاملة داخل المؤسسة.

**المبحث الثاني :** نقوم فيه بدراسة مفصلة لإدارة المبيعات من المفاهيم والأهداف والتنظيم والتخطيط

**المبحث الثالث:** تطرقنا في هذا المبحث إلى البيع الشخصي من حيث المفاهيم والأنواع والمداخل.

## المبحث الأول: مدخل للإدارة التسويقية

تبنى المؤسسات الاقتصادية الإدارة التسويقية الحديثة كمحرك للعمل الربحي من خلال تبنيتها للمفاهيم التسويقية الحديثة التي تهتم بدراسة الأسواق والجمهور المستهدفة من جهة وتبني سياسة ناجعة من جهة أخرى وهذا ما سنتطرق له بالدراسة في هذا المبحث والذي ينقسم إلى :

- 1- ماهية التسويق :دراسة نظرية للمفاهيم التسويقية.
- 2- المزيج التسويقي للمؤسسة :دراسة عناصر المزيج التسويقي وجميع الأطر النظرية لها.
- 3- المزيج الترويجي : دراسة مفاهيم المزيج الترويجي ومكوناته.
- 4-مدخل لإدارة الموارد البشرية :دراسة ماهية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالنشاط التسويقي.

### المطلب الأول :ماهية التسويق

#### 1-المفهوم:

للتسويق مكانة مهمة ضمن المؤسسة الاقتصادية لذا أولاهها الباحثون عناية كبيرة للإلمام بجميع جوانبها ومن خلال بحثنا هذا استطعنا أن نجمع بعض التعاريف حول المفهوم التسويقي من أهمها :

➤ عرفه kotler et Debois على أنه الميكانيزم الاقتصادي والاجتماعي الذي يشبع حاجات ومتطلبات الأفراد والجماعات بخلق وتبادل المنتجات<sup>1</sup>.

➤ كما عرفه Eric vernette على أنه استغلال جميع إمكانات المؤسسة من أجل ضمان تدفق السلع والخدمات للمستهلك.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>P .Kotler et B .Dubois « marketing management » ;public union ,Paris 10eme éd 2000 p 40.

<sup>2</sup>Eric Vernet « L'essentiel du marketing » édition d'organisation 1998 p20

➤ عرفه M.Benoun على أنه مجموعة المراحل المتمثلة في اكتشاف وتحليل المتطلبات

الظاهرية والباطنية للمجتمع بهدف تصور وتشغيل سياسة مكيفة للاستجابة لمتطلبات هذا

الأخير أو جزء منه.<sup>1</sup>

➤ كما عرف على أنه مجموعة من الأنشطة المتكاملة التي توجه من خلالها موارد مؤسسة ما

(صناعية أو خدمية أو تجارية ) لفرص متاحة في سوق ما ويكون لها مغزيان هاما اجتماعيا

واقتصاديا.<sup>2</sup>

➤ بالإضافة إلى كونه نظام متكامل من أنشطة أعمال مترابطة تصمم لتخطيط السلع والخدمات

والأفكار وتسعيها وترويجها وتوزيعها لكي تشبع حاجات المستهلكين والمستخدمين الحاليين

والمرتقبين.<sup>3</sup>

ومن خلال التعاريف السابقة يمكننا أن نوجز مفهوم التسويق في ما يلي:

هو عملية مركبة ترمي لإيجاد علاقة ايجابية تربط المؤسسة بأسواقها المستهدفة كما أن عملية

إشباع حاجات الأفراد وتعزيز ثقتهم بالمؤسسة من أهم أهدافها.

## 2- أهمية التسويق:

يعتبر نشاط التسويقي نشاطا مهما وحيويا للأفراد والمؤسسات بجميع أنواعها و يمكن تصنيف هذه

الأهمية إلى ثلاث<sup>4</sup>:

<sup>1</sup>M.Benoun « le marketing savoir et savoir faire »économica,Paris2éme édition 1991 p05

<sup>2</sup>مليحة يزيد "أصول وفصول التسويق " دا هومة للطباعة والنشر والتوزيع -الجزائر 2014 ص29

<sup>3</sup>حميد الطائي ١-محمود الصمدي-د.بشير العلاق-د.إيهاب القرم -الأسس العلمية للتسويق الحديث -مدخل شامل -دار البازوري العلمية لنشر

والتوزيع-عمان الأردن 2007 ص14

<sup>4</sup>مليحة يزيد "أصول وفصول التسويق -مرجع سبق ذكره- ص48

➤ أهمية التسويق على مستوى المؤسسة: للتسويق أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة إذ يزودها

بالمعلومات التسويقية الأساسية عن رغبات وحاجات المستهلكين من السلع والخدمات

فالتسويق يربط المؤسسة في المجتمعات التي نعيش بها بالأسواق التي تخدمها.

➤ أهمية التسويق على مستوى المجتمع: يلعب التسويق دورا هاما بالنسبة للمجتمع من خلال

خلقه لمنافع كثيرة تتمثل في :

- مساهمته في خلق التنمية وهذا من خلال تنميته الاقتصادية.

- مساعدته في توجيه الإمكانيات والاستغلال الأمثل للموارد من خلال البحوث والدراسات

لمعرفة الحاجيات والرغبات الحقيقية للمستهلكين.

- يساعد في الرفع من مستوى المعيشة.

➤ أهمية التسويق على مستوى المستهلك: إن التسويق يفيد المؤسسة وذلك من خلال توفير

المنافع الرئيسية له ويسعى إلى تحقيقها دوما وتتمثل في :

➤ المنفعة الشكلية: وتتمثل في تحديد المواصفات النهائية للسلعة وتزويد الوظيفة الإنتاجية

بمعه المعلومات والمواصفات للوصول إلى السلع المطلوبة.

➤ المنفعة الزمنية: وتتمثل في توفير السلعة للمستهلكين في أي وقت يطلبها

➤ المنفعة الحيازية: وهي نقل ملكية السلعة من المنتج إلى المستهلك وقت شراءه.

➤ المنفعة المكانية: وهي توفير السلع أو الخدمات في الأماكن المناسبة للمستهلك.

تتمثل أهمية التسويق في خدمته الثلاثية الأبعاد للأطراف مؤسسة - مجتمع -مستهلك في آن واحد.

### 3-وظائف التسويق 1:

لا بد من تأدية مجموعة من الوظائف التسويقية لخلق المنفعة الاقتصادية وتسهيل عملية التبادل وهذه

الوظائف هي في الواقع انعكاسا للمزيج التسويقي أو للمتغيرات التسويقية ونوجزها فيما يلي :

### 1-3 تجميع المعلومات التسويقية: ويشمل ذلك ما يلي:

- تحديد وتحليل الفرص التسويقية.
- تصميم وتنفيذ الدراسات الاستقصائية.
- تنفيذ التجارب السوقية.
- تجميع معلومات عن المنافسين.
- توفير المعلومات اللازمة لصانعي القرار.

### 2-3 تحمل المخاطرة : و يعني ذلك أن يأخذ رجل التسويق على عاتقه المسؤولية أو

المخاطرة كاملة في النشاط التسويقي وكذلك كيفية نقلها للآخرين ثم كيفية مراقبتها والسيطرة

عليها.

### 3-3 الشراء أو الإيجار : ويشمل ذلك :

- تحديد اختيار مصادر التوريد.
- تقييم مصادر التوريد.

<sup>1</sup>د. شريف احمد شريف العاصي -التسويق -النظرية والتطبيق الدار الجامعية الإسكندرية 2006ص25

➤ دراسة ومناقشة شروط الشراء أو الإيجار.

### 4-3 البيع أو التأجير: ويشمل ذلك :

➤ تحديد العملاء المستهدفين.

➤ تحديد مواقفهم وأماكنهم.

➤ كيفية الاتصال بهم .

➤ خلق الطلب على السلعة وزيادته عن طريق الإعلان والبيع الشخصي والدعاية ووسائل

تنشيط المبيعات .

➤ وضع ودراسة شروط التأجير أو البيع للغير.

### 5-3 التوزيع: وتشمل هذه الوظيفة ما يلي:

➤ تحديد المخازن.

➤ كيفية التخزين.

➤ إدارة المخزون.

➤ النقل.

➤ خدمات العميل.

➤ مقابلة طلب العميل ومناولة السلع.

➤ تجارة الجملة والتجزئة.

### 6-3 التخطيط السلي: ويشمل:

➤ خلق وإيجاد منتجات جديدة.

➤ التغليف.

➤ الضمان.

➤ اختيار الإسم التجاري والعلامة.

➤ إدارة المنتج.

➤ إسقاط السلع المتقدمة.

### 7-3 التسعير :

➤ تحديد السعر المبدئي.

➤ الخصومات وكيفية تحديد السعر النهائي.

➤ تحليل أسعار المنافسين.

➤ تحديد شروط الائتمان.

### المطلب الثاني: المزيج التسويقي للمؤسسة

#### 1- مفهوم المزيج التسويقي:

يعرف المزيج التسويقي على أنه مجموعة من الاستراتيجيات التفصيلية التكتيكية للسياسات والبرامج

والأنشطة الموجهة بمجملها نحو الموارد التي تمتلكها المؤسسة لإنجاز أهدافها التسويقية.<sup>1</sup>

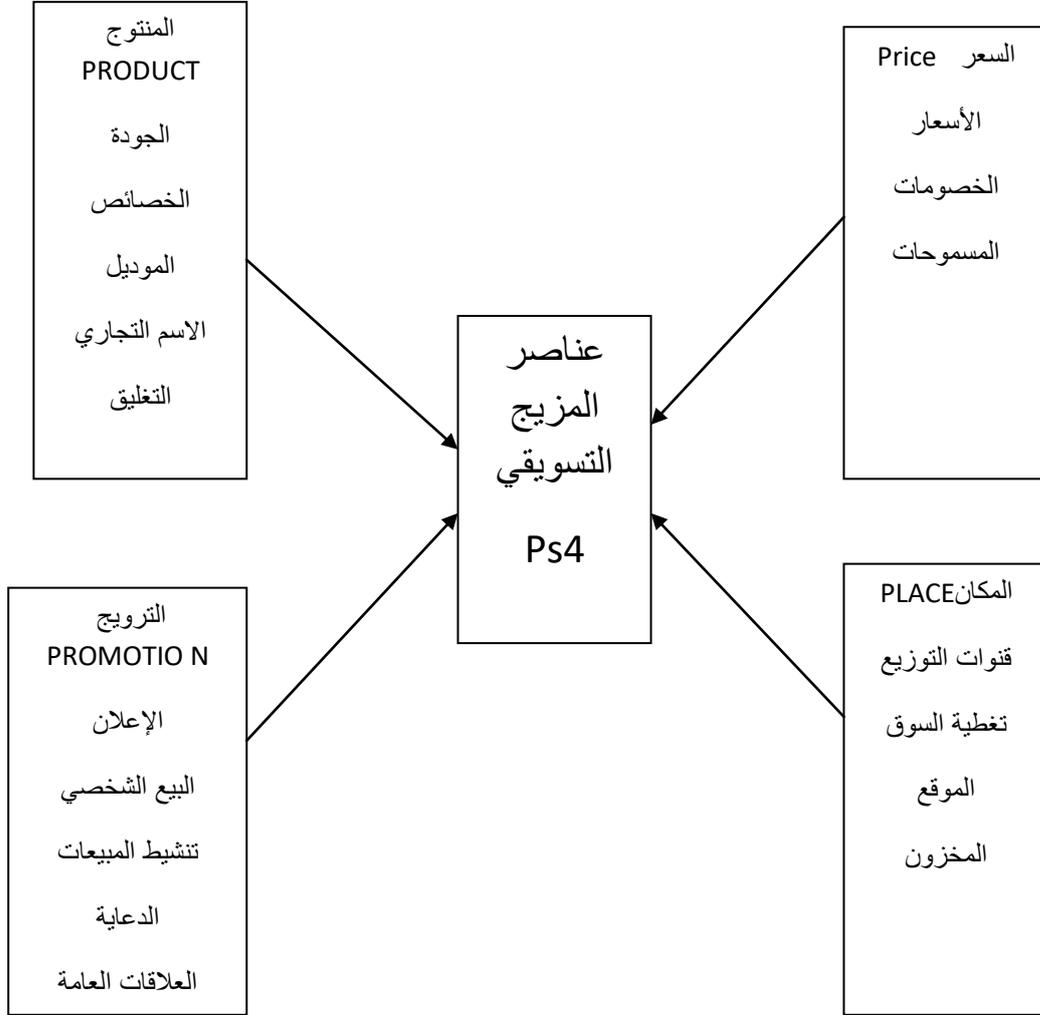
بالإضافة إلى كونه التركيبة أو التوليفة لمجموعة من المتغيرات تعرف بمتغيرات المزيج التسويقي وهي المنتج

–السعر – التوزيع – الترويج بالنسبة للمنتجات الملموسة مع إضافة ثلاث متغيرات إضافية بالنسبة

للمنتجات الغير ملموسة وهي الناس والعملية و البيئة المادية وهو ما يعرف بالمزيج التسويقي التوسعي.

<sup>1</sup>.د.أمين عبد العزيز حسن –استراتيجيات التسويق-دار قباء للنشر و التوزيع القاهرة 2001 ص30

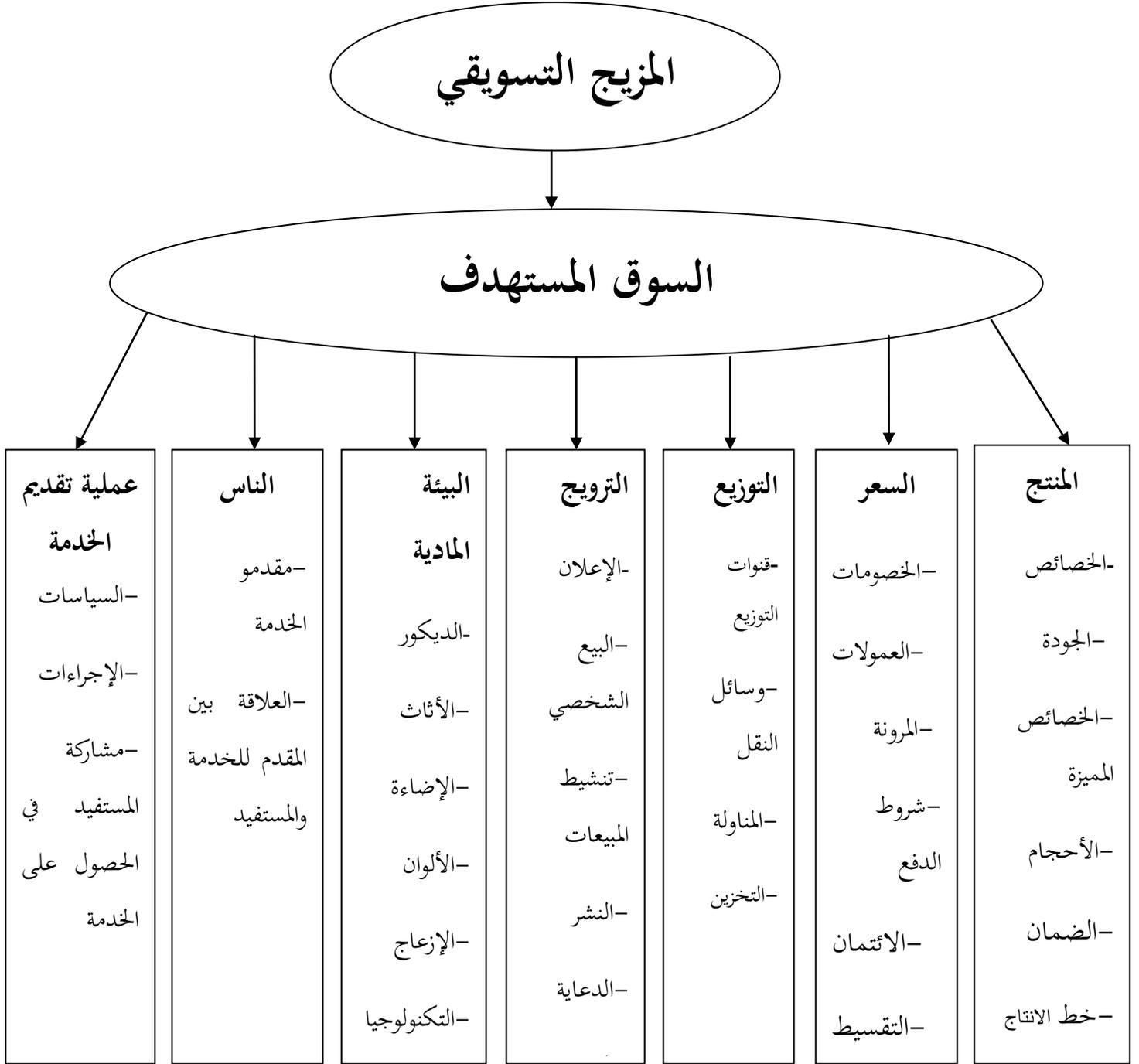
الشكل رقم(2): نموذج Mc Carthy لعناصر المزيج التسويقي.



المصدر: الهام فخري طميلة "استراتيجيات التسويق - إطار نظر وتطبيقي - دار إثراء للنشر والتوزيع الأردن - الطبعة

الأولى الأردن 2013 ص 223

الشكل رقم (3): المزيج التسويقي التوسعي



المصدر: ا مليحة يزيد "أصول و فصول التسويق" مرجع سبق ذكره ص181

## 2-مكونات المزيج التسويقي:

### 1-2- المنتج :

#### 1-1-2 مفهوم المنتج:

يعتبر المنتج محور ارتكاز المزيج التسويقي وهو عبارة عن مجموعة من الخصائص الوظيفية والنفسية التي تخلق المنفعة الشكلية.<sup>1</sup>

كما عرف المنتج على انه شيء يمكن عرضه في السوق بقصد الانتباه والامتلاك والاستعمال أو الاستهلاك والذي بدوره ربما يرضي الحاجات والرغبات.<sup>2</sup>

#### 2-1-2 أنواع المنتجات: يمكن تمييز أربعة أنواع من المنتجات هي:

➤ **سلع مادة ملموسة:** وهي السلع التي يمكن إدراكها من خلال الحواس الخمسة بشكل كامل مثل المأكولات والملابس

➤ **سلع مادية مصحوبة بخدمة:** مثل الأجهزة الكهربائية والسيارات فهي مادية وفي نفس الوقت مصحوبة بخدمات الضمان والصيانة

➤ **خدمات أساسية يصحبها منتج فرعي:** على سبيل المثال تقوم شركات الطيران بتقديم هذا النوع من المنتجات فالمنتج الأساسي هو خدمة الطيران أما المنتج الفرعي فهو وجبات الطعام المقدمة.

<sup>1</sup>د شريف احمد شريف العاصي -التسويق-مرجع سبق ذكره ص46

<sup>2</sup>دحميد الطائي وآخرون -الأسس العلمية للتسويق الحديث- مرجع سبق ذكره ص 151

➤ خدمة غير ملموسة: كمنصة المحامي أو الطبيب.

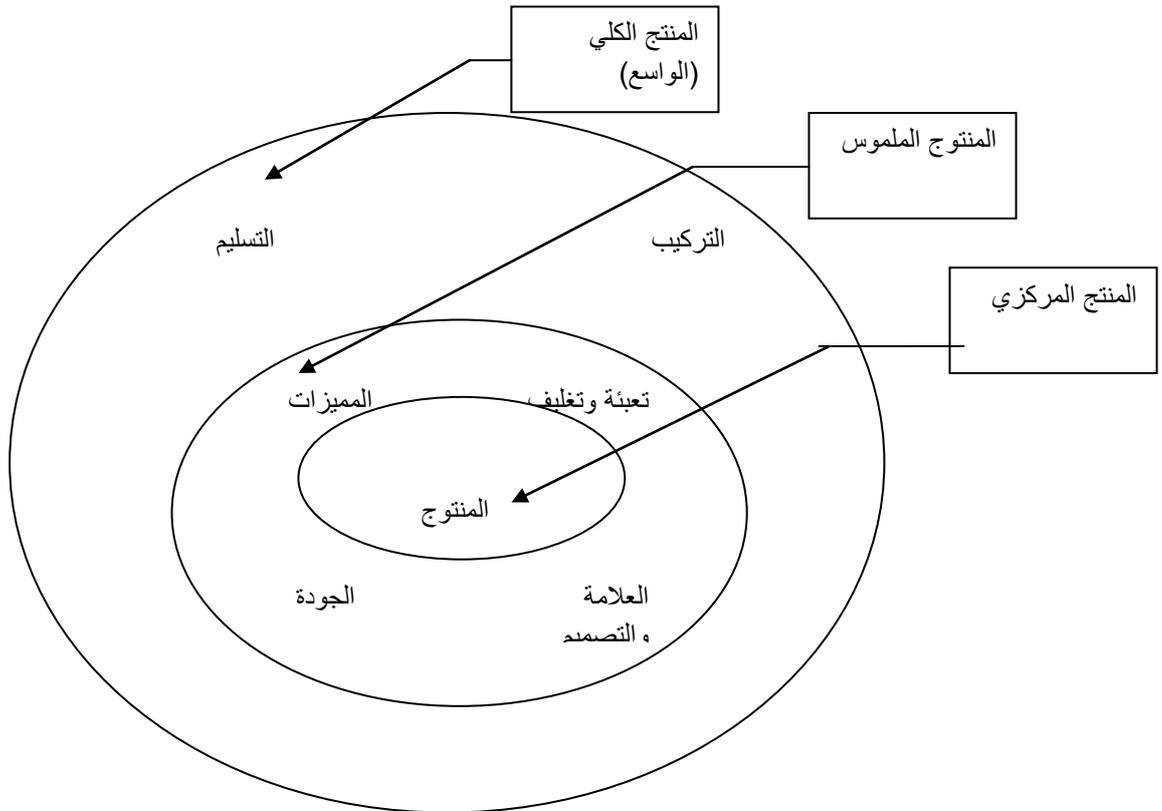
### 3-1-2 مستويات المنتج:

1- المنتج الأساسي (المركزي): ويعني المزايا الأساسية التي يبحث عنها المشتري والتي تسمح بإشباع حاجته.

2- المنتج الملموس: يتكون من الملامح والأبعاد المادية للموسسة والتي تسهل عملية المبادلة للمنتج الأساسي.

3- المنتج بالمفهوم الواسع (المتنامي): هو جميع الخدمات التي ترافق المنتج كالتركيب والضمان والصيانة.

#### الشكل رقم (4): مستويات المنتج.



المصدر: 1. مليحة يزيد أصول وفصول التسويق مرجع سبق ذكره ص 135

## 2-2-2 السعر:

### 1-2-2 مفهوم السعر:

يعتبر السعر العنصر الوحيد من عناصر المزيج التسويقي الذي يدر عائدا بينما تمثل العناصر الأخرى

تكلفة تتحملها المؤسسة. وهو عبارة عن القيمة النقدية للمنتج أو الخدمة التي يدفعها المستهلك

وبمعنى أوضح فإن السعر يمثل مجموعة قيم التبادل التي يحصل عليها المستهلك كحيازته أو امتلاكه أو

استعماله للمنتج أو الخدمة.<sup>1</sup> كما وردت له عدة مفاهيم نذكر منها:

1- القيمة المعطاة للسلعة أو الخدمة والتي يتم التعبير عنها في شكل نقدي.<sup>2</sup>

2- ما يجب أن ينفقه الفرد أو يتخلى عنه في سبيل الحصول على سلعة أو خدمة.<sup>3</sup>

3- القيمة النقدية أو العينية التي يدفعها المشتري نظير حصوله على السلعة أو الخدمة.<sup>4</sup>

### 2-2-2 العوامل المؤثرة على التسعير:

يمكن تقسيمها إلى عوامل داخلية وأخرى خارجية<sup>5</sup>:

أ- العوامل الداخلية: وتتمثل في:

- إستراتيجية المزيج التسويقي.

- التكاليف والموارد المتاحة.

<sup>1</sup> د حميد الطائي و آخرون - الأسس العلمية للتسويق الحديث - مرجع سبق ذكره ص 31

<sup>2</sup> د مليحة يزيد - أصول وفصول التسويق - مرجع سبق ذكره ص 148

<sup>3</sup> د شريف احمد شريف العاصي - التسويق النظرية والتطبيق مرج سبق ذكره ص 247

<sup>4</sup> ناجي معلا رائف توفيق - أصول التسويق دار وائل للنشر ط 3 عمان الأردن 2005

<sup>5</sup> Yves CHIROUZE "LE MARKETING -ETUDE et stratégies Editeur(s) : Ellipses 2eme édition..p471

ب - العوامل الخارجية: وتتمثل في:

- طبيعة السوق و الطلب.

- المنافسة.

- إدراك المستهلك للسعر والقيمة.

- المرونة السعرية لطلب.

**3-2-2 أهداف التسعير:** يمكن تصنيفها إلى ما يلي:

أ- أهداف متعلقة بالمبيعات وهي:

- زيادة الوحدات المباعة

- زيادة القيمة النقدية للوحدات المباعة

- زيادة الحصة السوقية.

ب- أهداف متعلقة بالربح وهي:

- تحقيق عائد مناسب من الأرباح التي تحتاج إليها المؤسسة.

- تغطية التكاليف

- تحقيق الأهداف الربحية لأصحاب الأموال المستثمرة.

ج- أهداف متعلقة بالمحافظة على صورة المؤسسة واستمراريتها: من خلال المحافظة على الحصة

السوقية و مواجهة المنافسة وبناء وجود للمؤسسة ضمن الحياة الاقتصادية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> د بشير العلاق د قحطان العبدلي استراتيجيات التسويق - دار زهران للنشر الأردن 1999 ص141

## 3-2 التوزيع:

### 1-3-2 مفهوم التوزيع:

عرفه Yves chirouze على أنه مجموعة الأنشطة المالية والإدارية والتجارية واللوجيستية التي تتحقق لصرف منتجات المنظمة إلى المستهلكين. وهي مجموعة الوظائف التي تنقل المنتج من الإنتاج إلى الاستهلاك.<sup>1</sup>

بالإضافة إلى أنه عملية إيصال المنتجات إلى المستهلك النهائي أو المشتري الصناعي وذلك عن طريق مجموعة الأفراد والمؤسسات التي يتم عن طريقها خلق المنافع الزمنية والمكانية والحيازية للسلع.<sup>2</sup>

### 2-3-2 أهداف التوزيع:

هناك عدة أهداف للسياسات التوزيعية للمؤسسة نذكر منها ما يلي<sup>3</sup>:

- 1- توفير السلع والخدمات حين حدوث الطلب عليها بالأسعار والنوعيات المطلوبة.
- 2- تحقيق المنفعة المكانية والزمانية وذلك من خلال تزويد المستهلكين بالكميات المطلوبة في الزمان والمكان المطلوبين.
- 3- تقليل التكاليف التسويقية مما يساعد على خفض الأسعار وزيادة المبيعات.
- 4- خلق الثقة والاستقرار النفسي لدى المستهلك من خلال ضمان استمرار تدفق المنتجات .
- 5- الاحتفاظ بمستوى تخزين جيد وذلك لمجارة التغيرات في الطلب.

<sup>1</sup> Yves chirouze-le marketing étude et stratégies op cit p574

<sup>2</sup> د ناجي معلا د رائف توفيق -أصول التسويق-مدخل استراتيجي -مرجع سبق ذكره ص241.

<sup>3</sup> د حميد الطائي وآخرون -التسويق الحديث مرجع سبق ذكره ص

6- الوصول إلى ما يسمى بالكفاية الاجتماعية (إيصال المنتجات إلى أكبر عدد من المستهلكين).

7- المحافظة على الحصة السوقية من خلال تهيئة المنتجات في كل الظروف.

8- الصمود أمام المنافسة.

### 3-3-2 وظائف التوزيع<sup>1</sup>:

ليس هناك اختلاف جوهري بين الباحثين و المختصين حول الوظائف التي يقوم بها التوزيع بشكل عام هي:

1- التوزيع المادي: نقل و تخزين المنتجات.

2- الوقت و المكان: جعل السلع و الخدمات متوفرة في المكان و الزمان الذي يرغب به المستهلك.

3- المالية: تمويل جميع الوظائف و تغطية نفقات التوزيع.

4- نقل الملكية: ضمان انسياب الملكية القانونية للمشتري.

5- تحمل المخاطرة: تحمل جزء من مخاطرة نشاط التوزيع.

6- البحث: البحث و معرفة ما الذي يريده المستهلكون المحتملة.

7- الترويج: ترغيب و إقناع المستهلك باتخاذ قرار الشراء.

8- الخدمة: خدمة المستهلكين قبل و بعد البيع.

9- الدعم: ويشمل التأمين التوثيق و الإدارة.

### 2-3-4 العوامل المؤثرة على قرارات التوزيع:

<sup>1</sup> د حميد الطائي وآخرون -التسويق الحديث -مرجع سبق ذكره ص255

عند اتخاذ القرارات الخاصة باختيار طريقة التوزيع المناسبة يجب القيام بدراسة تحليلية لمجموعة من العوامل التي تؤثر على هذه القرارات ومن خلال دراستنا لعدة مراجع تمكنا من تلخيص هذه العوامل فيما يلي :

1-اعتبارات خاصة بالسوق: ويتمثل في نوع السوق المتحكم في مسالك التوزيع وحجمه فسوق السلع الصناعية تكون منافذ توزيعه قصيرة وكذا دراسة عادات الشراء بالسوق المستهدف وتحليل المنافسة به.

2-اعتبارات خاصة بالسلعة: قبل اختيار قنوات التوزيع هناك عدة عوامل لا بد من معرفتها وهي قيمة السلعة وقابليتها للتلف وطبيعتها الفنية.

3-اعتبارات خاصة بالوسطاء: وتتمثل في :

- الخدمات المقدمة من طرف الوسطاء.

- مواقف الوسطاء اتجاه سياسة المنتج.

- تكاليف الوسطاء.

4-اعتبارات خاصة بالمؤسسة: وتتمثل في حجم المؤسسة وسمعتها وإمكانياتها المتاحة.

## 4-2 الترويج:

### 1-4-2 مفهوم الترويج:

يلعب الترويج دورا حيويا ضمن المزيج التسويقي للمؤسسة من خلال إسهامه في تعريف المستهلك بالمنتجات وإثارة الاهتمام بها. وقد عرف على أنه الوظيفة التسويقية المتعلقة بالإخبار والإقناع والتأثير على القرار الشرائي للمستهلك.<sup>1</sup>

كما عرف على أنه مجموعة الأنشطة: البيع الشخصي، الإعلان، العلاقات العامة، وسائل أخرى لتنشيط المبيعات اللازمة لعقد الصفقات الفعالة المصممة لبلوغ أهداف المؤسسة.<sup>2</sup>

### 2-4-2 أهمية الترويج: تكمن أهمية الترويج في كونه:

- احد عناصر المزيج التسويقي الذي يشكل جوهر النظام التسويقي.
- صوت المنشأة في السوق المسؤول عن توصيل المعلومات للعميل المرتقب عن السلعة وخصائصها الفنية ومنافعها واستخداماتها.
- احد العناصر التي يمكن للمؤسسة استخدامها لتحقيق ميزة تنافسية.
- يساعد المؤسسة على تعريف العملاء المرتقبين بالسلع الجديدة مما يؤدي إلى تكوين تفضيلات لهذه السلع.

<sup>1</sup> شريف احمد شريف العاصي -التسويق مرجع سبق ذكره ص 373

<sup>2</sup> أحمد مُجد فهمي البرزنجي، نزار عبد المجيد البرواري: إستراتيجية التسويق المفاهيم، الأسس، الوظائف، ط1، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، 2004، ص 216.

➤ يساعد على تأمين توزيع منتجات المؤسسة من خلال إقناع الوسطاء بمواصفات السلع ومنافعها وأهميتها في زيادة أرباحهم.

➤ يساعد في تحقيق التوازن بين جداول الإنتاج والمبيعات عن طريق حث العملاء على الشراء في المواسم التي يقل فيها الطلب على السلع.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: المزيج الترويجي للمؤسسة

#### 1- مفهوم المزيج الترويجي:

يعتبر المزيج الترويجي جزءاً لا يتجزأ من المزيج التسويقي ويتكون بدوره من مجموعة من المتغيرات التي تتفاعل فيما بينها لتكوين عملية الاتصال الإقناعية وتوجيه الرسالة المؤثرة على السوق المستهدف .

كم يعرف الترويج على أنه عملية الاتصال الإقناعي التي يقوم بها المنتج بهدف استمالة السلوك الشرائي للمستهلك. فالترويج يقوم بإخبار المستهلك بوجود المنتج وخصائصه والمنافع التي يقدمها للمستهلك إضافة إلى سعر المنتج وأماكن بيعه ثم يقوم الترويج بإقناع المستهلك والتأثير على قراره الشرائي فالترويج يؤدي الأدوار التالية:

➤ هو حلقة الوصل بين المنتج والمستهلك في مجال تزويده بالمعلومات.

➤ يحفز الطلب من خلال تشجيع المستهلك على الشراء وزيادة الكميات المشتراة

➤ يميز المنتج عن غيره من المنتجات المنافسة .

➤ يذكر العملاء الحاليين بالمنتج.

➤ يخفف من تأثير تقلبات الطلب في حالة الطلب الموسمي على المنتج.

<sup>1</sup> د شيماء سيد سالم-الاتصالات التسويقية المتكاملة مجموعة النيل العربية الطبعة الأولى 2006ص88

- يعمل على توعية الرأي العام ويؤثر به.
- يقنع المستهلك المستهدف ويؤثر على قراره الشرائي.
- يعلم المستهلك حول كيفية استخدام المنتج.
- يساعد على الاحتفاظ بعلاقة طويلة مع المستهلكين لأن الترويج يعمل على استقطاب مستهلكين جدد والاحتفاظ بالعملاء الحاليين.<sup>1</sup>

## 2- مكونات المزيج الترويجي:

يتكون المزيج الترويجي من الإعلان-البيع الشخصي-تنشيط المبيعات-الدعاية والعلاقات العامة.

### 1-2 الإعلان:

#### 1-1-2 مفهوم الإعلان:

يعرف الإعلان على أنه شكل من أشكال الاتصالات الغير شخصية يجرى عن طريق وسيلة متخصصة مدفوعة الأجر وبواسطة جهة معلومة ومحددة<sup>2</sup>

كما عرف على أنه مجموعة الوسائل المستخدمة للتعريف بالمؤسسة الصناعية والتجارية لهدف بيع منتج ما.<sup>3</sup>

#### 2-1-2 خصائص الإعلان:

يتميز الإعلان بعدة خصائص أو ميزات يمكن تلخيصها فيما يلي<sup>4</sup>:

<sup>1</sup>د الهام فخري طمليه-إستراتيجية التسويق إطار نظري وتطبيقي-دار إثناء للنشر والتوزيع ط1 2013 ص228

<sup>2</sup>P. Kotler et Bernard Dubois « Marketing management »Edition pearsen éducation,11<sup>ème</sup> édition ;paris 2004p634

<sup>3</sup>J. Lendrevie et B.Brachaud ;Publicitor ;5<sup>ème</sup> edition ,Daloz 2004 p3

<sup>4</sup>محمد فريد صحن -الإعلان- الدار الجامعة للنشر 2000 ص14

- الإعلان عملية اتصال مدفوعة الثمن: يعتبر الإعلان جهدا مدفوع الثمن إذ يقوم المعلن بدفع تكاليف الإعلان إلى الجهة المختصة التي من شأنها توصيل معلومات إلى الجمهور المستهدف.
- تعدد أغراض الإعلان: إذ لا يشمل فقط إقناع المستهلك أو إغرائه لاقتناء السلع بل يشمل ترويج الأفكار والخدمات كالترويق للمنظمة ذاتها.
- كونه وسيلة غير شخصية: تنقل الرسالة والمعلومات التي تحتويها بصورة غير مباشرة من خلال استخدام وسيلة معينة فهنا يكون الإعلان غير شخصي .
- كونه اتصال مزدوج الاتجاه: لا يكفي المعلن بإيصال الرسالة الإعلانية بل يتعداها لمعرفة مدى التأثير الحاصل على الفئة المستهدفة جراء القيام بالحملات الإعلانية مما يساعده على تدارك الأخطاء إن وجدت.

### 2-1-3 أهداف الإعلان:

- هناك أهداف أساسية للإعلان وهي:
- خلق الوعي بالمنتج وعلامته التجارية.
- تكوين هوية المنتج وتثبيت مكانته في السوق.
- خلق الألفة بين المستهلك والمنتج.
- تعزيز قرارات الشراء السابقة لدفع المستهلك إلى إعادة الشراء.
- المساهمة في زيادة المبيعات على المدى الطويل.
- مساعدة المستهلك على الاختيار واتخاذ قرارات الشراء.

## 2-2 تنشيط المبيعات:

### 1-2-2 مفهوم تنشيط المبيعات:

يعرف على أنه مجموعة من التقنيات التي تحفز النمو السريع للمبيعات بشكل مؤقت وبالتركيز على ميزة استثنائية.<sup>1</sup>

كما عرف على أنه مجموعة التقنيات قصيرة الأجل التي تسعى لعملية التحفيز المباشر للوسطاء وسلوك المستهلكين و رجال البيع.<sup>2</sup>

### 2-2-2 أنواع الترويج:

يتم تنشيط المبيعات وفق عدة طرق وأساليب قسمها عدد الباحثين والمختصين إلى نوعين من الترويج:

- ترويج نحو المستهلك

- ترويج نحو الوسطاء

#### ➤ الترويج نحو المستهلك:

(أ) المعارض: يتم تنظيمها في فترات معينة بغرض عرض المنتجات للحفاظ على العملاء الحاليين وكسب عملاء جدد وتحسين الصورة الذهنية للمنشأة ولضمان نجاح ذلك فعلى المنشأة الاهتمام بالتخطيط والإعداد الجيد لهذه المعارض.

(ب) تخفيض الأسعار: وهو عرض السلع بسعر أقل من السعر العادي بغرض تشجيع المشتري على الشراء وذلك في مواسم معينة أو عند تقديم سلع جديدة.

<sup>1</sup> J orsoni J.P helper .S.Delerm-« les bases du marketing » librairie vuiber 5<sup>ème</sup>ed 2006p 140

<sup>2</sup>P. Ingold « les techniques promotionnelles vuiber paris 1998 p08

ج) **المسابقات:** قد تكون هذه المسابقات بجوائز نقدية أو عينية وتهدف هذه المسابقات إلى زيادة المبيعات وكسب عملاء جدد وبخاصة في أوقات انخفاض الطلب على السلع أو في حالات المنافسة الحادة للسلعة في الأسواق.

د) **الهدايا الترويجية:** وتقدم عند شراء عدد معين من الوحدات أو عند الشراء في حدود مبلغ معين وقد تكون في شكل سلعة مكاملة لسلعة أخرى أو الحصول على وحدة إضافية إذا قام الزبون باقتناء عدد معين من الوحدات.

هـ) **العينات:** وتعني إرسال وحدة معينة أو أكثر من السلع إلى مجموعة من العملاء المستهدفين بدون مقابل وذلك بغرض حث العملاء على تجربة السلعة واستعمالها ويفضل استعمال هذه الطريقة في حالة السلع الجديدة للتعريف بها.

### ➤ الترويج نحو الوسطاء: ويشمل بدوره:

أ) ترويج موجه نحو القوة البيعية: من خلال تحفيزهم وإجراء مسابقات وتقديم جوائز.

ب) ترويج موجه نحو الموزعين: من خلال تقديم تخفيضات وجوائز وتقديم تسهيلات في حصول الموزع على السلع.

### 3-2-2 أهداف ترويج المبيعات:

من خلال اطلاعنا على عدة مصادر وبحوث يمكن إيجاز أهداف الترويج فيما يلي :

- إن الهدف الرئيسي لجهود ترويج المبيعات هو تكملة جهود العناصر الترويجية الأخرى خلال فترة معينة.

-تستخدم برامج ترويج المبيعات لمساعدة رجال البيع أنفسهم أو لتدعيم الإعلان أو لخدمة أنشطة النشر والعلاقات العامة.

- يساهم ترويج المبيعات في تسريع سلوك المستهلك من حيث اتخاذه للقرار الشرائي.

- تمكين المؤسسة من بناء قاعدة معلوماتية تضمن التواصل المستمر مع الزبائن.

-زيادة الولاء للمؤسسة من خلال التشجيع المستمر للزبائن.

### 3-2 العلاقات العامة والدعاية:

#### 1-3-2 العلاقات العامة:

#### 1-1-3-2 مفهوم العلاقات العامة:

تعتبر العلاقات العامة وسيلة حيوية للاتصال بين المنظمة و جماهيرها إذ تمتد وظائفها من النصيحة والمشورة إلى تنظيم ورعاية الأحداث الخاصة وإدارة الأزمة ولها عدة تعاريف نذكر منها ما يلي:

➤ تعريف المركز الأوروبي للعلاقات العامة: "هي علاقات هادفة لإيجاد ووضع وخلق الثقة من جهة و إلى الإدراك والتعاطف مع المجموعات الداخلية والخارجية للمؤسسة من جهة أخرى."<sup>1</sup>

➤ تعريف الجمعية العامة بالولايات المتحدة: "هي الجهود المخططة والمنظمة لبناء وترسيخ علاقات قوية وتفاهم متبادل بين أي منظمة و جماهيرها."<sup>2</sup>

➤ كما عرفت على أنها مجموعة الأنشطة الاتصالية التي تهدف إلى إيجاد علاقات مع جمهور المنظمة من اجل التعريف بها وتقوية مصداقيتها<sup>3</sup>

<sup>1</sup>J. lendrevie ;D linon ;R lofer « Mercator »éd dalloz ,paris 1983 p274.

<sup>2</sup>سالم -الاتصالات التسويقية المتكاملة مرجع سبق ذكره ص152 شيماء السيد

<sup>3</sup>J.M utard « publicité et communication d'entreprise » ;lexitec ,éd hachette, paris 1992p130

### 2-1-3-2 خصائص العلاقات العامة:

لها عدة خصائص أهمها:

➤ انخفاض تكلفتها إذا ما قورنت بتكلفة باقي عناصر المزيج الترويجي كالإعلان مما يسمح لكثير من

المنظمات الصغيرة باستخدامها لزيادة فاعلية أعمالها وزيادة درجة مصداقيته.

➤ يمكن استخدام العلاقات العامة من الوصول إلى جماهير معينة وأسواق محددة لا يمكن الوصول إليها

من خلال وسائل الإعلام كالإعلان.

ترتكز الأنشطة الاتصالية للعلاقات العامة مع الفئات الداخلية والخارجية في:

➤ الدراسة العلمية المستمرة والميدانية والتحليلية للرأي العام لدى مختلف فئات الجمهور الداخلي

والخارجي واتجاهاتهم ومعلوماتهم ووجهات نظرهم وردود أفعالهم.

➤ تغذية الإدارة العليا أولاً بأول بهذه المعلومات وتقديم المشورة لها فيما يمكن أن تتخذه من خطوات

وإجراءات.

➤ القيام بالنشاط الاتصالي الهادف إلى نقل ردود أفعال العاملين مما يؤدي إلى استمرار العملية

الاتصالية.

### 3-1-3-2 وظائف العلاقات العامة:

تشمل العلاقات العامة كغيرها من متغيرات المزيج الترويجي على عدة وظائف نوجزها فيما يلي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> د اسامة كامل - دمج الصبرني "ادارة العلاقات العامة" مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية - مصر 2006 ص 19

- **البحث:** ويتمثل في قياس الرأي العام بين جماهير المؤسسة الداخلية و الخارجية.
- **التخطيط:** ويتمثل في رسم السياسات وتحديد الأهداف وتصميم البرامج المتبعة وتحديد الميزانيات.
- **التنسيق:** ويقصد به عملية الاتصال الداخلية والخارجية الهادفة إلى التزويد بالمعلومات والبيانات بما يخدم سمعة المؤسسة.
- **الإدارة:** تعنى بالاهتمام بشؤون العاملين وكذا تقديم الخدمات للإدارات من أجل المساعدة على أداء الوظائف على أتم وجه.
- **الإنتاج:** ويتمثل في:
  - القيام بالاتصالات الصحفية وإصدار البيانات.
  - عقد المؤتمرات الصحفية.
  - إنتاج النشرات والكتب والكتيبات والتقارير السنوية.
  - الإشراف على المراسلات الموجهة إلى سائر الجهات.
  - تنظيم الندوات والمحاضرات والأحاديث والمناظرات.

## 2-3-2 الدعاية: هي أية رسالة عن المنظمة تقوم أجهزة الإعلام العامة بنشرها على الجمهور ولكن لا

يدفع مقابل لها.<sup>1</sup>

## 2-3-2-1 خصائص الدعاية:

من خلال الاطلاع على بعض الدراسات والبحث عن الدعاية يمكننا أن نستخلص ما يلي:

<sup>1</sup> د شريف احمد شريف العاصي " التسويق - النظرية والتطبيق " مرجع سبق ذكره ص382.

- الدعاية وسيلة غير شخصية .
- الدعاية وسيلة غير مدفوعة الأجر .
- عدم تحكم المنظمات في الدعاية مما يجعل آثارها ايجابية وسلبية.
- درجة تصديق الجمهور للدعاية عالية.

## المطلب الرابع: إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالتسويق

### 1- مفهوم إدارة الموارد البشرية:

#### 1-1 تعريف إدارة الموارد البشرية:

تعرف على أنها مجموعة السياسات والأنشطة المتكاملة التي يشترك في تصميمها وتنفيذها المديرون وقادة فرق العمل واختصاصيو الموارد البشرية بحيث يسهم كل واحد منهم بدور فاعل في نجاح هذه السياسات والأنشطة.<sup>1</sup>

كما عرفت على أنها البرامج والوظائف والأنشطة المصممة لتنظيم كل من أهداف الفرد والمنظمة.<sup>2</sup>

#### 2-1 دور إدارة الموارد البشرية:

لإدارة الموارد البشرية عدة ادوار نوجزها فيما يلي:

أ) **الدور الاستشاري:** تقدم إدارة الموارد البشرية المشورة والنصح للإدارة العليا في كافة مجالات

إدارة الموارد البشرية وكذا للمديرين التنفيذيين لمعالجة المشاكل التي تقابلهم فيما يختص بالعاملين

تحت رئاستهم.

<sup>1</sup> احمد سيد مصطفى - إدارة الموارد البشرية (الادارة العصرية لراس المال الفكري بدون نشر 2004 ص20

<sup>2</sup> راوية مُجّد حسن - ادارة الموارد البشرية -الدار الجامعية الاسكندرية -مصر 2000 ص13

ب) الدور التنفيذي: تقوم بالأدوار الخاصة بالمنشأة من خلال الاحتفاظ بسجلات العاملين

وإعداد البحوث والدراسات وتقديم خدمات للعنصر البشري.<sup>1</sup>

ج) الدور المشارك: تلعب إدارة الموارد البشرية دورا هاما في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية

بالمؤسسة خاصة فيما يتعلق بمجال الموارد البشرية وقراراته الإستراتيجية نظرا للتكامل الموجود بين

البرامج الخاصة بالموارد البشرية والأهداف الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة.<sup>2</sup>

## 2-وظائف إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالتسويق:

### 1-2 وظائف إدارة الموارد البشرية:

كغيرها من إدارات المؤسسة تؤدي إدارة الموارد البشرية عدة وظائف نوجزها فيما يلي<sup>3</sup>:

➤ وظيفة تصميم العمل وتوصيف الوظائف.

➤ وظيفة تكوين الموارد البشرية

➤ وظيفة التحفيز.

➤ وظيفة تقييم الأداء.

➤ وظيفة علاقات العمل.

➤ وظيفة التعويضات.

## 2-2 علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارة التسويقية:

<sup>1</sup> محمد عبد الوهاب حسن عشاوي - دور تقييم الاداء في تنمية الموارد البشرية - الشركة العربية المتحدة ط1 القاهرة 2014 ص 27

<sup>2</sup> عايدة سيد خطاب - الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية - دار شركة الحريري للطباعة القاهرة 2003 ص 16

<sup>3</sup> د هاشم حمدي رضا " الادارة بالاهداف " دار الراهة للنشر والتوزيع ط1 عمان الاردن 2014 ص 253.

تعتبر إدارة الموارد البشرية من الأجهزة المساعدة للإدارات والأجهزة الأخرى بالمنظمة لاسيما الإدارة التسويقية فهي التي تقوم بتوفير اليد العاملة المناسبة مما يضمن استمرار تدفق القوى البشرية للمنظمة بالإضافة إلى السهر على النهوض بها من خلال وظائفها المذكورة سالفاً (التصميم - التحفيز - التقييم - التعويض).

