

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
Université Mohamed Boudiaf de M'sila  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
Faculté des sciences commercial et des science de Gestion  
قسم العلوم التجارية  
Département sciences de commercial  
العنوان :

دور إدارة القوة البيعية في تحسين فعالية  
أداء البيع الشخصي  
"دراسة حالة مؤسسة هنكل لمنتجات التنظيف والمواد اللاصقة  
بالرغاية (الجزائر العاصمة)"

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر (أكاديمي) في العلوم التجارية  
تخصص : تسويق  
-إعداد الطالبة: العايب هدى

الصفة	الإسم
مشرفا	أ,ميمون نبيلة
رئيسا	د,قندوز طارق
مناقشا	أ,حجاب موسى

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر وعرّفان

الحمد لله تبارك وتعالى الذي يسر لي هذا العمل وتم بفضلله، وأفرغ علي من حبه وعطائه العزم والصبر والإرادة لانجاز هذا العمل، وتصديقا لقوله صلى الله عليه وسلم

"من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

أتقدم بالشكر الجزيل والامتنان العظيم إلى الأستاذة الكريمة "ميمون نبيلة" التي قدمت لي المعونة والمشورة والوقت والجهد اللازم لإتمام هذا العمل، كما يجدر بي تقديم الشكر إلى كافة أساتذة قسم التسويق، وأتمنى أن يزيدهم الله علما ويمد أعمارهم على الماضي قدما في دراساتهم وأعمالهم، دون أن أنسى تقديم الشكر والعرّفان إلى والدي الغالي على وقوفه معي طيلة مشواري الدراسي.

كما لا أنسى تقديم الشكر إلى الذي أعانني في كتابة هذه المذكرة

قائمة  
الجدول  
والأشكال

## 1- قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
الجدول 01	تسلسل مختلف أهداف المؤسسة	14
الجدول 02	توزيع رجال البيع حسب الجنس	84
الجدول 03	توزيع رجال البيع حسب العمر	84
الجدول 04	توزيع رجال البيع حسب المستوى التعليمي	85
الجدول 05	توزيع رجال البيع حسب الاقدمية	86
الجدول 06	مدى الاتساق الداخلي لفقرات محور المتغير المستقل(ادارة القوة البيعية)	87
الجدول 07	مدى الاتساق الداخلي لفقرات محور المتغير التابع(فعالية أداء البيع الشخصي)	88
الجدول 08	قيمة معامل كرومباخ ألفا لمحاور أداة الدراسة	89
الجدول 09	تحليل تباين الانحدار البسيط لوظيفة التدريب	90
الجدول 10	تحليل تباين الانحدار البسيط لوظيفة التحفيز	91
الجدول 11	تحليل تباين الانحدار البسيط لوظيفة الرقابة والتقييم	93
الجدول 12	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري	95

## 2- قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
الشكل 01	مجالات إدارة المبيعات.	11
الشكل 02	العلاقة بين الإشهار والقوة الربيعية.	18
الشكل 03	الأنواع المختلفة لرجال البيع وتقييم مهامهم الإبداعية .	23
الشكل 04	إدارة القوة البيعية.	41
الشكل 05	التنظيم حسب المناطق.	44
الشكل 06	التنظيم حسب المنتجات.	44
الشكل 07	التنظيم حسب العملاء.	44
الشكل 08	الهيكل التنظيمي الخاص بمؤسسة الجزائر.	79

مقدمة

ألقت التغييرات المتسارعة الحاصلة في البيئة الخارجية مجموعة من الضغوطات على المؤسسة الاقتصادية، مما دفعها إلى تبني جملة من الأساليب الإدارية لتسيير القوة البيعية العاملة بها، استجابة للتغييرات ورغبة منها في البقاء، وكون أن رجال البيع لهم علاقة مباشرة مع العملاء فلا بد من إعطائهم الأهمية البالغة وإدارتهم إدارة صحيحة وسليمة. ترتبط إدارة القوة البيعية بفعالية أداء البيع الشخصي، حيث يستطيع رجل البيع توجيه جهوده بطريقة فعالة نحو إتمام عملية البيع بنجاح، لكن ذلك يحتاج إلى صفات معينة إذ لم يعد اهتمامه منصبا على إقناع عملائه بالشراء فحسب، بل على بناء علاقات قوية معهم على المدى البعيد .

هذه الصفات الواجب توفرها في رجل البيع لن تتولد إلا عن طريق إدارتهم بشكل جيد، وذلك عن طريق هذه الوظائف المهمة من اختيار، تنظيم، تدريب، تحفيز، رقابة وتقييم، كل هذه الوظائف يجب إعطائها درجة كبيرة من الأهمية حتى يمكن تكوين رجل بيع ذو فعالية وفي المستوى المطلوب.

من خلال هذه المعطيات التي توحى بوجود علاقة بين إدارة القوة البيعية وفعالية أداء رجال البيع يصبح هذا الموضوع من المواضيع الهامة في مجال التسويق، ومما يزيد حرص واهتمام إدارة المبيعات في