## المبحث الثاني: مدخل لإدارة المبيعات.

تعتبر إدارة المبيعات جزءاً لا يتجزأ من الإدارة التسويقية الحديثة لذا توليها المؤسسات الاقتصادية أهمية كبيرة من حيث الحرص على تطبيق مبادئها والوقوف عند المشاكل التي تعترضها سواء داخل المنظمة أو خارجها من خلال تسطير الأهداف المنوطة بها وتوصيف وظائفها بالإضافة إلى تنظيمها وتخطيطها وهذا ما سنتطرق له في هذا المبحث.

## المطلب الأول: ادارة المبيعات والتسويق

## 1- مفهوم إدارة المبيعات:

إن النظرة إلى إدارة المبيعات قد اختلفت بسبب تغير النظرة إلى الإدارة التسويقية حيث كانت النظرة إلى التسويق وأنشطته محصورة في بيع ما يتم إنتاجه لذلك انحصرت وظيفة البيع في إيجاد الكادر البيعي القادر على انجاز المهام البيعية ومع تغير النظرة إلى الإدارة التسويقية وأهميتها في دراسة وتحديد حاجات ورغبات الزبائن وتحفيز الطلب على السلع والخدمات أدى ذلك إلى اختلاف النظرة إلى إدارة المبيعات حيث لم تعد هذه الإدارة مسؤولة عن التوظيف والاختيار و التدريب بل تعدى ذلك إلى قيامها بالتخطيط الاستراتيجي وتنظيم القوى البيعية ومتابعة وتقييم الخطط والبرامج البيعية.<sup>1</sup>

كما تمثل إدارة المبيعات الجهة المسؤولة عن تحديد حاجات الزبائن من خلال القيام بالبحوث التحليلية وتتطلب جهد تنظيمي نشيط للرد على تقلبات السوق.

<sup>1</sup> د زاهد عبد الحميد السمرائي د سمير عبد الرزاق العبدلي - إدارة المبيعات والبيع الالكتروني- إثراء للنشر والتوزيع 2011ص32

وتعرف على أنها العمل على تحقيق التنظيم الذي يتم من خلاله تحقيق أهداف القوى البيعية بفعالية وواقعية من خلال التخطيط التنظيم التوظيف التدريب القيادة والسيطرة على مصادر المنظمة.<sup>1</sup>

كما عرفت على أنها جملة الأنشطة المتعلقة بإدارة التدفق السلعي من المنتج إلى المستهلك النهائي وبذلك فإن إدارة المبيعات معنية بثلاث وظائف رئيسية:

- تنظيم أعمال البيع.
- تخطيط أعمال البيع.
- الرقابة على أعمال البيع.

تعتبر إدارة المبيعات من أهم الإدارات المساهمة في تحقيق الأهداف التسويقية ولا يمكن الفصل بينها وبين الإدارة التسويقية ويكمن النجاح التسويقي في المرور عبر النشاط البيعي والقوى البيعية لإدارة المبيعات ولا يمكن الوصول إلى فاعلية المزيج التسويقي والتكامل بين أجزاءه دون العناية بالنشاط البيعي وتعتمد قدرة إدارات المبيعات في تحقيق مستويات الانجاز المطلوبة على التنسيق والتعاون مع إدارة المبيعات بما يلي :

- اقتراح السلع والخدمات المطلوبة في السوق وتحديد مواصفاتها
- تحديد مجالات ومعايير التفضيل الاستهلاكي
- تقدير الاقتراحات المتعلقة بالتشكيلات السلعية والخدماتية
- تحديد مجالات التطوير وبهذا الصدد تقوم إدارة المبيعات :

<sup>1</sup>محمود جاسم الصميدعي ردينة عثمان يوسف إدارة المبيعات دار المسيرة للنشر والتوزيع الطبعة 1-2010 ص 19

أ- بجمع المعلومات عن الموقف المالي للعملاء

ب- تزويد الإدارة المالية بالمعلومات الضرورية عن اتجاهات الأسعار

## 2- تطور إدارة المبيعات ضمن الهيكل التنظيمي:

لقد مر تطور إدارة المبيعات في الهرم الإداري للمنظمات الاقتصادية بمراحل متعددة توافقت

بشكل أو بآخر مع تطور أهمية إدارة التسويق في هذه المنظمات نوجزها فيما يلي<sup>1</sup>:

### 1-2 مرحلة ما قبل التخصص الإداري:

إن إدارة المبيعات لم يكن لها وجود مميز خلال هذه المرحلة إذ لم تعرف الوحدات

الاقتصادية التخصص في الأعمال الإدارية وإنما كانت مندججة في أعمال معلم الحرفة أو

مالك المشغل الذي كان يقوم بكافة الأعمال الإدارية وقسما من الأعمال الإنتاجية.

### 2-2 مرحلة بداية التخصص في الأعمال الإدارية :

بعد انهيار نظام الإنتاج الحرفي نتيجة ظهور الآلة والإنتاج الكبير صار رب العمل عاجزا

عن إدارة كافة الشؤون لهذا ظهرت بدايات تقسيم العمل الإنتاجي عن الإداري وبعد ذلك

تقسيم العمل الإداري في حد ذاته .

### 3-2 مرحلة تبعية إدارة المبيعات للإدارة المالية:

في هذه المرحلة تم اعتماد التخصص الإداري وتم تقسيم الهيكل الإداري إلى قسمين وظيفة

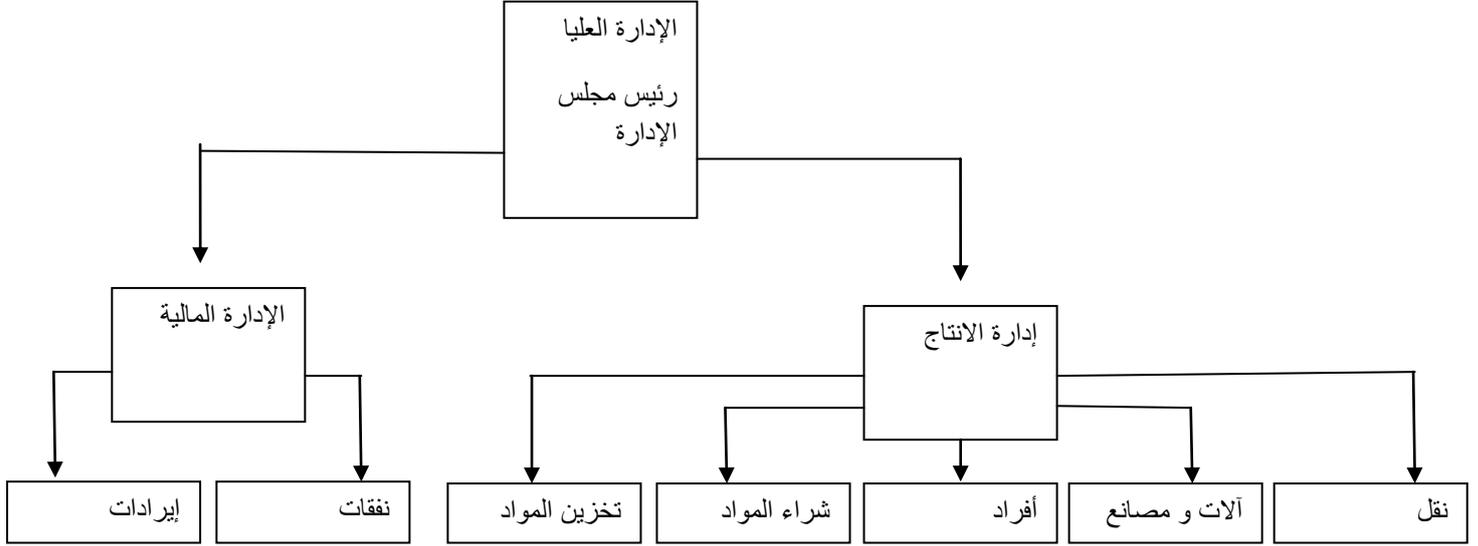
الإنتاج ووظيفة المالية وقد كانت وظيفة المالية تحوي وتهتم بإدارة الحسابات بما في ذلك

<sup>1</sup> د احمد شاکر العسكري - إدارة المبيعات مدخل كمي وسلوكي وإداري عمان - دار زهران والتوزيع 2013 ص 26

الأجور وكذا الإيرادات من المبيعات ومدفوعات الزبائن والشكل التالي يوضح الهيكل

التنظيمي.

الشكل رقم (5):تبعية إدارة المبيعات للإدارة المالية



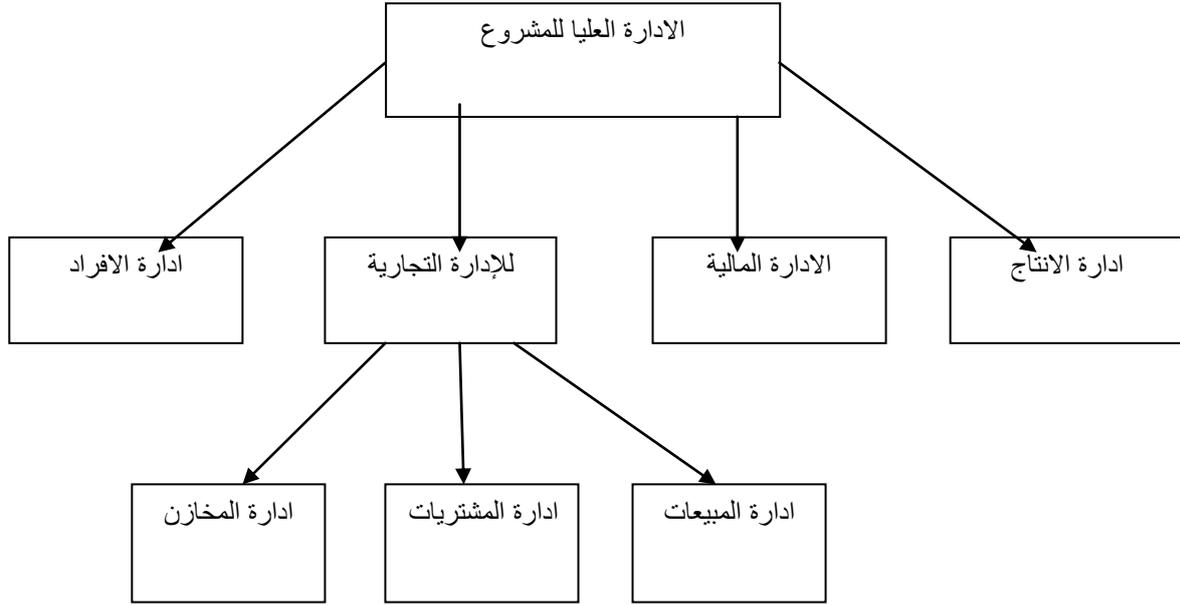
المصدر: د احمد شاكر العسكري - إدارة المبيعات مدخل كمي وسلوكي وإداري مرجع سبق ذكره ص 26

## 4-2 مرحلة تبعية ادارة المبيعات للإدارة التجارية:

في هذه المرحلة أصبحت إدارة الإنتاج عاجزة عن إدارة كافة الأنشطة المتعلقة بالعملية الإنتاجية وحرصا من الإدارة العليا على الاستفادة من التخصص الإداري فقد فصلت وظيفة الشراء والتخزين ووظيفة إدارة الأفراد عن إدارة الانتاج وكذا الوضع بالنسبة للإدارة المالية التي أصبحت تعجز عن تتبع العملاء لحل مشاكل المبيعات وبذلك ظهرت الإدارة التجارية المسؤولة عن تأمين ما يحتاجه المشروع

وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم(6):تبعية إدارة المبيعات للإدارة التجارية



المصدر:د احمد شاکر العسكري - إدارة المبيعات مدخل كمي وسلوكي و اداري عمان - دار زهران

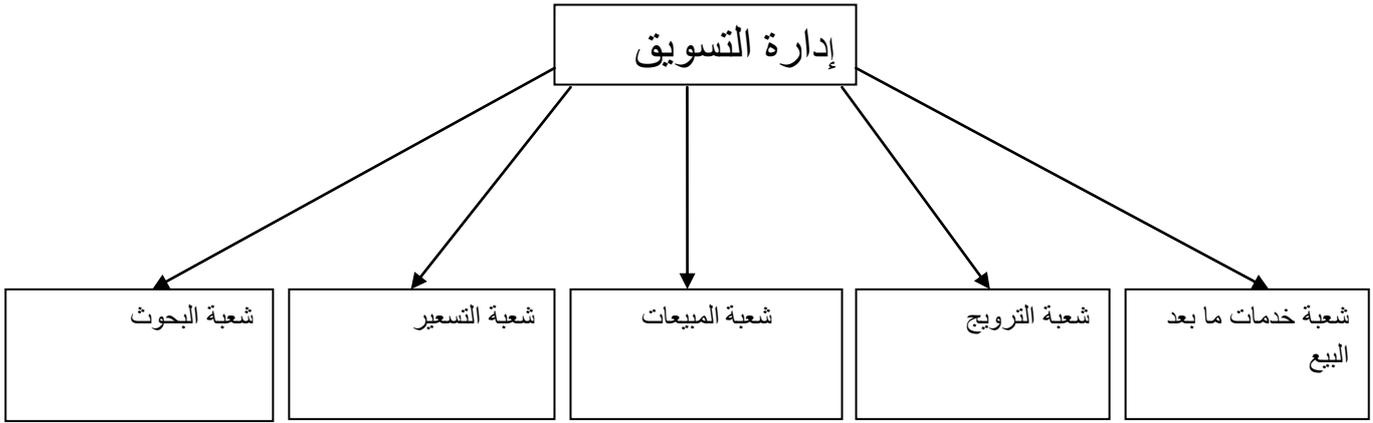
والتوزيع مرجع سبق ذكره ص 29

5-2 مرحلة تموقع إدارة المبيعات ضمن الوظيفة التسويقية:

تتكون الوظيفة التسويقية من جملة المهام والأعمال التي تتمحور أيضا حول وظيفة رئيسية تعتبر بدورها محور الوظائف التسويقية وهي المبيعات حيث أن الغاية النهائية لمجمل النشاطات التسويقية التي تقوم بها إدارة التسويق أصبحت في النهاية ضمن محور تطوير وزيادة المبيعات و الشكل التالي يوضح موقع

إدارة المبيعات

الشكل (7): توقع إدارة المبيعات ضمن الوظيفة التسويقية



المصدر: د احمد شاكر العسكري - إدارة المبيعات مدخل كمي وسلوكي و إداري مرجع سبق ذكره ص 30

**3- علاقة إدارة المبيعات بالإدارات الأخرى<sup>1</sup>:**

**1-3 العلاقة مع إدارة الموارد البشرية :**

تعتبر إدارة الموارد البشرية أهم الإدارات المؤثرة على إدارة المبيعات كونها تعنى بتوفير كوادر العمل البيعي مما يجعل الإدارتين في تنسيق دائم للعمل على ضمان احتياجات المنشأة من مورد بشري والقيام بكل ما يستلزمه من برامج وعمليات تدريبية تضمن السير الحسن للعمل والوصول للأهداف المسطرة .

**2-3 العلاقة مع إدارة الإنتاج :**

تقوم إدارة الإنتاج بدراسة حول كميات وأنواع المنتجات المطلوبة والجدول الزمني الذي يتم من خلاله توفير هذه الكميات والأنواع والأصناف ولا تكون هذه الدراسات مجدية إلا من خلال استنادها إلى البيانات البيعية التي تقدمها إدارة المبيعات وبالتالي لا يمكن وضع خطة للإنتاج إلا من خلال وضع خطة المبيعات .

<sup>1</sup>د علي عبد الرضا الجياشي - إدارة المبيعات عمان دار جهينة 2011ص 17

### 3-3 العلاقة مع إدارة الشؤون المالية:

يعتبر الإيصال والتنسيق بين الإدارتين حتمية لا بد منها كون إدارة المبيعات منبع التدفق النقدي للمنشأة فلا أموال بدون مبيعات خاصة ما يعرف بالمبيعات الآجلة التي تؤثر على التخطيط المالي المستقبلي من خلال تحصيل الديون (سياسة الائتمان).

#### المطلب الثاني: أهمية إدارة المبيعات وأهدافها

##### 1-أهمية إدارة المبيعات :

تتجلى أهمية المبيعات من خلال الدور الذي تلعبه في تحقيق أهداف المنظمة وكونها الإدارة الوحيدة التي تحقق الإيرادات التي تغطي و تحقق الأرباح بالإضافة إلى كونها الإدارة التي تضمن للمنظمة نمو المبيعات من خلال البحث عن الزبون وإدارة العلاقة معه .

كما تظهر هذه الأهمية من خلال الدور المهم الذي تلعبه في رصد حركة السوق والعوامل المؤثرة على المبيعات

وتتجسد إدارة المبيعات في ثلاث مستويات:

- **مستوى المسير الأعلى:** مسؤول عن تحديد الأهداف والإستراتيجيات والعمل على إنجازها واتخاذ القرارات وتحديد خطط طويلة الأمد من خلال دراسة عوامل البيئة المحيطة والمؤثرة على نشاط المنظمة.
- **مستوى المسيرين الأوسط :** هذه الإدارة مسؤولة عن تنفيذ الاستراتيجيات والسياسات التي حددت من الإدارة العليا وهي طابع تكتيكي .
- **مستوى المسير الأولي :** الخط الأول من الإدارة وهي الإدارة التنفيذية المسؤولة عن بيع السلع والخدمات .

## 2-أهداف إدارة المبيعات:

إن إدارة المبيعات كغيرها من إدارات المؤسسة ترمي إلى الوصول إلى أهداف مسطرة ويمكن في الجمل صياغة هذه الأهداف فيما يلي:

- **هدف زيادة المبيعات:** يحدد هذا الهدف بالتنسيق مع إدارة التسويق كونه هدفا استراتيجيا يحتاج تحقيقه إلى الدعم والمساندة من كافة العناصر التسويقية
- **هدف زيادة الأرباح:** تساهم إدارة المبيعات في تحقيق أرباح المؤسسة من خلال زيادة كفاءة وفاعلية القوى البيعية والعمل على ضغط التكاليف وزيادة حجم المبيعات مما يضيف وفورات في الأرباح الناتجة من أعمال البيع.
- **هدف النمو:** المقصود بهدف النمو هو ما تضيفه أعمال البيع من إمكانيات وقدرات لدعم نمو المؤسسة وزيادة مواردها وتعزيز قدرتها السوقية وتحسين قيمتها ككل فزيادة المبيعات وتعظيم الأرباح يدعم أعمال المنظمة<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: وظائف إدارة المبيعات وتنظيمها

#### 1-وظائف إدارة المبيعات:

يمكن حصر وظائف إدارة المبيعات في ست أوجه:

- **تنظيم القوى البيعية:** تتمثل في توزيع المهام وتحديد المسؤوليات على الأفراد مما يسهل عملية تنسيق الجهود كما يشمل التنظيم معرفة كل فرد من أفراد إدارة المبيعات وواجباته وحدود الأداء المطلوب تحقيقه.
- **جذب واستقطاب العاملين:** تعنى بجذب الكفاءات والعناصر المؤهلة التي تتوفر فيها مواصفات العمل البيئي وذلك بعملية الاختيار والتعيين

<sup>1</sup> علي عبد الله الجياشي - إدارة المبيعات - مرجع سبق ذكره - ص22

➤ تطوير وتنمية قدرات قوى البيع: تقوم إدارة المبيعات بتنمية قدرات أفرادها من رجال البيع ومسؤولين من خلال التدريب وإعادة التدريب وتحسين الأداء وهذا ما نتطرق له في المباحث القادمة.

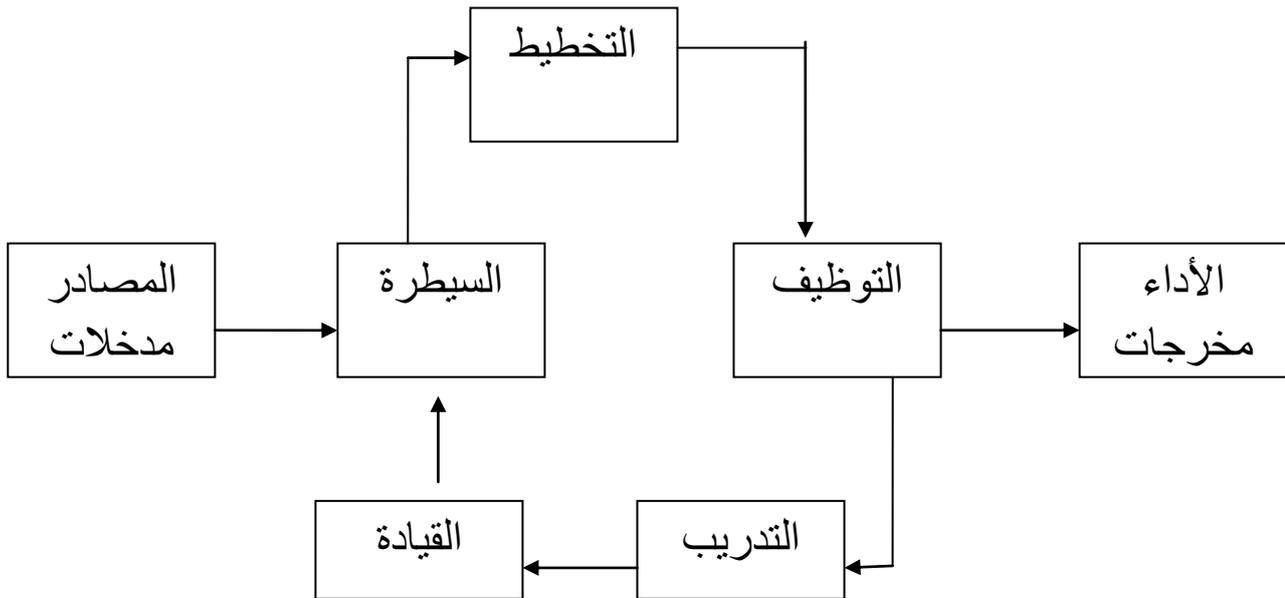
➤ القيام بالتحفيز والدفع لرجال البيع: يجب على إدارة المبيعات تبني طرق وأساليب ناجعة لتحفيز الأفراد العاملين بها وجعلهم يقدمون كل ما لديهم من قدرات ومهارات مما يزيد من أداءهم

➤ القيام بالتخطيط لأعمال البيع: من واجب إدارة المبيعات التخطيط لجل الأنشطة البيعية وتحديد المناطق والحصص السوقية الخاصة بها وفق خطة مبيعات مدروسة يتبعها كل أقسام ورجال البيع في أداء واجباتهم ولزيادة أداءهم.

➤ التقييم والرقابة: للوقوف على السير الحسن لما خطط له من أهداف ومدى الحرص على الوصول إليها تلجأ المؤسسة إلى المتابعة المستمرة وهذا للتصحيح والتقييم فيما إذا كانت هناك أخطاء أو إيجاد حلول فيما إذا كانت هناك أخطاء أو إيجاد حلول فيما إذا كانت هناك مشاكل وتسعى لتفاديها مستقبلا .

ويمكن حصر جميع وظائف إدارة المبيعات في الشكل التالي :

الشكل رقم(8): وظائف إدارة المبيعات



المصدر: د. محمود جاسم الصميدعي د. ردينة عثمان يوسف إدارة المبيعات مرجع سبق ذكره ص 25

\*التخطيط: لبناء علاقة مرجحة مع الزبائن

\*المصادر: تشمل ما يلي: الأفراد-الأموال-المواد الخام -التقنيات المعلومات.

\*السيطرة: وتعني تقييم الماضي وجعله دليل المستقبل

\*القيادة: تركز على توجيه الأفراد للعمل فوق المعدل وعلى الأخص الذين كان أداءهم متوسط

\*التدريب: يتمثل في تعليم رجال البيع كيفية إرضاء الزبائن

\*التوظيف: اختيار وتوظيف الأفراد القادرين على تنفيذ وظيفة البيع وقيادتهم

\*الأداء: ويشمل - تحقيق الأهداف

- بيع المنتجات وتحقيق الأرباح

- إرضاء الزبائن

- الكفاءة في الانجاز

-التأثير

## 2- تنظيم إدارة المبيعات:

### 1-2 المفهوم:

التنظيم هو العملية التي يتم فيها ترتيب الموارد الخاصة في المنظمة بالشكل الذي يحقق أفضل استخدام لتلك الموارد وتنظيم إدارة المبيعات يمثل فرع من النظام التسويقي الكبير الذي يتكون من عدة أنظمة فرعية تعمل بشكل متفاعل ومتكامل لتحقيق أهدافها كما يحدد لكل جهة في الإدارة من مدراء وعاملين طبيعة الوظيفة التي يكلفون بها وحدود الصلاحية الممنوحة لهم ويحدد نطاق الإشراف والرقابة وكذلك نوع التعامل مع المنظمات الأخرى

والزبائن المستهدفين و تلجأ المؤسسات لتنظيم إدارة المبيعات لعدة أسباب نذكر منها ما يلي:<sup>1</sup>

- زيادة وتنوع المنتجات التي تتعامل بها إدارة المبيعات
- حجم الزبائن الذين تتعامل معهم إدارة المبيعات ومقدار الزيادة في إعدادهم خلال فترة زمنية.
- اتساع المناطق الجغرافية المستهدفة.
- دخول مناطق بيعية جديدة.
- الانسحاب من مناطق بيعية كانت قائمة.
- دخول قطاعات المنافسة لتحقيق ميزة تنافسية
- التطور التكنولوجي وأثره على وسائل الاتصال
- إستراتيجية وأهداف إدارة المبيعات والعوامل المؤثرة عليها
- تحقيق الإدارة الجماعية
- قصر حياة المنتجات

## 2-2 خطوات تنظيم إدارة المبيعات:

ل للوصول إلى تنظيم جيد لإدارة المبيعات يجب إتباع الخطوات التالية:<sup>2</sup>

- تحليل رسالة المنظمة وأهدافها العامة ودراستها
- تحليل الأهداف التسويقية ودراستها
- تحليل الأهداف البيعية ودراستها
- تحديد الأنشطة البيعية اللازمة لتحقيق الأهداف البيعية
- تحليل الوظائف
- تطوير دليل التنظيم الخاص بالوظيفة البيعية
- إعداد الهيكل التنظيمي المناسب

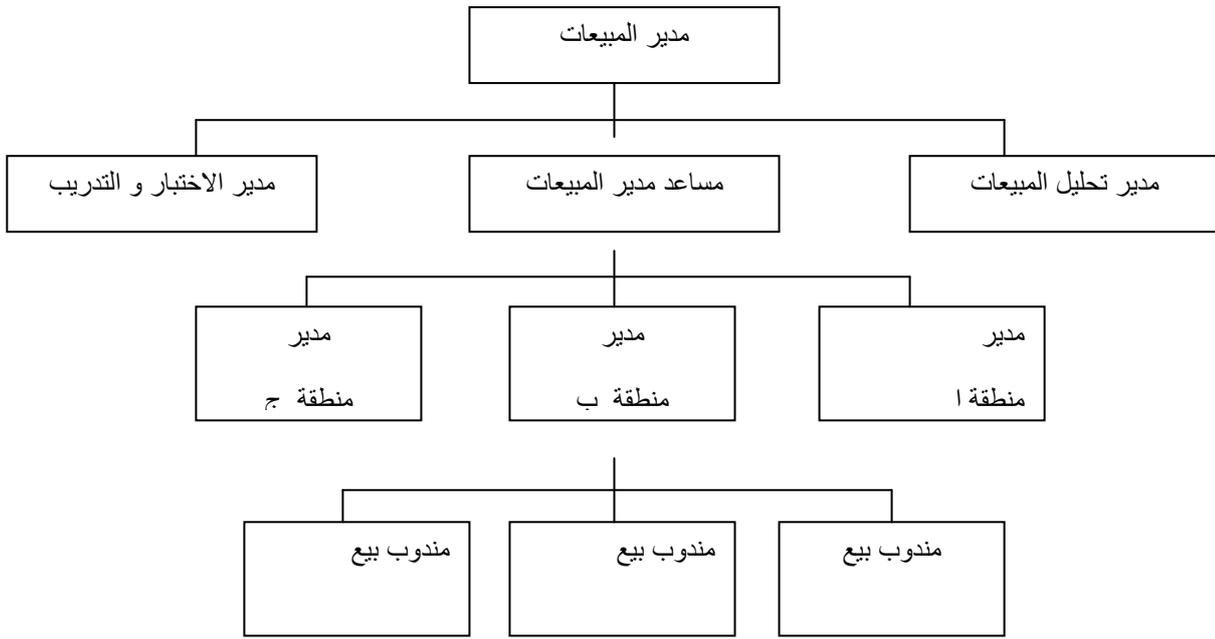
<sup>1</sup>دجاسم الصميدعي د ردينه عثمان يوسف إدارة المبيعات مرجع سبق ذكره -ص68

<sup>2</sup>د محمد عبيدات د عبد الله سمار إدارة المبيعات الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات القاهرة مصر 2008 ص77

## 3-2 أسس تنظيم إدارة المبيعات:<sup>1</sup>

1-3-2 التنظيم على أساس جغرافي: يستخدم هذا النوع في حالة المشروعات الكبيرة والتي لديها القدرة على تقسيم السوق الذي تخدمه إلى مناطق جغرافية ومن مزاياه سرعة الانجاز وسهولة التنسيق وتنمية القدرات

### الشكل رقم (9): التنظيم على أساس جغرافي

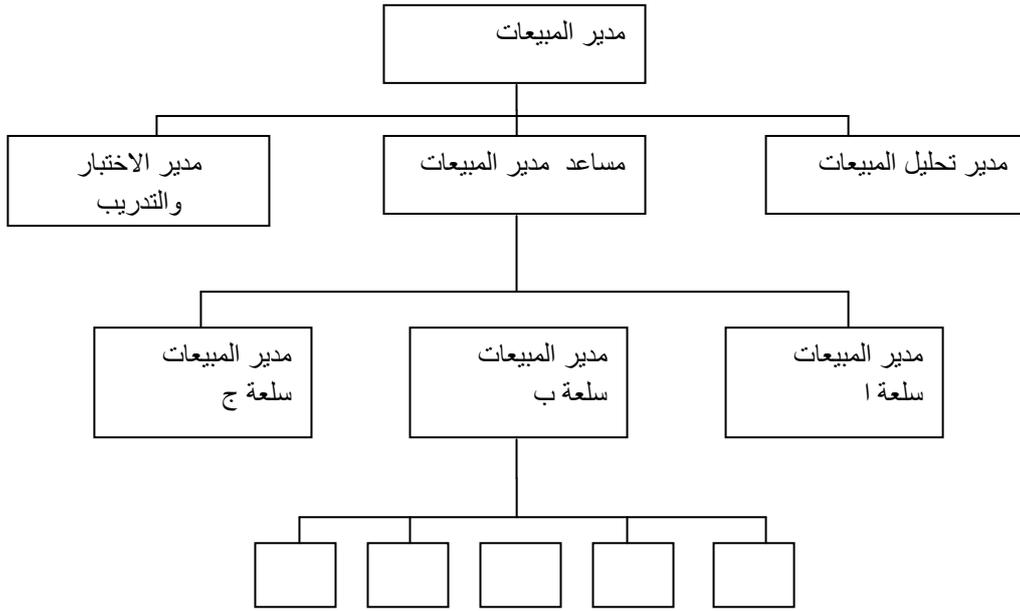


المصدر: د علي رابعة د فتحي ذياب ادارة المبيعات مرجع سبق ذكره ص 27

2-3-2 التنظيم على أساس المنتجات: يتبع هذا الأسلوب المؤسسات التي تباع عدة انواع من السلع وخصوصا اذا كانت تتميز بصفات فنية معقدة وتحتاج الى نوع متخصص من المهارة لبيعها والى ضرورة تخصيص مدير مبيعات لكل سلعة أو مجموعة سلعية يتحمل المسؤولية الكاملة عن بيعها ومن مزاياها الاهتمام الكامل بكل سلعة والاستفادة من التخصص في الأداء.

<sup>1</sup> د علي رابعة د فتحي ذياب ادارة المبيعات ط2 عمان دار صفاء 2009 ص26

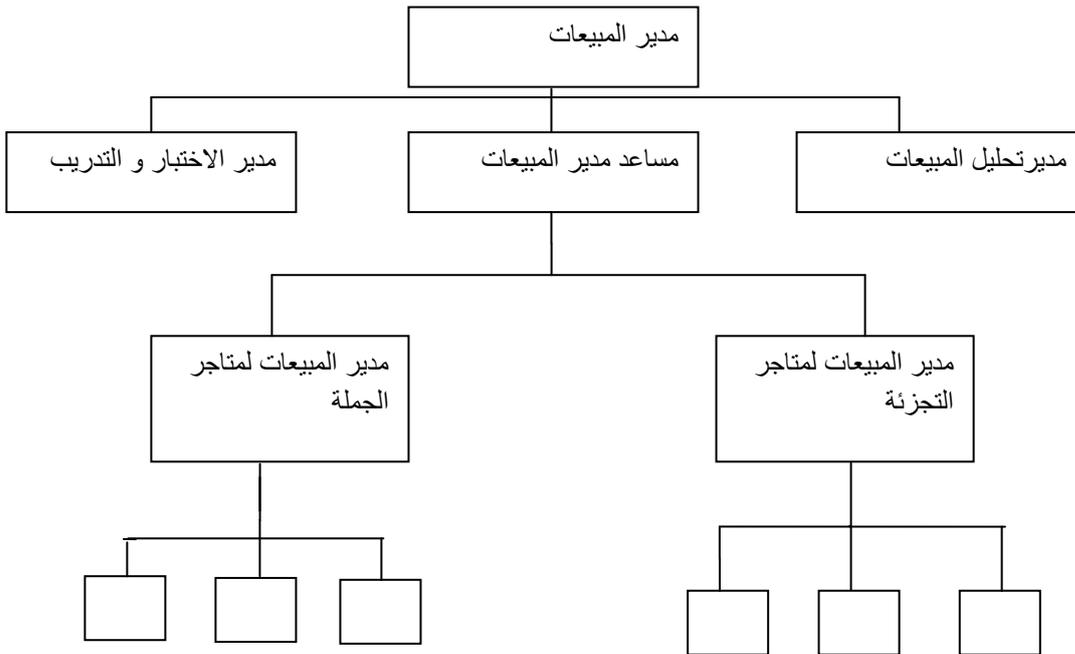
الشكل رقم(10): التنظيم على أساس المنتجات



المصدر: د علي رابعة د فتحي ذياب ادارة المبيعات مرجع سبق ذكره ص 28

3-3-2 التنظيم على أساس العملاء: يتوقف استعمال هذا التنظيم على حجم المبيعات لكل نوع من العملاء وعلى مدى تركيز العملاء في منطقة جغرافية واحدة ومدى تعقد المشاكل البيعية لهؤلاء العملاء ومن مزاياها الدراسة الكاملة للزبون وزيادة درجة الرضا لديه.

الشكل رقم (11): التنظيم على أساس العملاء



المصدر: دعلي رابعة دفتحي ذياب ادارة المبيعات مرجع سبق ذكره ص 29

## 4-3-2 التنظيم المركب:

يعتمد على الجمع بين أكثر من طريقة من طرق التنظيم السابقة وهو الأكثر شيوعاً لما يحققه من درجة عالية من الكفاءة في أداء الوظائف البيعية

المطلب الرابع: تخطيط المبيعات.

### 1- خصائص تخطيط المبيعات وعناصرها:

#### 1-1 خصائص تخطيط المبيعات:

يعتبر التخطيط أحد الوظائف الرئيسية للإدارة حيث يتولى تحديد الأهداف والسياسات والبرامج واتخاذ القرارات بإدارة المبيعات تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف من خلال اتخاذ جملة من القرارات وتنسجم عملية التخطيط بمجموعة من الخصائص المهمة نذكر منها ما يلي:<sup>1</sup>

- أن يكون للخطة البيعية هدف نهائي واضح ومحدد تركز نحوه كافة الأعمال والعمليات البيعية بحيث تنتهي جميعاً إليه مهما اختلفت الأساليب
- أن تتميز الخطة البيعية بالبساطة والوضوح والبعد عن التعقيد
- أن ينص فيها على الأجهزة الإدارية التي سوف تكون مسؤولة عن التنفيذ
- أن تكون و ملائمة للظروف.
- أن يتحرى المخطط غاية الدقة في البيانات
- ضرورة أن تكون خطة المبيعات مرنة بحيث يمكنها مواجهة المشاكل الغير متوقعة

<sup>1</sup> د محمد الصبري - إدارة المبيعات - دار الفكر الجامعي - الاسكندرية - 2007 ص 56

## 2-1 عناصر تخطيط المبيعات:

يشمل تخطيط النشاط البيعي على عدد من العناصر العامة والتي نوضحها فيما يلي:

- **الأهداف البيعية:** وهي الغايات البيعية المطلوب الوصول إليها وعلى أساسها يتم تنظيم ومتابعة أعمال البيع.
- **السياسات البيعية:** وهي بمثابة فهم عام يقود ويرشد تفكير العاملين في ادارة المبيعات عند اتخاذ القرارات الخاصة بنشاط البيع وهي توضع بواسطة المديرين في المستويات الإدارية العليا لتوجيه تفكير المرؤوسين في المستويات الأقل.
- **الإجراءات البيعية:** وهي مرشد للعمل البيعي ينطوي على التفضيل الدقيق للطريقة التي ينبغي إتباعها لتحقيق أنشطة البيع
- **القواعد البيعية:** وهي خطط من حيث كونها طريقة للقيام بالأعمال اللازمة والتي هي مثل غيرها من الخطط يتم اختيارها من بين البدائل وهي عادة ما تكون أبسط أنواع الخطط.
- **البرامج البيعية:** وهي التي توضع لكي تبين وقت البداية والنهاية لكل عمل بيعي ومقدار التداخل الزمني بين العمليات البيعية .
- **الموازنة التخطيطية:** وهي ترجمة للأهداف الخاصة بنشاط البيع في خطة عمل مستقبلية .

## 2-2 خطوات تخطيط المبيعات:

توجد عدة مراحل وخطوات لعملية التخطيط وهي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> باسم محمد الحميري - إدارة المبيعات المنهجية والتطبيق - دار الوراق للنشر والتوزيع 2012 ص 96

- **تحليل الواقع:** وتتمثل في دراسة البيئة والعوامل السائدة فيها ذات التأثير على نشاط المنشأة والغاية منه معرفة أين موقع المنشأة ضمن القطاع الاقتصادي الذي تمارس فيه نشاطاتها و ما هو حجم إمكانياتها وإلى أين تتجه.
- **تحديد الأهداف:** يجب أن تكون الأهداف واضحة ومحددة وقابلة للقياس لتتمكن من قياس الانجازات المحققة مع ما هو مخطط.
- **وضع السياسات والأساليب:** يقصد بالسياسات التحديدات المفروضة على استعمال الموارد وهي بمثابة ضوابط العمل التي تحدد كيفية الوصول إلى الأهداف .
- **الإعداد والتنفيذ:** يقصد بالإعداد تهيئة الوارد المقررة (مال -أفراد- مواد) أما التنفيذ فيعني تحديد الوسائل التي تساعد على الاستعمال الفعلي للموارد.
- **التقويم:** تمكن هذه الخطوة من معرفة ما إذا كان هناك خلافا بالأداء وموضعه وبذلك يتسنى معالجة الانحرافات الموجودة كما نفيدينا أيضا لصياغة خطة جديدة.

### 3-أنواع تخطيط المبيعات:

إن طبيعة نشاط المبيعات وخصوصيته يؤثر على طبيعة التخطيط لذلك فإنه يأخذ نوعين أو أسلوبين من التخطيط:

- **التخطيط الاستراتيجي:** إن التخطيط الاستراتيجي لأنشطة المبيعات يمكن أن يعبر عنه بأنه تلك العملية التي تعمل على تشخيص مشاكل المنظمة المتعلقة بديمومة عمل إدارة المبيعات والبحث عن الحلول اللازمة أو البديلة لمعالجتها من خلال التحليل الاستراتيجي للعوامل المؤثرة على المبيعات الداخلية منها والخارجية كما أن التخطيط الاستراتيجي لأنشطة المبيعات يتضمن تحديد رؤية إدارة المبيعات و فهمها ووضع الاستراتيجيات البيعية للوظائف داخل إدارة المبيعات كإستراتيجية البيع الشخصي وقوى البيع ونقاط البيع وغيرها من الوظائف الفرعية داخل إدارة المبيعات.

➤ **التخطيط التكتيكي:** إن طبيعة الأنشطة البيعية هو عمل ديناميكي وغير ثابت و خاصة ضمن مؤشرات بيئية غير مستقرة لذلك فإن استخدام التكتيك أمر تفرضه ضرورات العمل البيئي.

ويعرف التخطيط التكتيكي على أنه مجموعة الخطط والبرامج والسياسات والأهداف المرئية لمواجهة ظرف خاص أو مرحلة ما أو لتحقيق أهداف تكتيكية وفق إطار زمني محدد وضمن السياق العام للاستراتيجيات العامة للتسويق و إدارة المبيعات.

### المبحث الثالث: البيع الشخصي

أثبتت الدراسات الحديثة مدى مساهمة البيع الشخصي الكبيرة والفعالة في تكوين علاقات مرحة مع العميل على المدى الطويل وهذا ما يمثل بدوره إسهامه في إرساء أسس المنظمة داخل البيئة المحيطة بها وسنتناول في هذا المبحث المفاهيم النظرية للبيع الشخصي والعملية البيعية .

#### المطلب الأول: مفهوم البيع الشخصي وأهدافه

##### 1- مفهوم البيع الشخصي :

يعرف البيع الشخصي على أنه " عملية اتصال شخصي بين البائع و المشتري و من خلال هذه العملية يقوم البائع بتقديم مجموعة من المعلومات عن سلعة أو خدمة أو فكرة للعملاء بهدف إقناعهم و حثهم على شراء الشيء المروج له<sup>1</sup>

كما يعرف على أنه " عملية البحث عن عملاء لهم حاجات معينة و مساعدتهم على إدراكها و إقناعهم لاتخاذ القرار الشرائي حول تلك السلع أو الخدمات " .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نبيلة ميمون البيع الشخصي و خدمة العملاء دار الجامعة الجديدة - الإسكندرية ص 2014 ص 75 .

<sup>2</sup> د محمد عبدات شفيق حداد إدارة المبيعات و البيع الشخصي دار. وائل للنشر عمان الأردن . 1999 ص 77 .

## 2-أهداف البيع الشخصي :

إن البيع الشخصي يحقق خمسة أهداف أساسية هي :

- **بناء وعي للمنتج :** يتم ذلك من خلال تزويد المستهلكين بالمعلومات عن المنتج و العروض الجديدة و تنشيط المبيعات ، مناقشة المستهلكين ، التفاوض ، الإجابة على الاستفسارات .... إلخ .
- **خلق الاهتمام :** من خلال الاتصال الشخصي ما بين البائع و المشتري فإن البائع سوف يعمل على إثارة اهتمام المشتري للمنتجات الموجودة و المنتجات التي قدمت .
- **قديم المعلومات :** إن رجال البيع يركزون على نشر المعلومات عن المنتجات التي يتعاملون بها و دعم ذلك بالأدلة المتاحة .
- **تحفيز الطلب :** إن الهدف الأكثر أهمية للبيع الشخصي هو تحفيز الزبائن على الشراء من خلال ادوار رجال البيع .
- **تقرير الصنف:** وذلك من خلال بناء علاقة طويلة مع الزبائن تبني بمرور الوقت و تتطلب اتصال منتظم على الزبون .

## 3-فوائد البيع الشخصي :

يحقق البيع الشخصي فوائد يمكن إجمالها بما يلي :

- يمثل البيع الشخصي اتصال مزدوج و مرسل رسالة البائع و يستطيع رجال البيع تعديل الرسالة من خلال النقاش و التفاوض .
- يتمكن البيع الشخصي من تعديل و توضيح الرسائل الغير مفهومة من قبل الزبائن وهذا ما لا تستطيعه الوسائل الأخرى .

➤ عناصر المزيج الترويجي تمثل اتصالاً " غير مباشر و غير شخصي و البيع الشخصي يمثل اتصالاً مباشراً ووجهها لوجه مع المشتري مما يجعله طريقة ترويجية أكثر فعالية في بناء العلاقات مع الزبائن .

➤ يعتبر الأكثر فعالية في تحقيق عملية البيع و إقفاها و تحقيق الرضا للزبائن .

البيع الشخصي أكثر أهمية بالنسبة إلى المنتجات ذات القيمة العالية و التي تتطلب تزويد الزبون بالمعلومات التفصيلية كما يحقق درجة عالية من التفاوض .

يساعد البيع الشخصي في تطوير العلاقة مع الزبون الأمر الذي يتيح إمكانية كشف حاجته بالإضافة لتمكينه المنظمة من التكيف مع البيئة الخارجية .1

المطلب الثاني: أنواع رجال البيع ووظائفهم .

1-أنواع رجال البيع :<sup>2</sup>توجد عدة تقسيمات لرجال البيع نذكر منها ما يلي:

1-1 التقسيم الأول: يتم تمييز أنواع رجال البيع وفق معيارين محددتين هما الجهد المبذول و متطلبات المهمة البيعية ووفق ذلك يمكن تصنيفها إلى ثلاث فئات هي :

-متلقي الطلبات : order Takers

-الباحث عن الصفقات : orderGetting

-المروج للمبيعات Sales support Personnel

➤ **متلقي الطلبات :** و مهمته الرئيسية هي استلام الطلبات و لا يقوم فيها رجل البيع بأي مجهود بيعي إذ تقوم المؤسسة بالتعاقد مع زبائنها من تجار تجزئة و جملة الذين يقومون بدورهم بإرسال طلباتهم إلى المؤسسة و يقوم رجل البيع متلقي الطلبات بتنفيذها و يمكن أيضاً للشركة تكليف رجل البيع متلقي الطلبات بمراجعة الزبائن و إعلام المؤسسة باحتياجاتهم من سلع و خدمات .

<sup>1</sup>د.محمود جاسم الصميدعي ردينة يوسف- إدارة المبيعات مرجع سبق ذكره ص 264 .

<sup>2</sup>د نبيلة ميمون البيع الشخصي وخدمة العملاء مرجع سبق ذكره ص80

➤ **الباحث عن الصفقات :** يقوم هذا النوع من رجل البيع بالبحث عن الزبون المرتقب و تزويده بالمعلومات و إقناعه بالشراء و إتمام عملية الشراء ثم متابعة استخدام الزبون للسلعة و يمكن لهذا النوع العمل داخل المؤسسة أو خارجها فداخلها كبائع و خارجها كمندوب يزور العملاء و يبيع لهم.

➤ **مروج المبيعات :** تقوم بعض المؤسسات بإرسال مندوبها ليس بغرض تنفيذ صفقة بيعية بل بغرض التعريف و الترويج للمنتج فعلى سبيل المثال تقوم شركات تصنيع الأدوية بإرسال مندوبها إلى الأطباء لعرض الأدوية الجديدة عليهم و شرح خصائصها و هذا ما يحثهم على وصفها أما البيع الفعلي فيكون لتجار الجملة أو الصيدليات و بهذا نجد المهمة الرئيسية لهذه المندوبين هي الترويج للمبيعات 1.

## 2-1 التقسيم الثاني:

وقف هذا التقسيم يتم تصنيف رجال البيع إلى ثلاثة أقسام هي رجل البيع مسلم البضاعة و متلقى طلبات الشراء داخليا و متلقي طلبات الشراء خارجيا و تكون مهامهم إبداعية بسيطة و القسم الثاني نجد فيه رجل البيع الفني و المساعد و تكون مهامهم الإبداعية متوسطة أما القسم الثالث فمهامهم إبداعية عالية و هو ما يعرف رجل البيع منتجات المادية و الغير مادية سندرجهم فيما يلي 2 :

- مسلم البضاعة : هو الشخص المعني بنقل و تسليم البضاعة و تكون مسؤولياتهم بسيطة وروتينية .
- متلقي طلبات الشراء داخليا: يكمن دوره في استقبال طلبات العملاء بالإضافة إلى تسليم العميل المنتج الذي يطلبه.

<sup>1</sup> شريف أحمد العاصي : التسويق - النظرية و التطبيق الدار الجامعية 2006 ص 436 .

<sup>2</sup> أنبيلة ميمون البيع الشخصي و خدمة العملاء للمؤسسة الاقتصادية مرجع سبق ذكره ص 80

- متلقي طلبات الشراء خارجيا : و يخص العلامات التجارية الكبرى و يقوم رجل البيع بزيارة التجار و سلاسل البيع لاستلام الطلبات و التأكد من توفر الكميات لتلبية الطلبات.
- رجل البيع المساعد : يكمن دوره في الإمداد بالمعلومات عن المنتجات مع محاولة الاستمالة و الإقناع
- رجل البيع الفني ( مهندس المبيعات ) : يقوم هذا النوع بنقل رغبات و تطلعات العملاء للمؤسسة بصورة فنية متكاملة و غالبا ما يطلق على هذا النوع في المؤسسة بالمستشارين الفنيين ( تختص في المنتجات حسب الطلب) .
- رجل بيع المنتجات المادية: يختص هذا النوع في المنتجات المادية و يسعى رجل البيع لإثارة الطلب لدى العميل لإدراك أهمية هذه المنتجات.
- رجل بيع المنتجات الغير مادية : أي المنتجات الغير ملموسة مما يزيد من صعوبة المهام الأساسية لرجل البيع هي كسب ثقة العميل و إيصال المنافع المترتبة عن الخدمة

### 2-صفات رجل البيع الناجح:

- حتى يستطيع رجل البيع الناجح القيام بمهامه بصورة ايجابية وحسنة يجب أن يتمتع ببعض المواصفات والخصائص التي تمكنه من مزاوله النشاط البيعي بكفاءة وهذه الصفات هي :
- الاستعداد والحضور الذهني لرجل البيع لمزاوله النشاط البيعي باقتدار.
- المعرفة التامة بالسلعة أو الخدمة وخصائصها وطبيعتها وذلك حتى يستطيع رجل البيع الإجابة عن استفسارات العملاء.
- الحماس والإخلاص في العمل .
- تنظيم الذات أي الترتيب والتنظيم في الأمور البيعية ولتحقيق هذه الصفة غالبا ما يستخدم رجل البيع أجندة أو دفتر ملاحظات يدون فيه كل ما ينبغي عليه إتباعه في ممارسة نشاطه البيعي.
- الحيوية والنشاط في ممارسة الأعمال البيعية.

- الثقة بالنفس حيث أنها تعطي رجل البيع القدرة على مخاطبة العميل والوصول إلى إقناعه وزيادة اهتمامه بالمنتج.
- ضرورة استيفاء مهارات الاتصال الممتازة (المظهر-أسلوب الحديث-كيفية إدارة المحاوره).
- مهارات التعامل مع تقنيات البيع الالكتروني.

### 3-وظائف رجل البيع :

تشمل وظيفة رجل البيع بشكل عام ، المجهودات الشخصية أو الغير الشخصية التي تبذل لحث العميل المرتقب على شراء سلع أو خدمات و مساعدتهم في إتمام عملية الشراء و يمكن تلخيص هذه الوظائف أو الأدوار في عدة نقاط أهمها :

- البحث عن مشتريين و زبائن جدد .
- الاتصال مع المشتريين المرتقبين و تعريفهم بالشركة و بمنتجاتها من خلال تقديم معلومات عن الشركة و فكرة ميزاتها و خصائصها .
- المشاركة مع باحثي التسويق مثل أبحاث المستهلكين و عادات و مؤشر الشراء لديهم .
- مهمة البيع : عرض السلع و بيان مميزاتهما .
- تقديم الخدمات مثل البضائع منح الائتمان شروط الدفع .
- جمع المعلومات و تحديثها و تقديمها للإدارة العليا في الشركة .1

### المطلب الثالث : عملية البيع الشخصي

#### 1-خطوات القيام بعملية البيع الشخصي

رغم كون البيع الشخصي تفاعل بين البائع و المشتري إلا أن خطوات إنجازه تبدأ من قبل هذا التفاعل و تستمر لما بعده و ننجز هذه الخطوات فيما يلي :

<sup>1</sup>د سالم عرفة الإتصالات التسويقية الراهية للنشر و التوزيع عمان الأردن ص 217

➤ **البحث عن مشتر مرتقب :** إذا توفرت في فرد ما صفة الاحتياج للمنتج و القدرة على اقتنائه ( سواء بالدفع أو اتخاذ القرار ) فإنه يصبح عميلا مرتقبا يقوم رجل البيع بالبحث عنه و تكون عملية البحث إما بعرض السلع بالمعارض و الصالونات أو توزيع مطبوعات تشمل كل المعلومات عن سلعة أو باستعمال طريقة الطواف .

➤ **التمهيد للمقابلة البيعية :** بعد تحديد العميل المرتقب يبدأ رجل البيع بالإعداد للعملية البيعية و يشمل ذلك تجميع معلومات أكثر و تحديد أحسن طريقة للتعامل معه و من بين هذه المعلومات نجد :

- من هو هذا العميل ؟

- ما هي الطريقة التي يفضلها للتعامل معه و الحديث إليه ؟

- ما هي المنافع و الفوائد التي يبحث عنها ؟

✓ **المقابلة البيعية :** تشمل هذه المرحلة اللقاء بين البائع و المشتري و يجب على رجل البيع أن يعرف مدى أهمية الانطباع الأولي الذي يعطيه للمشتري المرتقب فهو الحاسم للعملية البيعية .

✓ **العرض :** و هو مرحلة تحويل العميل المرتقب إلى مشتري فعلي من خلال خلق الرغبة و يتم ذلك وفق عدة مداخل نتطرق لها لاحقا .

✓ **مرحلة الانتماء :** و هي مرحلة اتخاذ قرار الشراء و تكون معتمدة على قدرة رجل البيع على إقناع الحديث من خلال جعل العميل يتخذ قرار الشراء و تكون هذه المرحلة أصعب المراحل و ذلك نظرا لصعوبة معرفة ما كان قد اقتنع بما يقدم له أم لا .

➤ **المتابعة :** لا تنتهي عملية البيع بالوصول إلى المشتري و اتخاذ قرار شراء السلعة و إنما تشمل متابعة العميل و استيفائه لجميع مراحل حيازته على السلعة و هذا ما يقودنا إلى الوصول إلى إشباع حاجة العميل و رضا و إمكانية أن يصبح عميلا لمرة أخرى أو

طريقا لعملاء مرتقبين آخرين 1. والهدف الأساسي من عملية المتابعة هي الوصول إلى ولاء الزبون<sup>2</sup>

## 2- مقومات نجاح عملية البيع الشخصي<sup>3</sup>:

يعتبر رجل البيع المحرك الأساسي لعملية البيع الشخصي لذا يتوقف نجاح هذه الأخيرة على عدة نقاط يجب أن تتوفر في رجل البيع ويمكن إيجازها فيما يلي:

- الثقة بالنفس والقدرة على تقديم خدمة نافعة للمستهلك من جهة والشركة التي يعمل فيها من جهة أخرى.
- امتلاك معلومات ومعارف واسعة عن العملاء
- إمكانية تخفيف الضغط عن العميل ومحاولة جعله يشعر بالراحة والطمأنينة والثقة المتبادلة.
- الإقرار أو الأخذ بعين الاعتبار وجهة نظر العملاء.
- إمكانية طرح الأسئلة الدقيقة المتعلقة بالعملية البيعية لتبيان نقاط قوة المنتج قياسا بالمنافسين.
- امتلاك رجل البيع القدرة على معرفة نوع العميل الذي يتعامل معه (عميل مشكك او ثرثار أو متردد أو مندفع أو مغرور أو طامع....) لكي يتمكن من السيطرة على العملية البيعية .

<sup>1</sup> د. شريف أحمد شريف العاصي - التسويق مرجع سبق ذكره ص 440.

<sup>2</sup> KOTLER Philip, DUBOIS Bernard, MANCEAU Delphine, Marketing management, 11<sup>ème</sup> édition, édition Pearson éducation, Paris, 2004p713

<sup>3</sup> حميد الطائي - البيع الشخصي والتسويق المباشر دار البازوري للنشر والتوزيع عمان الاردن 2009 ص 71

### المطلب الرابع: المداخل الخمسة للبيع الشخصي

تستخدم هذه المداخل من خلال عملية العرض عند انعقاد المقابلة البيعية وقد يختار مندوب المبيعات واحدة أو أكثر من تلك المداخل حسب ما يفرضه واقع الحال وما يتوفر من معلومات لدى المندوب عن الزبون.

ويمكن تلخيص هذه المداخل في ما يلي: <sup>1</sup>

#### 1- المداخل البيعي المستند إلى استجابة المحفز (المثير):

يستند مندوب المبيعات من خلال هذا المدخل على المحفزات والمثيرات المختلفة التي يمكن للإنسان أن يستجيب لها وباستعمال بعض الإشارات والأفعال والعبارات التي تثير الرغبة في اتخاذ قرار الشراء لدى المشتري وبالتالي تحويل الرغبة إلى قرار شراء فعلي.

#### الجدول رقم (1): المداخل البيعي المستند إلى استجابة المحفز

استمرار العملية	استجابة الزبون	تقديم المحفزات من رجال البيع
لحين اتخاذ قرار الشراء من المشتري للسلعة أو الخدمة المراد بيعها.	- ردود أفعال - أحداث محبوبة ومفضلة لتحفيز الشراء.	- تصريحات - أسئلة - أفعال - وسائل إيضاح - تسجيلات صوتية ومرئية

المصدر: د حميد الطائي - البيع الشخصي والتسويق المباشر مرجع سبق ذكره ص 47

<sup>1</sup> د حميد الطائي - البيع الشخصي والتسويق المباشر مرجع سبق ذكره ص 46

## 2- المدخل البيعي المستند إلى العلاقات البيعية: AIDA

يتم التركيز من خلال هذا المدخل على الجوانب النفسية والعاطفية للعميل حيث يتلخص النموذج في وضع تسلسل منطقي لأحداث عملية البيع، تبدأ من عملية الترغيب، ورسم الصورة الذهنية، ثم خلق الانطباع المبهر حول المنتج، وتنتهي باتخاذ العميل قرار الشراء؛ ليتم بذلك تتويج الجهود المبذولة ضمن نموذج والاستمرار نحو استمالة الزبون نحو الشراء. ويمكن إيجازها فيما يلي:<sup>1</sup>

أ - **جذب الانتباه : Attention**: تعد الدقائق الأولى التي يفتح فيها رجل البيع الحوار مع الزبون مهمة في جذب انتباهه وأبعاده عن القلق ومحاولة خلق جو هادئ مهياً لطرح العرض.

ب- **إثارة الاهتمام: Interest**: بعد جلب انتباه العميل تأتي عملية توليد الاهتمام بالمنتج أو الخدمة عن طريق تقديم ما هو ممتع وجديد، وأنه يقدم شيء مفيد للعميل، فعلى رجل البيع الناجح أن ينتقل إلى هذه المرحلة بعد المرحلة الأولى بالتركيز على قدرة هذا المنتج في حل مشاكل العميل ، من خلال خلق وإثارة الاهتمام داخله، وتذكيره بالفوائد والمزايا التي سيحصل عليها، وهذا سيمهد الطريق إلى المرحلة الثالثة.

ج- **خلق الرغبة Desire**: يقوم العميل في هذه المرحلة بتعميق الاهتمام ونقل الزبون للرغبة في العرض من خلال ضبط النقاش ووضع الزبون ضمن الخط الرئيسي الذي يرسمه رجل البيع.

د- **مرحلة الشراء : action**: وهي مرحلة أداء فعل الشراء وهي خاتمة المقابلة البيعية وينتقل فيها الزبون من الرغبة إلى الاقتناع بالشراء واتخاذ القرار بذلك .

1 <https://www.arageek.com/2014/12/11/aida-sales-model.html>

الجدول رقم (2): المدخل البيعي المستند إلى الحالات الذهنية

الحالة الذهنية	مرحلة البيع	مهمة المبيعات الحرجة
- فضول	- انتباه	- الحصول إلى إثارة مرتقبة
- اهتمام	- اهتمام	- مقابلة الحاجات والطلبات
- اقناع	- اقناع	- ماذا فيه يهمني
- رغبة	- رغبة	*هل هذا المنتج الذي ارغب في الحصول عليه *هل السعر معقول ويناسب دخلي *الأولوية في إشباع رغباتي.
- فعل ( قرار الشراء)	- اتمام الصفقة	- أفضل مما موجود في السوق ويحقق الرغبة المنشودة. - اختيار البديل الأمثل من جملة البدائل واتخاذ قرار الشراء

المصدر: د حميد الطائي - البيع الشخصي والتسويق المباشر مرجع سبق ذكره ص 48

### 3- المدخل البيعي المستند إلى إشباع الحاجة :

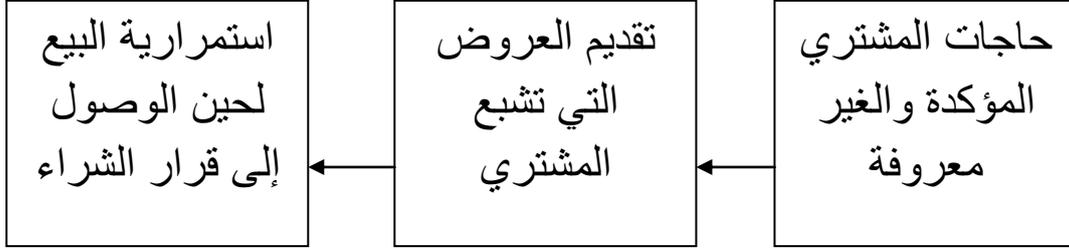
يبين هذا المدخل على مبدأ البحث عن الحاجة لدى الزبون أو بمعنى آخر تحسيس الزبون باحتياجه للمنتج وضرورة إشباعه ويستعمل رجل البيع هذا المدخل من خلال تطرقه إلى نقاط رئيسية أهمها:

أ- تحريك الحاجة وتحفيزها : يقوم مندوب البيع بتحريك الحاجة لدى الزبون من خلال طرح مجموعة من الأسئلة التي تكشف عن مشاكل الزبون وتثير حاجته التي يضع الرجل البيع يده عليها.

ب- إدراك الحاجة : مطلوب من رجل البيع أن ينقل الزبون إلى مرحلة إدراك الحاجة فعلا فالكثير من الزبائن لا يعرفون بالضبط السلع أو الخدمات التي تمثل حلا لمشاكلهم فعندما يدرك الزبون حاجته فإنه سيندفع إلى إشباعها.

ج- مرحلة إشباع الحاجة : يقوم المندوب في هذه المرحلة بالعرض الذي يمثل مصدرا لإشباع الحاجات ويوضح كيفية الوصول إلى هذا الإشباع .

الشكل رقم (12) المدخل البيعي المستند إلى إشباع الحاجة



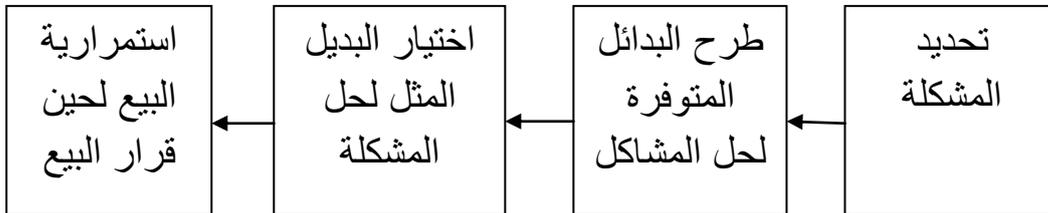
المصدر: د حميد الطائي - البيع الشخصي والتسويق المباشر مرجع سبق ذكره ص 49

#### 4- مدخل حل المشاكل والمدخل الموقفي

أ- مدخل حل المشاكل:

يعتبر هذا المدخل امتداد مدخل اتساع الحاجة إذا يعتمد على تحديد المشاكل وعرض بدائل لتلك المشاكل ومن معوقات استخدام هذا المدخل نجد مشكلة الوقت إذ يستغرق رجل البيع وقتاً أكبر في إقناع العميل.

الشكل رقم (13) المدخل البيعي المستند إلى حل المشاكل



المصدر: د حميد الطائي - البيع الشخصي والتسويق المباشر مرجع سبق ذكره ص 50

ب- المدخل الموقفي:

يعتبر هذا المدخل أصعب المداخل فهو يتضمن الاستخدام المناسب والوقت المناسب وبالطريقة المناسبة لمدخل أو أكثر من المداخل الأربعة السابقة فقد يجمع المندوب في عرضه البيعي بين مدخلين في آن واحد ولذلك على المندوب أن يهتم بخصائص مثل<sup>1</sup>:

—خاصية العلاقة بين المندوب والزبون.

—السلوك البيعي الذي يعتمده الزبون عند المقابلة. الموارد المتاحة أمام رجل البيع.

—خصائص مهمة الشراء من قبل الزبون مثل لماذا يشتري وكيف يشتري والوقت المناسب.

<sup>1</sup> علي عبد الرضا الجياشي—ادارة المبيعات—مرجع سبق ذكره ص 43.

خاتمة الفصل الأول:

تكتسي إدارة المبيعات أهمية بالغة ضمن الإدارات التسويقية للمنظمات الاقتصادية كون هذه الأخيرة تعنى بالعنصر البشري وبالخصوص رجل البيع الذي أصبح في الآونة الأخيرة ورقة رابحة تستثمر فيها المنظمات من أجل الوصول إلى الأهداف المنشودة وهذا ما استخلصناه من خلال دراستنا لمفاهيم هذا الفصل بالإضافة إلى أن رجل البيع يكتسي أهميته ودوره من خلال ثلاث نقاط أساسية هي:

أولاً: كونه مصدراً قيماً للمعلومات التسويقية.

ثانياً: اعتباره المؤثر المباشر على حجم المبيعات وهو ما يمثل مورداً للمنظمة.

ثالثاً: كونه استثماراً طويلاً المدى فيما إذا قامت المنظمة بتنمية وتطوير قدراته من خلال التدريب والتحفيز وهذا ما سنتطرق له في الفصل الثاني.

# الفصل الثاني

مقدمة الفصل الثاني:

يمثل رجل البيع جوهر العملية البيعية داخل المنظمة الاقتصادية وصورتها التي تقدمها لربائنها لذا تعتبر عملية تنميته وتطويره حتمية مفروضة لضمان السير الحسن لأنشطتها. ولأجل هذا تلجأ المنظمات الاقتصادية لانتهاج عدة أساليب نذكر منها سياستي التدريب والتحفيز فالتدريب يساهم في الارتقاء بمستوى أداء رجال البيع أما التحفيز فيؤدي إلى دفع وحث رجال البيع للقيام بأعمالهم وضمان استمرارية الأداء بالشكل الذي يعمل على تحقيق الأهداف ويتم قياس ومعرفة مدى نجاح هاتين السياستين في تنمية وتطوير رجال البيع من خلال قياس الأداء البيعي لهم وذلك بانتهاج عدة طرق وأساليب .

للإمام بكل هذه المفاهيم قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث هي:

**المبحث الأول: تنمية وتطوير رجل البيع من خلال التدريب.**

تتم في هذا المبحث دراسة التدريب بمفهومه الواسع وكذا دراسة مفصلة لعملية تدريب رجال البيع.

**المبحث الثاني: تنمية وتطوير رجل البيع من خلال التحفيز.**

تتم في هذا المبحث دراسة العملية التحفيزية وكذا دراسة تشكيلة الحوافز المقدمة لرجال البيع

**المبحث الثالث: الأداء البيعي لرجال البيع كأثر للتدريب والتحفيز.**

تتم في المبحث دراسة ماهية الأداء البيعي بالإضافة إلى عملية تقييمه كمؤشر لتنمية وتطوير رجل البيع من خلال التدريب والتحفيز.

### المبحث الأول : تنمية و تطوير رجل البيع من خلال التدريب

يعتبر الفرد أحد أهم الموارد التي تقوم عليها صروح التنمية والبناء و التطوير و تعتبر عملية تدريبهم عملية استثمار كامل للثروة و قلب التنمية الحقيقية الشاملة لمختلف المنظمات و كون القوى البيعية رأس مال بشري حتم على المنظمات الاقتصادية تبني سياسات التدريبية الناجحة للارتقاء بمستوى أداء العاملين في إدارة المبيعات و خصوصا رجال البيع و على الرغم من ارتفاع تكاليف التدريب فإن إدارة المبيعات تسعى له وبشكل مستمر لتنمية مهارات و قدرات القوى البيعية عامة و رجال البيع خاصة و لكي تتم الاستفادة من عمليات التدريب لابد من وضع الخطط لهذه المهمة حتى يتم تحديد الأهداف و الخطوات و الأساليب و الاحتياجات التدريبية لهم و هذا ما ستتطرق له بالدراسة في هذا المبحث.

المطلب الأول: التدريب بمفهومه الواسع

1- مفهوم التدريب:

يعتبر التدريب نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد و الجماعة من ناحية المعلومات و الخبرات و المهارات و معدلات الأداء و طرق العمل والاتجاهات مما يجعل هذا الفرد أو الجماعات لائقا لقيام بأعماله و من هذا المنطق يمكن أن نعرف التدريب على انه عملية منظمة و مستمرة لتنمية مجالات و اتجاهات الفرد أو المجموعة لتحسين الأداء و إكسابهم الخبرة المنظمة.<sup>1</sup>

كما يعرف على أنه عملية تعديل ايجابي لسلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية و تستهدف إكساب المعارف و الخبرات و الاتجاهات المناسبة للوظيفة التي يشغلها لتحسين مستوى أداءه.<sup>2</sup>

كما يمكن القول أن التدريب فن ومهارة تساعد الأفراد على تحسين أداءهم والوصول إلى كامل إمكاناتهم.<sup>3</sup>

-بالإضافة على كونه مجموعة البرامج المصممة من اجل تعليم الموارد البشرية و إكسابها معارف وسلوكيات و مهارات جديدة تساعد في أداء مهام جديدة مستقبلا و التأقلم مع التغيرات البيئية والتكنولوجية التي تؤثر في نشاط المؤسسة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> د صفوان مجد المبيضين -د عائض بن شافي الاكلي-التخطيط في الموارد البشرية -دار اليازوري للنشر -عمان الاردن 2012ص 112

<sup>2</sup> ابو شيخة نادر احمد -التدريب الإداري -دار اليازوري للنشر والتوزيع عمان الأردن 2006ص15

<sup>3</sup> Dan Mc carthy” How Managers Can Become Effective Coaches of Employees” 08/02/2018  
عن الموقع <https://www.thebalance.com/how-managers-can-become-awesome-coaches-2275926>

## 2-الأهداف التدريبية:

يمكن تقسيم الأهداف التدريبية في ضوء تقسيم أنواع العاملين الذين يشملهم التدريب تبعاً لاحتياجاتهم التدريبية كالآتي:

- الإدارة العليا.
- الإدارة الوسطى.
- الإدارة التنفيذية.

و لأن أعمال كل من هذه المستويات الإدارية الثلاثة تختلف من مستوى إلى آخر حيث أن مسؤولية الإدارة العليا هي اتخاذ القرارات الاستراتيجية للمنظمة و مسؤولية الإدارة الوسطى هي اتخاذ القرارات التكتيكية أما الإدارة الدنيا أو التشغيلية (التنفيذية) فإن قراراتها تتعلق بالقرارات اليومية للمنظمة و ذات المدى القصير لذلك يمكن تقسيم الأهداف التدريبية إلى ثلاث أنواع من الأهداف :

**1-2 الأهداف التدريبية و الإبداعية و الابتكارية:** هي الأهداف الموجهة إلى الإدارة العليا بحكم مسؤولياتها عن الأهداف الإستراتيجية التي تقتضي الإبداع و الابتكار.

**2-2 الأهداف التدريبية الإشرافية و التنسيقية :** و هي الأهداف الموجهة إلى الإدارة الوسطى نظراً لمسؤولياتها في الإشراف على العاملين في الإدارة الدنيا و التنسيق مع الإدارة العليا و معالجة المشاكل الناجمة عن العمل.

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي - إدارة الموارد البشرية المعاصرة - مدخل استراتيجي - دار وائل للنشر ط1 عمان الاردن 2005 ص438

## 3-2 الأهداف الاعتيادية المعلوماتية: و هي الأهداف الموجهة إلى الإدارة الدنيا أو

العاملين

التنفيذيين الذين يحتاجون إلى زيادة المعرفة و تنمية القدرات و المهارات التي يحتاجها عملهم.

" و بصورة عامة يمكن أن تحدد الأهداف التدريبية على مستوى الفرد و المنظمة و الدولة كالاتي:

➤ اكساب الأفراد معلومات و معارف وظيفية متخصصة تتعلق بأعمالهم و أساليب الأداء الأمثل فيها.

➤ تعديل السلوك و تطوير أساليب الأداء التي تصدر عن الأفراد فعلا .

➤ رفع الكفاءة و الفعالية للمنظمة.

➤ صقل المهارات والقدرات التي يتمتع بها الأفراد.

### 3-مبادئ التدريب :

اختلف الكتاب في تحديد مبادئ التدريب منهم من يعتبرها مبادئ خاصة لكل برنامج تدريبي و منهم من يعتبرها عامة لجميع البرامج التدريبية و يمكن إيجاز أهم المبادئ المتفق عليها فيما يلي: <sup>1</sup>

<sup>1</sup> د نجم العزاوي جودة التدريب الإداري ومتطلبات المواصفة الدولية الايزو 10015 دار البازوري للنشر والتوزيع عمان الأردن ط1 2009 ص 25.

➤ **الشرعية** : يجب أن يتم التدريب وفقا للقوانين و الأنظمة و اللوائح المعمول بما في المنظمة .

➤ **المنطلق** : يجب أن يتم التدريب بناء على فهم دقيق وواضح للاحتياجات التدريبية.

➤ **الهدف** : يجب أن تكون أهداف التدريب واضحة وواقعية بحيث يمكن تحقيقها ومحددة تحديدا دقيقا من حيث الموضوع و الزمان و المكان و من حيث الكم و الكيف و التكلفة .

➤ **الشمول** : يجب أن يشمل التدريب جميع أبعاد التنمية البشرية (القيم – الاتجاهات – المعارف – المهارات) كما يجب أن يوجه إلى جميع المستويات في المنظمة ليشمل كافة العاملين فيها .

➤ **الاستمرارية** : يجب على مسؤولي التدريب في أي منظمة أن يضعوا استراتيجيات تدريبية تراعي عملية التحول و التغيير المستمر في جميع جوانب الحياة و بخاصة في أساليب العمل و أدواته و في الأفكار المتصلة بذلك حتى يساعدوا العاملين على التكيف و التوازن المستمر أمام هذه التحولات و بهذا فإنه يتوقع أن تبدأ العمليات التدريبية للعاملين مع بداية حياتهم الوظيفية لتستمر معهم خطوة خطوة و مرحلة مرحلة.

➤ **التدرجية و الواقعية** : يجب أن يبدأ التدريب بمعالجة القضايا أو الموضوعات البسيطة ثم يتدرج بصورة مخططة إلى أكثر تعقيدا و هكذا .

➤ مرونة التدريب : يجب أن يتطور نظام التدريب و عملياته و بخاصة فيما يتصل بالوسائل و الأدوات و الأساليب مع التطورات التي تحدث على هذه الأصعدة و ضرورة تدريب المدربين على استيعاب هذه التطورات و توظيفها في خدمة العملية التدريبية .

➤ الإيجابية : التدريب نشاط ايجابي .

➤ العمق : يعمل التدريب على تغيير القناعات و الاتجاهات .

➤ التدريب : نشاط إداري و نظام متكامل و مستمر و له مقومات إدارية و فنية<sup>1</sup>

#### 4-التدريب كنظام متكامل:

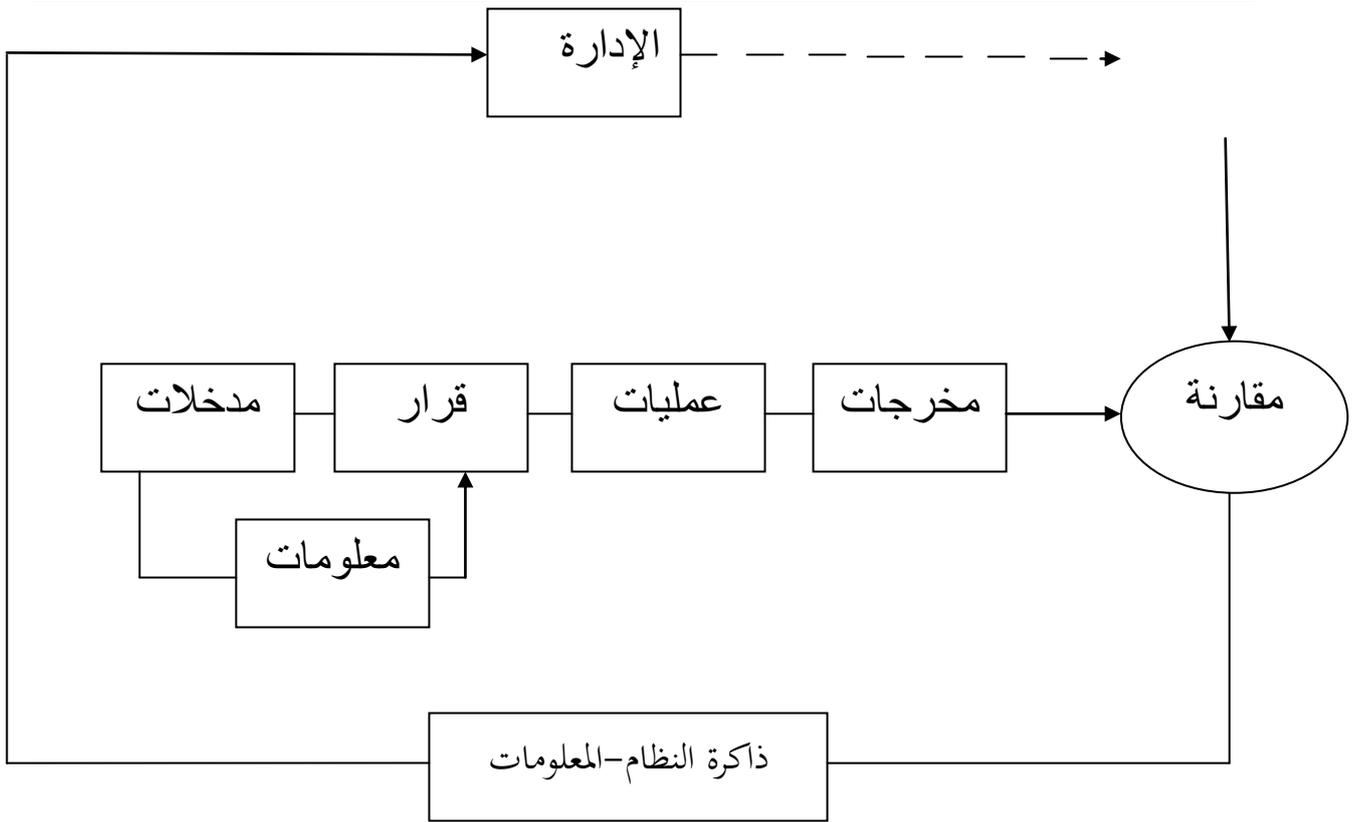
تعتبر عملية التدريب نظاما متكاملا داخل المنشأة يتألف من مجموعة من الأجزاء المتداخلة تتفاعل مع بعضها و ترتبط بعلاقة تآثر مستمرة و يؤدي كل جزء منها وظيفة محددة لازمة للمنظومة بأكملها يتكون النظام التدريبي للمنظمة من ثلاث عناصر رئيسية هي المدخلات و العمليات و المخرجات.<sup>2</sup>

#### الشكل رقم 14: نظام التدريب المتكامل

هدف

مدي رضا -التدريب الإداري -دار الراهة للنشر والتوزيع 2012 ص22

<sup>2</sup>دصفوان مجد المبيضين د عائض بن شافي الاكلي التخطيط في الموارد البشرية مرجع سبق ذكره ص142



المصدر: د. صفوان محمد المبيضين د عايش بن شافي الاكلي التخطيط في الموارد البشرية مرجع سبق

ذكره ص 142

#### 1-4 المدخلات : و هي ثلاث أنواع :

➤ مدخلات إنسانية : تتكون من كافة الأفراد الذين يشتركون في عملية التدريب من

متدربين و إداريين و فنيين و مساعدين و يختلف هؤلاء الأفراد في خصائصهم أو

الصفات المطلوبة فيها باختلاف البرامج التدريبية التي يشتركون فيها.

➤ مدخلات مادية : تتكون من الأموال اللازمة للإنفاق على التدريب و استمرار

مراحله و بواسطته أيضا يمكن توفير المدخلات المادية الأخرى مثل المباني التي سيقام

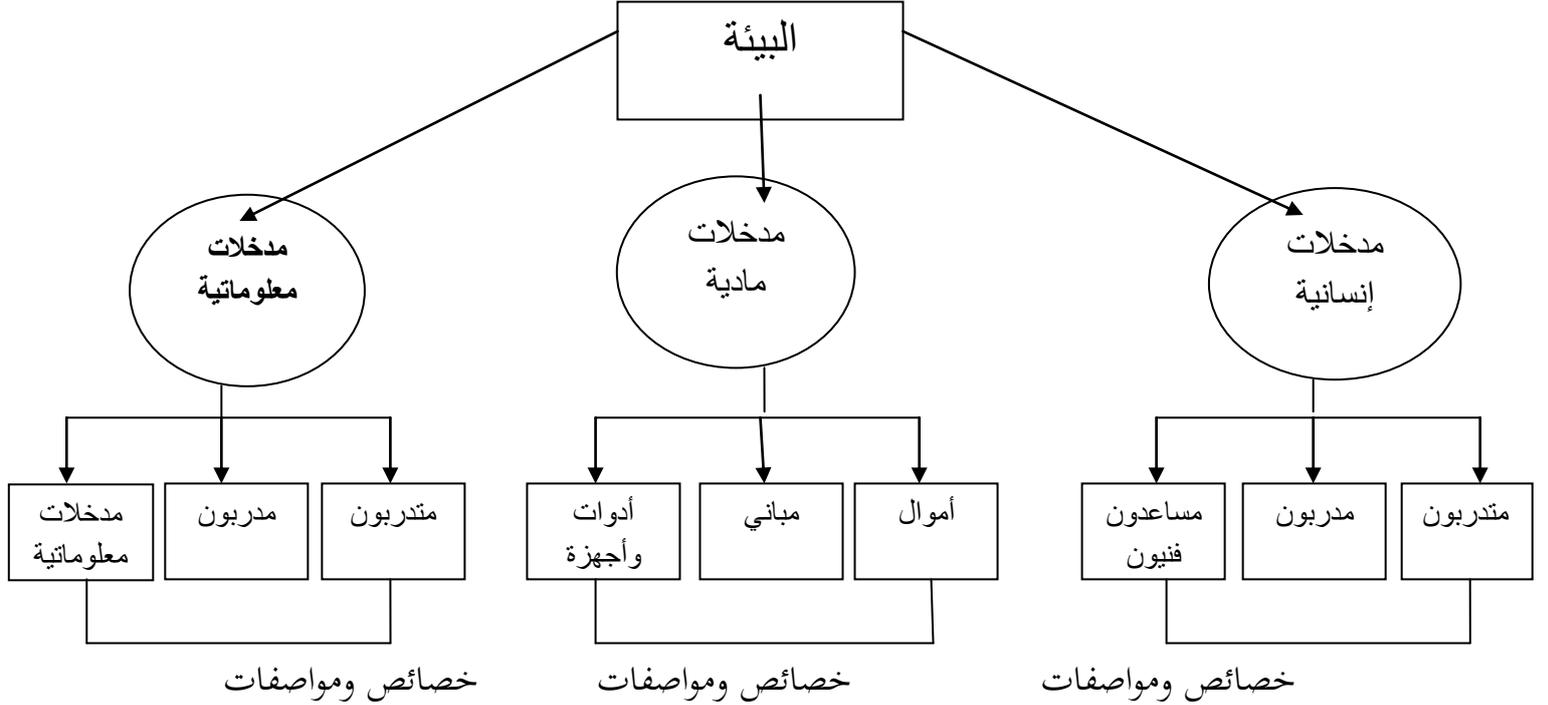
فيها التدريب و ما تحويه من قاعات و أجهزة تدريبية.

المعلومات: هو الجانب المعنوي للمدخلات و يشمل المواد التدريبية التي تعرض على

المتدربين وبيانات عن البيئة المحيطة و الظروف السائدة و القيم و المفاهيم الموجودة و

غير ذلك من البيانات التي تؤثر على المتدرب أو المدرب أو العملية التدريبية.

الشكل رقم 15 : مدخلات التدريب



المصدر: دصفوان مُجَّد المبيضين د عائض بن شافي الاكلي التخطيط في الموارد البشرية مرجع سبق ذكره ص144

**2-4 العمليات:** تختص هذه المرحلة بنشاط التدريب و المعالجة الفعلية للمتدرب حتى

يمكن إكسابه الصفات أو الخصائص المطلوبة و يمكن أن تقسم هذه المرحلة إلى ثلاث

مراحل فرعية :

➤ المرحلة التحضيرية: هي تحديد الهدف من التدريب في ضوء تحديد الاحتياجات

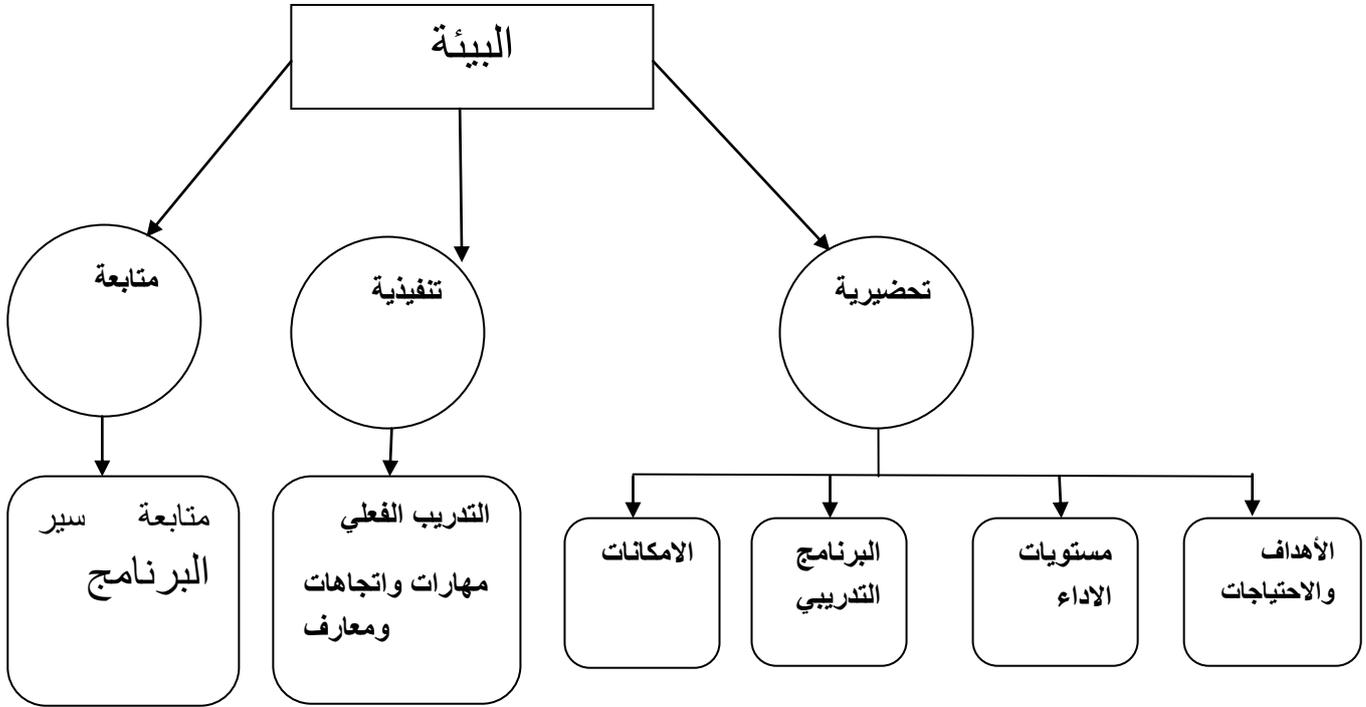
التدريبية و تقييم البرنامج التدريبي.

➤ المرحلة التنفيذية: هي التدريب الفعلي الذي يحدث فيه تفاعل بين المتدربين حول موضوع

التدريب.

➤ مرحلة المتابعة: و هي المتابعة المستمرة لمراحل التنفيذ للوقوف على سير البرنامج التدريبي.

الشكل رقم 16: عمليات التدريب



المصدر: دصفوان مجد المبيضين د عائض بن شافي الاكلي التخطيط في الموارد البشرية مرجع سبق ذكره ص 144

**3-4 المخرجات:** هي تلك الأجزاء الإنسانية و المادية و المعنوية التي سبق و أن خضعت

لعمليات محددة فأصبحت مخرجات متداخلة و متفاعلة و قد يتأخر ظهور المخرجات أي

نتائج التدريب لفترة قد تطول أو تقصر تبعاً لمجموعة من الظروف البيئة و التنظيمية و

الإنسانية أو قد يتحقق بعضها بدرجة مرتفعة بينما يتحقق بعضها الآخر بدرجة منخفضة  
كتعميق وعي المتدربين بمشكلاتهم ومشكلات منشأتهم.

وهناك عوامل لا بد منها في العملية التدريبية لأنها تؤثر فيها و تتأثر بها و هي :<sup>1</sup>

(أ) البيئة الداخلية: و تتكون من:

➤ الجانب الإنساني.

➤ الجانب التكنولوجي.

➤ الأنظمة و اللوائح.

➤ العلاقات بين أعضاء العملية التدريبية.

➤ القيم السائدة في المنظومة.

(ب) البيئة الخارجية للتدريب: وهي المجتمع بما فيه ظروف سياسية و اقتصادية و اجتماعية  
و ثقافية و تعليمية و تكنولوجية.

(ج) الأهداف: و تمثل النتائج التي يمكن الوصول إليها من وراء التدريب.

(د) المعلومات المرتدة أو التغذية العكسية: و هي مقارنة المخرجات بالأهداف و على  
ضوء هذه المقارنة يمكن إجراء التعديلات الضرورية.

بالإضافة إلى ذلك يمكن تلخيص جل المؤشرات الداعية إلى التدريب فيما يلي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> دصفوان مجد المبيضين د عائض بن شافي الاكلي التخطيط في الموارد البشرية مرجع سبق ذكره ص145

- اتساع رقم أعمال المنظمة.
- تغيير في سياسات المنظمة.
- موظفون جدد.
- مشاكل إنتاجية أو سلوكية.

### المطلب الثاني : تدريب رجل البيع

يحتل تدريب رجال البيع أهمية استثنائية ضمن اهتمامات إدارة المبيعات لذا تحرص المنظمات على الإمام بجميع جوانب التدريب من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة.

#### 1- مفهوم تدريب رجل البيع :

يعرف تدريب رجال البيع على أنه عملية مبرمجة تحاول الإدارة من خلالها تحسين مهارات رجال البيع من خلال زيادة المعرفة لكي يصبحوا أكثر استعدادا لتأدية المهام و الأنشطة المكلفين بها وأكثر قدرة على التكيف مع الظروف المحيطة في مجال عملهم.<sup>2</sup>

كما يعرف تدريب رجال البيع على أنه عملية خلق و تنمية المهارات و القدرات البيعية لرجال البيع وإعادة تأهيلهم بإكسابهم مهارات و معارف جديدة لتمكينهم من القيام بوظائفهم بكفاءة و حماس.<sup>3</sup>

#### 2- أهمية تدريب رجل البيع :

<sup>1</sup> د مدحت نُجْد ابو النصر -إدارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق -دار الفجر للنشر والتوزيع القاهرة ط12008 ص70.

<sup>2</sup> محمود جاسم الصميدعي -ردينة عثمان يوسف -إدارة المبيعات-مرجع سبق ذكره ص207

<sup>3</sup> د زاهد عبد الحميد السمرائي -د سمير العبدلي إدارة المبيعات- دار اثراء للنشر والتوزيع الأردن ط1 2011 ص108

إن أهمية تدريب رجال البيع تكمن من خلال الدور الذي تلعبه برامج تدريبهم و تنميتهم و تسلط الدراسات التي قدمت من طرف العديد من الباحثين الضوء على أهمية التدريب من خلال النقاط التالية:<sup>1</sup>

- يمكن رجال البيع من المعرفة الوظيفية الدقيقة لأهداف المنظمة التي يعملون فيها و طبيعة أنشطتها.
- يساعد رجال البيع على معرفة أهداف إدارة المبيعات و تنظيمها و علاقة هذه التنظيمات بالإدارات الأخرى كذلك تعرفهم بالسياسات و الأنظمة و الإجراءات التي لها علاقة بعمليات المبيعات و الطريق الأفضل في تنفيذها مما يعكس صورة ايجابية بين المنظمة و زبائنها.
- زيادة قدرة رجال البيع على الأداء الجيد و تحسين هذا الأداء باستمرار من خلال زيادة المبيعات من خلال تزويدهم بالمعلومات المختلفة عن الأسواق و المنتجات التي يقومون بتسويقها و هذا ينعكس على الكمية المباعة بأفضل طريقة و أقل جهد.
- إحداث تأثير ايجابي في سلوك رجال البيع.
- تمكين رجال البيع من عملية الاتصال المباشر بالزبائن بشكل كفؤ و الترويج للمنتجات التي يتعاملون بها.
- تقليل الوقت و الجهد و الكلفة لرجال البيع لإنجاز المهام المكلفون بها.
- زيادة ثقة رجال البيع بالدور الذي سوف يلعبونه في تحقيق أهداف المنظمة
- تقليل أخطاء العمل التي قد تحدث أثناء تأدية رجال البيع لمهامهم

<sup>1</sup>محمد جاسم الصميدعي-ردينة عثمان يوسف -إدارة المبيعات-مرجع سبق ذكره ص209

- تعريف رجال البيع بطبيعة و خصائص الأسواق التي تعمل بها منظماتهم كالمنافسة الأسعار السائدة العادات الشرائية و سلوك المستهلكين أو المشترين.
- زيادة استعداد رجال البيع لإنجاز العروض البيعية أو التسويقية.
- يساعد على زيادة استعداد رجال البيع على الصدق و ذلك من خلال الالتزام و الإيفاء بالوعود المقدمة للمستهلكين.
- يساهم في بناء إستراتيجية بيعية فعالة.
- تحسين مهارة و خبرة رجال البيع في كيفية التكيف مع الظروف التي تحيط بأعمالهم و خاصة الظروف الاستثنائية.
- يفيد تدريب القوى البيعة في التعريف بأهم إنتاجات الفكر البشري في العلوم السلوكية والنفسية التي تساعد رجال البيع في كيفية التعامل مع المستهلكين أو العملاء في حل مشاكلهم أثناء تأديتهم للأعمال البيعية المختلفة و لا تقتصر الحاجة للتدريب على رفع كفاءة رجال البيع للعمل في ظل الظروف والمتغيرات السائدة بل تتعدى لتحقيق مجموعة من الأهداف.<sup>1</sup>

### 3-أهداف تدريب رجل البيع :

<sup>1</sup> د عبيدات مُجد - د هاني الضمور - د شفيق حداد إدارة المبيعات والبيع الشخصي - دار وائل للنشر والتوزيع عمان الاردن 2001 ص144

تختلف أهداف رجال البيع من منشأة إلى أخرى وقد تتسع أو تضيق ولكن عموماً هناك عدد من الأهداف التي غالباً ما يسعى البرنامج التدريبي إلى تحقيقها ومن بينها:<sup>1</sup>

- **تحسين العلاقة بين رجل البيع والزبائن:** من خلال التدريب ومن خلال رفع قدرة المندوبين وتعليمهم كيفية الاتصال بالزبائن واستخدام طرق أفضل في التعامل معهم مما يساعدهم على إدارة وتحسين العلاقة مع الزبائن.
- **زيادة المبيعات:** هو الهدف العام والواسع الذي يسعى التدريب إلى تحقيقه حيث تصبو كل الجهود البيعية ومن بينها التدريب إلى الوصول إليه فالغاية النهائية لبرنامج التدريب هو جعل رجل البيع أكثر مبيعاً فتحسين المهارات وزيادة قدرات المندوبين ووضعهم في حالة التكيف الاجتماعي هو في النهاية من أجل زيادة إنتاجيتهم البيعية ورفع مبيعات المنشأة.
- **تحسين ورفع معنويات العاملين في المبيعات:** الروح المعنوية للعاملين في مجال البيع أمر حيوي وأساسي فكلما كانت معنويات رجال البيع عالية كلما زاد حماسهم واندفاعهم لانجاز مهامهم البيعية مما يزيد من إنتاجيتهم ويخلق لديهم اتجاهات إيجابية نحو العمل.
- **تخفيض معدل دوران العمل:** من خلال التدريب ورفع القدرات والمؤهلات والتكيف البيعي لرجل البيع يزداد ولاءه للمنشأة ويدفعه للاستمرار بالعمل مما يخفض معدل دوران العمل ويقلص عدد تاركي العمل مما ينقص من تكاليف الفرص الضائعة والناجحة عن حالات ترك العمل وضياع الفرص البيعية أي تخفيض كلف ضياع المبيعات.

<sup>1</sup> علي عبد الرضا الجياشي - إدارة المبيعات - مرجع سبق ذكره ص 101

➤ خلق حالة التكيف والابتكار لدى رجل البيع: يسعى البرنامج التدريبي إلى خلق رجل بيع أكثر تكيفا مع واقع العمل البيعي واستيعاب معوقات العمل والتعامل معها وقدرته على مواجهة التغيرات والظروف البيعية التي قد تواجهه رجل البيع مما يمنحه القدرة على الابتكار والخلق في اعتماد السلوك التكيفي.

➤ تطوير مهارات وقدرات رجال البيع: يهدف البرنامج التدريبي بالأساس إلى جعل قدرات رجال البيع بمستوى يساعدهم في انجاز ما يوكل إليهم من مهام بيعية سواء من خلال تعليمهم فن البيع وأساليبه أو من خلال ضخ الثقافة التسويقية والبيعية لهم. وهذا سوف يؤهلهم ليس فقط لإنجاز أعمال البيع بل ربما يكون الهدف هو الترقية إلى مراكز بيعية أعلى في إدارة المبيعات وربما يكون البرنامج التدريبي هادف إلى منح مهارات جديدة لرجل البيع في التعامل واستخدام تقنيات جديدة كالمهارات الحاسوبية سواء للاستخدام المكتبي أو الاستخدام في عمليات الاتصال البيعي واستثمار قاعدة البيانات المركزية في المنشأة أي استخدام أدوات البيع الداعمة.

➤ تخفيض تكاليف الإشراف والرقابة على أعمال البيع: يساعد برنامج التدريب لرجال البيع على تخفيض تكاليف الرقابة والإشراف وذلك من خلال تأهيل رجل البيع وتعريفه بكيفية إعداد التقارير اليومية وكيفية الاتصال وزيادة قدراته على إدارة شؤونه البيعية سواء كانت مهامه إدارية أو ميدانية مما يقلص الحاجة إلى المتابعة المستمرة والرقابة العالية حيث يصبح رجل البيع رقيقا على نفسه ويؤمن نتائج أدائه أولا بأول إلى رؤسائه مما يخفف من تكاليف الرقابة والإشراف البيعي.

➤ تأكيد جانب الالتزام بالمسؤوليات الأخلاقية والقانونية: يهدف برنامج التدريب لرجال البيع إلى تعليمهم وتنقيفهم بما يترتب عليهم التزامات قانونية وأخلاقية جراء مزاولتهم مهنة البيع وتعريفهم بالمخاطر التي قد يواجهونها لأن الخطأ في بعض الممارسات التي

تتنافى وأخلاقيات وقوانين المهنة قد يكلف رجل البيع والمنظمة الكثير ولا بد من الوعي بتلك الجوانب.

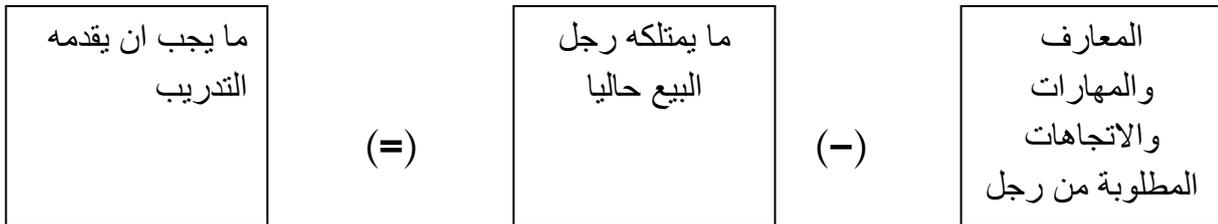
### المطلب الثالث: الحاجات التدريبية

#### 1- طرق تحديد الحاجات التدريبية:

##### 1-1 المفهوم:

تحديد الحاجات التدريبية لرجل البيع هو تحديد الفجوة بين ما هو كائن وبين ما يجب أن يكون كي يساهم التدريب في غلق تلك الفجوة وهو عملية أساسية تستهدف تشخيص المهارات والسلوك والمدركات المطلوب توفرها في رجل البيع حيث يقارن الأداء الحالي والأداء المطلوب من رجل البيع مما يساعد في تحديد الأهداف والمواضيع التدريبية التي ستقدمها إدارة المبيعات لرجال البيع الذين هم في الخدمة أو رجال البيع الجدد .  
والسؤال المطروح هنا هو كيف تحدد إدارة المبيعات الحاجات التدريبية؟

#### الشكل رقم 17: الاحتياجات التدريبية



المصدر: د. علي عبد الرضا الجياشي - إدارة المبيعات - مرجع سبق ذكره ص 96

## 1-2 طرق تحديد الحاجات التدريبية:

من أجل التعرف على الحاجة تلجأ إدارة المبيعات إلى أكثر من طريقة تساعدها في تشخيص الحاجة التدريبية نذكر منها:

### 1- تدقيق ومراجعة المشاكل الخاصة بالقوى البيعية: <sup>1</sup>

على ادارة المبيعات فحص ومراجعة واقع رجال البيع وتحديد المشاكل التي تواجههم وتشخيص تلك المشاكل بشكل دقيق وتحديد عناوين لها والعمل على تقويم كافة الأنشطة البيعية وفقا للبيئة التي يعمل بها رجال البيع .ومن ثم تحديد ما يجب القيام به عند اعداد البرنامج التدريبي فهل هو كاف في ضوء الهدف المنشود أم أنه يحتاج إلى تعديل كي يتجاوب مع حاجات عمل رجال البيع وما يواجهون من صعوبات <sup>2</sup> ومشاكل وهل البرنامج التدريبي يساهم في خلق نمط اجتماعي ايجابي لدى المتدرب يساعده في استيعاب ما يواجهه من تحديات في البيئة التي يعمل بها .

### 2- فحص واختبار أداء رجال البيع: تقوم إدارة المبيعات بفحص أداء كل مندوب من

خلال المتابعة والتقارير الدورية من أجل تحديد الحاجة إلى التدريب حيث تظهر نتائج الأداء البيعي الحاجة إلى التدريب مثل اختبار رجل البيع أثناء عملية الاتصال

<sup>1</sup>د. علي عبد الرضا الجياشي -إدارة المبيعات-مرجع سبق ذكره ص96

<sup>2</sup>د. علي عبد الرضا الجياشي -إدارة المبيعات-مرجع سبق ذكره ص98

بالزبون إذ يراقب المسؤول عن التدريب العملية ويقوم بتحديد الخلل أو النقص وهو

ما يحدد الحاجات التدريبية لرجل البيع.

3-الملاحظة: مديرو المبيعات و مسؤولي المناطق البيعية ينفقون جزءا من وقتهم في

التجول والعمل الميداني مع رجال البيع ومن خلال ذلك يتم تشخيص الحاجة إلى

التدريب .

4-مسح القوى البيعية: يتم المسح لكافة رجال البيع ميدانيا أو من خلال التقارير

الدورية التي تعكس المشاكل والأداء .وتلجأ إدارة المبيعات إلى تحديد الحاجة إلى

التدريب من خلال توجيه الأسئلة المباشرة إلى أفراد القوة البيعية أو الزبائن الذين يتم

الاستفسار منهم عن:

- ما يتوقعه من رجل البيع؟
- كيف يحدد رجل البيع موعد المقابلة معك؟
- أي من المنظمات العاملة في نفس القطاع تراه الأفضل؟
- أي من أساليب البيع لتلك المنظمات تراه الأفضل؟

ويتم سؤال رجال البيع من خلال عملية المسح عن:

- ماهي أكثر المعلومات حاجة لرجال البيع؟
- ماهي المعلومات التي تسعى لتلقيها بشكل أفضل؟
- ماهي المهارات الأكثر حاجة لرجال البيع والتي تساعد في تحسين الأداء؟

• ماهي المهارات التي تحتاجها والتي تساعدك على تحسين أداءك؟

• ماهي مقترحاتك لعملية التدريب؟

ويتم تحليل المعلومات السابقة من أجل تحديد نوع المعلومات الناقصة والحاجة إلى التدريب كي يتم دراسة النتائج والموافقة على إعداد البرنامج التدريبي وأسبقيات التدريب. فعلى سبيل المثال واجه المنتج الجديد تعثرا في مرحلة التقديم فذلك يبعث إشارة إلى إدارة المبيعات بضرورة الحاجة إلى المزيد من التدريب على المنتج الجديد وعلى أساليب بيعه أو ربما الحاجة إلى رجال بيع محددين.

5- مسح الزبائن: تلجأ إدارة المبيعات إلى عملية مسح الزبائن من أجل تحديد الحاجة إلى تدريب رجال البيع فالزبائن هم الطرف الأهم في تلقي أداء رجال البيع وهم الذين يحددون أوجه المقارنة بين أداء رجال البيع في المنظمة التي تقوم بعملية المسح والمنظمات المنافسة مما يساعد على تحديد الفجوة في الأداء وبذلك الوصول إلى تقديم المقترحات التدريبية.

6- تحليل العمل: يعد أداة منطقية وفاعلة في تحديد الحاجة إلى التدريب فمن خلال تحليل العمل وتوصيفه يتم فرز رجال البيع الذين يحتاجون إلى التدريب بدرجة معينة ومن لا يحتاجون إلى التدريب بنفس القدر. أي أن تحليل العمل سيؤشر نقاط القوة والضعف في أداء رجل البيع كما يساعد في تجاوز نقاط الضعف من خلال إعادة التدريب.

**3-1 الأطراف المحددة للحاجات التدريبية:** تقع مهمة تحديد البرامج التدريبية على عاتق إدارة التدريب بالتعاون مع<sup>1</sup>:

➤ **خبراء المنظمة:** هم العاملون بإدارة المنظمة إذ يقومون بتحليل الأداء الفعلي لرجال البيع ومقارنته بالأداء المستهدف.

➤ **الرؤساء المباشرين:** يقومون بتحديد الاحتياجات التدريبية عن طريق:

ا/ ملاء نماذج تحديد الاحتياجات التدريبية.

ب/ إجراء المقابلات الشخصية مع رجال البيع.

ج/ تقارير الأداء.

➤ **رجال البيع أنفسهم:** حيث يمكن الكشف عن نواحي القصور في أداء رجال البيع

أنفسهم من خلال توزيع نماذج تدريبية عليهم يطلب منهم ملؤها ثم يقوم الخبراء

المختصون بتحليل تلك النماذج وتحديد الحاجات التدريبية وبالتالي تحديد محتوى

البرنامج التدريبي.

## 2-مستلزمات التدريب:

إن نجاح عملية التدريب يعتمد بشكل أساسي على عدة أمور وهي:<sup>2</sup>

**1-2المدرين:** إن للمدرين دورا مهما في نجاح التدريب حيث المدرب ذو الكفاءة

العالية يكون قادرا على:

<sup>1</sup> د محمود الصيرفي ادارة المبيعات مرجع سبق ذكره ص262

<sup>2</sup> د محمود جاسم الصميدعي-د ردينة عثمان يوسف ادارة المبيعات مرجع سبق ذكره ص217

- فهم طبيعة الأهداف من التدريب والبرامج التدريبية
  - تحديد تسلسل عملية التدريب وتنفيذ البرامج التدريبية.
  - فهم طبيعة المتدربين وتحديد الفروقات الفردية لكي يتمكن من التوجيه الجيد لهم.
  - التعرف على سلوك المتدربين وردود أفعالهم وأهدافهم من التدريب.
  - تنفيذ البرامج التدريبية بدقة وكفاءة .
  - تنمية مهارات المتدربين.
  - حث المتدربين وتشويقهم للبرامج التدريبية.
  - إحداث التغيير المطلوب وزيادة المعرفة.
  - تعريف المتدربين بأهداف المنظمة وطبيعة المنتجات التي تتعامل بها وطبيعة الطلب في السوق وحاجات الزبائن وكيفية التعامل معهم.
  - تقديم النصيحة وتحسين قابليات العاملين.
  - إشعار المتدربين بان التدريب يجعلهم مستعدين لأداء المهام المكلفين بها.
- إن عملية اختيار المدرب تعتمد بشكل أساسي على طبيعة التدريب والبرامج التدريبية وطبيعة المتدربين والأهداف من عملية التدريب.

## 2-2 البرامج التدريبية: تختلف البرامج التدريبية باختلاف الأهداف التدريبية وطبيعة

المتدرب وفترة التدريب وطبيعة المنتجات والخدمات المقدمة ومناطق العمل وغيرها من

العوامل الأخرى ويمكن ان تكون البرامج التدريبية على النحو التالي:

➤ برامج تدريب قصيرة تقوم بها إدارة المبيعات لتزويد رجال البيع بالمعلومات الضرورية والتطورات الحاصلة في السوق بغرض زيادة قدرتهم على التعامل مع ضغوط البيئة الخارجية.

➤ برامج تدريب طويلة قد تستغرق شهر واحد أو أكثر تعد من قبل إدارة المنظمة أو المبيعات لرجال البيع:

- **القدماء:** بهدف تحديث معلوماتهم وتأهيلهم وزيادة قدرتهم على استخدام التقنيات الحديثة التي تستخدم في تنفيذ وظيفة البيع.
- **الجدد:** بهدف تزويدهم بالمعلومات الضرورية وتدريبهم على الأعمال التي سوف يكلفون بها وتعريفهم بالمنتجات والأسواق التي يتعاملون بها ومناطق البيع و ضوابط العمل والمسؤوليات والصلاحيات.
- **برامج تدريبية جماعية لرجال البيع:** سواء كانوا قدامى أو جدد لمواجهة حالة استثنائية طارئة لا بد من تدريب العاملين بكيفية التعامل معها.

يجب أن تتصف البرامج التدريبية بالوضوح والشمولية لكي يستطيع المدربون التطرق لكافة جوانب النقص لدى المتدربين.<sup>1</sup>

## 2-3 مراكز التدريب: نظرا لأهمية التدريب والدور الذي يلعبه في تنمية المهارات فقد

قامت العديد من الجهات بإنشاء مراكز تدريبية متخصصة على المستوى المحلي أو الإقليمي أو الدولي تتوفر بها كافة المستلزمات الضرورية والمناسبة لإنجاح العملية التدريبية.

1Mike Brooks,"three techniques make your sales training more effective" publie le 03/10/2013.

عن الموقع:

2http://www.eyesonsales.com/content/article/three\_techniques\_to\_make\_your\_sales\_training\_more\_effective/

**2-4 ميزانية التدريب:** تتطلب العملية التدريبية تخصيصات مالية لتمويل البرامج التدريبية

مثل أجور المدربين ونفقات المدربين وتهيئة المستلزمات والأجهزة اللازمة للتدريب وتعد

هذه النفقات ضغوطا على العملية التدريبية تدفع المسؤولين في المنظمة إلى طرح العديد من

الأسئلة نوجزها فيما يلي:

● من هم المدربون؟

● من هم المدربون والمشرّفون على التدريب؟

● أين يكون التدريب؟

● ماهي فترة التدريب؟

● ماهي النفقات المتوقعة؟

وغيرها من الأسئلة حيث تحدد الإجابة عنها مدى فعالية العملية التدريبية وجدواها.

### 3-أساليب وطرق التدريب:

تستطيع إدارة المبيعات أن تختار لتدريب القوة البيعية طريقة معينة من بين عدة طرق

للتدريب كما يمكنها أن تعتمد أكثر من طريقة واحدة لهذا الغرض ولا بد من الإشارة إلى أن

لكل طريقة من طرق التدريب مزايا وعيوب وأن اختيار طريقة التدريب تعتمد على أكثر

من عامل منها إمكانات المنظمة في التدريب وفترة التدريب المطلوبة وحادثة رجل البيع في

عمله وغيرها من العوامل. وعموما فإن أهم طرق التدريب البيعي هي:<sup>1</sup>

- المحاضرات العلمية.
- دراسة الحالات.
- تمثيل الأدوار.
- التطبيق العلمي.
- التدريب في موقع العمل.
- التعليم الذاتي.
- التدريب عبر الأنترنت.

**3-1 طريقة المحاضرات:** يتم من خلال هذه الطريقة إعطاء وعرض موضوعات للمتدربين

حيث يعرض المدرب المعلومات بشكل نظري و باعتماده على السرد الموضوعي لإكساب

المتدربين (رجال البيع) معلومات متعلقة بالبيع وأنشطته المختلفة وتفيد هذه الطريقة بإعادة

تنشيط الذاكرة للمتدرب بالأساسيات المهمة لعمليات البيع بحيث يستطيع استذكارها

وخصوصا للمتدربين من رجال البيع الجدد.

يمكن القول أن المحاضرات عملية تواصل للمعلومات بين المدربين والمتدربين من أجل

الوصول إلى أكبر قدر من الانتفاع من المعلومات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> د زاهد عبد الحميد السمراي د سمير عبد الرزاق العبدلي ادارة المبيعات والبيع الالكتروني مرجع سبق ذكره ص 119

<sup>2</sup> <http://blog.close.io/unstoppable-sales-team>

ويتم اللجوء إلى أسلوب المحاضرات لأنه يمكن من نقل أكبر كمية من المعلومات إلى أكبر عدد من المتدربين بأقل قدر من الوقت والكلفة وبأقل قدر من التعقيد والمستلزمات وتعتبر المحاضرة من أكثر الأساليب مرونة وقابلية للتنظيم والتوزيع على مساحة الوقت المتاحة وفي اطر منهجية تدريجية (استقرائية واستنباطية) مما يجعلها قادرة على تقديم وعرض الصور المعرفية بشكل متكامل ومنهجي . كما أنها تمثل وعاء معرفي قابل للتدوين والتوزيع قبل الأداء وبعد هو يمكن تخزينها والاحتفاظ بفوائدها لأي وقت كان .

### 2-3 طريقة دراسة الحالات: وتعتمد هذه الطريقة على عرض مواقف وحالات بيعية

افتراضية أو حقيقية ويطلب من المتدربين دراستها وتحليلها واستخراج المؤشرات المهمة والمفيد مناقشتها ومعرفة وتحديد كيفية حدوثها وأساليب المعالجة .

ويعتبر أسلوب دراسة الحالات من الأساليب المهمة والأكثر شيوعا نظرا لتميزه بالمرونة والواقعية مما يحقق تقاربا فعليا بين المشكلات التي تتضمنها الحالات بالإضافة إلى أنه لا يحتاج إلى جهود كبيرة ولا تكاليف عالية. ويستخدم هذا الأسلوب في التدريب كمدخل لتنمية أنماط المعارف والمهارات وأهمها المهارات التحليلية والمهارات التطبيقية والإبداعية والاتصالية ومهارات العمل الجماعية.

### 3-3 طريقة تمثيل الأدوار: يتطلب الأمر في هذه الطريقة خلق مواقف عملية وقيام المتدرب

بدور أحد الأطراف البيعية مماثل للواقع العملي بحيث تجعله يتخذ أو يعالج مواقف بيعية

كما لو كان يعيشها فعلا وتجري عملية تشخيص قدراته ومعالجة نقاط الضعف فيها لتقويمها وتصحيحها.

قد تكون عملية تمثيل الأدوار مبرجة بحيث يقوم المدرب بتأليف وتهيئة ما يتطلبه أداء رجل البيع ويطلب من المتدرب التدرب على أداء الدور وتمثيله أو تكون غير مبرجة بحيث يقوم المدرب بشرح طبيعة الدور لكل مشارك ثم يطلب منه تقمص شخصية رجل البيع ويترك للمتدرب حرية الحديث والحوار الذي يقدمه ويحتاج هذا الأسلوب إلى إعداد دقيق وطويل مسبق كما أنه يفترض توفر القدرات و الاستعداد لدى المتدربين.

**4-3 التطبيق العملي:** تعتمد هذه الطريقة على زج المتدرب من رجال البيع في ميدان العمل البيعي حتى يمارس عمليا ويعيش الظروف البيعية واقعيًا على أن يقوم رجال بيع قدامى بتدريبهم والإشراف عليهم وان يتم تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في الممارسة العملية للبيع التي يقوم بها المتدرب من رجل البيع.

**5-3 التدريب في موقع العمل :** يتم اللجوء لهذه الطريقة عادة عندما يكون النقص لدى المتدرب بسيطًا والوقت ضيقًا والإمكانات محدودة لذلك يقوم المدرب بالإشراف مباشرة على كيفية قيام المتدرب بعمله والتدخل لتوجيهه عندما يخطأ في الأداء أو السلوك عما هو مطلوب في الخطة والتعليمات وعادة ما يكون المدرب من الجهاز الفني في المنظمة أو ممن يتم التعاقد معهم بشكل مستمر.

### 3-6 التدريب الذاتي: يتم بموجب هذه الطريقة قيام المدرب بتدريب نفسه ذاتيا من خلال

حصوله على المعلومات التي يحتاجها في فنون البيع وأنشطته شيئا فشيئا مع توفير المستلزمات المطلوبة والتي تعين المدرب على التعلم والتدريب لتطبيق هذه المعلومات والتأكد من إتقانها. يأتي التدريب الذاتي بعد إدراك المدرب بنقص معلوماته وأن يكون لديه الاستعداد والرغبة على التعلم لتطوير ذاته في مجال البيع.

### 3-7 التدريب عبر الانترنت: باستطاعة إدارة المبيعات إيصال برامجها التدريبية والمعلومات

اللازمة إلى رجال البيع عبر البريد الإلكتروني حيث تقوم بتزويدهم بالمعلومات والمعرفة التي ترغب هذه الإدارة تعريفهم بها بالإضافة إلى إشراكهم في البرامج التدريبية من منازلهم أو من مواقع عملهم.<sup>1</sup>

ويمكن تقسيم طرق التدريب إلى طريقتان رئيسيتان وهما:<sup>2</sup>

➤ الطريقة الجماعية: يقصد تدريب عدد من رجال البيع معا.

➤ الطريقة الفردية: يقصد بها تدريب رجال البيع كل على حدى.

### المطلب الرابع: البرامج التدريبية لرجل البيع

#### 1-أنواع برامج تدريب رجال البيع:

<sup>1</sup> دد محمود جاسم الصميدعي -د ردينة عثمان يوسف ادارة المبيعات مرجع سبق ذكره ص232

<sup>2</sup> د علي رابعة د فتحي ذباب -ادارة المبيعات دار صفاء للنشر والتوزيع ط1 2010 ص65

هناك العديد من البرامج التدريبية التي تقوم بها المنظمات عامة وإدارات المبيعات خاصة بما يتوافق مع الأهداف البيعية للمنظمة وكذلك بما ينسجم مع التطورات العلمية والتقنية والتغيرات البيئية المؤثرة على الطلب وبالتالي العملية البيعية. لذلك فإن المنظمة تحاول أن تكيف برامج التدريب وفقا لطبيعة القوى العاملة من ناحية حداثة أم عدم حداثة عملهم في إدارة المبيعات وتنقسم هذه البرامج إلى ثلاث أنواع:<sup>1</sup>

➤ **برامج تدريب رجال البيع القدامى:** من أجل تنمية وتأهيل المهارات والخبرات وهنا يركز البرنامج التدريبي على تحديث المعلومات والمعرفة من تطوير خبراتهم وجعلهم أكثر معرفة بما يدور حولهم من تطورات مختلفة.

➤ **برامج تدريب رجال البيع الجدد:** حيث أن هذه البرامج تستهدف تزويدهم بكافة المعلومات والمعرفة حول المنظمة وسياساتها البيعية وطبيعة الأسواق والمستهلكين الذين تتعامل معهم.

➤ **برامج تدريب رجال البيع المرشحين لشغل وظائف عليا:** يتم تأهيلهم وتطوير مهاراتهم لشغل وظائف ومراكز قيادية.

ويعد هذا التقسيم لأنواع برامج تدريب رجال البيع تقسيما على أساس المرحلة الوظيفية إذ توجد تقسيمات أخرى وفق عدة معايير نذكر منها نوع الوظائف والمكان.

<sup>1</sup> د محمود جاسم الصميدعي - د ردينة عثمان يوسف ادارة المبيعات مرجع سبق ذكره ص 225

الجدول رقم 3: أنواع البرامج التدريبية

أنواع البرامج التدريبية		
البرنامج حسب مرحلة التوظيف	البرنامج حسب نوع الوظائف	البرنامج حسب مكان التدريب
* برنامج تدريب رجال البيع الجدد * برنامج تدريب رجال البيع القدامى * برنامج تدريب رجال البيع المرشحين لشغل وظائف عليا	* برنامج التدريب الفني * برنامج التدريب التخصصي * برنامج التدريب الإداري	* التدريب داخل المنظمة. * التدريب خارج المنظمة.

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على د.أحمد ماهر. إدارة الموارد البشرية. الدار الجامعية. القاهرة. 2004. ص 323.

2-المفاضلة بين التدريب داخل وخارج العمل:<sup>1</sup>

هناك اتجاهين لتنفيذ عملية التدريب إما خارج مكان العمل أو فيه وبهذا الصدد أشار العديد من العلماء إلى أن التدريب خارج مكان العمل لا يمكن أن يعطي للمتعلم جميع التفاصيل الدقيقة وأن المدرب لا يستطيع أن ينقل الصورة الفعلية والدقيقة عن واقع العمل بالإضافة إلى أن البرامج التدريبية تكون ناجحة عندما يتم تطويرها بشكل فعال

<sup>1</sup> د محمود جاسم الصميدعي -د ردينة عثمان يوسف ادارة المبيعات مرجع سبق ذكره ص228

وتكون منسجمة مع أهداف المنظمة والمدربين وبالتالي فإن التدريب داخل مجال العمل يكون أكثر فهما للواقع والمشاكل التي تعرقل سير العمل بالشكل المطلوب. ومن جهة أخرى

هناك العديد من المتدربين الذين قد يجدون بالتدريب في مراكز خارج العمل فرصة للراحة من العمل ولا يعطوه الأهمية اللازمة ويزداد هذا الشعور بشكل أكبر خاصة عندما:

- تكون البرامج غير متطورة ولا تساعد على تطوير مهاراتهم وقدراتهم.
- تكون مواضيع البرنامج التدريبي بعيدة عن الواقع العملي.
- تكون مراكز التدريب غير مهتمة بمواظبة المتدربين.

و ترجح كفة التدريب خارج المنظمة إن تميزت مراكز التدريب بالتخصص والخبرة والتقنيات المتطورة لعرض وتقديم مواضيع البرنامج التدريبي بالإضافة إلى امتلاكها لوسائل تحث المتدربين على زيادة الرغبة والاستمرار في الدورة التدريبية والتفاعل معها .

الجدول رقم 4: ايجابيات وسلبيات التدريب داخل المنظمة وخارجها

التدريب خارج المنظمة (هيئات متخصصة)	التدريب داخل المنظمة	
<p>المدرسين: توفر برامج متخصصة بمؤطرين أكفاء ومهارات عالية</p> <p>التخصص: تتوفر الهيئات الخارجية على متدربين متخصصين مما يزيد من درجة الاستيعاب</p>	<p>المعلومات: إلمام المؤسسة بجميع المعلومات الخاصة بالمنتجات والمتدربين</p> <p>التكلفة: انخفاض كلفة التدريب.</p> <p>البرنامج التدريبي: القدرة على التحكم فيه</p>	الايجابيات
<p>المعلومات: قد تفتقد الهيئات الخارجية إلى المعلومات الخاصة بالمنتجات والمتدربين.</p> <p>التكلفة: ارتفاع كلفة التدريب.</p> <p>البرنامج التدريبي: تفقد المؤسسة القدرة على التحكم في البرامج التدريبية.</p>	<p>المدرسين: قد تواجه المنظمة نقصا في المؤطرين الأكفاء والمهارات العالية</p> <p>العلاقة بين المدرب والمتدرب: وجود علاقة مسبقة مما يزيد من امكانية الاستيعاب.</p>	السلبيات

المصدر

:HAMON.C, LEZIN.P et TOULLER.A, Gestion et management de la force de vente, 2ème édition, Dunod, Paris, 2000p288

كما يساعد استخدام التقنيات الحديثة والمتطورة على:

- فهم واستيعاب البرامج التدريبية .
- التفاعل والمشاركة من خلال الحوار والأسئلة التي تحدث بينه وبين المدرب والمتدربين في

الدورة التدريبية.

### 3- محتوى برنامج التدريب:

يختلف مضمون البرنامج التدريبي من منظمة إلى أخرى لإختلاف منتجاتها وقدرة بائعيها وخبراتهم وحجم المنظمة والسوق وطرق التوزيع المتبعة ونظرة المسؤولين فيها إلى أهمية التدريب و نلخص فيما يلي محتوى البرامج التدريبية:<sup>1</sup>

#### 3-1 خصائص المنتج:

يجب أن تكون خصائص المنتج هي نقطة البدء في أي برنامج من برامج التدريب ويختلف الوقت المخصص للتدريب على خصائص السلعة حسب طبيعتها فأحيانا يحتاج الأمر إلى تخصيص وقت قصير لإعطاء معلومات عن المنتج وأحيانا أخرى يخصص أكثر من نصف وقت التدريب للتعريف بخصائص المنتج وطبيعته

#### 3-2 فن البيع:

يتمثل في تدريب المنظمات لرجال البيع على كيفية البيع وتبين لهم أفضل الطرق لتقديم الحجج البيعية والرد على اعتراضات العميل وكيفية إنهاء العملية البيعية بالإضافة إلى الإلمام بطرق إدارة الوقت والتجاوب مع حاجات الزبون. بالإضافة إلى إكسابهم المهارات العالية والمتمثلة في:<sup>2</sup>

- القدرة الجيدة على العرض والتقديم.
- القدرة على المساومة.
- القدرة على التواصل وامتلاك اسلوب الخطاب المؤثر.
- القدرة على بناء النية الحسنة لدى الطرف المقابل.

<sup>1</sup> د احمد شاکر العسكري مدخل كمي وسلوكي و إداري دار زهران للنشر ط 1 2013 ص 85

<sup>2</sup> د باسم مُجد الحميري إدارة المبيعات المنهجية والتطبيق دار الوراق للنشر والتوزيع الطبعة 1 - 2013 ص 169

• أساليب الخاطبة عبر الهاتف.

• القدرة على معالجة الاعتراضات.

**3-3 سياسات المنظمة:** تفضل بعض المنظمات أن تتضمن برامج تدريبها معلومات

عن سياستها والمكانة السوقية التي تحتلها ومدى مساهمتها في النشاط القومي وخدمة

المجتمع فأعطاء رجل البيع هاته المعلومات تشعره بأنه موضع ثقة من المنظمة وتزيد

اقتناعه وإخلاصه للمنتج الذي يبيعه.

**4-3 المنافسون:** قد يتضمن البرنامج التدريبي معلومات عن منتجات المنافسين

وسياساتهم التسويقية من أجل معرفة نقاط القوة والضعف لديهم والتمكن من مواجهتهم

وزيادة الحصة السوقية.<sup>1</sup>

**5-3 المستهلكون المرتقبون:** يجب أن يشمل برنامج التدريب معلومات عن المستهلكين

المرتقبين للمنتج وأسباب شراءهم له فرجل البيع لا يمكنه البيع دون معرفة من هم الزبائن

المحتملون وعرف توزيعهم على المناطق المختلفة وعلى فئات السن والجنس والطبقات

الاجتماعية وعاداتهم الشرائية وغيرها من المعلومات التي من غيرها قد يهمل رجل البيع

بعض فئات الجمهور المستهدف.

**6-3 الأعمال المكتبية المتعلقة بعملية البيع:** يقع على عاتق مندوب البيع القيام ببعض

الأعمال الكتابية كتسجيل المبيعات التي يستلمها أو تحرير طلبات البضائع أو إعداد

<sup>1</sup>BAUMANN Michel, Les 199 check-lists du marketing, Edition d'organisation, paris, 2000p339

كشوف المصروفات التي ينفقها أو تقرير عن نشاطه في المنطقة المسؤول عنها وهكذا يجب أن يشمل برنامج التدريب كيفية إعداد هذه التقارير والكشوف وتقديمها حتى يمكن الاستفادة منها في أعمال الرقابة على أعمال البيع والتخطيط للعمليات المستقبلية.

### 7-3 تعريف رجل البيع بكيفية إدارة الوقت والمنطقة البيعية: إن الموازنة بين الجهد

والمصاريف الوقت في أداء المهمة البيعية أمر أساسي تستهدفه أي إدارة بيعية ولذلك فإن البرنامج التدريبي يجب أن يمنح المندوب القدرة على إدارة وقته ومنطقته بكل كفاءة وفاعلية ورفع مخرجات أدائه إلى أعلى مستوى ممكن مما يقلص من مصاريف البيع ويعظم نتائج الأداء والربحية وجعله ينجز مهامه بذكاء وليس بالإجهاد المرهق وهذا يأتي عبر السيطرة البيعية بكل كفاءة وفاعلية دون هدر أو إجهاد لا مبرر له.<sup>1</sup>

### 8-3 الإعلان وتنشيط البيع: كثيرا ما يكون ضمن واجبات رجال البيع مساعدة الموزعين

وإرشادهم عن أحسن وسائل الإعلان وتنشيط البيع ولذلك فقد يكون من المهم أن يلم بنبذة عن وظيفة وأهداف الإعلان ووسائل النشر والمواقف التي يقبل فيها استخدام الإعلان حتى يمكنه مساعدة الموزعين.<sup>2</sup>

### 9-3 التعريف والتثقيف بالجوانب الأخلاقية والقانونية: غالبا ما يتكرر الجانب

الأخلاقي والقانوني في برامج التدريب البيعي في السنوات الأخيرة أكثر من السابق فغالبا ما يواجه رجل البيع معضلات أخلاقية وقانونية أثناء أدائه لعمله البيعي يتطلب التعامل معها

<sup>1</sup> د علي عبد الرضا الجياشي -إدارة المبيعات-مرجع سبق ذكره ص100

<sup>2</sup> د علي ربابعة د فتحي دياب -إدارة المبيعات مرجع سبق ذكره ص64

بمعرفة تامة وإن الخطأ فيها قد يكلف المنشأة تضحيات مالية كبيرة لذلك فإن البرنامج التدريبي يتناول ذلك ويؤسس لدى رجل البيع توجه أخلاقي وقانوني يعتبر بمثابة المرشد والموجه له عند ظهور ما يمس ذلك أثناء أدائه مما يخفف من حالة الصراع التي قد يواجهها رجل البيع كونه قد تعلم الأبعاد القانونية والأخلاقية لمهنته البيعية.

يعتبر اختيار البرنامج التدريبي من العوامل الأساسية التي تساهم في نجاح العملية التدريبية لرجال البيع داخل المنظمات الاقتصادية مما يساعد وبشكل مباشر وفعال في تنميتهم وتطويرهم.

المبحث الثاني: تنمية وتطوير رجل البيع من خلال التحفيز

يعتبر التحفيز القوة الخارجية المحركة التي تستخدم لحث الإنسان على بذل جهد والقيام بالعمل بالشكل المطلوب والتميز وقد شهد النظام التحفيزي للمؤسسات الاقتصادية عدة تغيرات ومر بعدة مراحل ارتبطت بتغير وتطوير الفكر الإداري وبمكنا تلخيص هذه التغيرات في ثلاث مراحل<sup>1</sup>:

1/ المرحلة التقليدية : تمثل هذه المرحلة النظريات التقليدية في الإدارة حيث تعتبر المؤسسة وحدة اقتصادية مثالية لا علاقة لها بالبيئة الخارجية ومن وجهة نظر ماكس فيبر رائد النظرية البيروقراطية أن الفرد بطبعه غير طموح وكسول ودائمًا يسعى إلى إشباع حاجاته المادية وبالتالي ركزت هذه المرحلة على الحوافز المادية فقط وهذا ما ركزت عليه مدرسة الإدارة العلمية كذلك .

2/ مرحلة مدرسة العلاقات الإنسانية : تنظر هذه المدرسة إلى الإنسان باعتبار ان له مشاعر وأحاسيس ويعمل في داخل الجماعات وباعتبار ان المؤسسة وحدة اجتماعية إضافة إلى الوحدة الاقتصادية لذا عرفت هذه المرحلة تنوعا في منح الحوافز ما بين المادية والمعنوية.

3/ المرحلة الحديثة : تم اعتبار المؤسسة الاقتصادية في هذه المرحلة نظاما مفتوحا وليس مغلقا وتم ربط نظام الحوافز بالنتائج المقدمة من خلال تبني نظريات الإدارة الحديثة ( نظرية النظم ونظرية الإدارة بالأهداف) وربط نظام الحوافز بمستويات الأداء.

<sup>1</sup> د براءة رجب تركي -نظام الحوافز الإدارية ودورها في تمكين وصل قدرات الأفراد-دار اليا للشر والتوزيع عمان الأردن ط1 2015 ص11.

## المطلب الأول : التحفيز بمفهومه الواسع

### 1- مفهوم الحوافز :

تعرف الحوافز على أنها مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير العامل وتدفعه لأداء

الأعمال الموكلة إليه على خير وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية<sup>1</sup>

كما تعرف على أنها مجموعة العوامل التي تهيئها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتهم

الإنسانية بما يزيد من كفاءة أداءهم لأعمالهم على نحو أكبر وأفضل وهذا بالشكل الذي

يحقق لهم أهدافهم وحاجاتهم ورغباتهم<sup>2</sup>.

بالإضافة إلى تعريف الحوافز على أنها مجموعة الأدوات التي توفرها المؤسسة للعاملين بها

سواء كانت مادية أو معنوية فردية أو جماعية ايجابية أو سلبية بهدف إشباع الحاجات

والرغبات الإنسانية من ناحية وتحقيق الفعالية المنشودة من ناحية أخرى وذلك بمراعاة

الظروف و البيئة المحيطة.<sup>3</sup>

### 2-أسس منح الحوافز :

يتم منح الحوافز للموظفين في المنظمة بالاعتماد على المعايير التالية:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> د خالد عبد الرحيم الهيثي-إدارة الموارد البشرية-دار وائل للنشر عمان الأردن 2005 ص255

<sup>2</sup> د داوود معمر-منظمات الأعمال الحوافز والمكافآت-دار الكتاب الحديث-القاهرة ط1 2006 ص30

<sup>3</sup> د عبد الحميد عبد الفتاح المغربي-الاتجاهات الحديثة في دراسة وممارسات إدارة الموارد البشرية المكتبة العصرية مصر 2007 ص265

<sup>4</sup> dspqce.univ-bouira.dz التحفيز % 20 في 20 % تحقيق 20 % الرضا. [11-12-2015]. ... navigué le /.../ 8080

➤ الأداء: يعتبر التميز في الأداء المعيار الأساسي وربما الأوحيد لدى البعض وهو يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء سواء كان ذلك في الكمية أو الجودة أو في وقت العملاء أو في التكاليف أو في أي مورد آخر.

➤ الجهد: يصعب أحيانا قياس ناتج العمل، وذلك لأنه غير ملموس وواضح، كما في أداء وظائف الخدمات، والوظائف العمومية أو لأن الناتج شيء احتمالي الحدوث، مثل الفوز بعرض في إحدى المناقصات أو المسابقات. وبالتالي فإن العبرة أحيانا بالمحاولة وليس بالنتيجة.

➤ الأقدمية: يقصد بها طول الفترة التي قضاها الموظف في العمل، وهي تشير إلى حد ما إلى الولاء والانتماء، والذي يجب مكافأته بشكل ما. وهي تأتي في شكل علاوات في الغالب، لمكافأة الأقدمية، وتظهر أهمية علاوات الأقدمية في القطاع العمومي بشكل أكبر من القطاع الخاص.

➤ المهارة: بعض المنظمات تعوض وتكافئ الموظف على ما يحصل عليه من شهادات أعلى أو رخص أو براءات أو إجازات أو دورات تدريبية.

➤ تحقيق الأهداف: وهو معيار يستخدم كثيرا في المنظمات الحديثة التي تشجع عمالها على إنجاز الأهداف المسطرة والمحددة مسبقا.

### 3- تصنيف الحوافز:

إن الحوافز هي عوامل دفع للعاملين تدفعهم للعمل والأداء بكل قواهم لتحقيق الأهداف وإشباع الحاجات وتوجد عدة معايير تصنف وفقها إلى عدة أنواع نذكر منها:

- معيار طبيعة الحافز
- معيار أثر الحافز
- معيار الاستفادة من الحافز

### 1-3 التصنيف حسب معيار طبيعة الحافز: يتمثل في:

- أ) الحوافز المادية: تشمل كل ماهو مادي وملموس ونجد بها الراتب الشهري والعلاوات بأنواعها والنسب من الأرباح مما يدفع العاملين إلى زيادة إنتاجه و تحسينه<sup>1</sup>
- ب) الحوافز المعنوية: اتفقت العديد من الدراسات على أن الحوافز المعنوية هي مكلمة ومدعمة للحوافز المادية إذ أن الإنسان يسعى إلى إشباع حاجات متعلقة بالشعور والمركز المكتسب ونجدها في شكل مشاركة في القرارات الإدارية والحصول على شهادات التقدير والأوسمة<sup>2</sup>

### 2-3 التصنيف حسب معيار الأثر من الحافز: يتمثل في<sup>3</sup>:

- أ) الحوافز الايجابية: تدخل فيها كافة المغريات المادية والمعنوية عند زيادة الإنتاج وتحسين مستواه وهي ترمي لتنمية روح الإبداع والتجديد في العمل وإحداث السلوك المرغوب فيه ومثال هذا النوع عدالة الأجور الأساسية ومنح الأكلفاء علاوات استثنائية وثبات واستقرار الفرد في عمله.

<sup>1</sup> داوود معمر -منظمات الأعمال -الحوافز و المكافآت مرجع سبق ذكره ص38

<sup>2</sup> د فيصل حسونة -ادارة الموارد البشرية -دار اسامة للنشر والتوزيع عمان -الأردن 2008 ص 87

<sup>3</sup> د براءة رجب تركي -نظام الحوافز الادارية -دار الراية للنشر عمان الاردن ط1 2015 ص27

ب) الحوافز السلبية: هي التي تهدف إلى التأثير في سلوك العاملين عن طريق أسلوب العقاب والوعيد والتأديب المتمثل في جزاءات مادية كالخصم من الأجر أو الحرمان من العلاوة والترقية أو النقل أو التهديد بالفصل فالحافز السلبي يتضمن نوعاً من العقاب وهذا ما يجعل الشخص يخشى تكرار الخطأ.

### 3-3 التصنيف حسب معيار الاستفادة من الحافز: تتمثل في:

أ) الحوافز الفردية: هي الحوافز المرتبطة بالأداء الفردي للعامل بغض النظر عن الجماعة وهي أكثر الحوافز استخداماً لما لها من نتائج إيجابية وسريعة.

ب) الحوافز الجماعية: هي الحوافز المرتبطة بالأداء الجماعي للأفراد ومن أهم مزاياها أنها تشجع الفرد على البقاء في التوتيرة الجماعية للعمل مما يؤدي إلى تحقيق أداء أفضل وأسرع بالإضافة إلى التأثير الإيجابي على علاقات العمل وروح الجماعة.<sup>1</sup>  
وفي مجمل الأمر يمكن حصر الحوافز في ستة مجموعات أساسية هي:<sup>2</sup>

- المركز الوظيفي.
- تحقيق المستوى القيادي في المنظمة .
- المنافسة.
- التحدي في العمل او الوظيفة.
- الخوف.

<sup>1</sup> د براءة رجب تركي -نظام الحوافز الادارية ودورها في تمكين وصل قدرات الأفراد-مرجع سبق ذكره ص26

<sup>2</sup> د خضير كاظم حمود-دموسى سلامة اللوزي مبادئ ادارة الأعمال دار اثراء للنشر والتوزيع ط1 2008 ص332

● المكافآت المالية.

4- أهمية الحوافز :

تكمن أهمية الحوافز في كونها<sup>1</sup>:

- تشبع حاجات ورغبات العاملين بمختلف أنواعها منها الحاجة المادية للنقود والحاجة المعنوية للاحترام والتقدير واثبات الذات.
- تنمي شعور العاملين بالعدالة و المساوات داخل المنظمة.
- تجذب المهارات والكفاءات والأدمغة المتميزة للعمل بالمنظمة .
- تزيد من مستوى رضا العاملين نتيجة لإشباع حاجاتهم.
- تزيد من ولاء وانتماء العاملين للمنظمة<sup>2</sup>.
- تزيد من إنتاج العاملين كما وكيفاً.
- تخفض من معدل الفاقد في العمل مثل معدلات البطالة الفاقدة.
- تنمي روح التعاون بين العاملين داخل المنظمة.
- تحسن صورة المنظمة أمام المجتمع.
- 

5/عناصر عملية التحفيز:

هناك ثلاث عناصر أساسية في عملية التحفيز، تعتبر بمثابة المتغيرات التي تحدد قيمة دالة التحفيز<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> د براءة رجب تركي -نظام الحوافز الإدارية ودورها في تمكين وصقل قدرات الأفراد-مرجع سبق ذكره ص14.

2 E .vernette ;L .essentiel du marketing, 3éme ed Eyrolles France 2008 P452

3د .بلقايد براهيم د .بوري شوقي علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين -دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن لوحدة وهران-ص 257 الموقع:

➤ القدرة: فالشخص المؤهل أو القادر على القيام بعمل معين يمكن تحسين آدائه عن طريق

التحفز، بخلاف الشخص العاجز، غير المدرب، أو غير المؤهل أصلاً.

➤ الجهد: الذي يشير إلى الطاقة والوقت اللازمين لتحقيق هدف معين حيث أن مجرد وجود

القدرة وحدها لا يكفي، فالطبيب المؤهل مثلاً يجب أن يبذل جهداً وينفق وقتاً، ليفهم طبيعة

الحالة التي يعالجها.

➤ الرغبة: إذا لم تكن الرغبة موجودة فإن فرصة الوصول إلى النجاح في أداء العمل تقل حتى ولو

تم أداءه فعلاً.

المطلب الثاني: النظام التحفيزي داخل المؤسسة الاقتصادية.

### 1-تحفيز رجال البيع:

يعتبر رجل البيع جزءاً لا يتجزأ من المورد البشري للمؤسسة الاقتصادية ويحتاج بدوره

إلى عملية التحفيز أثناء أداءه لعمله وذلك لزيادة إنتاجيته وضمان استمرار أداءه بالشكل

الذي يعمل على تحقيق الأهداف التي تضعها إدارة المبيعات والمؤسسة في آن واحد<sup>1</sup>

ويمكن تعريف تحفيز رجال البيع على أنه نظام يسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف

المتشعبة بين المؤسسة والقوى البيعية من خلال خلق دافعية متجددة لدى رجال البيع

وباستخدام عقلاني وعادل لمختلف الحوافز التي تمتلكها المؤسسة مع الحرص على تقديم

[http://www.univ-chlef.dz/renaf/Articles\\_Renaf\\_N\\_17/Article\\_19.pdf](http://www.univ-chlef.dz/renaf/Articles_Renaf_N_17/Article_19.pdf)

<sup>1</sup> Fontaine PICARD, Anne PARMENTELOT, Le management : ses fondements et ses applications, édition fontaine picard, 2004, p.210.

هذه الحوافز في الوقت المناسب مع متطلبات كل فرد أو مجموعة.<sup>1</sup> وتعرف دافعية رجل البيع على أنها حجم الجهد الذي يرغب ومستعد لبذله في نشاطات البيع كالزيارات والزيائن المحتملين وأعمال التخطيط لجهود البيع وإعداد التقارير والسفر والتنقل وغيرها من الأنشطة البيعية .

مما سبق يمكننا أن نعرف تحفيز القوى البيعية على أنه مجموعة الوسائل والعوامل المادية منها والمعنوية التي توفرها المؤسسات والموجهة لصقل القدرات المهنية لرجال البيع .

**2-حاجة رجال البيع إلى التحفيز:**

إن رجال البيع يشكلون جزءا من الموارد البشرية في أية مؤسسة اقتصادية وتؤدي جهود هذا الجزء دورا مهما في تحقيق أهداف المؤسسة لذلك فإن العناية برجال البيع والاهتمام بتطويرهم وزيادة الأداء لديهم تعتبر من المهمات الرئيسية التي يتحملها مديرو المبيعات في المؤسسات الاقتصادية ولعل أبرز التحديات التي تواجههم هي إيجاد المزيج المناسب لتحفيز رجال البيع وذلك للأسباب التالية:<sup>2</sup>

➤ **اختلاف بعض رجال البيع عن البعض الآخر:** وذلك لأن لكل رجل بيع

شخصيته التي يختلف بها عن الآخر فما قد يكون مناسبا من وجهة نظر رجل بيع

قد لا يكون مناسبا من وجهة نظر الآخر ولهذا لا يمكن تطوير نظام تحفيزي يحظى

بقبول جميع رجال البيع وإنما يجب الحرص على تطوير مزيج تحفيزي مناسب يحقق

مستوى الرضا لدى جميع رجال البيع.

<sup>1</sup> جبار بوكثير-تسيير قوى البيع في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -الواقع والافاق -ارطحة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير -جامعة باتنة -الجزائر

2013-ص214

<sup>2</sup> د محمد عبيدات، ا. عبد الله سمارة -ادارة المبيعات -الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات -القاهرة -2008 ص 295

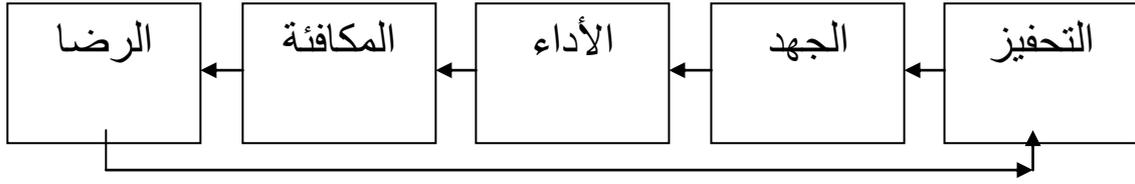
➤ ديناميكية البيئة الخارجية التي يعمل في ظلها رجال البيع: وهذا ما يعيق عملية إيجاد وتطوير مزيج تحفيزي فعال لرجال البيع لذا يجب أن يتسم بالمرونة لكي يستطيع التكيف مع التغيرات.

➤ التعارض بين أهداف المؤسسة : يؤدي هذا التعارض إلى صعوبة إيجاد مزيج ملائم لتحفيز رجال البيع فمثلا تهدف المؤسسة لتصريف مخزون من منتج ما في فترة معينة ومحددة لتفادي ظروف كساد طارئة هذا يعني زيادة المبيعات كهدف ولتحقيق ذلك تستخدم مزيج تحفيزي معين فيما قد يكون هدف المؤسسة الأول قيام رجال البيع بمهام خاصة لبناء علاقات طيبة على المدى الطويل مع العملاء وباستخدامها لمزيج تحفيزي آخر وهنا نلاحظ التغيرات والاختلاف في تبني المزيج التحفيزي المناسب نظرا لاختلاف الأهداف.

### 3-النظام التحفيزي:

إن وجود نظام للحوافز الجزية لرجال البيع يلعب الدور الفعال لتحسين قدرات ومهارات رجال البيع يدفعهم لتطوير أنفسهم أكثر ويرتبط نجاح هذا النظام بكيفية صياغته وترجمته إلى برامج محددة وقابلة للتنفيذ.

الشكل رقم 18 : نظام تحفيز رجال البيع



المصدر: محمود جاسم الصميدعي ردينة عثمان يوسف ادارة المبيعات مرجع سبق ذكره ص243

هناك العديد من الاعتبارات والعوامل التي لا بد من مراعاتها عند تصميم نظام للحوافز بالنسبة لرجل البيع نذكر منها:<sup>1</sup>

- تحديد قدرات وكفاءة رجال البيع و الفروقات الموجودة لديهم وكذلك الأدوار التي يقومون بها.
- تحديد مدى ثقة رجل البيع بقدراتهم ومهاراتهم.
- تحديد الأهداف البيعية بشكل واضح ومفهوم بالنسبة لرجال البيع.
- ترتيب اجتماعات منظمة مع رجال البيع لوضع الأولويات التي تساعد على إنجاز أعمالهم وتحسين أوضاعهم الوظيفية والمناسبة.
- يجب اكتشاف الأخطاء التي ترافق عمل رجال البيع ومساعدتهم على حلها لأن هذا الأمر يساعد على تجاوز الأخطاء ولا يفقدون الثقة بأنفسهم.
- معرفة طبيعة الحوافز التي يرغبون في الحصول عليها مادية أو معنوية لأن تقديم نفس الحافز أو حافز واحد لجميع العاملين يجعل من العاملين المميزين لا يشعرون بالتميز والتقدير لجهودهم التي يقدموها.
- إن العاملين يختلفون بما يرغبون في الحصول عليه فمنهم من يرغبون في المكانة المادية ومنهم من يرغب في الشكر والتقدير ومنهم من يرغب في الترقية لذلك فانه عند وضع نظام التحفيز لا بد أن يتضمن الجوانب المختلفة لانواع الحوافز الموجودة.

<sup>1</sup> محمود جاسم الصميدعي ردينة عثمان يوسف إدارة المبيعات مرجع سبق ذكره ص243

- وضع ضوابط عادلة تتناسب مع طبيعة العمل المنجز ومستوى الانجاز للمسؤوليات التي يكلفون بها ومن تم يتم تحديد نوع الحافز المقدم سواء كان ماديا أو معنويا.
- تحفيز رجال البيع للمشاركة في العمل الجماعي وتشجيعهم على التطوير والتغيير بالتحاور و التحفيز.

#### 4- خصائص نظام الحوافز الفعال<sup>1</sup>:

- يجب أن تتلاءم أنواع الحوافز مع حاجات ورغبات رجال البيع مما يتطلب ربط نظام الحوافز بهيكل أولويات الحاجات الفردية فما قيمة الحافز إذ لم يكن موجها لحاجات معينة يشعر رجل البيع بضرورة إشباعها.
- إن نظام الحوافز الفعال يجب أن يستهدف استمالة رغبات وقدرات إضافية للعمل علاوة على المستويات التي يحققها رجال البيع حاليا و هذا ما يشير إلى أهمية تصميم النظام التحفيزي بالطريقة التي لا يكرر معها ذاته مع نظام الأجور والرواتب فالأصل أن يكون الحافز موجها لاستمالة جهود إضافية يفترض أن الأجر لا يمكنه استمالتها.
- إن نظام الحوافز الفعال يجب أن يتصف بدرجة عالية من المرونة بحيث يمكن تعديله وتطويره في ظل المستجدات في الواقع البيعي سواء كانت هذه المستجدات على المستوى الداخلي للمؤسسة أو السوق التي تعمل فيها.
- إن نظام الحوافز الفعال يجب أن يكون قادرا على رفع الروح المعنوية لرجال البيع إلى المستوى الذي تذوب عنده مصلحتهم في مصلحة المؤسسة.
- إن نظام الحوافز الفعال يجب أن يوفر الاستقرار والأمن الوظيفي لرجال البيع بما يساعده على تحقيق مستوى معيشي مقبول يكفل له الحد الأدنى من الرفاهية والعيش الكريم.

#### 5- خطوات تصميم نظام الحوافز:

<sup>1</sup> د ناجي ذيب معلا الاصول العلمية في ادارة المبيعات مرخع سبق ذكره ص272

تمر عملية تصميم نظام الحوافز بسلسلة من الخطوات الضرورية وهي :

- دراسة وتحليل الأهداف الأساسية للمؤسسة .
- تحديد وتحليل الأهداف الخاصة بإدارة المبيعات .
- تحديد الحاجات التي يسعى رجال البيع إلى إشباعها.
- تحديد أسلوب أو أساليب التحفيز المناسبة.
- وضع الموازنة التقديرية الخاصة بالحوافز.
- تطوير النظام الإجرائي والآليات المرتبطة بإدارة وتنفيذ برنامج الحوافز.
- تقييم النتائج المحققة في ضوء تطبيق نظام الحوافز.

### المطلب الثالث: التحفيز المادي لرجال البيع.

يعتبر التحفيز المادي من أكثر طرق التحفيز استخداما وأكثرها انتشارا في المؤسسات الاقتصادية وهي التي تعنى بالحاجات المادية للأفراد<sup>1</sup> ويمكن أن تكون ايجابية أو سلبية وهذا ما تطرقنا له سابقا ويكون له عدة أشكال وهي:

**1-التحفيز عن طريق خطة المكافآت الأساسية:** تعتبر أهم عنصر من عناصر مزيج تحفيز رجال البيع وتتألف من :

- الراتب الثابت
- العمولة

### 1-1الراتب الثابت :

<sup>1</sup>د ابراهيم بدر شهاب الخالدي-معجم الادارة-دار اسامة للنشر والتوزيع عمان الاردن ط1 2011 ص205

### 1-1-1 المفهوم:

يعرف أيضا بالأجر الثابت وهو من أبسط الطرق وأوضحها وبواسطتها يحصل رجال البيع على مبلغ ثابت في فترات معينة قد تكون غالبا أسبوع أو شهر.<sup>1</sup>

كما يعرف الراتب الثابت على أنه مبلغ محدد يدفع كل نهاية مدة معينة وبصورة منتظمة.<sup>2</sup> ويكون الراتب الثابت عن فترة زمنية ولا يكون عن انجاز عمل معين<sup>3</sup>

كما يعتبر الراتب الثابت جزء مما يتقاضاه رجال البيع بغض النظر عن نشاطهم داخل المؤسسة والظروف المحيطة بها.<sup>4</sup>

### 1-1-2 مزايا التحفيز عن طريق المرتب الثابت:<sup>5</sup>

- تمنح الحد الأدنى من الأمان لرجل البيع في الحصول على دخل.
- تعتبر من الطرق السهلة بالتطبيق ومناسبة جدا في مكافأة رجال البيع الجدد الذين لا تمكنهم خبراتهم من تحقيق دخل مناسب في حالة تطبيق طريقة أخرى.
- سهولة التحقق وتقدير تكاليف البيع في الحصول على دخل .
- يعزز الولاء والالتزام من قبل رجال البيع للشركة.
- إمكانية تمويل ونقل أي رجل بيع من منطقة إلى أخرى.

### 1-1-3 عيوب التحفيز عن طريق المرتب الثابت:

<sup>1</sup> د محمد عبيدات ا عبد الله سمارة -إدارة المبيعات مرجع سبق ذكره ص272

<sup>2</sup>M.Vandercammen-Marketing-2eme edition ;Belgique ;2006.p426

<sup>3</sup> د عبد الحميد السمراي د سمير عبد الرزاق العبدلي إدارة المبيعات والبيع الالكتروني مرجع سبق ذكره ص 141

<sup>4</sup>C. demeure Marketing 3éme édition ;France 2001,p329

<sup>5</sup> د علي عبد الرضا الجياشي -إدارة المبيعات مرجع سبق ذكره ص118

- صعوبة تحديد الراتب بالشكل الذي يتناسب مع طبيعة الواجبات والمسؤوليات و الكفاءة و المستوى المعيشي.
- ثبات التكاليف بغض النظر عن حجم المبيعات الذي قد يتدهور .
- عدم الاهتمام بالجهود الإضافية التي يبذلها رجال البيع الأكفاء مما قد يؤدي إلى مغادرتهم للمؤسسة للبحث عن منصب عمل آخر.

### 1-2-1 العمولة:

تعتمد هذه الطريقة على ما حققه رجال البيع من مبيعات سواء بالقيمة أو بالكمية وذلك دون أن يكون للوقت أي اعتبار في تحديد مقدار العمولة ويتم احتسابها بالاعتماد على نسب محددة من رقم الأعمال في بداية فترات العمل<sup>1</sup> وتستخدم المؤسسات الاقتصادية التحفيز بالعمولة عندما يكون اهتمام الإدارة مركزا على الوصول إلى أكبر رقم للمبيعات.

### 1-2-1 أنواع العمولة<sup>2</sup>: تنقسم العمولة إلى:

➤ **العمولة التي تغطي نفقات رجال البيع:** وبناءا عليه يكون على رجال البيع تغطية

النفقات التي يصرفونها من حسابهم الخاص.

➤ **العمولة الصافية:** بعد الخصم للنفقات التي تحملها رجل البيع.

➤ **العمولة الثابتة:** وهي نسبة مئوية ثابتة من صافي المبيعات المحقق خلال فترة معينة كأن

تكون نسبة العمولة التي يتقاضاها رجال المبيعات 10% من قيمة المبيعات وتبقى ثابتة

مهما ارتفعت قيمة المبيعات وتختلف نسبة العمولة من منشأة إلى أخرى.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>F .Autier-Y .Allaire .Gestion et Management-Eyrolles-France 2007 p91

<sup>2</sup> د محمد عبيدات ا عبد الله سمارة -ادارة المبيعات مرجع سبق ذكره ص273

➤ **العمولة المتصاعدة:** تقوم على أساس ارتفاع نسبة العمولة مع ارتفاع ما يحققه رجال البيع من حجم المبيعات أو الأرباح و بذلك يكون هناك حافز لرجل البيع على بذل جهد أكبر لزيادة دخله ومثال ذلك :

✓ تكون نسبة العمولة 2% لأول 500 وحدة مبيعة.

✓ تكون نسبة العمولة 3% لثاني 500 وحدة مبيعة.

يتم تحديد مقدار أو نسبة العمولة طبقا لعدة أسس وهي<sup>2</sup>:

➤ المبيعات: إن معدل العمولة يرتبط بالمبيعات المحققة كما يتزايد بتزايدها.

➤ أنواع السلع المباعة: ترتبط العمولة بنوع السلع المباعة بحيث يتزايد معدل العمولة كلما تطلبت السلعة جهودا بيعية كبيرة أو السلع التي تزيد الأرباح بشكل ملحوظ وكذلك السلع الجديدة .

➤ المنطقة البيعية: كلما زادت مصاعب المنطقة تزيد العمولة .

➤ نوع العميل: مدى سهولة أو صعوبة العميل تحدد مقدار العمولة .

➤ وقت البيع: البيع بعد فترة الموسم يعطى عمولة أعلى من البيع بالموسم.

توجد عوامل أخرى مثل عدد العملاء الجدد وجهود البيع في مجال التحصيل وتكلفة البيع بالنسبة لكل صفقة.

### 2-2-1- مزايا التحفيز عن طريق العمولة<sup>3</sup>:

- تعتبر هذه الطريقة محفزا جيدا لرجال البيع على المثابرة والإصرار للاستمرار ببذل الجهودات للحصول على أفضل المدخولات.

<sup>1</sup> د زاهد عبد الحميد السمراي د سمير عبد الرزاق العبدلي ادارة المبيعات والبيع الالكتروني مرجع سبق ذكره ص142

<sup>2</sup> د علي رابعة د فتحي دياب ادارة المبيعات مرجع سبق ذكره ص92

<sup>3</sup> د علي عبد الرضا الجياشي-ادارة المبيعات مرجع سبق ذكره ص120

- تساعد هذه الطريقة رجال البيع على توظيف قدراتهم وإبرازها.
- لا تساوي هذه الطريقة بين رجال البيع وإنما تميز بينهم على أساس ما يحققونه من مستويات في المبيعات.
- تقلل النفقات العالية في الإشراف والرقابة والمتابعة لأعمال رجال البيع وتقلل النفقات البيعية في فترات انخفاض حجم المبيعات.
- تعطي درجة من الحرية لرجال البيع في إدارة نشاطهم البيعي.
- تساعد على اجتذاب رجال البيع الأكفاء الذين يعتمدون على قدراتهم في الحصول على دخل أعلى والتخلص من رجال البيع الغير أكفاء.

### 1-2-3 عيوب التحفيز عن طريق العمولة:

- تولد القلق لدى رجال البيع من عدم ثبات دخلهم وارتباطه بالتقلبات الاقتصادية وكمية المبيعات.
- تجعل الولاء للمؤسسة ضعيفا .
- الدخل الذي يحصل عليه رجل المبيعات غير ثابت مما يجعله يبحث عن عمل آخر مما يساهم في زيادة دوران رجال البيع.
- قد تجتذب هذه الطريقة رجال بيع الذين لا يمتلكون المهارة الكافية ويسعون فقط للكسب المالي مما يعطي انعكاسات سلبية على سمعة الشركة في المستقبل.

### 2-التحفيز عن طريق الحوافز المالية الخاصة:وتشمل:

- العلاوة.
- الطريقة المركبة

### 2-1الخلاوة:

## 1-1-2 المفهوم:

العلاوة مبلغ محدد من المال يضاف غالبا إلى الراتب الأساسي للموظف وهي نوعان علاوة دورية أو عادية وعلاوة تشجيعية أو استثنائية.<sup>1</sup>

كما تعرف العلاوة على أنها نسبة من الراتب الأساسي تمنح بشكل عام للعاملين ومنهم رجال البيع بالاستناد إلى عدة معايير قابلة للقياس<sup>2</sup> ولتحقيق أهداف معينة نذكر منها<sup>3</sup>:

- إقحام المنتجات الجديدة إلى السوق و تشجيع عملية بيعها.
- ترتيب القطاعات حسب أولوية كل قطاع بالنسبة للمؤسسة.
- البحث عن زبائن جدد وكسب ولاء الزبائن الحاليين

## 2-1-2 أنواع العلاوة:

- العلاوة الدورية: أي ما يعرف بالعلاوة الثابتة وهي مبلغ من المال يضاف إلى راتب رجال البيع كل فترة معينة غالبا ما تكون سنة لتشجيعهم وزيادة ولاءهم للمؤسسة.
- العلاوة الاستثنائية: أي ما يعرف بالعلاوة التشجيعية وهي مبلغ معين من المال يصرف لرجال البيع بقرار من السلطة المختصة نظير قيامهم بأعمال مميزة أو وصولهم لأهداف استثنائية وغالبا ما يخضع هذا النوع من العلاوات لنظام الحصص.

<sup>1</sup> د ابراهيم شهاب الخالدي -معجم الادارة مرجع سبق ذكره ص 327

<sup>2</sup> د محمود جاسم الصميدعي -د ردينة عثمان ادارة المبيعات ص 251

<sup>3</sup>Charon .G et Hermel.L -La vente la nouvelle donne des forces des ventes ,Economica.France,2002 p 116.

تشير معظم الدراسات أن على المنظمات الاقتصادية أن تولي الاهتمام بالعلاوات المقدمة في نهاية فترة العمل لأنها تكون أكثر تحفيزاً من العلاوات المقدمة في بداية العمل مما يدل أن توقيت تقديم العلاوة يلعب دوراً أساسياً في عملية التحفيز

## 2-2 الطرق المركبة: يتم الجمع في فيها بين أكثر من طريقة تحفيزية ونذكر منها:

### 2-2-1 طريقة المرتب الثابت والعمولة:

تتوقف مزايا وعيوب هذه الطريقة على نسبة المرتب الثابت إلى الدخل المحقق بالمقارنة بنسبة العمولة فلو ارتفعت نسبة المرتب الثابت قد يكتفي به رجل البيع ولا يهتم بتحقيق المبيعات العالية التي تجلب العمولة والعكس لو انخفضت نسبة المرتب الثابت لعانت هذه الطريقة من بعض عيوب العمولة لذا تلجأ معظم المنظمات إلى استخدام هاتاه الطريقة المركبة (مرتب ثابت+عمولة) لتفادي العيوب وتحقيق أكبر قدر من المزايا.

### 2-2-2 طريقة العمولة والعلاوة:

تقوم إدارة المبيعات بتقديم علاوات مجزية لرجال البيع إضافة إلى العمولة المتفق عليها وذلك عندما يحققون نسبة مرتفعة من المبيعات بهدف تشجيعهم على الاستمرار بالعمل وتحسين الأداء.

من خلال ما سبق يمكننا أن نستنتج أن التحفيز المادي يعتبر المحرك الأساسي لدوافع رجال البيع داخل المنظمة الاقتصادية لذا تلجأ معظمها إلى بناء توليفة متناسقة من المحفزات المادية للظفر بأكبر قدر من النتائج الايجابية.

### المطلب الرابع: التحفيز المعنوي لرجال البيع.

تمثل الحوافز المعنوية المجموعة الثانية من الحوافز المتاحة للمؤسسات الاقتصادية لتحريك رجال البيع ايجابيا تجاه العمل ولا تقل فاعلية الحوافز المعنوية عن فاعلية الحوافز المادية كونها تعنى بالجانب النفسي والإنساني لرجال البيع ويمكننا تمييز عدة طرق للتحفيز المعنوي نذكر منها<sup>1</sup>:

**1-المسابقات:** تعتبر المسابقات من أحسن الوسائل المعنوية لتشجيع رجال البيع ويرجع ذلك لكون الإنسان ميال للتسابق مع زملاءه كما في المسابقات الرياضية فترى الرياضيين يتسابقون على الفوز بالمركز الأول في المباريات المختلفة ويبدلون الجهد المتواصل لمجرد إشباع شهوة الانتصار والحصول على إعجاب وتقدير المتفرجين ومن الممكن استغلال هذه النزعة بين رجال البيع لتشجيع رجال البيع ورفع معنوياتهم.

**1-1 أهداف المسابقة:** ترمي المسابقات بين رجال البيع إلى تحقيق هدف من الأهداف التالية:

- تقديم منتج جديد في السوق لأول مرة.
- عدم انخفاض المبيعات في أوقات الركود.
- رفع الملل عن رجال البيع .
- التشجيع والترويج لنوع معين من السلع.

<sup>1</sup> علي رابعة فتحي ذياب -إدارة المبيعات - مرجع سبق ذكره ص 99

➤ الحصول على عملاء جدد.

➤ زيادة التحصيل.

و تكمن خطورة هذا الأسلوب من التحفيز في أن رجل البيع يقدر فرصته في الفوز بشيء ما خلال المسابقة وبالتالي حصوله على المكافئة المخصصة فتكون النتيجة ايجابية إذا كانت مكافئة المسابقة ملائمة للجهد الذي بذله رجل البيع أما إذا كانت المكافئة اقل من الجهد المبذول فإن رجل البيع سوف يصاب بالإحباط.

## 2-1 مراحل المسابقة: تمر المسابقة كعملية تحفيزية لرجال البيع بمرحلتين أساسيتين وهما:<sup>1</sup>

➤ مرحلة تحضير أو تنظيم المسابقة: يتم تحديد كل ما يتعلق بالمسابقة من شروط للاشتراك وتاريخ المسابقة وطبيعة الجوائز.

➤ مرحلة الإعلان عن النتائج وتقديم الجوائز: يتم في هذه المرحلة ضبط قائمة لفائزين من رجال البيع وتقديم الجوائز المخصصة لكل فائز ويمكن أن تكون:

- مبالغ مالية.

- هدايا.

- تقديرات.

**2-ظروف العمل:** تلعب ظروف العمل الدور الأساسي في تعزيز اندفاع الأفراد لأداء أعمالهم ذلك من خلال:

➤ توفير الضمانات للعاملين: يلعب توفير الضمانات للعاملين ومنهم رجال البيع دورا مهما في ارتباطهم بالمؤسسة وعلى الأخص ضمان المستقبل وعدم الاستغناء عن رجال البيع الكبار

<sup>1</sup>C.Demeure –Marketing- op. cit p 328

لأن هذا الاستغناء عنهم يولد الإحباط لدى الآخرين مما يدفعهم لترك العمل والبحث عن عمل آخر أكثر ضماناً وأماناً للمستقبل و من أمثلة الضمان نجد :

- توفير الضمان الصحي.

- توفير الضمان الاجتماعي.

- توفير صندوق الإعانات والمساعدات.

➤ المستوى التنظيمي: من خلال:

- وضوح المسؤولية

- توصيف الوظيفة

- تقسيم العمل بشكل عادل

- تنمية علاقات جيدة مع العاملين

➤ تنمية المهارات: من خلال :

- المتابعة والتوجيه.

- إدخال رجال البيع دورات تأهيلية وتدريبهم لرفع خبراتهم ومهاراتهم.

- توفير المستلزمات اللازمة التي تساعدهم على الانجاز.

**3- الاجتماعات:**<sup>1</sup> تعتبر الاجتماعات من أكثر الأساليب التحفيزية لرجال البيع ففي

المؤسسات التي تستخدم أسلوب البيع من منزل إلى آخر يتم عقد اجتماعات يومية ( في

الصباح) بين رجال البيع و مدراء المبيعات يتولى فيها مدير المبيعات شد الهمة لدى رجال

البيع من خلال خطبة حماسية يثمن فيها جهودهم وينقل لهم تحيات المدير العام للشركة

<sup>1</sup> د محمد عبيدات - د عبد الله سمارة - ادارة المبيعات - مرجع سبق ذكره ص 309

وتقديره لتلك الجهود وبدورهم يقوم رجال البيع بتزديد أحاديث وأناشيد حماسية كما هو الحال في الشركات اليابانية. أما بعض المؤسسات الأخرى فيتم عقد اجتماعات دورية كل شهر مرة مثلاً أو كل ستة شهور مرة ومهما كانت هذه الاجتماعات ومهما كان عددها إلا أن مضمونها في النهاية واحد وهو بث الحماس ورفع الروح المعنوية للعاملين في حقل البيع في الميدان.

تحقق الاجتماعات العديد من الفوائد منها:

- إزالة الغموض لدى رجال البيع حول الخطط والسياسات البيعية.
- تحسين الأداء نظراً للدور الذي تؤديه الاجتماعات في خلق التوقعات لدى رجل البيع وتأكيدها.
- بناء الثقة بالنفس نظراً للتأكيدات التي يحصل عليها رجال البيع بأن جهودهم سوف تؤدي إلى النجاح.

### 3-1 أهداف الاجتماعات: للاجتماعات أهداف منها:

- تقديم معلومات عن التعديلات على المنتج أو على الجديد من المنتجات التي تم تطويرها.
- شرح المنتجات الجديدة بالشكل الذي يؤدي إلى فهم رجال البيع لهذه المنتجات .
- شرح برامج التسويق الجديدة أو طرق البيع الجديدة.
- تدريب رجال البيع على طرق بيعية حديثة.

➤ تحفيز رجال البيع واستمالتهم من خلال تبادل الرأي والمناقشات مع المسؤولين عنهم.

### 2-3 أنواع الاجتماعات: تنقسم الاجتماعات إلى نوعين:<sup>1</sup>

➤ اجتماعات دورية: هي اجتماعات تقوم بها المؤسسات بصفة دورية الهدف منها متابعة نشاط رجال البيع وحشد همهم وتكون كل نهاية فترة معينة (يوم - أسبوع - شهر - سنة.....).

➤ اجتماعات المناسبات الخاصة: تقوم بها المؤسسات كخطوة لحدث معين كإطلاق منتج جديد.

### 4- طرق أخرى للتحفيز المعنوي:<sup>2</sup>

➤ فرص الترقية: تعتبر هذه الطريقة من أنجع طرق التحفيز نظرا لما تحتويه من جوانب ايجابية فترقية رجل البيع تزيد من ثقته بنفسه وولائه للمؤسسة بالإضافة إلى أنها تلمس الجانب المادي لرجل البيع فترقيته تزيد حتما من أجره .

➤ إناطة مسؤوليات واضحة للمميزين: إن إناطة المسؤوليات لرجال البيع من شأنه أن يرفع المعنويات ويحفزهم ويزيد من حماسهم للعمل وتحقيق درجة عالية من

<sup>1</sup> C.HAMON, P.LEZIN et A.TOULLER, Gestion et management de la force de vente, op.cit., p.297.

<sup>2</sup> د باسم محمد الحميري - إدارة المبيعات - المنهجية والتطبيق - مرجع سبق ذكره ص 191

الرضا الوظيفي فمثل هذا العمل هو إناطة مسؤولية من جهة واعتراف بقدرات

البائع من جهة ثانية وتوثيق رجل البيع بالعمل من جهة ثالثة.

➤ تحقيق مشاركة في بعض القرارات: إن إشراك رجال البيع في عملية اتخاذ القرارات

يرفع من معنوياتهم كثيرا ويعزز لديهم روح الانتماء للمنشأة وفي الواقع العملي

يعتبر إشراك رجال البيع في وضع بعض تفاصيل الخطة البيعية إسهاما في إنضاج

وتطوير الخطة إلى حد بعيد بسبب ما يمتلكونه من رؤيا عملية وواقعية عن

السوق وفي نفس الوقت يتبنى رجل البيع الخطة وأهدافها نظرا لمشاركته في

إعدادها مما يزيد من درجة تحقيق الأهداف المرجوة .

يعتبر التحفيز المعنوي أداة غير مباشرة تمتلكها المؤسسات الاقتصادية للتأثير على رجال

البيع بطرق ايجابية لزيادة تمسكهم بعملهم و لتنمية وصقل مهاراتهم.

### المبحث الثالث: دراسة الأداء البيعي لرجال البيع كأثر للتدريب والتحفيز

تعمل البرامج التدريبية والتحفيزية على تحقيق أهداف المنظمة مثل زيادة المبيعات والزبائن

ولغرض معرفة ما إذا حققت أثرا لدى رجال البيع تلجأ المنظمات عموما لقياس وتحديد

مستوى رجل البيع من أجل معرفة ما إذا كانت النتائج المتحصل عليها من هاتين العمليتين

تبرران النفقات والجهود المبذولة ويتم القياس قبل الخضوع لهذه البرامج وبعدها ومقارنة نسبة

التغير في الأداء ومن هنا يتجلى ما إذا كانت هذه البرامج فاعلة أم لا وما إذا أثرت تأثيرا

مباشرا على سلوكيات ومهارات رجل البيع وبالتالي على أداءه البيعي .

ويمكن دراسة أثر سياسي التدريب والتحفيز على الأداء البيعي وفق بعدين زمنيين :

✓ دراسة الأثر على المدى القصير: لهدف معرفة جدوى البرامج التدريبية والتحفيزية

المقدمة ومدى تأثيرها على رجال البيع وتختص بدراسة برنامج تدريبي وتحفيزي

معين .

✓ دراسة الأثر على المدى الطويل :تم فيها دراسة عدة برامج تدريبية وتحفيزية قامت

المنظمة بتطبيقها على رجال بيعها وتهدف للمقارنة بينها بغية معرفة الفوارق بين

البرامج وتدارك النقص الوارد لتمكين المنظمة من بناء برنامج تدريبي وتحفيزي ناجح

من خلال تجاربها السابقة .

ويعتبر تقييم الأداء البيعي بمثابة متابعة لسياسات المنظمة تجاه موظفيها وبالأخص سياسي

التدريب و التحفيز إذ يمكنها من معرفة ما إذا كانت البرامج التدريبية كافية لتنمية مهارات

هؤلاء الموظفين وصقل قدراتهم وخلق العادات المناسبة للوظائف التي يؤديونها وتقوية

العلاقات بينهم وبين الموظفين الآخرين ومدى مناسبة نظام الحوافز ومدى إشباعه لحاجات

الأفراد وكشف ما إذا كان هناك نقص فيه بحيث لا يدفع العاملين لبذل الجهد المطلوب.

المطلب الأول :ماهية الأداء البيعي لرجال البيع

## 1- مفهوم تقييم الأداء:

يعرف تقييم الأداء على أنه العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود الموظفين بشكل منصف و ذلك بالاستناد إلى معدلات مقارنة أداءهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به.<sup>1</sup>

كما يعرف على أنه دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم للقيام بأعمالهم الحالية وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقية له لوظيفة أخرى.<sup>2</sup> بالإضافة إلى كونه العملية الإدارية والفنية التي يتم من خلالها جمع البيانات واستنباط المعلومات الوصفية والكمية التي تدل على مستويات الأداء المتحقق فعلا للعاملين لمقارنته بأدائهم السابق وبأداء أقرانهم أو بالمعدلات والمعايير التي توضح ما ينبغي أن يتحقق.<sup>3</sup>

## 2- تقييم الأداء البيعي لرجال البيع:

<sup>1</sup> نزار عوني اللبدي - تنمية الاداء الوظيفي والاداري مرجع سبق ذكره ص32

<sup>2</sup> د محمد عبد الوهاب حسن عشموي - دور تقييم الاداء في تنمية الموارد البشرية - الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات ط1 القاهرة 2013 ص

55

<sup>3</sup> عبد الله حمد محمد الجساسي - دراسة أكاديمية بعنوان أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان الأكاديمية

العربية البريطانية للتعليم العالي 2010-2011 ص 108 عن [www.abahe.co.uk](http://www.abahe.co.uk)

يعتبر أداء رجال البيع هو نقطة الارتكاز في تقييم أداء إدارة المبيعات ككل كون رجل البيع

هو حلقة الوصل بين العميل والإدارة والعنصر المنفذ للخطة البيعية لذلك فإن تقييم أداء

رجال البيع هو حجر الزاوية في عملية تقييم النشاط البيعي .

وبذلك يكمننا أن نعرف تقييم أداء رجال البيع على أنه عملية مراقبة شاملة تستهدف

رجال بيع المنظمة لغرض تحقيق عدة أهداف نذكر منها <sup>1</sup>:

✓ التأكد من أن المكافآت الممنوحة تتناسب والأداء الفعلي لرجل البيع.

✓ التحقق من أن رجل البيع يتطلب الترقية وتقدير الجهود

✓ تحسين تقنيات البيع وتسهيل تدفق المعلومات.

✓ الكشف عن الحاجات التدريبية من خلال تشخيص مستويات الأداء. <sup>2</sup>

✓ تحديد معايير مستقبلية لاستقطاب وتوظيف رجال البيع.

✓ جعل عملية التقييم قاعدة مستقبلية تبني عليها خطة المبيعات المستقبلية. <sup>3</sup>

تقع في الممارسة العملية عدة هفوات أثناء عملية التقييم وما بعدها تؤدي إلى فقدان القيمة

الحقيقية لعملية التقييم بل تؤدي إلى انكسار المعنويات أحيانا ولأجل ذلك يجب مراعاة

بعض الحقائق والملاحظات نذكر منها ما يلي: <sup>4</sup>

<sup>1</sup> Alfred ZEYL, Armand DAYAN, LA Force de vente: direction, gestion, organisation, 3eme édition, édition d'organisation, 2000, p.440.

<sup>2</sup> <https://www.slideshare.net/darwin6666/evaluating-11712845>

<sup>3</sup> P.Suntha Ratnakaram. EVALUATING SALES FORCE PERFORMANCE Publié le 1 décembre 2015.

عن الموقع:

<https://www.linkedin.com/pulse/evaluating-sales-force-performance-kanchana-wijesinghe>

<sup>4</sup> د باسم محمد الحميري - إدارة المبيعات المذهبية والتطبيق - مرجع سبق ذكره ص 217

- ✓ ضرورة فهم واستيعاب رجل البيع لآليات التقييم وأهمية المعايير المعتمدة للمنشأة.
- ✓ ضرورة إجراء مراجعة لعملية التقييم مع البائع نفسه مع التحلي بلهجة ونبرة إيجابية تتم لرجل البيع عن الرغبة في مد يد العون له في حالة وجود هبوط في أدائه.
- ✓ عدم الانتقاص من جهد رجل البيع أمام زملائه.
- ✓ عند وجود نية من إدارة المبيعات لتكريم رجال البيع تثمينا لجهودهم المميزة يجب توفير الوضوح الكافي عن أسباب ومبررات التكريم لأن عدم توفر القناعة لدى رجال البيع بتكريم أحد زملائهم عن جهد قام به قد يخلق الإحساس بالظلم لديهم مما يحول عملية التحفيز إلى عملية خلق للإحباط لدى الزملاء. وهذا ما يوجب على الإدارة العناية الفائقة عند إجراء التقييم من جهة و اقناع الزملاء بشرعية تأهل زميلهم للتكريم من جهة ثانية كي يجذو حذوه.

### 3-مصادر المعلومات اللازمة لتقييم أداء رجال البيع:

يمكن الحصول على المعلومات اللازمة لعملية تقييم الأداء البيعي لرجال البيع من مصادر متعددة وأهم هذه المصادر هي<sup>1</sup>:

- فواتير البيع: تتضمن معلومات كثيرة وهامة عن أسماء العملاء وأماكن تواجدهم وعدد الوحدات المباعة وقيمة المبيعات بالإضافة إلى شروط البيع وطريقة الدفع ووسيلة الشحن والنقل.

<sup>1</sup> د زاهد عبد الحميد السمراي-سمير عبد الرزاق العبدلي ادارة المبيعات والبيع الالكتروني مرجع سبق ذكره ص239

➤ تقارير مكالمات رجال البيع: تتضمن هذه التقارير معلومات هامة عن أسماء العملاء الذين يتم الاتصال بهم وعدد الطلبات التي يتم الحصول عليها وعن حاجات واستعمالات المنتجات المباعة.

➤ سجلات العملاء الحاليين والمرتبين: تشمل معلومات كثيرة عن أسماء هؤلاء العملاء وعناوينهم وأعمالهم وتصنيفاتهم وحجم تعاملاتهم وإمكاناتهم وغيرها.

➤ السجلات المالية: تتضمن كمية وقيمة المبيعات الخاصة بكل قطاع من قطاعات العملاء المستهدفة من قبل المؤسسة وكذلك التكاليف البيعية المباشرة والتكاليف الإدارية والأرباح المتحققة من كل قطاع للعملاء.

➤ بطاقات الضمان: تحتوي على ملفات العملاء والخدمات التي يحتاج إليها كل عميل والبرنامج الزمني لتقديم هذه الخدمات.

### المطلب الثاني: أثر التدريب والتحفيز على الأداء البيعي

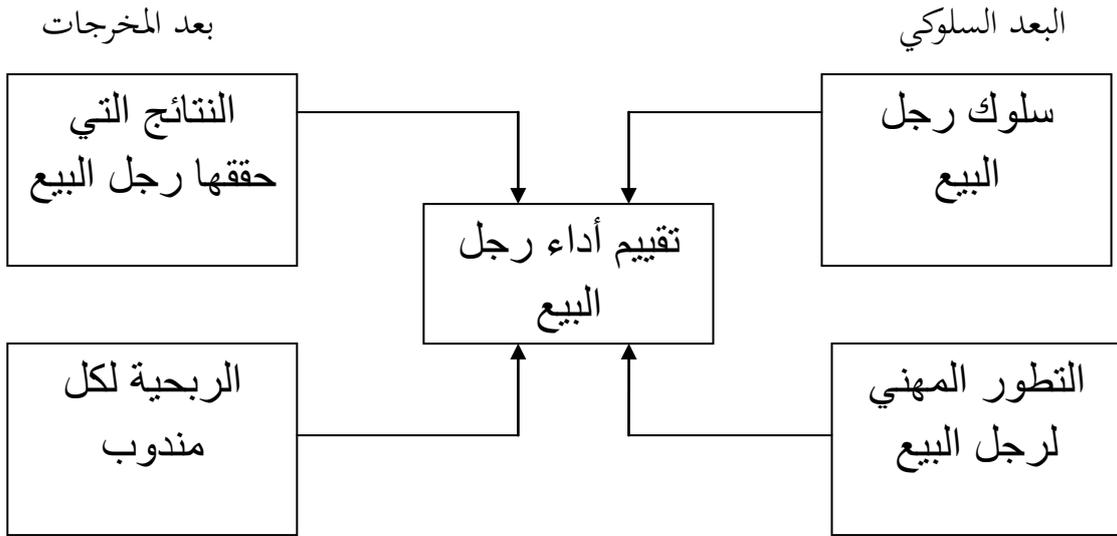
يعتبر التدريب والتحفيز من أكثر الأساليب المنتهجة لتنمية وتطوير مهارات رجال البيع ونلمس هذا التأثير من خلال الأثر الذي تتركه على أداءهم .

يمثل الأداء البيعي لرجال البيع مؤشرا هاما لمدى نجاح عمليتي التدريب والتحفيز إذ يمكن لمسه وقياسه من خلال عدة معايير وأساليب سوف نتطرق لها فيما يلي:

#### 1-معايير تقييم الأداء البيعي لرجال البيع:

نظرا لتعدد مهمات وظيفة البيع المكلف بها رجال البيع فإن تقييم أداء النشاط البيعي يتطلب استخدام أكثر من معيار كي يغطي الأبعاد المتعددة للوظيفة البيعية وإن تحديد هذه المعايير يعتمد على طبيعة الظروف التي تحيط بالعمل البيعي وواجبات رجل البيع التي جانب منها يعتمد على الأفعال التي يقوم بها والتي تمثل الجانب السلوكي وبعض منها يتصل بالمهارات والمعلومات المهنية التي يمتلكها رجل البيع بالإضافة إلى النتائج التي جاء بها والربحية التي حققها.

الشكل رقم 19: أبعاد تقييم أداء رجال البيع



المصدر: د على عبد الرضا الجياشي - إدارة المبيعات مرجع سبق ذكره ص 290

1-1 معيار سلوكية رجل المبيعات: <sup>1</sup>

يعتبر هذا المعيار معيارا وصفيا لتقييم رجال البيع على أساس مجموعة النشاطات غير البيعية التي يمارسها رجال البيع و بشكل فردي خلال فترة زمنية محددة وليس على

<sup>1</sup> د على عبد الرضا الجياشي - إدارة المبيعات مرجع سبق ذكره ص 292

أساس النشاطات البيعية المباشرة وهي نشاطات ضرورية لجذب الزبائن وإرضائهم ومن

هذه النشاطات السلوكية غير البيعية التي يقيم على أساسها رجل البيع نذكر ما يلي:

- عدد الزيارات التي يقوم بها رجل البيع للزبائن.
- عدد الزيارات التي يقوم بها رجل البيع إلى كل زبون خلال فترة زمنية محددة.
- عدد التقارير التي يقدمها رجل البيع للإدارة البيعية عن نشاطاته ضمن منطقتة البيعية.
- عدد الشكاوى والاعتراضات الخاصة بالزبائن التي يعالجها رجل البيع.
- عدد الرسائل التي يرسلها رجل البيع للزبائن المنتظرين.
- عدد الخدمات التي يقدمها رجل البيع للزبائن.
- عدد الحملات الإعلامية التي يشارك بها رجل البيع.
- عدد المكالمات الهاتفية التي يتصل بها رجل البيع بالزبائن.

### 2-1 معيار مهنية رجل البيع:

يتعلق هذا المعيار بمستوى معرفة رجل البيع بالمنتجات التي يتعامل بها من حيث قدرته على تقديم وصف متكامل عنها وأسلوب استخدامها وكيفية تشغيلها وخاصة في حالة السلع الصناعية التي تتطلب معلومات فنية دقيقة ويركز هذا المعيار على أهمية تطوير معارف وخبرة رجل البيع في هذا المجال بحيث ينسجم مع التطورات التكنولوجية المتسارعة على صعيد إنتاج السلع بشكل مستمر.

من الجوانب التي تشكل معايير لتقييم رجل البيع حسب المعلومات المهنية نذكر:

- مدى معرفة رجل البيع للسلعة التي يتعامل بها.
- المظهر العام لرجل البيع وطبيعة شخصيته.

- قدرة رجل البيع على التخطيط.
- قدرته على إدارة الوقت.
- مهاراته في الاتصال بالزبائن.
- قدرته على الإبداع والابتكار في عمله.
- معرفته ومتابعته لطبيعة المنافسة في السوق.
- معرفته واستيعابه لسياسة المؤسسة في جميع المجالات.
- قدرته على إعداد التقارير الخاصة بعملية البيع.

### 1-3 معيار نتائج رجل البيع:

يعتبر هذا المعيار معيارا كميا ويركز على نتائج العمليات البيعية التي يقوم بها رجل البيع المتمثلة في <sup>1</sup>:

- المبيعات: تتمثل في قيمة المبيعات وحجمها ومقارنتها بالسنوات السابقة بالإضافة إلى متوسط مبيعات الطلبية الواحدة ومتوسط المبيعات للزيارة الواحدة لرجال البيع.
  - الزبائن: ويعني عدد الزبائن الكلي والجدد والزبائن الذين تمت خسارتهم.
- وهناك انتقادات عديدة توجه لهذا المعيار منها أنه لا يكون منصفا بحق رجال البيع الأكفاء لأن هناك تباين بين ظروف المناطق البيعية من حيث عوامل البيئة الرئيسية كالمنافسة والقدرات الشرائية والكثافة السكانية.

### 1-4 معيار ربحية رجل البيع:

<sup>1</sup> زاهد عبد الحميد السمراي - سمير عبد الرزاق العبدلي إدارة المبيعات والبيع الإلكتروني مرجع سبق ذكره ص 237

المقصود بهذا المعيار إجمالي الربح الذي يحققه رجل البيع من عقود البيع التي تعكس قدراته ومهاراته في التفاوض على البيع بأفضل الأسعار والتي تحقق مستوى عالي من الأرباح للمؤسسة .

يتعلق هذا المعيار كذلك بقدرة رجل البيع على ضغط نفقاته بحيث لا تؤثر على قدراته البيعية والتي تنعكس على تعظيم الأرباح في النهاية ومن معايير الربحية التي تستخدم في تقييم وقياس أداء رجل البيع نجد:

➤ صافي الربح بالوحدات النقدية والذي يحققه رجل البيع.

➤ عائد الاستثمار المتحقق.

➤ مقدار أو نسبة مساهمة رجل البيع بصافي ربح المؤسسة.

➤ نسبة مصاريف البيع إلى الحصة البيعية.

➤ نسبة مصاريف البيع إلى حجم المبيعات بالوحدات النقدية.

➤ متوسط تكاليف كل زيارة يقوم بها رجل البيع إلى الزبون.

وهناك تصنيف آخر لمعايير الأداء<sup>1</sup>:

➤ المعايير الكمية: هي مؤشرات رقمية مرتبطة بعدد الزبائن الجدد والطلبات ورقم

المبيعات بالإضافة إلى متوسط المكالمات البيعية في اليوم وإجمالي الربح.

1 A Multidimensional Subjective Scale Development for Measuring Sales Performance of Retail Sales Personnel *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*e-ISSN: 2278-487X, p-ISSN: 2319-7668. Volume 16, Issue 4. Ver. IV (Apr. 2014), PP 39-47

عن الموقع:

<http://www.iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol16-issue4/Version-4/F016443947.pdf>

➤ المعايير النوعية: هي مؤشرات وصفية لا يمكن التعبير عنها بالأرقام مثل التغيير في

سلوك المستهلك وزيادة مهارات الاتصال بالزبائن لدى رجال البيع

تتمثل أهمية الدور الذي تلعبه عمليتي تدريب وتحفيز رجال البيع لتنمية وتطوير رجال البيع

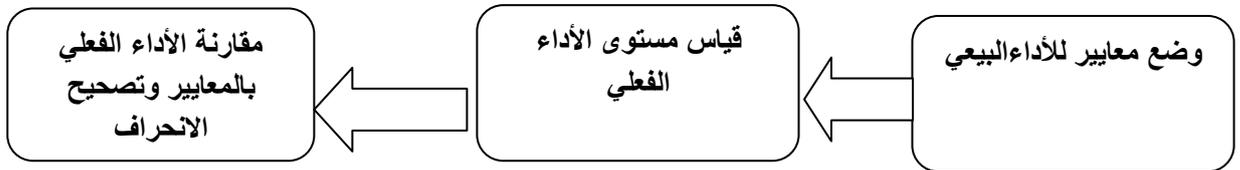
في إمكانية التأثير الإيجابي على معايير الأداء البيعي كميًا من خلال معياري الربحية والنتائج

ونوعيًا من خلال معياري المهنية و سلوكية رجل البيع .

## 2-خطوات تقييم أداء رجال البيع:

تمر عملية تقييم أداء رجال البيع بعدة مراحل يمكن إيجازها فيما يلي:

### الشكل رقم 20: خطوات تقييم أداء رجال البيع



المصدر: زاهد عبد الحميد السمراي-سمير عبد الرزاق العبدلي ادارة المبيعات والبيع الالكتروني مرجع

سبق ذكره ص 234

✓ وضع معايير للأداء البيعي: يتم وضع معايير واضحة لكل نشاط من أنشطة البيع

وينبغي أن تنبثق هذه المعايير من أهداف المؤسسة بشكل عام ومن أهداف النشاط

التسويقي و البيعي بشكل خاص ويجب أن تكون هذه المعايير واقعية وقابلة للقياس.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>زاهد عبد الحميد السمراي-سمير عبد الرزاق العبدلي ادارة المبيعات والبيع الالكتروني مرجع سبق ذكره ص 237

✓ قياس مستوى الأداء الفعلي لرجل البيع: لكي يتم قياس الأداء الحقيقي فإنه لا بد من

جمع المعلومات عن أداء رجل البيع ويجب هنا تحديد درجة الحاجة إلى معلومات معينة

ومصدر الحصول عليها واستخدام طرق معينة للحصول على البيانات اللازمة وعادة ما

يتم الحصول على المعلومات من سجلات المصروفات والمبيعات والتقارير المختلفة

ويوجد العديد من التقارير التي يقوم بإعدادها رجال البيع ومنها تقارير الاتصال وتقارير

المصروفات وتقارير خطة العمل.<sup>1</sup>

✓ مقارنة مستويات الأداء الفعلي لرجل البيع بمستوى معايير الأداء وتصحيح

✓ الانحراف: لا بد أن تتم المقارنة بين نتائج كل نشاط بالمعايير الموضوعه لنفس النشاط وإذا

ظهر وجود انحرافات بين النتائج الفعلية والمخططة فإن مدير المبيعات يتقصى عن أسباب

ذلك ويتخذ الإجراءات المناسبة للمعالجة والتصحيح. كما يجب أن يتجنب المعالجة

العشوائية للأداء الحقيقي مع المعايير على قدر الإمكان وذلك نظرا لأن المعايير التي تم

وضعها إذ لم تؤخذ في الحسبان لكل رجل بيع على حده والظروف المحيطة به فإنها قد لا

تكون صحيحة في عملية التقييم .

بعد التقييم ومعرفة مستوى الأداء لرجال البيع تبدأ إما عملية تصحيح للاختلالات في

حالة وجودها أو تحسين الأداء في حالة عدم وجود اختلاف بين المعايير والأداء.

1. 1Adrian Miller -Analyze this: 7 steps to evaluate a salesperson's performance03/11/2010

2. عن الموقع:

<http://www.thinkadvisor.com/2010/11/03/analyze-this-7-steps-to-evaluate-a-salespersons-pe>

#### 4- الخصائص المطلوبة في طرق التقييم:

كي تكون طريقة التقييم مقبولة لابد من توفر عدد من الخصائص التي تجعلها طريقة جيدة ومن بين تلك الخصائص<sup>1</sup>:

- ✓ أن تكون الطريقة المختارة مناسبة لحاجة الإدارة في عملية التقييم.
- ✓ أن تتصف بالثبات لفترة زمنية طويلة وأن لا تضطر الإدارة إلى تبديلها.
- ✓ أن تتسم بالصدق ودقة النتائج.
- ✓ أن تكون خطية ومعيارية بحيث تغطي جوانب القياس بكافة الأنشطة البيعية.
- ✓ إمكانية تطبيقها على كافة الحالات.
- ✓ أن تكون لها خاصية المقارنة أي أن نتائجها تسمح بمقارنة تقييم أداء رجال البيع سواء مع بعضهم البعض أو على عدد المناطق أو ما شابه.
- ✓ أن تكون المعلومات التي تنتجها طريقة التقييم نافعة لمدير المبيعات وتمنحه القدرة على اتخاذ العديد من القرارات بهذا الخصوص.

#### 5-أساليب تقييم أداء رجال البيع:

هناك عدة أساليب تستخدمها المنظمات الاقتصادية وبالأخص إدارة المبيعات لتقييم رجال البيع نوجز بعضا منها فيما يلي :

<sup>1</sup> د على عبد الرضا الجياشي-ادارة المبيعات مرجع سبق ذكره ص298

5-1- طريقة التصنيف البياني وقائمة الفحص<sup>1</sup>:

تعتمد هذه الطريقة على استخدام شكل معين يمثل مقياس ذو ظروف متساوية يتناول الموضوع أو النشاط المتصل بأداء رجل البيع وغالبا ما يستخدم هذا النوع من أساليب تقييم الأداء في فحص التصرفات السلوكية والمهنية لرجال البيع حيث يمكن لإدارة المبيعات تصميم قائمة الفحص الخاصة بالأداء تتضمن عدد من الفقرات الموضوعية بشكل عبارات تعكس أداء رجل البيع ويطلب من الزبون أو مشرف المبيعات بيان رأيه بكل عبارة وفقا لمقياس خماسي أو سباعي بحيث يمثل مجموع الدرجات والمتوسط العام الذي يحصل عليه كل رجل مبيعات بمثابة درجة لتقييم أداءه .

الجدول رقم 5: مثال لقائمة الفحص بطريقة التصنيف البياني .

العبارات	السلم
1- يقوم رجل البيع بالترويج للأعمال	إطلاقا لاجابة 1 2 3 4 5 دائما
2- يعرض رجل البيع المساعدة في حل المشاكل	إطلاقا لاجابة 1 2 3 4 5 دائما
3- يقابل الزبون بالابتسامة وحسن المعاملة	إطلاقا 1 2 3 4 5 دائما

<sup>1</sup> د على عبد الرضا الجياشي-إدارة المبيعات مرجع سبق ذكره ص299

لاجابة	إطلاقا	1	2	3	4	5	دائما
لاجابة	إطلاقا	1	2	3	4	5	دائما
لاجابة	إطلاقا	1	2	3	4	5	دائما
لاجابة	إطلاقا	1	2	3	4	5	دائما
لاجابة	إطلاقا	1	2	3	4	5	دائما
لاجابة	إطلاقا	1	2	3	4	5	دائما
لاجابة	إطلاقا	1	2	3	4	5	دائما
لاجابة	إطلاقا	1	2	3	4	5	دائما

وبعد استلام النتائج يتم احتساب نقاط كل رجل بيع على حدى ويتم حساب متوسط الاجابات والذي يمثل مجموع النقاط /عدد الأسئلة ومقارنتها بمتوسط سلم الأداء وكذلك يمكن احتساب نسبة مجموع نقاط رجل البيع إلى مجموع النقاط النموذجي فنجد نسبة أداء رجل البيع

حسب الجدول السابق:

إذا افترضنا أن مجموع الإجابات لرجل بيع معين هو 32 نقطة فالمتوسط يساوي  $3.5 = 9/32$  فهو بذلك فوق الوسط (3) بقليل.

نسبة أداء رجل البيع هي  $71\% = 45/32$  وهكذا تستمر العملية مع بقية رجال البيع.

من مزايا هذه الطريقة أنها تربط بين سلوكيات رجال البيع و النتائج وبين المواقف والأداء كما تربط أساليب البيع والتدريب والنتائج كما تساعد على التنبؤ بمستوى الدافع لدى رجال البيع مما يساعد على معرفة درجة الحاجة إلى التحفيز.<sup>1</sup>

### 2-5 طريقة الرتب (الترتيبية):

تقوم هذه الطريقة على أساس الترتيب المقارن بين رجال البيع لتحديد أوجه التباين بينهم وفق أداءهم على كل جزئية من نشاط البيع وإعطاء هذا الترتيب درجات (الأول 1) (الثاني 2).....

ومثال ذلك الجدول الآتي:

الجدول رقم:6 نموذج تقييم رجال البيع على أساس الرتب

رجل البيع	المبيعات بالدنانير	المبيعات الفعلية الى الممكنة	المبيعات للحصة البيعية	مبيعات الطلبية	عدد الزيارات	الطلبات الى الزيارات	نسبة اجمالي الربح	كلفة المبيعات المباشرة	الزيائن الجدد	الزيائن المفقودين
رجل 1	5	5	5	5	2	4	5	3	1	4

<sup>1</sup><https://www.coursehero.com/file/p3fvral/c-This-method-involves-ranking-salespeople-according-to-their-relative/>

										البيع (أ)
3	4	4	1	2	5	1	4	3	2	رجل البيع (ب)
1	2	5	3	5	1	4	2	4	3	رجل البيع (ج)
5	5	1	4	3	3	3	1	2	4	رجل البيع (د)
2	3	2	2	1	4	2	3	1	5	رجل البيع (هـ)

المصدر: د. محمد عبيدات - د. عبد الله سمارة - إدارة المبيعات - مرجع سبق ذكره ص 390

من الجدول نلاحظ أن كل رجل بيع يحصل على ترتيب معين لكل مقياس فمثلا رجل البيع (د) حصل على الترتيب الأول للحصة البيعية لكنه في مقياس عدد العملاء الجدد حقق ترتيبا متدينا نظرا للصعوبات التي يواجهها في إدارة الزيارة البيعية ومحتواها نظرا لشدة المنافسة في السوق من رجال بيع آخرين من شركات أخرى وكذا الأمر بالنسبة للمقاييس الأخرى.

### 3-5 طريقة الأوزان:

هي عبارة عن أوصاف تعبر عن أداء رجل البيع حسب بعض المعايير المستخدمة في القياس أو بعض الجمل التي تصف أداء رجل البيع وتكون إما عن أداء رقمي أو كمي لرجل البيع.<sup>1</sup>

ممتاز — جيد جدا — جيد — مقبول — ضعيف

✓ ممتاز: أداء رجل البيع أكبر من أداء الآخرين. يحقق الأهداف البيعية ولا يحتاج إلى تنمية مهارات.

✓ جيد جدا: يحقق الأهداف البيعية تقريبا. أداءه أفضل من الآخرين وأقل من الممتاز .

✓ جيد: الأداء متوسط بالمقارنة مع الآخرين ( حجم المبيعات الذي يحققه وسط).

✓ مقبول: أقل من جيد حجم مبيعاته على ضوء المبيعات الممكنة والحصة البيعية أقل من المتوسط.

✓ ضعيف: يحتاج إلى تدريب وتنمية مهارات.

#### 4-5 طريقة ترتيب السلوك المعتمد:

هذه الطريقة في تقييم الأداء تعتمد على الجوانب الفرعية في أداء رجل البيع وهي تحاول الربط بين المعايير الكمية والنوعية وتعتبر حلقة وصل بينهما .

<sup>1</sup> د محمد عبيدات - د عبد الله سمارة - إدارة المبيعات - مرجع سبق ذكره ص 395

يجب على المشرف على تقييم الأداء بموجب هذه الطريقة أن يلتزم بالحيادية والحكم على الأمور من الجوانب العملية فقط.

### المطلب الثالث : الإدارة بالأهداف كأسلوب للتقييم

#### 1- مفهوم الإدارة بالأهداف:

الإدارة بالأهداف هي نموذج إداري يهدف إلى تحسين أداء المنظمة من خلال تحديد الأهداف بوضوح والتي تتفق عليها الإدارة والموظفون علي السواء. وقد أوجز هذا المصطلح لأول مرة من قبل الإدارة من طرف بيتر دراكر في 1954 في كتابه "ممارسة

1

الإدارة". والذي أكد فيه على ضرورة وضع الأهداف للمنظمة والفرد معا.

كما عرفت على أنها نظام تحدد به المنظمة طريقها وما تريد أن تصل إليه وهو مجموعة من العمليات التي يشترك في تنفيذها كل من الرئيس والمرؤوس وتتضمن هذه العمليات تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها تحديدا واضحا وتحديد مجالات المسؤولية الرئيسية لكل فرد في التنظيم على ضوء النتائج المتوقعة واستعمال هذه المقاييس كمعايير لتنظيم سير العملية

2

الإدارية.

<sup>1</sup> <https://www.investopedia.com/terms/m/management-by-objectives.asp?partner=asksa>

<sup>2</sup> د هاشم حمدي رضا - الإدارة بالأهداف - دار الراجحة للنشر والتوزيع عمان 2014 ص 120

كم تعتبر نظام أو عملية يتم بموجبها التحاور بين المديرين أو المشرفين مع المرؤوسين من أجل تحديد صورة مستقبلية لأهداف المنظمة التي يتعين إنجازها ضمن إطار زمني محدد ويتحمل المدير بموجبها المسؤولية الكاملة والمباشرة.<sup>1</sup>

تستند نظرية الإدارة بالأهداف إلى المنطلقات التالية:<sup>2</sup>

- ✓ الهدف محدد وموجه للسلوك الإنساني.
- ✓ الأهداف معايير يمكن على ضوءها تقييم أداء الفرد.
- ✓ الأهداف توصل الأنشطة والمسارات والموارد وتوجه الجهد الجماعي.
- ✓ أهداف الفرد في المنظمة تعكس أهداف وتوقعات لديه.
- ✓ الهدف المشترك للأفراد يزيد من درجة الالتزام به وبذل الجهد لتحقيقه.

## 2-عناصر الإدارة بالأهداف:

تشتمل الإدارة بالأهداف على مجموعة من العناصر هي:<sup>3</sup>

- ✓ الأهداف: هي عبارة عن النتائج أو الانجازات المخطط الوصول إليها خلال الفترة الزمنية المحددة وتتضح أهمية الأهداف فيما يلي:

-الهدف هو الذي يحرك الإنسان للعمل وينمي لديه الشعور بالمسؤولية.

<sup>1</sup> <http://home.snu.edu/~jsmith/library/body/v20.pdf>

<sup>2</sup> د محمد قنري حسن - إدارة الأداء المتميز قياس الاداء تقييم الأداء تحسين الأداء مؤسسيا وفرديا-دار الجامعة الجديدة الاسكندرية 2014-2015 ص372

<sup>3</sup> د محمد حسنين العجمي -الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية-دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ط2 الأردن 2010 ص 338

- يتضمن الهدف تنسيق الجهود وتكاملها وتوجيهها نحو الغاية المرجوة.

- يعد الهدف مقياساً لنجاح العمل.

- يسهل مهمة الرئيس ويوجه المرؤوسين نحو تحقيق المطلوب منهم.

✓ إستراتيجية الوقت: يقصد بها إعداد برنامج زمني يتم بموجبه تنسيق الأنشطة المختلفة.

✓ الجهود والمهارات.

✓ دافعية الفرد.

✓ الحوافز.

الجدول رقم:7مقارنة طرق تقييم الأداء التقليدية مع أسلوب الإدارة بالأهداف

الخصائص	الطرق التقليدية	أسلوب الإدارة بالأهداف
التكرار	سنويا	موسمية
التركيز	المواصفات	النتائج مقابل الأهداف

الإطار الذهني للرئيس	ذهنية متكثلة لا تعرف اي نوع من المواصفات يجب تقييمه	ذهنية ايجابية توجه العاملين عما يفعلون عن طريق التغذية العكسية
اقتراحات التحسين	ضعف التقبل (تركيز كبير على المواصفات)	ايجابية (تركيز كبير على الأداء)
التعادل في المكافأة	لا يتم ربط المكافأة بالأداء	الربط المباشر مع المكافأة
استغلال النتائج	توجه ضعيف نحو النتائج	التوجه نحو النتائج من اجل التصحيح

المصدر :

US.SMALL Business administration- Management and Planning Series- " PLANNING AND GOAL SETTING FOR SMALL BUSINESS"20/07/2017 p06

عن الموقع:

<https://www.sba.gov/sites/default/files/articles/PlanningandGoalSettingforSmallBusiness.pdf>

### 3-تقييم الأداء البيعي عن طريق الإدارة بالأهداف:

يتم تطبيق مبدأ الإدارة بالأهداف في تقييم أداء رجال البيع من خلال استخدام طريقة

تحديد الهدف والذي يكون أساس التقييم.<sup>1</sup>

يعد نظام الإدارة بالأهداف من أهم الأنظمة المناسبة لأنشطة البيع ويعود السبب في ذلك

كون رجال البيع يعملون باستقلالية تحت ظروف معينة حيث يكون الدافع الداخلي لرجل

البيع على درجة كبيرة من الأهمية.

<sup>1</sup>FakhriAfid Abdullah and DermawanWibisono,"INCREASING SALESPERSONS PERFORMANCE THROUGH PERFORMANCE EVALUATION MANAGEMENT IN A BOOK DIRECT SELLING BUSINESS UNIT", THE INDONESIAN JOURNAL OF BUSINESS ADMINISTRATION Vol. 2, No. 3, 2013:338-354 p13

عن الموقع:

<https://media.neliti.com/media/publications/63433-EN-increasing-salespersons-performance-thro.pdf>

وهنا نجد أن مدخل الإدارة بالأهداف يسمح بتغيير العلاقات بين رجال البيع ومديرو المبيعات وذلك بإعطاء رجال البيع السلطة وتحمل المسؤولية التي تمكنهم من تحديد وتقدير أهداف العمل الخاصة بهم وتسمح أيضا بتحديد الطريقة التي يتبعونها لأداء المهام الخاصة بهم وتعطيهم الصلاحية وإسناد مسؤوليات أكبر لتقييم الأداء الخاص بهم وكل ذلك يساعد على بناء نوع من المشاركة والمساهمة في تحقيق الأهداف.

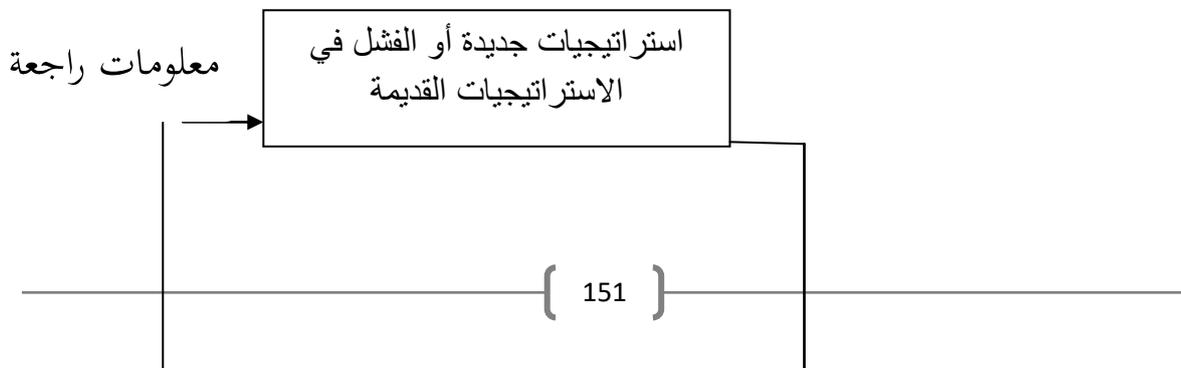
يتطلب تطبيق الإدارة بالأهداف ثلاث خطوات رئيسة هي :

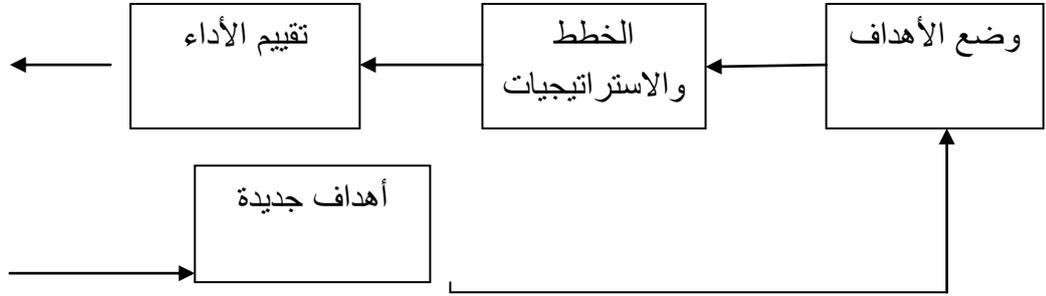
✓ وضع الأهداف مع رجال البيع .

✓ وضع الخطط والاستراتيجيات لتحقيق هذه الأهداف.

✓ تقييم الأهداف.

### الشكل رقم 21 خطوات تطبيق الإدارة بالأهداف





معلومات راجعة

المصدر: زاهد عبد الحميد السمراي-سمير عبد الرزاق العبدلي ادارة المبيعات والبيع الالكتروني مرجع

سبق ذكره ص 244

تختلف الأهداف المرجوة من منظمة إلى أخرى نظرا لعدة اعتبارات أهمها طبيعة النشاط والسوق المستهدف إذ تصاغ هذه الأهداف مسبقا (الإدارة بالأهداف) بغرض قياس الأداء المحقق وفيما يلي

أهم الأهداف التي تتم دراستها وفق عدة نسب<sup>1</sup>:

#### ✓ الأهداف المتعلقة بنسبة المصاريف:

نسبة المصاريف البيعية = المصاريف/المبيعات

كلفة الزيادة الواحدة = التكاليف الكلية/عدد الزيارات

#### ✓ الأهداف المتعلقة بنسب الزبائن و الطلبيات:

<sup>1</sup> د على عبد الرضا الجياشي-ادارة المبيعات مرجع سبق ذكره ص296

نسبة التغلغل والاختراق للزبون = عدد الزبائن الذين قاموا بالشراء / عدد الزبائن

الكلية

نسبة الزبائن الجدد = عدد الزبائن الجدد / عدد الزبائن الكلية

نسبة الفاقد في الزبائن = عدد الزبائن الذين خسروهم المندوب / عدد الزبائن الكلية

متوسط مشتريات الزبون = قيمة المبيعات للمندوب / عدد الزبائن الكلية

متوسط حجم الطلبية الواحدة = قيمة المبيعات الكلية / عدد الطلبيات الكلية

نسبة الطلبيات الملغاة = عدد الطلبيات الملغاة / العدد الكلي للطلبات

### ✓ الأهداف المتعلقة بالزيارات:

متوسط عدد الزيارات اليومية = عدد الزيارات الكلية / عدد أيام عمل المندوب

متوسط عدد الزيارات للزبون = عدد الزيارات الكلية / عدد الزبائن للمندوب

نسبة الزيارات المخططة = عدد الزيارات المخططة / عدد الزيارات الكلية

نسبة الطلبية الكلية للزيارة = عدد الطلبيات / العدد الكلي للزيارات

إن أساليب التقييم التي سبق ذكرها كل منها يتمتع بعناصر القوة وعناصر الضعف في آن

واحد مما يحول دون ترشيح أي منها كي تكون الطريقة المثالية والتي تصلح للاستخدام في

كافة الظروف ولكافة المنظمات ولغرض تجاوز حالات الضعف وتعزيز حالات القوة في

تقييم الأداء تلجأ المنظمات للتنوع في استخدام هذه الطرق بما يكفل الإمام بكل جوانب

العمل لرجال البيع من أجل عملية التقييم .

### خاتمة الفصل الثاني:

إن تنمية وتطوير مهارات رجل البيع من أهم التحديات التي تواجهها المنظمات الاقتصادية ولذلك أصبحت تلجأ لعدة طرق أهمها انتهاج سياسي التدريب والتحفيز اللتان

تؤثران تأثيراً مباشراً على الأداء البيعي هذا الأخير الذي يصنف ضمن أهم مؤشرات نجاح سياسة المنظمة تجاه رجال بيعها.

يمكن قياس الأداء البيعي لرجال البيع بعدة طرق وأساليب تطرقنا لأهمها وهي:

● طريقة الرتب.

● طريقة السلوك المعتمد.

● طريقة التصنيف البياني وقائمة الفحص.

● طريقة الأوزان.

وأخيراً طريقة تحديد الهدف من خلال انتهاج سياسة الإدارة بالأهداف التي أصبحت مؤخراً محط أنظار جل المنظمات وخبراء الاقتصاد لما لها من نتائج إيجابية نذكر منها ما يلي:

● رفع الروح المعنوية لرجال البيع من خلال تحسيسهم بالمسؤولية جراء إسهامهم في مناقشة الأهداف واختيار البدائل لحل المشاكل.

● تحقيق الانسجام والتفاهم المتبادل بين رجال البيع بفضل تفعيل عنصر الاتصال والتدفق السريع والصحيح للمعلومات.

● زيادة الثقة المتبادلة بين رجال البيع والرؤساء في المنظمة من خلال اطلاعهم على أهداف المنظمة التكتيكية والإستراتيجية.

لا يتم الوصول إلى هذه النتائج دون المرور بعملية تدريبي وتحفيز رجال البيع من أجل تنمية وتطوير مهاراتهم لكي يكونوا بمستوى الأعمال الموجهة لهم ولكي يستطيعوا أن يواكبوا التطورات الحاصلة سواء داخل المنظمة أو خارجها هذا من جانب التدريب أما التحفيز فهو بمثابة مولد الطاقات ومجددها كما يزيد من قناعة رجال البيع تجاه الأعمال التي يقومون بها أي أن جهودهم سوف تلقى التقدير المستحق

وخلص القول مما سبق يمكننا أن نقول أن التدريب والتحفيز عمليتين ضروريتين من أجل تنمية المهارات وصقلها وهذا لزيادة إمكانية تحقيق المنظمة لأهدافها المسطرة.

# الفصل الثالث

بعد تطرقنا في الفصلين السابقين إلى معظم المفاهيم النظرية الخاصة برجال البيع وطرق تدريبهم وتحفيزهم وكذا أداءهم البيعي سنقوم في هذا الفصل بإسقاط هذه المفاهيم المدروسة على الجانب التطبيقي أي الميداني من خلال دراسة مؤسسة وطنية ذات طابع اقتصادي وهي موبيليس وهذا باعتبار رجل البيع داخل هذه المؤسسة حلقة ربط بينها وبين المحيط الخارجي وسنركز في دراستنا على تأثير عمليتي تدريب وتحفيز رجال البيع على أدائهم البيعي من خلال معياري سلوكهم ومهنتهم وقد قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

#### المبحث الأول: مدخل تعريف موبيليس.

نتطرق في هذا المبحث لنبذة شاملة عن مؤسسة موبيليس بالإضافة إلى هيكلها التنظيمي

#### المبحث الثاني: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة-موبيليس-

سنتعرف في هذا المبحث لتصنيفات رجال البيع المختلفة بموبيليس بالإضافة إلى البرامج التدريبية والتحفيزية المقدمة لهم.

#### المبحث الثالث: دراسة أثر سياستي التدريب والتحفيز على الأداء البيعي.

في هذا المبحث سنقوم بدراسة الاستبيان وعرض النتائج وتحليلها بالإضافة إلى اختبار الفرضيات وتحليل أثر التدريب والتحفيز على الأداء البيعي .

المبحث الأول: مدخل تعريفي لموبيليس

المطلب الأول: نبذة عن مؤسسة موبيليس

### 1-تقديم عن مؤسسة موبيليس:

تعتبر موبيليس من أهم متعاملي الهاتف النقال في الجزائر إذ تعد ثاني شبكة في الجزائر تأسست عام 2003 كفرع من المؤسسة العمومية لاتصالات الجزائر كما تعتبر أول مؤسسة عمومية للاتصالات ملك للدولة 100%.وهي شركة تساهمية خدماتية تخضع للقانون التجاري برأس مال قدره مائة مليون دينار جزائري.

تعمل موبيليس في جو اقتصاد تسوده المنافسة للظفر بمكانة سوقية من خلال تحسينها المستمر لتشكيلتها المقدمة وحرصها الدائم على العناية بالزبائن ومن خلال عدة وسائل أهمها الاستغلال الأمثل للمورد البشري وتنميته و باختيارها ،و تبنيتها لسياسة التغيير و الإبداع .

تحرص موبيليس دوما على عكس صورة إيجابية و هذا بالسهر على توفير شبكة ذات جودة عالية وأفضل خدمة للمشتركين بالإضافة إلى التنويع و الإبداع في العروض و الخدمات المقترحة.

## الفصل الثالث: أثر تدريب وتحفيز رجال بيع موبيليس على الأداء البيعي

موبيليس أرادت التموقع كمتعامل أكثر قربا من شركائها و زبائنهما، وما زاد ذلك قوة شعارها " أينما كنتم".

هذا الشعار يعد تعهدا بالإصغاء الدائم، و دليلا على التزامها بلعب دور هام في مجال التنمية المستدامة و بمساهمتها في التقدم الاقتصادي و هذا بالرجوع إلى قيمها الأربعة :

✓ الشفافية

✓ الوفاء

✓ الحيوية

✓ الإبداع.<sup>1</sup>

الشكل (22) : شعار موبيليس



المصدر

[http://www.mobilis.dz/ar/galerie\\_photos.php?Id\\_Type\\_Galerie=5:](http://www.mobilis.dz/ar/galerie_photos.php?Id_Type_Galerie=5)

<sup>1</sup><http://www.mobilis.dz/ar/apropos.php>

2- مبادئ موبيليس:

تعمل موبيليس وفق عدة مبادئ تحرص على تطبيقها أهمها:

✓ الحرص على جعل مصلحة المستهلك من أولويات المؤسسة.

✓ العمل على رفع نوعية الخدمات المقدمة .

✓ العمل وفق الشفافية التامة.

✓ تزكية العمل الجماعي

✓ العمل على ضمان أرضية خدمات ناجعة وعروض مطورة.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لموبيليس وأهدافها

1- عناصر الهيكل التنظيمي:

يتكون الهيكل التنظيمي بصفة عامة لأي مؤسسة أيا كان نوع نشاطها من مجموعة فروع

أو هياكل تعمل بالتنسيق مع بعضها البعض من أجل الوصول إلى الهدف الرئيسي وهو

هدف المنظمة المسطر.

تنظم موبيليس من خلال عدة هياكل أو أقسام بالإدارة المركزية بالتنسيق مع الفروع الإدارية

لها بجميع الولايات (الوكالات التجارية) من أجل الوصول إلى أهدافها وتتمثل العناصر

المكونة للهيكل التنظيمي من:

## الفصل الثالث: أثر تدريب وتحفيز رجال بيع موبيليس على الأداء البيعي

1- مديرية الموارد البشرية والعلاقات العامة: تهتم موبيليس من خلال هذه الإدارة بجميع

ما يخص كوادرها البشرية خاصة في السنوات الأخيرة التي أصبح المورد البشري فيها يحتل

مكانة هامة ومن أهم وظائف هذه المديرية:

➤ الحرص على الاستقطاب الأمثل لليد العاملة.

➤ تنظيم الدورات التكوينية.

➤ العمل على تحديث النظام التحفيزي للمنظمة كلما استوجب الأمر.

➤ العمل على خلق جو عمل عائلي تضامني بين جميع موظفي موبيليس.

2- المديرية المالية: تهتم هذه المديرية بكل ما يتعلق بالجانب المالي للمنظمة من خلال

تسيير خزينتها والتدفق المالي من وإلى حساباتها بالإضافة إلى الحرص على التسيير الأمثل

لموارد المؤسسة المالية من خلال المساهمة في وضع السياسات والاستراتيجيات العامة كونها

المديرية الوحيدة المطلعة على الوضعية المالية الحقيقية للمنظمة.

3- مديرية العلامة والاتصال : تهتم هذه المديرية ضمن موبيليس بكل ما يخص علامتها

وخاصة الشعارات التي تطلقها بالموازات مع عملية الاتصال فهي تعتبر شعارها بمثابة وعود

مقدمة لزبائنها تعمل على تحقيقها في الآجال المحددة.

4- المديرية الإستراتيجية: تعمل هذه المديرية على ضبط استراتيجيات المنظمة ومعالجة

النقص بها من خلال درجة الوصول إلى الأهداف فموبيليس تنتهج سياسة الإدارة

## الفصل الثالث: أثر تدريب وتحفيز رجال بيع موبيليس على الأداء البيعي

بالأهداف التي يتم بموجبها تعديل وتقويم السياسات والاستراتيجيات ضمن مفهوم تحقيق الأهداف المسطرة.

5- مديرية نظام المعلومات: تحرص موبيليس من خلال نظام المعلومات على التدفق الجيد

للمعلومات ضمن هيكلها التنظيمي وضمان الاتصال المستمر لتبادل المعلومات بين

الأقسام والمديريات الجهوية بما يضمن الاستخدام الأمثل للمعطيات ومثال ذلك:

➤ المعلومات الخاصة بخدمات موبيليس التي يكثر عليها الطلب.

➤ المعلومات الخاصة بتزايد او نقص مبيعات منتج ما.

➤ التقارير الدورية.

➤ التغيرات في الأسعار.

6- مديرية الصفقات العمومية: تهتم هذه المديرية بجميع الصفقات والعقود التي تبرمها موبيليس

إذ تقوم بدراستها على أكمل وجه بالإضافة إلى الحرص على عدم الإخلال بالقوانين

المعمول بها من اجل عدم التعرض لفقدان الزبائن أو المسائلة القانونية أو احتمال الخسارة

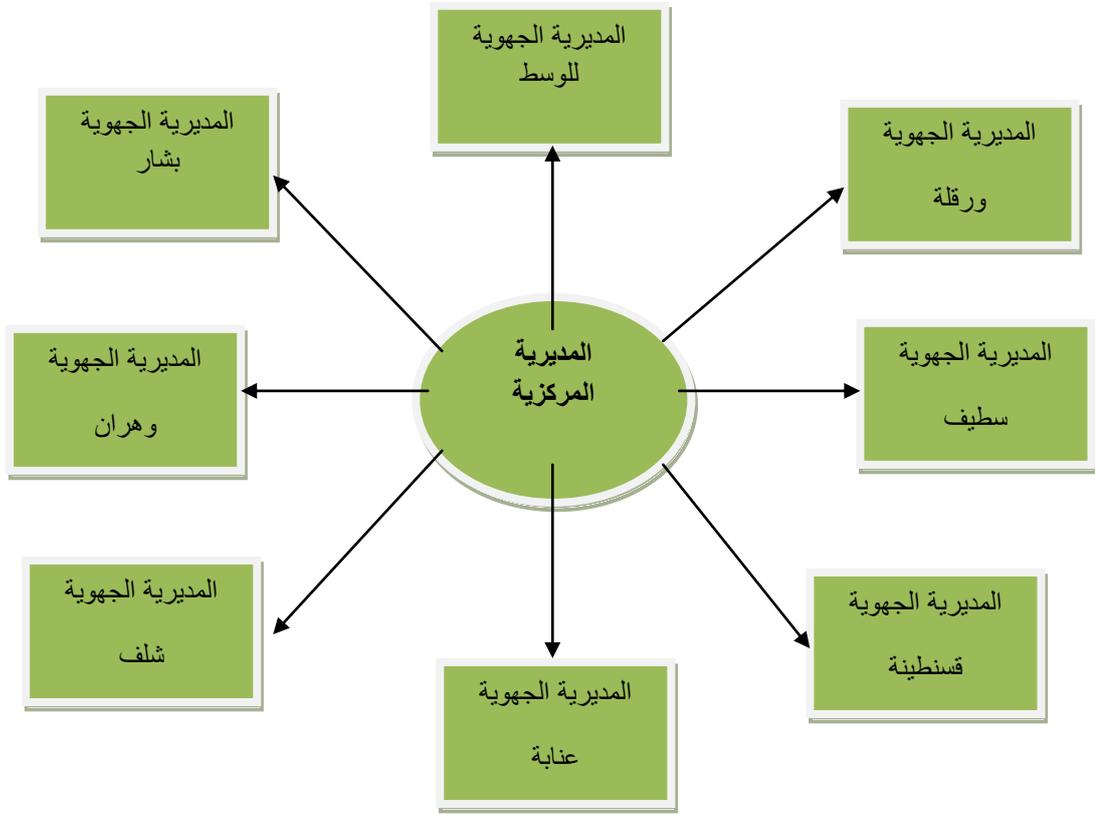
أو التعويض.

7- المديريات الجهوية : توزع موبيليس المهام عبر كامل التراب الوطني عن طريق ثمانية مديريات

جهوية تتمتع بعدة صلاحيات وتسير عدة ولايات وهذا بغرض الوصول إلى زيادة درجة

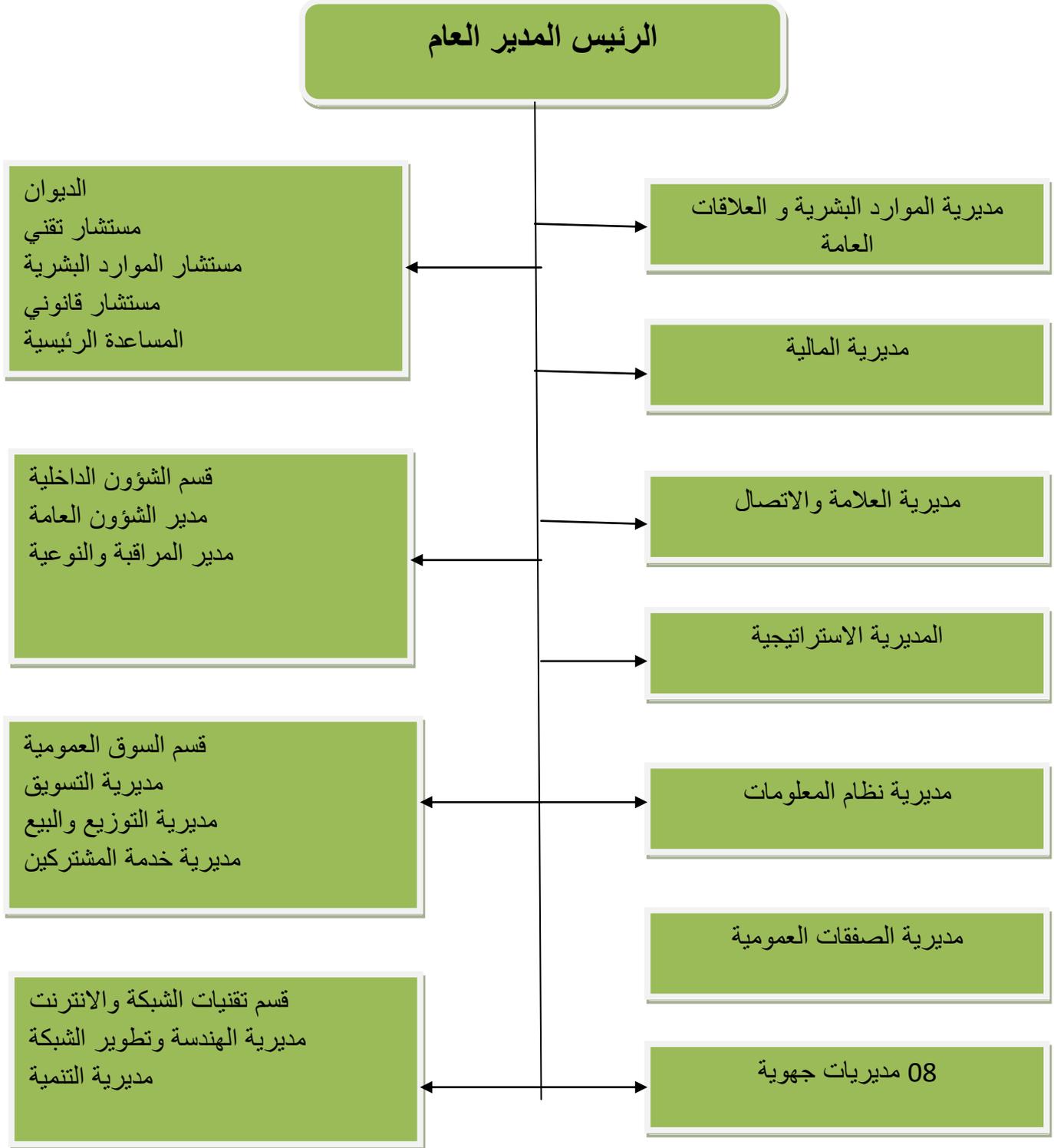
الدقة في التسيير وحسن التنظيم وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم 24: المديرية الجهوية لموبيليس.



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على معلومات وكالة سعيدة.

الشكل رقم 23: الهيكل التنظيمي لموبيليس.



المصدر: وكالة موبيليس سعيدة - وثائق المؤسسة

2-أهداف موبيليس:

تسعى موبيليس منذ نشأتها إلى تحقيق عدة أهداف منها:<sup>1</sup>

- تقديم أحسن الخدمات لكسب رضا الزبون.
- التكفل الجيد بالمشركين لضمان وفائهم .
- الإبداع و التقدم التكنولوجي .
- تقديم الجديد بما يتماشى والتطورات التكنولوجية و هذا ما مكنها من تحقيق أرقام أعمال مهمة و أوصلها في وقت قصير إلى ضم 20 مليون مشترك.
- يعتبر هدف الوصول إلى التغطية الوطنية من أبرز الأهداف التي ركزت عليها موبيليس واستطاعت في وقت وجيز الوصول إليه .

بعض إحصاءات موبيليس لسنة 2018:

<sup>2</sup>يقدر رقم الأعمال السنوي ب: 8606 000 000 دج

عدد العمّال: 5035

شبكة تجارية متواصلة الارتفاع و هي تبلغ حاليا 178 وكالة تجارية

عدد نقاط البيع المعتمدة موبيليس: 15451

<sup>1</sup><http://www.mobilis.dz/ar/apropos.php>

<sup>2</sup><https://www.mpttn.gov.dz/ar/content/%D9%85%D9%88%D8%A8%D9%8A%D9%84%D9%8A%D8%B3>

أكثر من 60000 نقطة بيع غير مباشرة

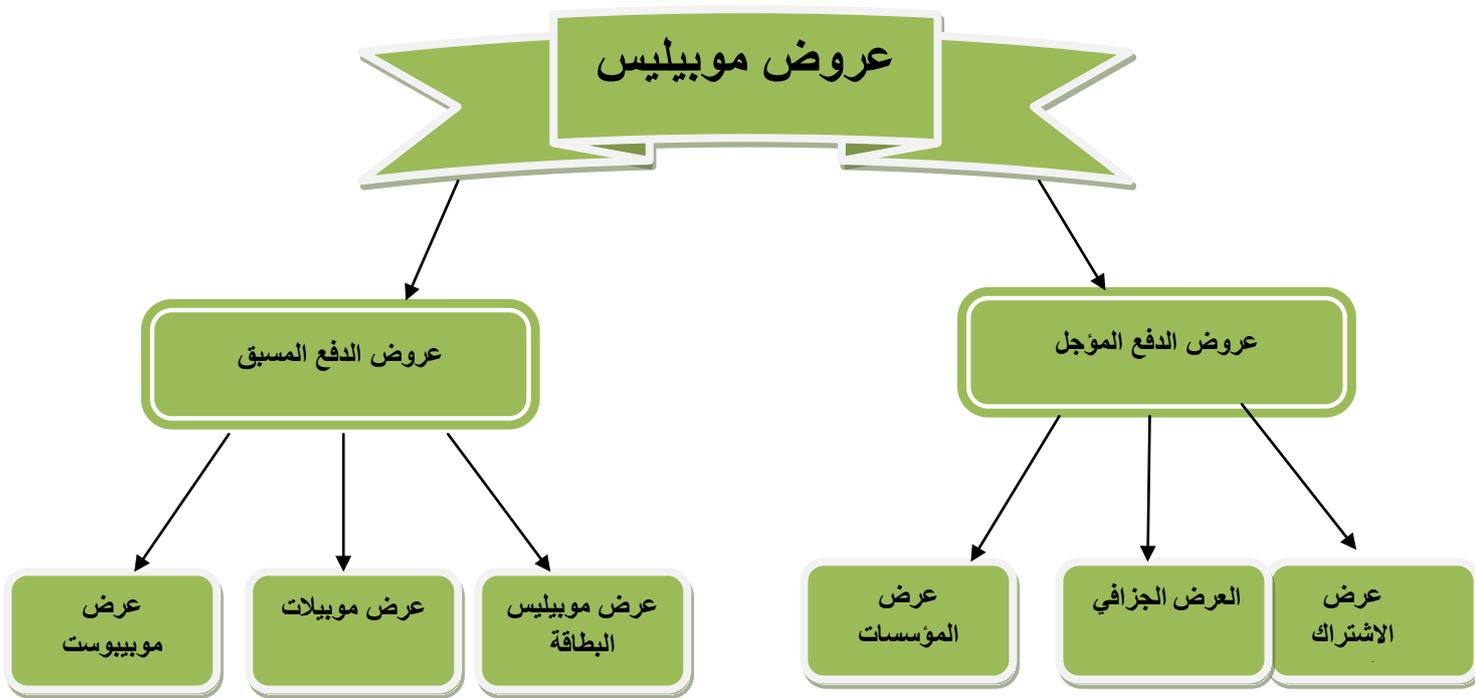
أكثر من 4500 محطة قاعدية راديوية (BTS)

### المطلب الثالث: التشكيلة المقدمة من الشركة وتوزيعها على رجال البيع

تقدم موبيليس تشكيلة مهمة ومتنوعة من العروض الخدمية بغية الوصول إلى إرضاء زبائنها لتتمكن من بناء قاعدة سوقية قوية في ظل الاقتصاد المفتوح والمنافسة الحرة و يمكننا إجمال العروض المقدمة في

الشكل التالي:

الشكل رقم 25 : عروض موبيليس



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

## الفصل الثالث: أثر تدريب وتحفيز رجال بيع موبيليس على الأداء البيعي

بالإضافة إلى ما سبق يمكن إجمال العروض الخدمية فيما يلي :

1- عروض الباك: وهي عروض ترويجية تقدمها موبيليس بغرض الوصول إلى أكبر حصة

سوقية ممكنة من خلال تنويع اشتراكات الانترنت ونجد بها:

✓ باك mobile : تقوم فيها موبيليس بالتعاقد مع شركات الهواتف المحمولة مثل كوندور

وايريس وبيع هذه الهواتف بعد إضافة الشريحة والأرصدة المهداة.<sup>1</sup>

✓ باك G3: يتم توفير الانترنت وفقا لاحتياجات الزبون وبدون أي التزام بعد اقتناء مفتاح

"NAVIGUI" الذي يتوفر على عدة خدمات مجانية.<sup>2</sup>

✓ باك G4: يتم توفير الأنترنت وفق تقنية G4 وفق ثلاث عروض كما يوضح الجدول التالي:

الجدول رقم 8: عروض باك 4G

الأقسام / دج	الرصيد الشهري	مدة الصلاحية
8600	10 جيقا أوكتي	03 أشهر
12 990	05 جيقا أوكتي	06 أشهر
15 000	05 جيقا أوكتي	12 أشهر

المصدر:

[http://www.mobilis.dz/ar/particulier\\_ar/p\\_navigui\\_4g.php](http://www.mobilis.dz/ar/particulier_ar/p_navigui_4g.php)

2- عرض الدفع البعدي "win max":

<sup>1</sup>[http://www.mobilis.dz/ar/particulier\\_ar/pack\\_mobile.php](http://www.mobilis.dz/ar/particulier_ar/pack_mobile.php)

<sup>2</sup>[http://www.mobilis.dz/ar/particulier\\_ar/navigui\\_3g.php](http://www.mobilis.dz/ar/particulier_ar/navigui_3g.php)

## الفصل الثالث: أثر تدريب وتحفيز رجال بيع موبيليس على الأداء البيعي

يحتوي هذا العرض على مكالمات ورسائل مجانية نحو موبيليس ورصيد نحو كل الشبكات بالإضافة إلى الاشتراك في الانترنت وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

### الجدول رقم 9: عروض win max

Win 3500	Win 2000	Win 1300	
3000 دج + 3 جيجا.أ	3000 دج + 3 جيجا.أ	1000 دج + 3 جيجا.أ	رصيد الترحيب المهدي
8 ساعات مكالمات نحو الشبكات الوطنية	5 ساعات مكالمات نحو الشبكات الوطنية	3 ساعات مكالمات نحو الشبكات الوطنية	الإشتراك الصوتي
15 جيجا.أ	8 جيجا.أ	5 جيجا.أ	إشتراك الدّاتا
مكالمات و رسائل نصيّة غير محدودة نحو موبيليس	مكالمات و رسائل نصيّة غير محدودة نحو موبيليس	مكالمات و رسائل نصيّة غير محدودة نحو موبيليس	المجانّي
تويتز+ فاييبوك وات ساب+واد كنيس + مجلة N'TIC + النهار+ الهداف.	تويتز+ فاييبوك وات ساب+واد كنيس + مجلة N'TIC + النهار	تويتز+ فاييبوك وات ساب+واد كنيس +مجلة N'TIC	المجانّي

المصدر: [http://www.mobilis.dz/ar/particulier\\_ar/win\\_max.php](http://www.mobilis.dz/ar/particulier_ar/win_max.php)

### 3- العرض المزدوج موبيكونترول<sup>1</sup>:

عند شراء شريحة موبيكونترول يستفيد الزبون من 1500 دج رصيد شهري يمكن استعماله نحو كل الشبكات مكالمات و رسائل إضافة إلى 1 جيجا أوكتي الانترنت كما يمكنه تشغيل رقم مفضل

<sup>1</sup>[http://www.mobilis.dz/ar/particulier\\_ar/mobicontrol\\_1500.php](http://www.mobilis.dz/ar/particulier_ar/mobicontrol_1500.php)

## الفصل الثالث: أثر تدريب وتحفيز رجال بيع موبيليس على الأداء البيعي

من اختياره وعند التجديد الشهري لموبيكونترول يتحصل الزبون على مكافأة الإنترنت وهي 1

جيفا أوكتي صالحة فاسبوك و الواتس آب.

الامتيازات المقدمة من موبيكونترول:

• 1500 دج رصيد شهري للاتصال و إرسال الرسائل القصيرة.

• 1 جيفا أوكتي أنترنت.

• يمكن شراء جوازات خلال فترة صلاحية الإشتراك ، من اليوم 1 إلى اليوم 28

بعدها ينبغي على الزبون تجديد الاشتراك الشهري .

• مكالمات مجانية نحو موبيليس (والرقم المفضل) من 06 سا حتى 17 سا

باستعمال عقلائي.

• 1 دج / 30 ثانية للمكالمات نحو الرقم المفضل من 17 سا حتى 06 سا.

• 2 دج / 30 ثانية للمكالمات نحو موبيليس 17 سا حتى 06 سا.

• 3 دج / 30 ثانية للمكالمات نحو للشبكات الوطنية.

• 4 دج للرسائل القصيرة محليا.

• يمكن استعمال الرصيد نحو جميع الشبكات الوطنية و الأجنبية كما يمكن

تجميع الرصيد المعبئ عدا 1500 دج من شهر لآخر.

• يمكن إعادة تعبئة حجم الإنترنت مع كل الجوازات للتصفح على الإنترنت .

### المبحث الثاني : رجال بيع موبيليس وواقع تدريبهم وتحفيزهم

تنتهج موبيليس سياسة تنمية رأس المال البشري وتعتبره استثمارا طويل الأمد من خلال سعيها الدائم وحرصها على تطوير مهارات عمالها وكوادرها و في دراستنا هذه سنسلط الضوء على تطوير مهارات رجال بيع موبيليس من خلال التدريب والتحفيز.

#### المطلب الأول: رجال البيع موبيليس

يمكن تصنيف رجال البيع موبيليس وفق المهام المسندة إليهم وفق ثلاث تصنيفات هي:

✓ رجال البيع الداخليون .

✓ رجال البيع المكلفون بنقاط البيع.

✓ رجال البيع المكلفون بالحسابات الكبرى.

#### 1- رجال البيع الداخليون : ونقصد بهم رجال البيع المتواجدين داخل مقر الوكالة

التجارية لموبيليس والذين لا يكلفون بأي مهام خارجها ومن مهامهم:

➤ تعريف الزبائن المحتملين المتواجدين بالوكالة بالتشكيلة المقدمة بالإضافة إلى

معالجة مشاكلهم التي جاؤوا من اجلها.

➤ تزويد الزبائن بكل ما هو جديد في مجال التشكيلة المقدمة.

➤ تمكين الزبون من التعرف على كل العروض الموسمية المقدمة.

➤ تعريف الزبون بالامتيازات التي يتحصل عليها باشتراكه في خدمات موبيليس.

➤ بناء أحسن صورة لموبيليس في ذهن الزبائن.

➤ محاولة جعل المقابلة بين رجل البيع والزبون بمثابة جلسة هدفها حل مشاكل

الزبون و إرضاءه بالدرجة الأولى.

➤ تقديم التقارير البيعية الدورية.

**2- رجال البيع المكلفون بنقاط البيع:** وهم رجال البيع الذين يتولون تسيير نقاط البيع المعتمدة من

موبيليس ومن مهامهم نذكر ما يلي:

➤ الاهتمام بتوفير منتجات المؤسسة داخل نقاط البيع مع الحرص على وصولها إلى زبائن

المؤسسة بالأسعار المتفق عليها.

➤ التأكد من وصول جميع المعلومات للمسؤول عن نقطة البيع عن المنتجات والتي تمكن

زبائن المؤسسة من استعمالها بطريقة صحيحة وسهلة .

➤ معالجة المشاكل اليومية التي تتعرض لها نقاط البيع.

➤ تزويد نقاط البيع بملصقات وشعارات المؤسسة بالإضافة إلى ألواح العرض الزجاجية

والدعائم المسهلة لعرض المنتجات.

➤ التأكد من وجود سجل الشكاوى في نقاط البيع بطريقة تضمن وصول الزبون له.

➤ تزويد المؤسسة بالتقارير الدورية (الأسبوعية+الشهرية).

➤ حضور الاجتماعات الخاصة بالمؤسسة لطرح الانشغالات وحل المشاكل.

## الفصل الثالث: أثر تدريب وتحفيز رجال بيع موبيليس على الأداء البيعي

**3/ رجال البيع المكلفون بالحسابات الكبرى:** نعني بالحسابات الكبرى زبائن موبيليس من الادارات

العمومية والبنوك والمؤسسات الأمنية والصناديق المالية إذ توفر موبيليس جميع الخدمات سواء فيما يخص الخطوط الهاتفية أو خدمات الأنترنت أو الأنترنت.

يقوم رجال بيع موبيليس المكلفون بالحسابات الكبرى ببرمجة زيارات دورية لزبائنهم وذلك من أجل :

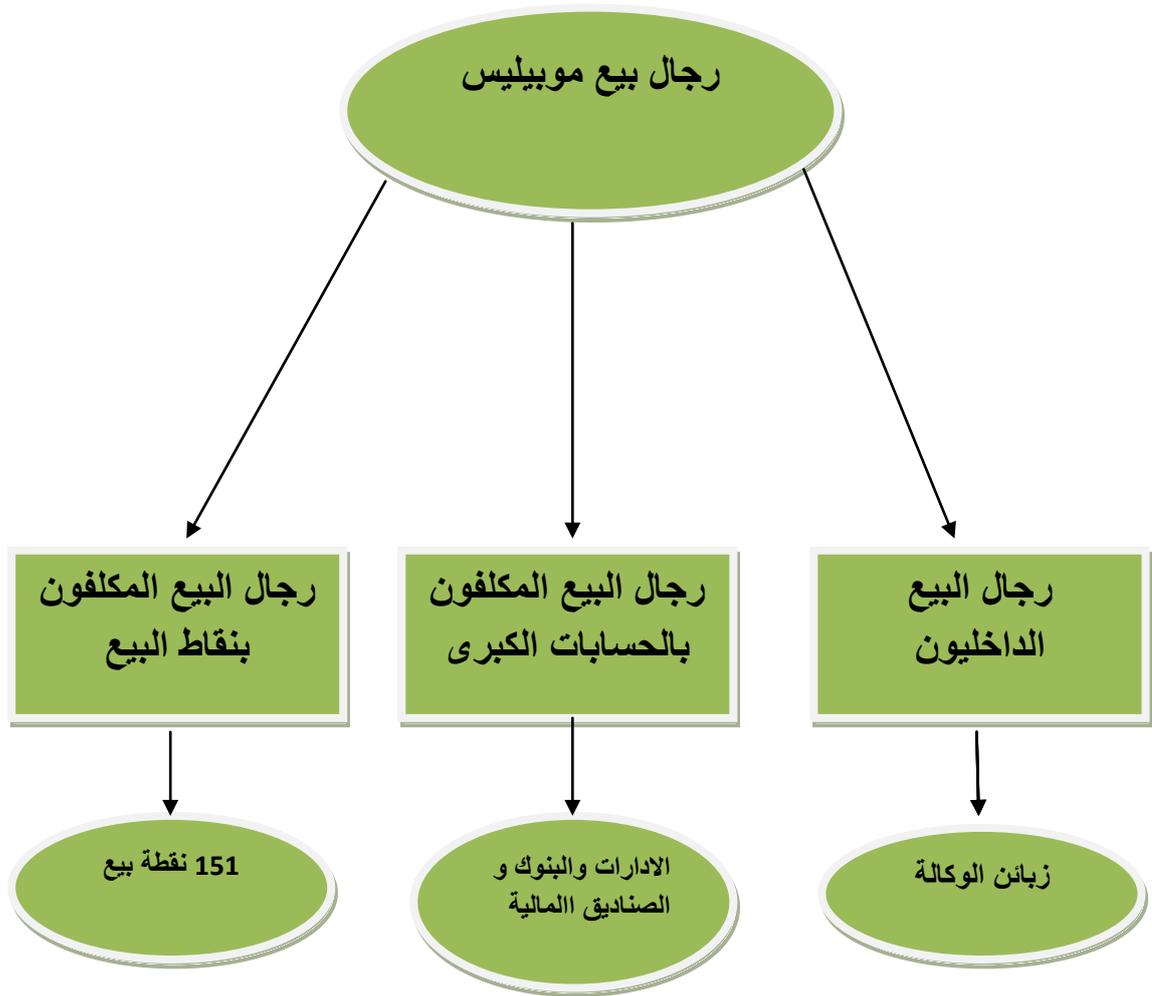
➤ معالجة انشغالاتهم.

➤ عرض ما يستجد من خدمات جديدة.

➤ إبرام العقود والاتفاقيات الجديدة وذلك فيما يخص التزود بالخدمات الإضافية .

يتم تسديد فواتير الحسابات الكبرى عن طريق الشيكات الحوالات إلى رقم حسابات المؤسسة.

الشكل رقم 26: توزيع مهام رجال البيع ضمن الوكالة التجارية-سعيدة-معسكر-سيدي بالعباس



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق وكالة مؤسسة موبيليس

## الفصل الثالث: أثر تدريب وتحفيز رجال بيع موبيليس على الأداء البيعي

### المطلب الثاني: تدريب رجال بيع موبيليس

يحتل تدريب رجال البيع موبيليس مكانة هامة لدى الإدارة المركزية المكلفة بالموارد البشرية بالتنسيق مع الإدارة التسويقية إذ تقوم بإعداد برامج دورية موجهة نحو الوكالات التجارية عبر الوطن وهذا لعدة أسباب نذكر منها:

✓ الحرص على رفع المستوى المعرفي والمهني لرجال البيع.

✓ تعريف رجال البيع بالمستجدات حول التشكيلات المقدمة بالإضافة إلى

المنتجات الجديدة.

✓ إدماج رجال البيع الجدد في جو العمل الداخلي .

✓ تمكين رجال البيع من التقنيات الحديثة والتكنولوجيات المستعملة.

خصصت موبيليس خلال الثلاث سنوات الأخيرة عدة برامج تدريبية تنوعت بين الجهوية والمركزية لرجال البيع الجدد والقدامى وباختلاف أنواعهم لدى الوكالات التجارية والجدول التالي يلخصها عبر وكالات ثلاث ولايات هي وكالة سعيدة وكالتي معسكر وثلاث وكالات لسيدى بلعباس.

## الفصل الثالث: أثر تدريب وتحفيز رجال بيع موبيليس على الأداء البيعي

الجدول رقم 10 : البرامج التدريبية لموبيليس عبر الوكالات التجارية(سعيدة معسكر سيدي بلعباس)

2018		2017		2016		البرامج التدريبية
رجال البيع القدامى	رجال البيع الجدد	رجال البيع القدامى	رجال البيع الجدد	رجال البيع القدامى	رجال البيع الجدد	
4	3	4	0	4	2	وكالة سعيدة(1)
8	6	8	0	8	4	وكالات معسكر(2)
12	9	12	0	12	6	وكالات سيدي بلعباس(3)

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على معلومات الوكالات التجارية.

### 1- تدريب رجال البيع الجدد:

أعدت موبيليس برامج تدريبية لرجال البيع الجدد مرة كل ست أشهر في سنة 2016 وهذا لتمكينهم من الاطلاع على مبادئ المؤسسة بالإضافة إلى الأعمال التي توكل إليهم وأهم ما جاء في هذه البرامج التدريبية نجد :

- ✓ معلومات حول مؤسسة موبيليس وأهم إنجازاتها.
- ✓ طرق التعامل مع الزبون .
- ✓ تقنيات التفاوض والبيع.
- ✓ إدراج حصص حول الإعلام الآلي بالإضافة إلى طرق الولوج إلى تطبيقات الانترنت الخاصة بالمؤسسة.

أما سنة 2017 فلم تدرج المؤسسة إلى برامج تدريبية خاصة برجال البيع الجدد وهذا كونها لم تقم بأي عملية توظيف في هذه السنة.

سنة 2018 قامت المؤسسة بإدراج ما مجموعه 18 عملية تدريب لرجال البيع الجدد موزعة عبر 6 وكالات تجارية (سعيدة معسكر سيدي بلعباس) بمعدل 3 دورات لكل وكالة أي دورة كل 3 أشهر بدل 6 أشهر سنة 2016 وهذا ما يفسر بزيادة الأعمال الموكلة إلى رجال البيع بالإضافة إلى زيادة العروض المقدمة من موبيليس.

ملاحظة: كل البرامج التدريبية الخاصة برجال البيع الجدد تتم على مستوى الإدارة المركزية.

## 2- تدريب رجال البيع القدامى:

تقوم موبيليس ببرمجة عدة دورات تدريبية لرجال بيعها القدامى بغية تجديد معلوماتهم وتلقيهم أحدث التكنولوجيات الاتصالية بالإضافة إلى دور التدريب الإعلامي حول التجديد في تشكيلة الخدمات المقدمة ويكون التدريب إما ممرزا أو جهويا بالاستعانة بمدرين من داخل المؤسسة ذوي خبرة ومهارة عالية وبخبراء أجنب متمكنين في مجال الاتصالات.

وتبنى المؤسسة برنامج تدريبي منظم لرجال بيعها كل ثلاثة (03) أشهر (وفق الجدول

(السابق)

## الفصل الثالث: أثر تدريب وتحفيز رجال بيع موبيليس على الأداء البيعي

تتم برجة التدريب بمعدل لا يفوق خمس (05) متدربين على مستوى كل وكالة تجارية وتتراوح مدته من أسبوع إلى 10 أيام وهذا لكي لا يؤثر غياب المتدربين على سير العمل .

بالإضافة إلى البرامج التدريبية الدورية فإن موبيليس تقوم برجة دورات تدريبية خارج الوطن وتكون عموماً لرؤساء الأفواج من رجال البيع .

ومن أهم المواضيع التي تم التطرق إليها في الدورات التدريبية:

✓ تنمية المهارات التسويقية والإدارية.

✓ تطبيق مبادئ رجل البيع الناجح.

✓ إدارة الوقت

✓ الإدارة بالأهداف والعمل الجماعي.

المطلب الثالث: تحفيز رجال بيع موبيليس.

يستحوذ النظام التحفيزي موبيليس على مكانة مهمة ضمن المخططات السنوية التي توجهها الإدارة المركزية للموارد البشرية بالتنسيق مع الإدارة التسويقية لرجال بيعها حيث تقوم بدراسة شاملة سنوية حول مواردها البشرية بصفة عامة ورجال بيعها بصفة خاصة باعتبارهم أداة الربط المباشر مع الزبون من أجل الوصول إلى زيادة نشاطهم ونسبة تحقيقهم للأهداف المسطرة.

تقدم موبيليس مزيجاً متنوعاً من الحوافز المادية والمعنوية نذكر منه ما يلي:

1- الحوافز المادية :

✓ الأجر الشهري الثابت : يعد الأجر الثابت حقا مكتسبا للموظف بمجرد التحاقه بمنصب عمله لذا توليه موبيليس أهمية بالغة لكي يكون نقطة انطلاق لعملية التحفيز وتقوم بدراسة جميع المتغيرات المحيطة برجال البيع من أجل الوصول إلى أجر يعكس ما يبذلونه من جهود وتتراوح الأجر الثابتة لرجال بيع موبيليس ما بين 42000 دج الى 67000 دج.

✓ العلاوات: تقوم موبيليس بمنح رجال بيعها علاوات دورية كل 03 أشهر معتمدة في ذلك على سلم تنقيط منظم يمس عدة نقاط منها الغيابات.

✓ العمولة : تمنح موبيليس نسبة مئوية مدروسة مسبقا على مستوى الإدارة المركزية وتكون هذه النسب من إجمالي العروض المباعة أو الأهداف المسطرة إما كل 06 اشهر أو سنة.

2- الحوافز المعنوية : ركزت مؤسسة موبيليس على هذا القسم من الحوافز لما له من أثر

كبير على رجال البيع كونه يلمس الجانب النفسي لهم ومن بين الحوافز المعنوية نجد:

➤ المسابقات: تنظم موبيليس عدة مسابقات بين رجال البيع ترمي من خلالها إلى رفع الروح المعنوية لهم بالإضافة إلى خلق جو عمل مفعم بالمسؤولية والولاء تجاه المؤسسة ومثال ذلك مسابقة موبيليس تحت إسم أحسن رجل بيع سنة 2016 وقد كانت

هذه المسابقة وطنية أما التنظيم فقد كان جهويا مثلا أحسن رجل بيع لوهران - أحسن رجل بيع لقسنطينة - أحسن رجل بيع لورقلة وهذا باختيار ثلاث ناجحين بكل وكالة جهوية وتم تكريم الفائزين بحضور المدير العام والمدراء الجهويون .

ومن الآثار التي تركتها هذه المسابقة على رجال البيع:

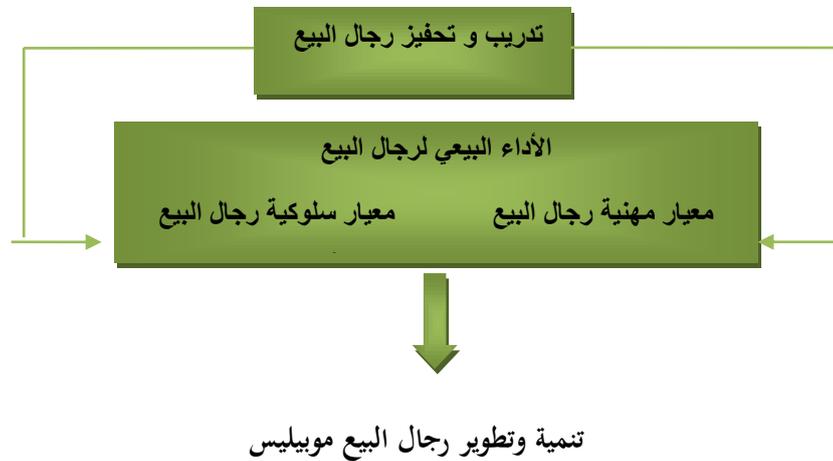
- خلق جو عائلي بين المشاركين.
- خلق رغبة التفوق لدى رجال البيع من أجل الفوز بالمراتب الأولى وهذا يولد أثرا مباشرا على زيادة المبيعات.
- تعزيز شعور رجال البيع بالانتماء للمؤسسة والأمان.
- تعريف رجال البيع ببعضهم البعض مما يزيد من توطيد العلاقة بينهم وتبادل المعلومات بينهم مما ينعكس إيجابا إلى جو العمل.
- الاجتماعات: تتم الاجتماعات مع رجال البيع على مستوى الوكالات التجارية أين يتم طرح ومناقشة المسائل والإشكالات التي يتلقونها بالإضافة إلى أن هذه الاجتماعات تزيد من تحسين جو العمل مما يؤثر إيجابا على أداء رجال البيع.
- ظروف العمل: تعتبر ظروف العمل من أهم الوسائل التحفيزية التي تحرص موبيليس على توفيرها لرجال بيعها من أجل زيادة أداءهم البيعي ومن أهم صور تحسين ظروف العمل نجد:

- توفير موبيليس لمنظومة صحية داخلية خاصة برجال بيعها تتوفر على العلاج الشبه مجاني(اشترك رمزي) وكذا التكفل الكلي في حالة إجراء العمليات الجراحية وهذا ما يزيد من درجة الأمان لدى رجال البيع .
- تقديم المنح والمساعدات المالية في الأعياد والمناسبات الخاصة .
- تنظيم الرحلات والعطل خاصة الصيفية منها وهذا لتجديد قوى رجال البيع.
- استفادة رجال البيع من خطوط مجانية.

### المبحث الثالث : دراسة أثر سياستي التدريب والتحفيز على الأداء البيعي

لدراسة أثر عمليتي تدريب وتحفيز رجال البيع على الأداء البيعي قمنا بصياغة نموذج

الدراسة التطبيقية على النحو المبين في الشكل رقم 1 أدناه :



حيث اعتمدنا عملية تدريب وتحفيز رجال البيع كمتغير مستقل و الأداء البيعي كمتغير ثابت وذلك من خلال معياري المهنية والسلوكية.

وعليه تم اقتراح المعادلة التالية:

$$Y = X(\text{تدريب وتحفيز رجال البيع}) + Y$$

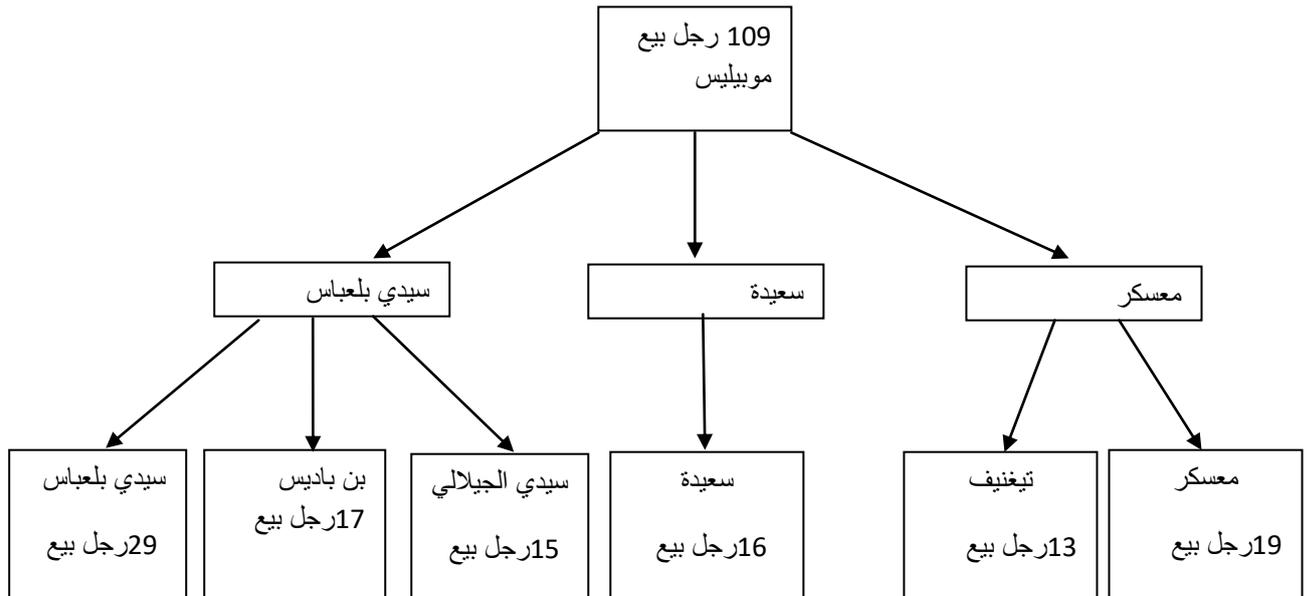
ولإيجاد ثابت ومعامل هذه المعادلة تم إجراء دراسة استنبائية نوضحها فيما يلي:

### المطلب الأول: وصف الاستبيان ومنهج الدراسة

#### 1-مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في رجال بيع موبيليس أما العينة المدروسة فقد كانت رجال بيع الوكالات التجارية لكل من ولايات سعيدة معسكر وسيدي بلعباس وتمثلت إجمالاً في 109 رجل بيع وهذا ما يوضحه الشكل الموالي :

الشكل رقم 27: توزيع أفراد العينة على الوكالات التجارية



المصدر : من اعداد الباحثة.

## الفصل الثالث: أثر تدريب وتحفيز رجال بيع موبيليس على الأداء البيعي

تم توزيع الاستبيان على رجال البيع موبيليس وتم استرداد 98 استمارة استبعدنا 03 منها لعدم استكمالها تم اخضاع 95 استمارة للبحث. هذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم 11: الاستبيانات الموزعة على عينة الدراسة (ضمن الوكالات التجارية)

الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المسترجعة	الاستبيانات الملغاة	الاستبيانات محل الدراسة	الاستبيانات الوكالات
16	15	00	15	وكالة سعيدة
29	25	01	24	وكالة سيدي بلعباس
15	14	00	14	وكالة سيدي الجيلالي
17	15	01	14	وكالة بن باديس
19	17	00	17	وكالة معسكر
13	12	01	11	وكالة تيغنيف

المصدر: من اعداد الباحثة

### 2- وصف الاستبيان:

تم تقسيم الاستبيان إلى ثلاث محاور تعرضنا من خلالها في المحور الأول إلى كل ما يتعلق بخصائص أفراد العينة من حيث الجنس والعمر والدخل والمؤهل العلمي بالإضافة إلى سنوات الخبرة .

أما المحور الثاني فقد تم تقسيمه إلى جزئين تعرضنا في الأول منه إلى التدريب أما الجزء الثاني فتطرق للتحفيز وقد تضمن المحور 25 عبارة.

## الفصل الثالث: أثر تدريب وتحفيز رجال بيع موبيليس على الأداء البيعي

ثم نجد المحور الثالث والأخير إذ نتطرق من خلاله لتقييم رجال البيع لأثر التدريب والتحفيز وتم تقسيمه بدوره إلى جزأين بإجمالي 22 عبارة.

### الجدول رقم 12: تقسيم الاستبيان

عدد العبارات	المحاور	
05 عبارات [05-01]	خصائص أفراد العينة	المحور الأول
11 عبارة [16-06]	التدريب	المحور الثاني
14 عبارة [30-17]	التحفيز	
11 عبارة [41-31]	هدف ومصدر المعلومات	المحور الثالث
11 عبارة [52-42]	أثر التدريب والتحفيز	

المصدر: من اعداد الباحثة

## الفصل الثالث: أثر تدريب وتحفيز رجال بيع موبيليس على الأداء البيعي

المطلب الثاني: عرض نتائج الاستبيان وتحليلها

### 1- المقياس المستخدم في الدراسة:

تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي للإجابة عن أسئلة الاستبيان حيث تتدرج درجة الموافقة من 01 الى 05 ويكون حساب حدود المجالات كالآتي:

$$0.8 = 5/4 = 5/(4-5) = 5/(\text{الحد الأدنى} - \text{الحد الأقصى})$$



لا اوافق تماما	لا اوافق	محايد	اوافق	اوافق تماما
]1.8-1]	]2.6-1.8]	]3.4-2.6]	]4.2-3.4]	]5-4.2]

### 2- ثبات الدراسة:

لمعرفة ثبات الدراسة والتأكد من مدى الاتساق الداخلي بين ومحاور وفقرات الاستبيان تم اللجوء إلى

معامل الثبات الفاكرونباخ و الجدول الموالي يوضح النتائج المتحصل عليها باستعمال برنامج spss

الجدول رقم 13: المعامل الفاكرونباخ لمحاور الاستبيان

المحاور	عدد الفقرات	معامل الفاكرونباخ
المحور الثاني	25	0.73
المحور الثالث	22	0.84
الاستمارة	47	0.79

المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات (v22) spss

من الجدول السابق نلاحظ أن معامل الثبات الفاكرونباخ أكبر من 0.60 وهي النسبة المرجعية المعمول بها لمعرفة مدى ثبات الدراسات العلمية وبهذا يمكننا القول أن الاستبيان صالح للاستخدام بالإضافة إلى أنه لم يتم حذف أي فقرة من فقرات الاستبيان مما يدل على أن جميع عبارات الاستبيان واضحة وعلى درجة معتبرة من الثبات .

3- نتائج عينة الدراسة:

3-1 نتائج الجزء الأول (خصائص عينة الدراسة):

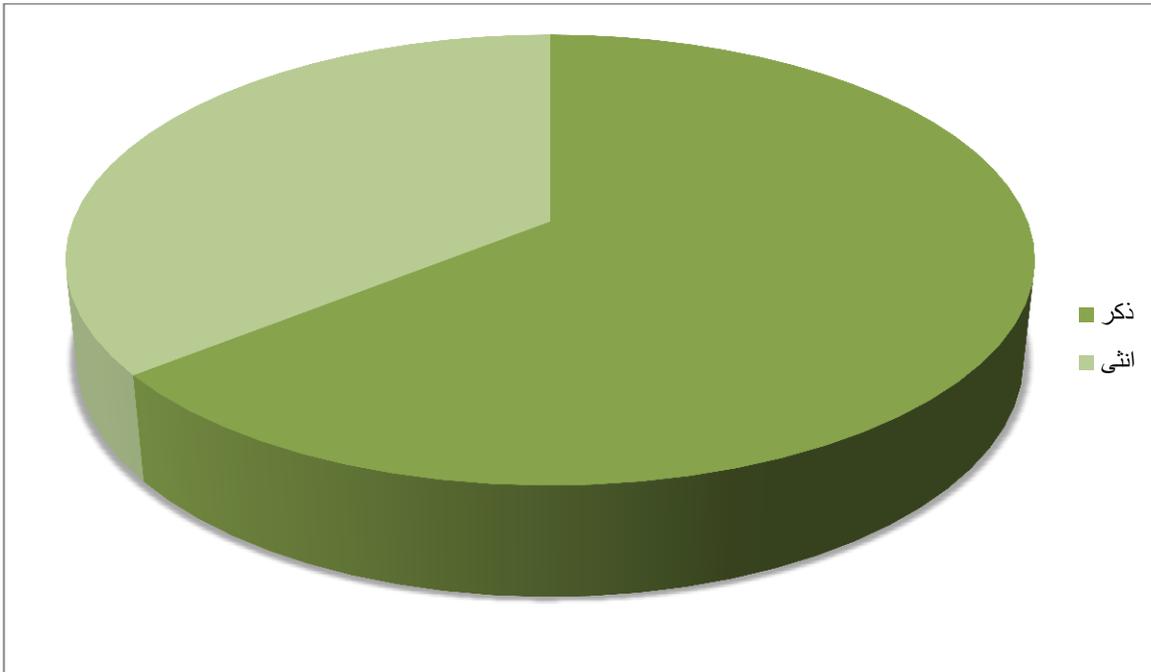
3-1-1 الجنس:

الجدول رقم 14: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار المطلق	النسبة المئوية
ذكر	61	64.21%
انثى	34	35.78%

المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss(v22)

الشكل رقم 28: تمثيل افراد العينة حسب الجنس



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss

من نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن ما نسبته 64.21% ذكور أما النسبة المتبقية

35.78% فهي للإناث وهذا يفسر بطبيعة عمل رجال البيع (العينة) والتي تتميز بإمكانية

## الفصل الثالث: أثر تدريب وتحفيز رجال بيع موبيليس على الأداء البيعي

تنقلهم للزبائن للقيام بمهامهم سواء إبرام صفقات أو الإمداد بمعلومات أو استفسارات وهذا

ما يتعذر أحيانا على العنصر الأنثوي مما يساعد على زيادة نسبة الذكور على الإناث

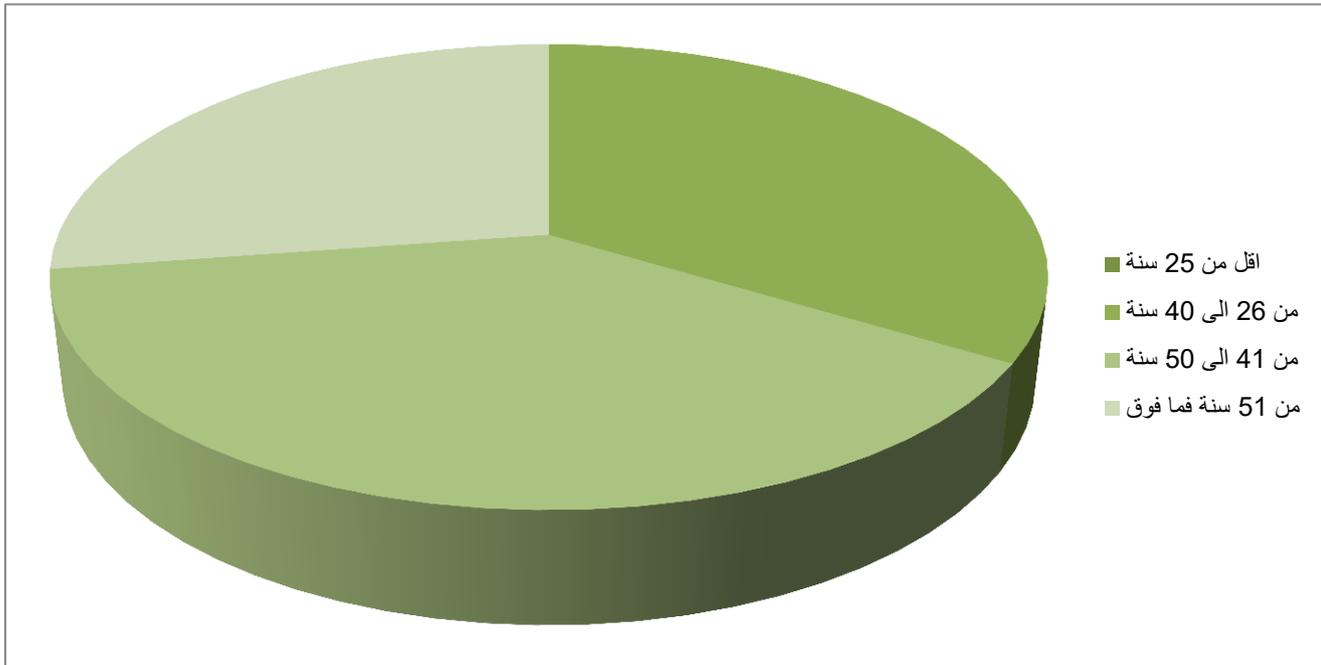
### 2-1-3 السن:

الجدول رقم 15: توزيع أفراد العينة حسب السن.

السن	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	0	%00
من 26 الى 40 سنة	38	%40
من 41 الى 50 سنة	40	%42.11
51 سنة فما فوق	17	%17.89

المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss(v22)

الشكل رقم 29: تمثيل أفراد العينة حسب السن



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss

## الفصل الثالث: أثر تدريب وتحفيز رجال بيع موبيليس على الأداء البيعي

من نتائج الاستبيان نلاحظ أن فئة أقل من 25 سنة معدومة وذلك لانعدام التوظيف بها لقلة الخبرة والتكوين في هذا السن أما فئتي 26 الى 40 سنة و 41 إلى 50 سنة فهما متقاربتان إلى حد ما مما يدل على أن المؤسسة اتجهت إلى سياسة التوظيف فيما يخص الفئة الأولى أما الفئة الثانية فتتمثل في الموظفين الأوائل في مؤسسة موبيليس الموجهين لها من اتصالات الجزائر كشركة أم .

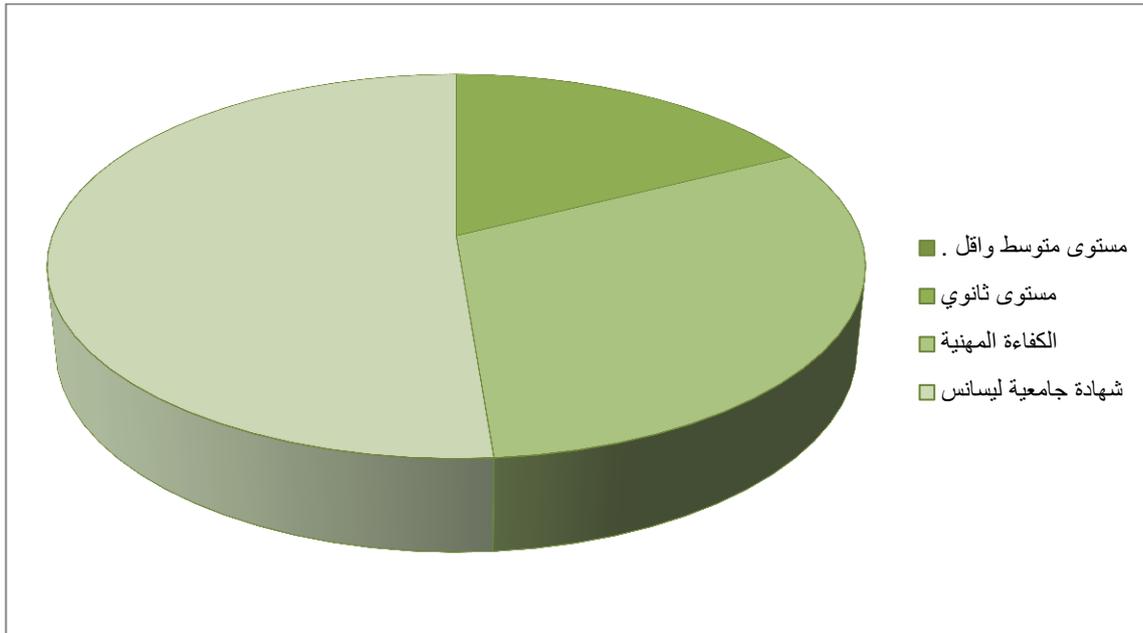
أما فئة فوق 51 سنة فهي نسبة قليلة كونها تمثل اطارات اتصالات الجزائر المسيرين لمؤسسة موبيليس وهم في تناقص نظرا لانتهاء فترة عملهم بالمؤسسة أما بالتقاعد او بانتهاء فترة عقدهم بموبيليس بعودتهم لمناصبهم الأصلية .

### 3-1-3 المؤهل العلمي:

الجدول رقم 16: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
مستوى ثانوي وأقل	00	%00
الكفاءة المهنية	25	%26.32
شهادة جامعية ليسانس	55	%57.89
دراسات عليا	15	%15.79

الشكل رقم 30: تمثيل افراد العينة حسب المؤهل العلمي.



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS

من نتائج الاستبيان نلاحظ أن نسبة رجال البيع ذوي مستوى ثانوي وأقل منعدمة وهذا نظرا لإتباع المؤسسة لسياسة توظيف الكفاءات وهذا ما تدل عليه نسبة رجال البيع ذوي المستوى الجامعي بنسبة 57.89% بالإضافة إلى اتجاه موبيليس لإبرام عقود توظيف لخريجي المراكز التكوينية نظرا لكونهم يد عاملة مؤهلة بجدارة ( شهادة الكفاءة المهنية) .

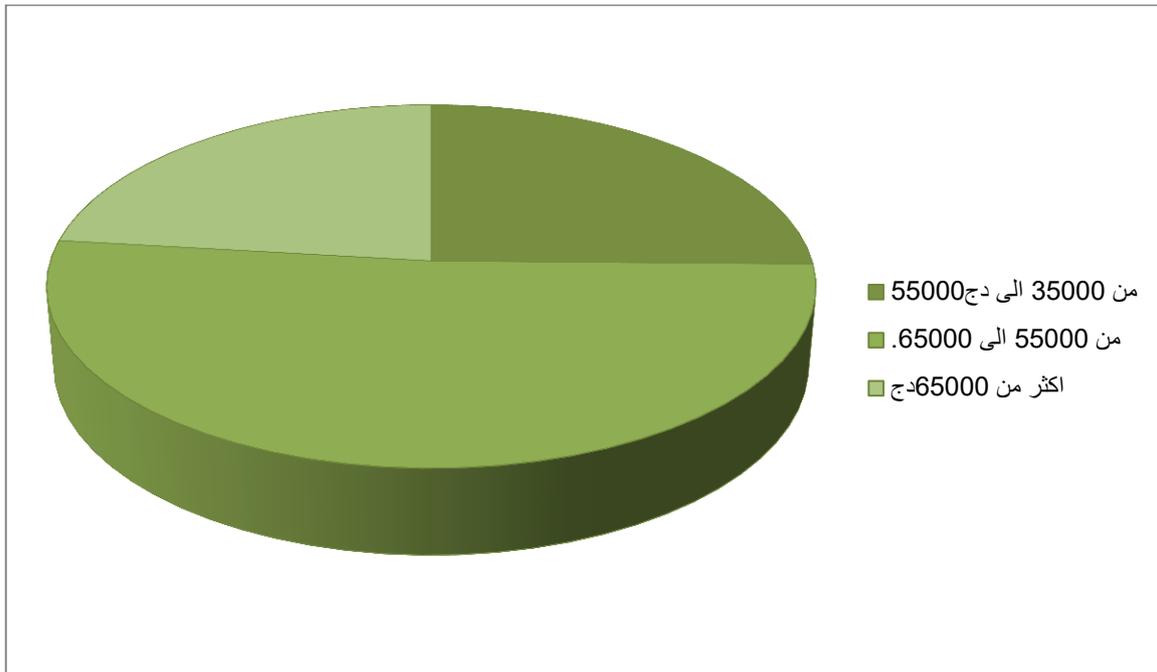
3-1-4 الدخل الشهري:

الجدول رقم 17: توزيع أفراد العينة حسب الدخل الشهري.

الدخل الشهري	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 35000 دج	00	00%
من 35000 الى 55000 دج	24	25.27%
من 55000 الى 65000 دج	49	51.58%
أكثر من 65000 دج	22	23.15%

المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss(v22)

الشكل رقم 31: تمثيل افراد العينة حسب الدخل الشهري



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss

من نتائج الاستبيان نلاحظ أن أدنى دخل لرجال البيع كان في حدود 3500 دج أما فئة

من 35000 إلى 55000 دج فتمثل نسبة 25.27% وهي تعبر عن رجال البيع الجدد

فيما نجد أن أكبر نسبة وهي 51.58% والتي تتراوح بين 55000 و 65000 دج

## الفصل الثالث: أثر تدريب وتحفيز رجال بيع موبيليس على الأداء البيعي

وهي تمثل الأجور المتوسطة بالنسبة للمؤسسة أما فوق 65000 دج فكانت بنسبة 23.15% وهي أجور يكتسبها رجال البيع بعد فترة معتبرة من الخدمة لأنها تضم الخبرة المهنية بالإضافة إلى جميع المنح والعلاوات . وبهذا يمكننا أن نقول أن أجور رجال بيع موبيليس لا بأس بها بالمقارنة مع الحد الأدنى للأجور بالجزائر.

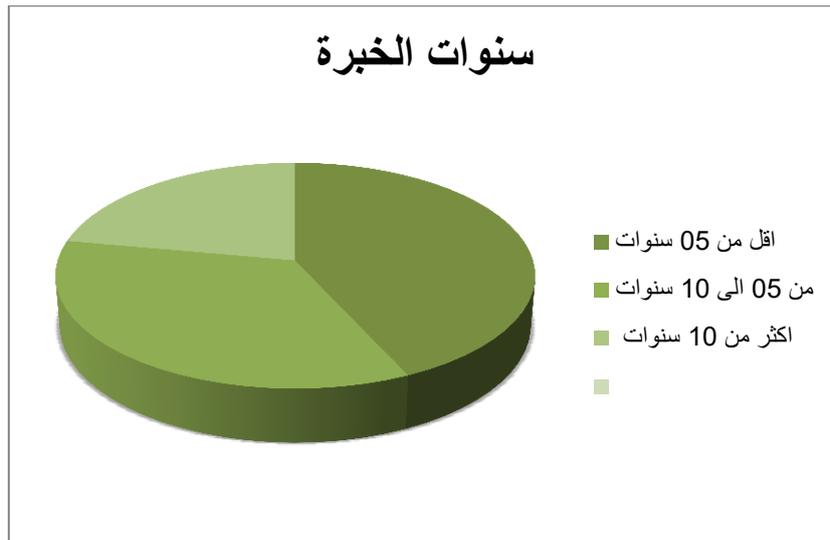
### 3-1-5 سنوات الخبرة:

الجدول رقم 18: توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 05 سنوات	41	43.16%
من 05 الى 10 سنوات	33	34.74%
أكثر من 10 سنوات	21	22.10%

المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss(v22)

الشكل رقم 32: تمثيل أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss(v22)

## الفصل الثالث: أثر تدريب وتحفيز رجال بيع موبيليس على الأداء البيعي

من نتائج الاستبيان الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة رجال البيع ذوي الخبرة أقل من 05 سنوات لهم أكبر نسبة (43.16%) وهذا ما يفسر باتجاه مؤسسة موبيليس نحو توظيف رجال البيع الجدد نظرا لزيادة الاهتمام بالبيع الشخصي ودخول ثقافته إلى مجتمعنا أما النسبة بين 05 الى 10 سنوات فهي 34.74% وهي نسبة متوسطة بالمقارنة مع نسبة الخبرة الأكبر من 10 سنوات التي تعد نسبة قليلة لأن مؤسسة موبيليس مؤسسة فنية.

## الفصل الثالث: أثر تدريب وتحفيز رجال بيع موبيليس على الأداء البيعي

### 2-3 نتائج الجزء الثاني من الاستبيان ( حسب مقياس ليكارت):

#### 1-2-3 التدريب:

الجدول رقم 19: نتائج الاستبيان حول العملية التدريبية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
ا/ طرق تحديد الاحتياجات التدريبية			
تفضل أن يتم تحديد احتياجاتك التدريبية وفق أسلوب الملاحظة	3.13	1.054	محايد
تفضل أن يتم تحديد احتياجاتك التدريبية وفق أسلوب مسح رجال البيع	4.61	0.818	موافق تماما
تفضل أن يتم تحديد احتياجاتك التدريبية وفق أسلوب مسح الزبائن	2.23	1.123	غير موافق
تفضل أن يتم تحديد احتياجاتك التدريبية وفق أسلوب تحليل العمل	4.53	0.932	موافق تماما
تفضل أن يتم تحديد احتياجاتك التدريبية وفق أسلوب العلاقات الشخصية	1.12	0.562	غير موافق تماما
ب/ المديرين			
تفضل أن تتم عملية تدريبك عن طريق المشرف المباشر او الرئيس	1.44	0.710	غير موافق تماما
تفضل أن تتم عملية تدريبك عن طريق خبراء من خارج المنظمة	3.96	0.683	موافق
ج/ تقديم البرامج التدريبية			
تفضل أن يتم تقديم البرامج التدريبية وفق أسلوب دراسة الحالات	4.17	0.986	موافق تماما
تفضل أن يتم تقديم البرامج التدريبية وفق أسلوب المحاضرات العلمية	2.62	0.746	موافق
تفضل أن يتم تقديم البرامج التدريبية وفق أسلوب تمثيل الأدوار	1.43	0.539	غير موافق تماما
تفضل أن يتم تقديم البرامج التدريبية وفق أسلوب التدريب في موقع العمل	4.64	0.698	موافق تماما

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss(v22)

## الفصل الثالث: أثر تدريب وتحفيز رجال بيع موبيليس على الأداء البيعي

من الجدول أعلاه نجد ماييلي:

أ/ فيما يخص طرق تحديد الاحتياجات التدريبية التي يفضلها رجال البيع نجد أن كل من طريقة مسح رجال البيع وتحليل العمل حصلت على درجة موافقة عالية بمتوسط حسابي 4.61 و 4.53 وانحراف معياري 0.818 و 0.932 على التوالي وهذا نظرا لأن مسح رجال البيع وتحليل العمل طريقتان تتسمان بالعدالة والمساواة بعكس طريقتي مسح الزبائن والعلاقات الشخصية اللتان تتسمان باللاعادل ولذا حصلتا على درجة موافقة منخفضة ومنخفضة بشدة بمتوسط حسابي 2.23 و 1.12 وانحراف معياري 1.123 و 0.562 على التوالي أما أسلوب الملاحظة فقد توصلت النتائج إلى حيادية الإجابات عليه بمتوسط حسابي 3.13 وانحراف معياري 1.054 وذلك لكون الملاحظة أسلوب قد يصيب أو يخطئ (لا يخضع لأسس علمية).

ب/ فيما يخص تفضيلات رجال البيع موبيليس حول من يقوم بتدريبهم فنجد أن التدريب عن طريق المشرف أو الرئيس المباشر حصل على درجة موافقة منخفضة جدا بمتوسط حسابي 1.44 وانحراف معياري 0.710 مما يدل على نقص ثقة رجال البيع في معلومات مشرفيهم أو رؤسائهم المباشرين في حين نجد موافقتهم واستعدادهم لتلقي معلومات وخبرة من خارج المنظمة وهذا ما تدل عليه النتائج بمتوسط حسابي 3.96 وانحراف معياري 0.663.

## الفصل الثالث: أثر تدريب وتحفيز رجال بيع موبيليس على الأداء البيعي

ج/من نتائج الاستبيان حول الطرق التي يفضلها رجال البيع للتدريب إذا ختلفت آراؤهم فوجد أن طريقتي دراسة الحالات والتدريب في موقع العمل قد فضلها رجال البيع بشدة بمتوسط حسابي 4.17 و4.64 وانحراف معياري 0.986 و0.698 على التوالي وذلك لكونها تسلط الضوء على المشاكل التي تعترض رجال البيع كما تمكنهم من تجنب الأخطاء السابقة بينما كان تفضيلهم لطريقتي تمثيل الأدوار والمحاضرات العلمية ضعيفا بمتوسط حسابي 1.43 و2.62 و انحراف معياري 0.539 و0.746 على التوالي وذلك لاعتبار رجال البيع لتمثيل الأدوار نوع من التصنع بالإضافة إلى كون أسلوب المحاضرات نظريا أكثر منه عملي.

الجدول رقم 20: نتائج الاستبيان حول العملية التحفيزية

العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
أ/ أهمية الحوافز بالنسبة لرجال البيع			
تشبع الحوافز المقدمة من موبيليس حاجات ورغبات رجال بيعها	3.09	0.716	محايد
تزيد الحوافز المقدمة من موبيليس لرجال بيعها من درجة ارتباطهم بها	3.73	0.764	موافق
تنمي الحوافز المقدمة من موبيليس شعور رجال بيعها بالعدالة والمساواة	3.78	0.865	موافق
ب/ طرق التحفيز			
يعتبر الراتب الثابت حق مكتسب لرجال البيع لمؤسسة موبيليس	4.52	0.616	موافق تماما
تعبر الحوافز المالية الخاصة عن الجهود المبذولة لرجال البيع	4.41	0.831	موافق تماما
تعتبر طرق احتساب الحوافز المالية الخاصة منصفة لرجال البيع	4.44	0.859	موافق تماما
تلعب المسابقات دورا هاما في رفع الملل والروتين عن جو العمل	4.53	0.810	موافق تماما
تساعد الاجتماعات على رفع الغموض حول سياسات موبيليس	4.58	0.882	موافق تماما
تؤدي الاجتماعات إلى تحفيز واستمالة رجال البيع	4.72	0.498	موافق تماما
تهتم موبيليس بتحسين ظروف عمل رجال بيعها	4.58	0.881	موافق تماما
تنتهج موبيليس نظاما للترقية يثري المسار الوظيفي لرجال بيعها	4.89	0.660	موافق تماما
تعتبر إناطة موبيليس مسؤوليات رجال بيعها بمثابة ربطهم وتوثيقهم بالعمل	4.28	0.663	موافق تماما
تزيد إناطة المسؤوليات من حماسة رجال البيع للعمل	4.36	0.641	موافق تماما
ترفع مشاركة رجال البيع في بعض القرارات من معنوياتهم وتعزز روح الانتماء لديهم	4.67	0.573	موافق تماما

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss(v22)

## الفصل الثالث: أثر تدريب وتحفيز رجال بيع موبيليس على الأداء البيعي

من الجدول أعلاه نجد ما يلي:

أ/ فيما يخص أهمية الحوافز التي تقدمها موبيليس لرجال بيعها من حيث إشباع الحاجات والرغبات وزيادة درجة ارتباطهم بالمؤسسة وتنمية شعورهم بالعدالة والمساواة فنجد من النتائج الموضحة في الجدول السابق أنهم قد حازوا على درجة موافقة معتبرة بمتوسطات حسابية 3.09 و 3.73 و 3.78 بانحراف معياري 0.716 و 0.764 و 0.865 على التوالي.

ب/ بالنسبة لطرق التحفيز وحسب النتائج الموضحة في الجدول فإن طرق التحفيز المنتهجة بمؤسسة موبيليس قد حازت على درجة موافقة عالية من رجال البيع وهذا ما تدل عليه المتوسطات الحسابية المتزاوية بين 4.28 و 4.89 بانحراف معياري بين 0.498 و 0.882 مما يدل على أن موبيليس قد وفقت في اختيارها لتشكيلتها التحفيزية والتي تنوعت بين المعنوية والمادية.

## الفصل الثالث: أثر تدريب وتحفيز رجال بيع موبيليس على الأداء البيعي

### 3-2-3 تقييم الأداء البيعي:

الجدول رقم 21: نتائج الاستبيان حول تقييم الأداء البيعي

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
<b>أ/ أهداف تقييم الأداء البيعي لرجال البيع</b>			
تقييم أداءك يهدف إلى التأكد من أن المكفاءات الممنوحة تناسب وأداءك الفعلي	4.45	0.665	موافق تماما
تقييم أداءك يهدف إلى الكشف عن الحاجات التدريبية	1.74	0.739	غير موافق تماما
تقييم أداءك يهدف إلى الكشف عن متطلبات الترقية وتقدير الجهود	4.55	0.500	موافق تماما
تقييم أداءك يهدف إلى تحسين تقنية البيع وتسهيل تدفق المعلومات	4.51	0.581	موافق تماما
تقييم أداءك يهدف إلى وضع معايير لاستقطاب وتوظيف رجل البيع	1.65	0.835	غير موافق تماما
تقييم أداءك يهدف إلى بناء قاعدة لخطة المبيعات المستقبلية	1.69	0.851	غير موافق تماما
<b>ب/ مصدر معلومات تقييم الأداء البيعي</b>			
تعتبر فواتير البيع أهم مصدر لمعلومات تقييم الأداء البيعي	4.53	0.727	موافق تماما
تعتبر تقارير مكالمات رجل البيع أهم مصدر لمعلومات تقييم الأداء البيعي	4.41	0.783	موافق تماما
تعتبر سجلات العملاء الحاليين والمرتبين أهم مصدر لمعلومات تقييم الأداء البيعي	4.39	0.879	موافق تماما
تعتبر السجلات المالية أهم مصدر لمعلومات تقييم الأداء البيعي	4.52	0.874	موافق تماما
تعتبر بطاقات الضمان أهم مصدر لمعلومات تقييم الأداء البيعي	4.25	0.112	موافق تماما
<b>ج/ اثر التدريب والتحفيز على الأداء البيعي</b>			
<b>1- من خلال معيار سلوكية رجل البيع</b>			
اثر التدريب والتحفيز على قدرة استيعابك وفهمك لمتطلبات الزبائن	4.61	0.570	موافق تماما
اثر التدريب والتحفيز على إمكانية حل المشاكل التي تواجهك	4.33	0.439	موافق تماما
اثر التدريب والتحفيز على عدد الزيارات التي تقوم بها للزبائن	4.47	0.784	موافق تماما

## الفصل الثالث: أثر تدريب وتحفيز رجال بيع موبيليس على الأداء البيعي

موافق	0.285	4.03	اثر التدريب والتحفيز على عدد التقارير الدورية التي تقدمها لإدارتك
موافق	0.296	3.96	اثر التدريب والتحفيز على توطيد علاقتك مع الزبائن
2- من خلال معيار مهنية رجل البيع			
موافق تماما	0.388	4.56	اثر التدريب والتحفيز على درجة معرفتك بالمنتجات التي تقدمها للزبائن
موافق تماما	0.837	4.36	اثر التدريب والتحفيز على درجة اطلاعك على سياسات المنظمة
موافق تماما	0.504	4.64	اثر التدريب والتحفيز على مهارتك البيعية
موافق تماما	0.994	4.27	اثر التدريب والتحفيز على مهارتك الاتصالية
موافق تماما	0.034	4.32	اثر التدريب والتحفيز على معرفتك بالسوق والمنافسين
موافق تماما	0.470	4.41	اثر التدريب والتحفيز على قدرتك على إدارة الوقت

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات (spss(v22)

من الجدول السابق نلاحظ أن :

أ/ أهداف تقييم الأداء البيعي لرجال البيع من وجهة نظرهم هي التأكد من أن المكافأة الممنوحة تتناسب والأداء الفعلي والكشف عن متطلبات الترقية والتقدير بالإضافة إلى تسهيل تدفق المعلومات وهذا ما يدل عليه حصول هذه الأهداف على موافقة عالية جدا على سلم ليكارت بمتوسطات حسابية 4.45 و 4.55 و 4.51 بانحراف معياري 0.665 و 0.500 و 0.581 على الترتيب أما الأهداف الأخرى والمتمثلة في الكشف عن الحاجات التدريبية و وضع معايير الاستقطاب والتوظيف وبناء قاعدة لخطوة المبيعات المستقبلية فإن أفراد العينة كانت إجاباتهم بعدم الموافقة تماما وهذا ما تدل عليه المتوسطات الحسابية 1.74 و 1.65 و 1.69 بانحراف معياري 0.739 و 0.835 و 0.851 على الترتيب وهذا بسبب تأكيد رجال البيع من أن الإدارة لا ترجع لرجال البيع فيما يخص

## الفصل الثالث: أثر تدريب وتحفيز رجال بيع موبيليس على الأداء البيعي

الكشف عن الحاجات التدريبية ووضع معايير الاستقطاب والتوظيف بالإضافة إلى بناء قاعدة لخطة المبيعات المستقبلية.

ب/ أجمع رجال البيع من خلال إجاباتهم على أن المؤسسة تنتهج عدة مصادر لمعلومات تقييم الأداء البيعي ومنها فواتير البيع وتقارير المكالمات وسجلات العملاء الحاليين والمرقبين والسجلات المالية بالإضافة إلى بطاقات الضمان وهذا ما تدل عليه المتوسطات الحسابية المرتفعة على سلم ليكارت ( 4.53 - 4.47 - 4.39 - 4.51 - 4.25).

ج/ إجابات أفراد العينة توزعت بين الموافقة والموافقة العالية لأثر التدريب والتحفيز على سلوك رجل البيع (معيار السلوكية) وهذا ما دلت عليه المتوسطات الحسابية المتراوحة بين 4.61 و 3.96 بانحراف معياري 0.285 و 0.784 مما يدل على التأثير الكبير للتدريب والتحفيز على سلوك رجال البيع والمتمثل في القدرة على استيعاب وفهم متطلبات الزبائن وإمكانية حل المشاكل التي تواجههم بالإضافة إلى التأثير على عدد الزيارات للزبائن وتوطيد العلاقة معهم وزيادة عدد التقارير المقدمة للإدارة.

أما فيما يخص مهنية رجل البيع فإن إجابات أفراد العينة التي انحصرت في الموافقة العالية بمتوسطات

حسابية بين 4.27 و 4.64 بانحراف معياري بين 0.034 و 0.994 تدل على التأثير الكبير

للتدريب والتحفيز على رجل البيع من خلال هذا المعيار أي من خلال زيادة اطلاع رجال البيع على

سياسة المنظمة وزيادة المهارات البيعية والاتصالية بالإضافة إلى زيادة المعرفة بالسوق والمنافسين وزيادة

قدرة رجال البيع على إدارة الوقت.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

1-الفرضية الأساسية الأولى:

وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين عملية تدريب وتحفيز رجال البيع وأدائهم البيعي

ولاختبار هذه الفرضية قمنا بتقسيمها إلى فرضيتين فرعيتين كالآتي :

➤ وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين عملية تدريب وتحفيز رجال البيع

وسلوكتهم (معيار سلوكية رجال البيع).

➤ وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين عملية تدريب وتحفيز رجال البيع

ومهنيتهم (معيار مهنية رجال البيع)

وقد تم تقسيم الفرضية الأساسية الأولى على هذا النحو كون معيار السلوكية والمهنية

هما المعيارين الأساسيين اللذان يعبران عن الأداء البيعي لرجال البيع.والجدول التالي

يلخص فرضيات العدم والفرضيات البديلة.

الفصل الثالث: أثر تدريب وتحفيز رجال بيع موبيليس على الأداء البيعي

الجدول رقم 22: الفروض الصفرية والبديلة للفريضة الأساسية الأولى

H1	H0		
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95% بين تدريب وتحفيز رجال البيع وسلوكهم (معيار السلوكية)	لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95% بين تدريب وتحفيز رجال البيع وسلوكهم (معيار السلوكية)	1/علاقة تدريب وتحفيز رجال البيع بمعيار السلوكية	علاقة تدريب وتحفيز رجال البيع بأدائهم البيعي.
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95% بين تدريب وتحفيز رجال البيع ومهنتهم (معيار المهنية)	لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95% بين تدريب وتحفيز رجال البيع ومهنتهم (معيار المهنية)	2/علاقة تدريب وتحفيز رجال البيع بمعيار المهنية	

المصدر: من اعداد الباحثة.

1-1 إختبار T:

لدراسة هذه الفرضيات قمنا باختبار T وكانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

## الفصل الثالث: أثر تدريب وتحفيز رجال بيع موبيليس على الأداء البيعي

الجدول رقم 23: نتائج اختبار T

الفرضيات	مستوى المعنوية		
رفض H0 وقبول H1	0.000	1/علاقة تدريب وتحفيز رجال البيع بمعيار السلوكية	علاقة تدريب وتحفيز رجال البيع بأدائهم البيعي
رفض H0 وقبول H1	0.000	2/علاقة تدريب وتحفيز رجال البيع بمعيار المهنية	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss(v22)

$$Ddl=n-1$$

مجال الثقة 95%

من الجدول نلاحظ أن مستوى المعنوية يساوي 0.000 عند مستوى ثقة 95% أي أن مستوى المعنوية  $0.05 > 0.000$  مما يدل على رفض الفرضيات الصفرية وقبول الفرضيات البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدريب وتحفيز رجال البيع ومعياري سلوكيتهم ومهنتهم كما يمكننا أن نقول أن الدراسة ذات أهمية إحصائية.

### 2-1 معامل الارتباط:

قمنا بدراسة معامل الارتباط بيرسن وكانت النتائج كما يوضحها الجدول الآتي:

الجدول رقم 24: ارتباط تدريب وتحفيز رجال البيع بمعايير الأداء البيعي.

معايير الأداء البيعي			
مهنية رجال البيع	سلوك رجال البيع		
0.765**	0.701**	ارتباط بيرسن	تدريب وتحفيز
0.000	0.000	المعنوية	رجال البيع
95	95	N	

\*\* الارتباط دل احصائيا عند مستوى معنوية 0.01

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss(v22)

من الجدول أعلاه نلاحظ أن درجة الارتباط بين عملية تدريب وتحفيز رجال البيع ومعيار السلوكية كبيرة وإيجابية إذ بلغت 0.701 مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية وقوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 بين تدريب وتحفيز رجال البيع ومعيار السلوكية أي أنه كلما تدرب رجال البيع وحفزوا من قبل المؤسسة كلما زادت إيجابية سلوكهم اتجاهها.

أما فيما يخص درجة الارتباط بين عملية تدريب وتحفيز رجال البيع ومعيار المهنية فمن الجدول نلاحظ أنها كبيرة وإيجابية إذ بلغت 0.765 مما يدل على وجود درجة ارتباط طردية وقوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 بين تدريب وتحفيز رجال البيع ومعيار المهنية أي أنه كلما تدرب رجال البيع وحفزوا كلما زادت إيجابية مهنتهم اتجاه المؤسسة.

## الفصل الثالث: أثر تدريب وتحفيز رجال بيع موبيليس على الأداء البيعي

كما سبق يمكننا تأكيد صدق الفرضية الأساسية الأولى:

وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين عملية تدريب وتحفيز رجال البيع وأدائهم البيعي.

من خلال الارتفاع الإيجابي لمعامل الارتباط يمكننا أن نقول أن عمليتي التدريب والتحفيز تساهمان في زيادة الأداء البيعي من خلال معياري سلوكية ومهنية رجال البيع وهذا ما يقودنا لاختبار الفرضية الأساسية الثانية

### 2-الفرضية الأساسية الثانية:

تؤثر عملية تدريب وتحفيز رجال البيع على أدائهم البيعي

ويمكن إدراج فرضيتين فرعيتين كالآتي :

➤ تؤثر عملية تدريب وتحفيز رجال البيع على أدائهم البيعي من خلال تأثيرها على سلوكهم (معياري سلوكية رجال البيع).

➤ تؤثر عملية تدريب وتحفيز رجال البيع على أدائهم البيعي من خلال تأثيرها على مهنتهم (معياري مهنية رجال البيع).

لدراسة هذا الأثر نستخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها :

## الفصل الثالث: أثر تدريب وتحفيز رجال بيع موبيليس على الأداء البيعي

### 1-2 معيار السلوكية:

الجدول رقم 25: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط

معامل الارتباط R	معامل التحديد $R^2$	معامل التحديد المصحح	الخطأ المعياري للتقدير
0.701	0.491	0.483	3.022

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss(v22)

من النتائج الموضحة في الجدول يمكننا أن نقول أن 49% من التغير في سلوك رجال البيع يرجع إلى عمليتي التدريب والتحفيز أما الباقي والمتمثل في 51% فتمثل في عوامل أخرى محيطتها برجال البيع. وعليه يمكن تأكيد صحة الفرضية الفرعية الأولى .

### 2-2 معيار المهنية:

الجدول رقم 26: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط

معامل الارتباط R	معامل التحديد $R^2$	معامل التحديد المصحح	الخطأ المعياري للتقدير
0.765	0.585	0.579	4.001

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss(v22)

من النتائج الواردة في الجدول السابق يمكننا أن نقول أن ما نسبته 58% من التأثير على مهنية رجال البيع يرجع إلى عمليتي التدريب والتحفيز أما ما نسبته 42% فيرجع إلى أسباب أخرى وعليه يمكن تأكيد صحة الفرضية الفرعية الثانية.

## الفصل الثالث: أثر تدريب وتحفيز رجال بيع موبيليس على الأداء البيعي

بناء على التأكد من صحة الفرضيتين الفرعيتين الأولى والثانية فإنه يمكن الإقرار بصحة

الفرضية الأساسية الثانية:

تؤثر عملية تدريب وتحفيز رجال البيع على أدائهم

بعد تأكيد وجود الارتباط والتأثير نقوم بتحديد العلاقة الخطية التي تربط بين تدريب وتحفيز

رجال البيع ومعياري السلوكية والمهنية كل على حدى .

المطلب الرابع: العلاقة الخطية الرابطة بين تدريب وتحفيز رجال البيع ومعياري تقييم الأداء البيعي

1- معيار السلوكية:

1-1 اختبار المعنوية:

نقوم باختبار المعنوية وذلك باستخدام تحليل التباين ANOVA والجدول التالي يوضح

النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم 27: جدول تحليل التباين

مستوى دلالة F	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0.000 <sup>b</sup>	204.324	2041.702	1	2041.702	الانحدار
-	-	12.298	94	640.336	الخطأ المتبقي
-	-	-	95	2682.038	المجموع

a: المتغير التابع

b: المتغير المستقل

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss(v22)

من الجدول نستنتج أن النموذج معنوي وذلك لأن مستوى المعنوية يساوي 0.000 وهو بذلك أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة .

### 2-1 العلاقة الخطية للانحدار البسيط:

نعبر عن العلاقة الخطية الرابطة بين تدريب وتحفيز رجال البيع ومعيار السلوكية بمعادلة خطية بسيطة تحدد معالمها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي spss والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها.

الجدول رقم 28: ثابت ومعامل العلاقة الخطية بين التدريب والتحفيز ومعيار السلوكية

SIG	T	المعاملات النمطية	المعاملات الغير نمطية		النموذج
		Beta	الخطأ المعياري	B	
2.568 0.000	0.267 3.092	0.713	0.037	0.956	الثابت المعامل
			2.121	1.019	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات (spss(v22)

من النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يمكننا كتابة العلاقة الخطية الرابطة بين عمليتي تدريب وتحفيز رجال البيع ومعيار السلوكية على النحو الآتي:

$$\text{سلوكية رجل البيع} = 1.019 \text{ التدريب} + 0.956 \text{ التحفيز}$$

## الفصل الثالث: أثر تدريب وتحفيز رجال بيع موبيليس على الأداء البيعي

### 2- معيار المهنية:

#### 2-1 اختبار المعنوية:

نقوم باختبار المعنوية وذلك باستخدام تحليل التباين ANOVA والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها:

#### الجدول رقم 29: جدول تحليل التباين

مستوى دلالة F	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0.000 <sup>b</sup>	103.486	2125.138	1	2125.138	الانحدار
-	-	31.146	94	517.023	الخطأ المتبقي
-	-	-	95	2642.161	المجموع

a: المتغير التابع

b: المتغير المستقل

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss(v22)

من الجدول نستنتج أن النموذج معنوي وذلك لأن مستوى المعنوية يساوي 0.000 وهو بذلك أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة .

#### 2-2 العلاقة الخطية للانحدار البسيط:

نعبر عن العلاقة الخطية الرابطة بين تدريب وتحفيز رجال البيع ومعيار المهنية بمعادلة خطية بسيطة تحدد معاملها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي spss والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها.

## الفصل الثالث: أثر تدريب وتحفيز رجال بيع موبيليس على الأداء البيعي

الجدول رقم 30: ثابت ومعامل العلاقة الخطية بين التدريب والتحفيز ومعيار المهنية

SIG	T	المعاملات النمطية	المعاملات الغير نمطية		النموذج
		Beta	الخطأ المعياري	B	
2.506	0.856		0.523	1.089	الثابت
0.000	5.374	0.852	1.769	2.101	المعامل

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss(v22)

من النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يمكننا كتابة العلاقة الخطية الرابطة بين

عمليتي تدريب وتحفيز رجال البيع ومعيار المهنية على النحو الآتي:

$$\text{مهنية رجل البيع} = 2.101 \text{التدريب} + 1.089$$

من خلال هذا الفصل الذي تطرقنا فيه للدراسة التطبيقية تعرفنا على شركة موبيليس من حيث النشأة والهيكل التنظيمي بالإضافة إلى الجانب المهم في دراستنا وهو عملية تدريب وتحفيز رجال البيع موبيليس إذ تطرقنا إلى البرامج التدريبية التي توجهها موبيليس لرجال بيعها سواء الجدد أو القدامى كما قمنا بالتعرف على تشكيلة الحوافز وطرق تقديمها وفي الأخير تعرضنا لأثر هاتين العمليتين (التدريب والتحفيز) على الأداء البيعي لرجال البيع من خلال دراسة إستبائية موجهة بالأخص لرجال البيع لمجموعة من الوكالات التجارية لكل من معسكر - تيغنيف - سيدي الجيالي - بن باديس - سيدي بلعباس - سعيدة .

وقد خلصت هذه الدراسة التطبيقية إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين عمليتي تدريب وتحفيز رجال البيع وأداءهم البيعي (معياري السلوكية والمهنية)

الخاتمة العامة

### الخلاصة العامة:

يعتبر رجل البيع أهم مورد بشري داخل المؤسسة الاقتصادية نظرا لكونه الرابط المباشر مع المستهلك ولذلك تسعى جل هذه المؤسسات لتنميته وتطويره من خلال تبني مجموعة من البرامج التدريبية والتحفيزية

ومن خلال دراستنا لمؤسسة موبيليس سلطنا الضوء على رجال البيع لمجموعة من الوكالات بكل من الوكالات التجارية بمعسكر - تيغنيف - سيدي الجيلالي - بن باديس - سيدي بلعباس - سعيدة ، والتي بلغت العينة المدروسة بها 109 رجل بيع حيث تم استرجاع 98 استبيان استبعدت منها 03 استبانات وقد خلصت الدراسة إلى ما يلي:

- ✓ تعتبر طريقة مسح رجال البيع وتحليل العمل أفضل الطرق لتحديد الاحتياجات التدريبية.
- ✓ يعتبر الخبراء من خارج المنظمة أفضل المدربين.
- ✓ تعتبر دراسة الحالات والتدريب في موقع العمل أفضل طرق التدريب.
- ✓ تبين أن موبيليس قد وفقت في اختيارها لتشكيلتها التحفيزية التي تنوعت بين المعنوية والمادية وقد تجلت أهميتها من خلال إشباع الحاجات والرغبات وزيادة درجة ارتباطهم بمؤسستهم.
- ✓ يعتبر التأكد من أن المكافأة الممنوحة تتناسب والأداء الفعلي والكشف عن متطلبات الترقية والتقدير أهم أهداف تقييم الأداء البيعي ومن أجل هذا التقييم تلجأ موبيليس لعدة مصادر للمعلومات .
- ✓ كما خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين عمليتي تدريب وتحفيز رجال البيع وأداءهم البيعي بالإضافة إلى وجود تأثير كبير عبر عنه بمعادلتين خطيتين تمثلان معايير الأداء البيعي (السلوكية والمهنية) .
- وفي الأخير نأكد على ضرورة اهتمام موبيليس بعدة جوانب نذكر منها :
  - جعل رجال البيع يؤمنون بأهمية التدريب والتحفيز في حياتهم المهنية .
  - العمل على التحسين المستمر للبرامج التدريبية والتحفيزية.
  - اعتبار رجل البيع موردا أساسيا من موارد المنظمة واستثمارها طويل الأمد.

➤ اعتبار رجل البيع الشريك والوسيط الذي يربط المؤسسة بما حولها.

وفي الأخير يمكننا أن نستخلص أن رجال البيع يمثلون موردا بشريا هاما داخل أي مؤسسة اقتصادية لاسيما إذا أولي الاهتمام اللازم وذلك من خلال توجيهه داخل ميدان العمل ببرامج تدريبية مدروسة لتمكينه من أداء عمله وصقل قدراته سواء الشخصية أو المكتسبة بالإضافة إلى تنويع تشكيلة الحوافز المقدمة لزيادة أداءه البيعي هذا الأخير الذي يتأثر تأثيرا طرديا موجبا بجل البرامج التدريبية والتحفيزية.

# قائمة المصادر والمراجع

1-الكتب

- ❖ د ابراهيم بدر شهاب الخالدي-معجم الإدارة -دار أسامة للنشر والتوزيع عمان الأردن ط1  
2011-
- ❖ أبو شيخة نادر أحمد -التدريب الإداري -دار اليازوري للنشر والتوزيع عمان الأردن 2006
- ❖ أحمد سيد مصطفى -إدارة الموارد البشرية (الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، بدون نشر  
2004
- ❖ أحمد شاكر العسكري -إدارة المبيعات مدخل كمي وسلوكي واداري ،دار زهران للنشر  
والتوزيع ط1، عمان الأردن 2013
- ❖ د.أحمد ماهر - إدارة الموارد البشرية،الدار الجامعية، القاهرة ، 2004
- ❖ أحمد مُجَّد فهمي البرزنجي، نزار عبد المجيد البرواري: إستراتيجية التسويق المفاهيم، الأسس،  
الوظائف، ط1، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، 2004
- ❖ د أسامة كامل، د مُجَّد الصيرفي- إدارة العلاقات العامة- مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية  
-مصر 2006
- ❖ الهام فخري طمليه -إستراتيجية التسويق إطار نظري وتطبيقي-دار إثراء للنشر والتوزيع ط1  
2013

❖ أمين عبد العزيز حسن - استراتيجيات التسويق - دار قباء للنشر و التوزيع القاهرة 2001

❖ باسم مُحمَّد الحميري - إدارة المبيعات المنهجية والتطبيق - دار الوراق للنشر والتوزيع الطبعة 1 -

2013

❖ براءة رجب تركي - نظام الحوافز الإدارية ودورها في تمكين وصقل قدرات الأفراد - دار الراية

للنشر والتوزيع عمان الأردن ط 1 2015

❖ د بشير العلاق ، د قحطان العبدلي استراتيجيات التسويق - دار زهران للنشر الأردن 1999

❖ حميد الطائي - البيع الشخصي والتسويق المباشر دار اليازوري للنشر والتوزيع عمان الأردن

2009

❖ حميد الطائي ، محمود الصميدعي، د. بشير العلاق، د. ايهاب القرم - الأسس العلمية للتسويق

الحديث - مدخل شامل ، دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع، عمان الأردن 2007

❖ د خالد عبد الرحيم الهيثي - إدارة الموارد البشرية - دار وائل للنشر عمان، الأردن 2005

❖ د خضير كاظم حمود، دموسى سلامة اللوزي - مبادئ إدارة الأعمال - دار اثراء للنشر والتوزيع

ط 1 2008

❖ د داوود معمر ، منظمات الأعمال الحوافز والمكافآت - دار الكتاب الحديث - القاهرة ط 1

2006

❖ راوية مُحمَّد حسن - إدارة الموارد البشرية - الدار الجامعية الإسكندرية - مصر 2000

❖ د زاهد عبد الحميد السمراي ، د سمير عبد الرزاق العبدلي - إدارة المبيعات والبيع الالكتروني -

إثراء للنشر والتوزيع الأردن ط 1 2011

❖ سالم عرفة- الإتصالات التسويقية- الراية للنشر و التوزيع عمان، الأردن

❖ د.شريف أحمد شريف العاصي - التسويق - النظرية والتطبيق الدار الجامعية الإسكندرية

2006

❖ شيماء سيد سالم-الاتصالات التسويقية المتكاملة مجموعة النيل العربية الطبعة الأولى، 2006

❖ د صفوان محمد المبيضين ، د عائض بن شافي الأكلبي - التخطيط في الموارد البشرية - دار

اليازوري للنشر عمان ،الأردن 2012

❖ عمر وصفي عقيلي -إدارة الموارد البشرية المعاصرة -مدخل استراتيجي- دار وائل للنشر

ط1، عمان ،الأردن 2005

❖ عايدة سيد خطاب -الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية -دار شركة الحريري للطباعة

القاهرة، 2003

❖ د علي عبد الرضا الجياشي-إدارة المبيعات عمان دار جهينة، 2011

❖ علي ربابعة، د فتحي ذياب إدارة المبيعات ط2 عمان- دار صفاء، 2009

❖ د عبد الحميد عبد الفتاح المغربي -الاتجاهات الحديثة في دراسة وممارسات إدارة الموارد

البشرية المكتبة العصرية مصر 2007

❖ د فيصل حسونة - ادارة الموارد البشرية - دار أسامة للنشر والتوزيع عمان -الأردن 2008

❖ ا.مليحة يزيد -أصول وفصول التسويق " - دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع - الجزائر

2014

❖ محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف- إدارة المبيعات دار المسيرة للنشر والتوزيع ط

2010-1

❖ مُجَّد فريد صحن-الإعلان- الدار الجامعة للنشر، 2000

❖ مُجَّد عبد الوهاب ،حسن ع شماوي -دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية-الشركة

العربية المتحدة ط1 القاهرة 201

❖ د مُجَّد قدرى حسن - إدارة الأداء المتميز قياس الأداء تقييم الأداء تحسين الأداء مؤسسيا

وفرديا-دار الجامعة الجديدة الإسكندرية 2014-2015

❖ د مُجَّد حسنين العجمي-الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية-دار المسيرة

للنشر والتوزيع والطباعة ط2 الأردن 2010

❖ د مُجَّد عبيدات ،د عبد الله سمارة -إدارة المبيعات الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات-

القاهرة مصر 2008 .

❖ مُجَّد الصيرفي - إدارة المبيعات -دار الفكر الجامعي -الإسكندرية -2007

❖ د مُجَّد عبيدات، شفيق حداد -إدارة المبيعات و البيع الشخصي دار.وائل للنشر عمان الأردن

.1999

❖ مدحت مُجَّد أبو النصر -إدارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق -دار الفجر للنشر والتوزيع

القاهرة ط1 2008

❖ نبيلة ميمون - البيع الشخصي و خدمة العملاء دار الجامعة الجديدة - الإسكندرية ص

2014

❖ ا ناجي معلا، رائف توفيق -أصول التسويق- دار وائل للنشر ط3 عمان الأردن 2005

❖ د نجم العزاوي - جودة التدريب الإداري ومتطلبات المواصفة الدولية الايزو 10015 - دار

اليازوري للنشر والتوزيع عمان الأردن ط1 2009

❖ د هاشم حمدي رضا -التدريب الإداري -دار الراية للنشر والتوزيع 2012

❖ د هاشم حمدي رضا -الادارة بالأهداف- دار الراية للنشر والتوزيع ط1 عمان الأردن

2014

## 2-مقالات ومذكرات

❖ بلقايد براهيم د .بوري شوقي علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين -دراسة ميدانية بالمؤسسة

الوطنية للدهن لوحدة وهران

❖ جبار بوكثير -تسيير قوى البيع في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -الواقع والأفاق -أطروحة

لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير -جامعة باتنة -الجزائر .

❖ عبد الله حمد مُجدّ الجساسي -دراسة أكاديمية بعنوان أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين

أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم وسلطنة عمان الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي

. 2011-2010

❖ ليديا عشو واقع وأهمية قوة البيع في مؤسسة خدماتية دراسة مؤسسة جازي كلية العلوم

الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة قسنطينة

باللغة الأجنبية

## 1-LIVRES:

- ❖ Alfred ZEYL, Armand DAYAN, LA Force de vente: direction, gestion, organisation, 3eme édition, édition d'organisation, 2000.
- ❖ BAUMANN Michel, Les 199 check-lists du marketing, Edition d'organisation, paris, 2000
- ❖ C.demeure Marketing 3ème edition ;France 2001.
- ❖ Charon.G et Hermel.L -La vente la nouvelle donne des forces des ventes ,Economica. France,2002
- ❖ E.Vernette « L'essentiel du marketing » édition d,organisation 1998
- ❖ E .vernette ;L.essentiel du marketing, 3ème ed Eyrolles France 2008
- ❖ Fontaine PICARD, Anne PARMENTELOT, Le management : ses fondements et ses applications, éditionfontaine picard, 2004
- ❖ F.Autier-Y.Allaire.Gestion et Management-Eyrolles-France 2007

- ❖ HAMON.C, LEZIN.P et TOULLER.A, Gestion et management de la force de vente, 2ème édition, Dunod, Paris, 2000
- ❖ J.M.utard « publicité et communication d'entreprise » ;lexitec ,ed hachette, paris 1992
- ❖ J.lendrevie ;D linon ;R lofer « mercator »ed dalloz,paris 1983
- ❖ J.Lendrevie et B.Brachaud ;Publeicitor ;5<sup>ème</sup>edition ,Dalloz 2004
- ❖ J. orsoni J.P helper.S.Delerm-« les bases du marketing » librairie vuiber 5<sup>ème</sup>ed 2006
- ❖ M.Benoun« lemarketingsavoiretsavoirfaire »économica,Paris 2ème édition 1991
- ❖ M.Vandercammen-Marketing-2eme edition ;Belgique ;2006.
- ❖ P. ingold « les techniques promotionnelles vuiber paris 1998
- ❖ P.Kotler et bernard Dubois « Marketing management »Edition pearsen education,11<sup>ème</sup>edition ;paris 2004
- ❖ P.Kotler et B.Dubois « marketing management » ;public union ,Paris 10eme ed 2000.
- ❖ P.Kotler, DUBOIS Bernard, MANCEAU Delphine, Marketing management, 11ème édition, édition Pearson éducation, Paris, 2004.
- ❖ Yves CHIROUZE "LE MARKETING -ETUDE et strategies Editeur(s) : Ellipses 2eme édition

### articles et revues

- ❖ Dan Mccarthy” How Managers Can Become Effective Coaches of Employees” 08/02/2018
- ❖ Mike Brooks,”three techniques make your sales training more effective” publie le 03/10/2013.
- ❖ 1 Chung, Doug J. "How to Really Motivate Salespeople." Harvard Business Review 93, no. 4 (April 2015): 54–61.
- ❖ P.Suntha Ratnakaram. EVALUATING SALES FORCE PERFORMANCE Publié le 1 décembre 2015.
- ❖ A Multidimensional Subjective Scale Development for Measuring Sales Performance of Retail Sales Personnel IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)e-ISSN: 2278-487X, p-ISSN: 2319-7668. Volume 16, Issue 4. Ver. IV (Apr. 2014), PP 39-47
- ❖ Adrian Miller -Analyze this: 7 steps to evaluate a salesperson's performance03/11/2010
- ❖ US.SMALL Business administration- Management and Planning Series- “ PLANNING AND GOAL SETTING FOR SMALL BUSINESS”20/07/2017 p06
- ❖ Fakhri Afid Abdullah and Dermawan Wibisono,”INCREASING SALESPERSONS PERFORMANCE THROUGH PERFORMANCE EVALUATION MANAGEMENT IN A BOOK DIRECT SELLING BUSINESS UNIT”, THE INDONESIAN JOURNAL OF BUSINESS ADMINISTRATION Vol. 2, No. 3, 2013:338-354 p13

**Site d'internet:**

- ❖ <https://www.arageek.com/2014/12/11/aida-sales-model.html>
- ❖ [dspqce.univ -bouira.dz: الرضا 20 %تحقيق 20 %في 20 التحفيز](http://dspqce.univ-bouira.dz/.../الرضا%20تحقيق%20في%20التحفيز)  
8080 ... navigué le [11-12-2015]
- ❖ [http://www.univchlef.dz/renaf/Articles\\_Renaf\\_N\\_17/Article\\_19.pdf](http://www.univchlef.dz/renaf/Articles_Renaf_N_17/Article_19.pdf)
- ❖ <http://home.snu.edu/~jsmith/library/body/v20.pdf>
- ❖ [www.abahe.co.uk](http://www.abahe.co.uk)
- ❖ <https://www.thebalance.com/how-managers-can-become-awesome-coaches-2275926>
- ❖ [http://www.eyesonsales.com/content/article/three\\_techniques\\_to\\_make\\_your\\_sales\\_training\\_more\\_effective/](http://www.eyesonsales.com/content/article/three_techniques_to_make_your_sales_training_more_effective/)
- ❖ <http://blog.close.io/unstoppable-sales-team>
- ❖ <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=48979>
- ❖ <https://www.slideshare.net/darwin6666/evaluating-11712845>
- ❖ <https://www.linkedin.com/pulse/evaluating-sales-force-performance-kanchana-wijesinghe>
- ❖ <http://www.iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol16-issue4/Version-4/F016443947.pdf>
- ❖ <http://www.thinkadvisor.com/2010/11/03/analyze-this-7-steps-to-evaluate-a-salespersons-pe>

- ❖ <https://www.coursehero.com/file/p3fvral/c-This-method-involves-ranking-salespeople-according-to-their-relative/>
- ❖ <https://www.investopedia.com/terms/m/management-by-objectives.asp?partner=asksa>
- ❖ <https://www.sba.gov/sites/default/files/articles/PlanningandGoalSettingforSmallBusiness.pdf>
- ❖ <https://media.neliti.com/media/publications/63433-EN-increasing-salespersons-performance-thro.pdf>
- ❖ <https://repository.sustech.edu/handle/123456789/8738>
- ❖ <https://bu.umc.edu.dz/theses/economie/AACH3941.pdf>
- ❖ <http://www.mobilis.dz/ar/apropos.php>
- ❖ [http://www.mobilis.dz/ar/galerie\\_photos.php?Id\\_Type\\_Galerie=5](http://www.mobilis.dz/ar/galerie_photos.php?Id_Type_Galerie=5)
- ❖ <http://www.mobilis.dz/ar/apropos.php>
- ❖ <https://www.mpttn.gov.dz/ar/content/%D9%85%D9%88%D8%A8%D9%8A%D9%84%D9%8A%D8%B3>
- ❖ [http://www.mobilis.dz/ar/particulier\\_ar/pack\\_mobile.php](http://www.mobilis.dz/ar/particulier_ar/pack_mobile.php)
- ❖ [http://www.mobilis.dz/ar/particulier\\_ar/p\\_navigui\\_4g.php](http://www.mobilis.dz/ar/particulier_ar/p_navigui_4g.php)
- ❖ [http://www.mobilis.dz/ar/particulier\\_ar/navigui\\_3g.php](http://www.mobilis.dz/ar/particulier_ar/navigui_3g.php)
- ❖ [http://www.mobilis.dz/ar/particulier\\_ar/win\\_max.php](http://www.mobilis.dz/ar/particulier_ar/win_max.php)
- ❖ [http://www.mobilis.dz/ar/particulier\\_ar/mobicontrol\\_1500.php](http://www.mobilis.dz/ar/particulier_ar/mobicontrol_1500.php)

# الملاحق

## الملحق رقم 01

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

### استبيان

أخي الكريم/ أختي الكريمة.. السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

نتوجه اليكم بالتحية و السلام و فائق التقدير و الاحترام آملين حسن تعاونكم و تجاوبكم معنا لإنجاح هذه الدراسة الميدانية ،ضمن متطلبات أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه تحت عنوان:

**"تنمية وتطوير رجل البيع في المؤسسة الاقتصادية كمورد بشري**

**"دراسة ميدانية لمؤسسة موبيليس"**

و نضع بين أيديكم هذا الاستبيان كجزء من الدراسة آملين التكرم بملئها بوضع علامة (X) بالمكان المناسب حسب وجهة نظرك الشخصية بعد قراءة كل عبارة فيها بعناية تامة.

كما نؤكد لكم أن المعلومات و الإجابات التي تثرن بها هذا البحث سوف تكون ان شاء الله موضع ثقة و سوف تعامل بسرية تامة ، و لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وأخيرا نتقدم لكم بجزيل الشكر على حسن تعاونكم معنا و تقبلوا منا خالص التحية.

و شكرا

الجزء الأول: معلومات شخصية

### 1-الجنس:

- ذكر.....
- انثى.....

### 2-السن:

- اقل من 25 سنة.....
- من 26 الى 40 سنة.....
- من 41 الى 50 سنة.....
- 51 سنة فما فوق.....

### 3-المؤهل العلمي:

- مستوى متوسط واقل.....
- مستوى ثانوي.....
- شهادة الكفاءة المهنية.....
- شهادة جامعية ليسانس.....
- دراسات عليا.....

### 4-الدخل الشهري:

- من 25000 دج الى 35000 دج.....
- من 35000 دج الى 45000 دج.....
- من 45000 دج الى 55000 دج.....
- من 55000 دج الى 65000 دج.....
- اكثر من 65000 دج.....

### 5-سنوات الخبرة:

- اقل من 05 سنوات.....
- من 05 سنوات إلى 10 سنوات.....
- أكثر من 10 سنوات.....

## الجزء الثاني: التدريب والتحفيز داخل موبيليس

### 1- التدريب:

ا/ طرق تحديد الاحتياجات التدريبية لموبيليس:

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماما	تفضل أن يتم تحديد احتياجاتك التدريبية وفق:
					أسلوب الملاحظة
					أسلوب مسح رجال البيع.
					أسلوب مسح الزبائن.
					أسلوب تحليل العمل.
					العلاقات الشخصية

ب/ المدربين الذين يقومون بعملية التدريب بموبيليس:

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماما	تفضل ان تتم عملية تدريبك عن طريق:
					المشرف المباشر او الرئيس
					خبراء من خارج المنظمة

ج/ تقديم البرامج التدريبية

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماما	تفضل أن يتم تقديم البرامج التدريبية وفق أسلوب:
					دراسة الحالات
					المحاضرات العلمية
					تمثيل الادوار
					التدريب في موقع العمل

2- التحفيز:

ا/ أهمية الحوافز بالنسبة لرجل البيع:

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماما	أهمية الحوافز
					تشبع الحوافز المقدمة من موبيليس حاجات ورغبات رجال بيعها
					تزيد الحوافز المقدمة من موبيليس من درجة ارتباطها برجال بيعها
					تنمي الحوافز المقدمة من موبيليس شعور رجال بيعها بالعدالة والمساواة

ب/ طرق التحفيز:

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماما	الحوافز المقدمة
					يعتبر الراتب الثابت حق مكتسب لرجال البيع لمؤسسة موبيليس
					تعبر الحوافز المالية الخاصة عن الجهود المبذولة لرجال البيع
					تعتبر طرق احتساب الحوافز المالية الخاصة منصفة لرجال البيع

					تلعب المسابقات دورا هاما في رفع الملل والروتين عن جو العمل
					تساعد الاجتماعات على رفع الغموض حول سياسات موبيليس
					تؤدي الاجتماعات الى تحفيز واستمالة رجال البيع
					تهتم موبيليس بتحسين ظروف عمل رجال بيعها
					تنتهج موبيليس نظاما للترقية يثري المسار الوظيفي لرجال بيعها
					تعتبر إناطة موبيليس لمسؤوليات لرجال بيعها بمثابة ربطهم وتوثيقهم بالعمل.
					تزيد إناطة المسؤوليات من حماسة رجل البيع للعمل
					ترفع مشاركة رجال البيع في بعض القرارات من معنوياتهم وتعزز من روح الانتماء لديهم.

### 3- تقييم رجال موبيليس لأثر التدريب والتحفيز من منظور الأداء البيعي

ا/ الهدف :

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا تماما	تقييم أداءك كرجل بيع من وجهة نظرك يهدف إلى :
					التأكد من أن المكافآت الممنوحة تتناسب وأداءك الفعلي
					الكشف عن الحاجات التدريبية
					الكشف عن متطلبات الترقية وتقدير الجهود
					تحسين تقنية البيع وتسهيل تدفق المعلومات
					وضع معايير لاستقطاب وتوظيف رجل البيع
					بناء قاعدة لخطة المبيعات المستقبلية

ب/ مصدر المعلومات :

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق	من وجهة نظرك كرجل بيع لموبيليس تعتبر :
------------	-------	-------	----------	----------	--

				تماما	
					فواتير البيع أهم مصدر لمعلومات التقييم
					تقارير مكالمات رجل البيع أهم مصدر لمعلومات التقييم
					سجلات العملاء الحاليين والمرتبين أهم مصدر لمعلومات التقييم
					السجلات المالية أهم مصدر لمعلومات التقييم
					بطاقات الضمان أهم مصدر لمعلومات التقييم

ج/ اثر التدريب والتحفيز على معايير تقييم الأداء البيعي

✓ معيار سلوكية رجل البيع:

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماما	من وجهة نظرك كرجل بيع لموبيليس اثر التدريب والتحفيز على:
					قدرة استيعابك وفهمك لمتطلبات الزبائن
					امكانية حل المشاكل التي تواجهك
					عدد الزيارات التي تقوم بها للزبائن
					عدد التقارير الدورية التي تقدمها لادارتك
					توطيد العلاقة مع الزبائن

✓ معيار مهنية رجل البيع :

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماما	من وجهة نظرك كرجل بيع لموبيليس اثر التدريب والتحفيز على:
					درجة معرفتك بالمنتجات التي تقدمها للزبائن
					درجة اطلاعك على سياسات المنظمة
					مهاراتك البيعية
					مهاراتك الاتصالية

					معرفتك بالمنافسين والسوق
					قدرتك على إدارة الوقت

❖ في الأخير نشكركم على حسن تعاونكم ونطلب منكم إيفاءنا بأي ملاحظات عن سياستي  
التدريب والتحفيز داخل مؤسستكم بما يساعد على تنمية وتطوير مهاراتكم كرجال بيع

.....

.....

.....

.....

## الملحق رقم 02

## نتائج SPSS

SEX

	frequency	percent	valid Percent	Cumulative Percent
F	34	35.78	35.21	35.21
Valid M	61	64.21	64.21	100.0
Total	95	100.0	100.0	

AGE

	frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<25	00	00	00	00
Valid 26-40	38	40	40	40
41-50	40	42.11	42.11	82.11
>51	17	17.89	17.89	100.0
Total	95	100.0	100.0	

## NIVEAU

	frequency	percent	valid Percent	Cumulative Percent
Moy-lyc	0	00	00	00
Fp	25	26.32	26.32	26.32
Valid LICENCE	55	57.89	57.89	84.21
Doc- MAJESTER	15	15.79	15.79	100.0
Total	95	100.0	100.0	

## SALAIRE

	frequency	percent	valid Percent	Cumulative Percent
35000D	00	00	00	00
du35000a55000	24	25.27	25.27	25.27
du55000a65000	49	51.58	51.58	76.85
valid plus de65000	22	23.15	23.15	100.0
Total	95	100.0	100.0	

## EXPERIENCE

	frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<5	41	43.16	43.16	43.16
Valid 5-10	33	34.74	34.74	77.9
<10	21	22.10	22.10	100.0
Total	95	100.0	100.0	

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,73	25

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,84	22

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,79	47

Model Summary

model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,701a	,491	,483	3.022

1. ANOVA <sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	201.702	1	2041.702	204.324	,000 <sup>b</sup>
	Residual	640.336	94	12.298		
Total		2682.03	95			

## Coefficients

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	,956	,037		0,4267	,256
1	1,019	,579	,713	3,092	,000

## Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
2	,765	,585	,579	,4.001

2. ANOVA <sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
2	Regression	2125.138	1	2125.138	103.486	,000 <sup>b</sup>
	Residual	517.023	94	31.146		
Total		2642.16	95			

## Coefficients a

Model	unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1.089	,523		,856	,629
2	2.101	,1.769	0.852	5.374	,000

## الملحق رقم 03

الجواز	السعر	مدة الصلاحية
Mo 150	100 دج	24 ما
Go 1	800 دج	30 يوم

Plans PixX	السعر	مدة الصلاحية
50	50 دج	24 ما
100	100 دج	24 ما
150	150 دج	24 ما
500	500 دج	7 أيام
1000	1 000 دج	30 يوم
2000	2 000 دج	30 يوم

### الأرصدة الإضافية للرسائل القصيرة

الأرصدة الإضافية للرسائل القصيرة المودم	الغطاء المصروف	رقم الخدمة
10 رسائل قصيرة	60 سنت	2000
20 رسالة قصيرة	120 سنت	2000
30 رسالة قصيرة	180 سنت	2000

### الأرصدة الإضافية للصوت

الأرصدة الإضافية للصوت المودم بالنسبة لبرائن الدفع	الغطاء المصروف	رقم الخدمة
دقائق الصوت 10 د	150 سنت	2010
دقائق الصوت 10 د	300 سنت	2020
دقائق الصوت 30 د	450 سنت	2030

الأرصدة الإضافية للصوت المودم بالنسبة لبرائن الدفع	الغطاء المصروف	رقم الخدمة
دقائق الصوت 10 د	80 سنت	3010
دقائق الصوت 30 د	270 سنت	3020
دقائق الصوت 60 د	540 سنت	3030

السعر بدج	مدة الصلاحية	البرنامج الدولي
250	07 أيام	برنامج 250
500	15 يوم	برنامج 500
1000	30 يوم	برنامج 1000

جواز 30 دج لكل من FB/ Whats  
App = 50 ميكا

سا  
24

+ 100 ميكا  
أوكتي

50 ميكا أوكتي = جواز 100 دج

سا  
24

+ 100 ميكا  
أوكتي

جواز 500 دج = 250 ميكا أوكتي

30  
يوم

+ 500 ميكا  
أوكتي

جواز 1000 دج = 1 جيكا أوكتي

30  
يوم

+ 2 جيكا  
أوكتي

2 جيكا أوكتي = جواز 1900 دج

30  
يوم

+ 4 جيكا  
أوكتي

5 جيكا أوكتي = جواز 4000 دج

30  
يوم

+ 10 جيكا  
أوكتي

mobilis

## عروض مبيتسم الجديدة



\*600#

100 دج = 600 دج نحو موبيليس + 50 دج نحو كل الشبكات

100 دج = مكالمات مجانية 24 س نحو موبيليس + 150 دج نحو كل الشبكات

500 دج = رصيد 750 دج + مكالمات مجانية 24 س نحو موبيليس لمدة 15 يوم + 5 جيجا انترنت

1000 دج = رصيد 2000 دج + مكالمات مجانية 24 س نحو موبيليس لمدة 30 يوم + 13 جيجا انترنت

2000 دج = رصيد 4000 دج + مكالمات مجانية 24 س نحو موبيليس لمدة 30 يوم + 30 جيجا انترنت

# MOBILIS LA WIN

السؤال : كيف يمكنني تسديد الفاتورة ؟

يمكنكم تسديد الفاتورة بالطرق التالية:

1. عبر وكالات موبيليس
2. في مكاتب البريد الجزائري
3. في نقاط البيع المعتمدة لموبيليس
4. عن طريق بطاقات التعبئة

MOBILIS

DZofferz.blogspot.com



# أرقام خدمة زبناء موبيليس



الخواص  
المؤسسات  
نقاط البيع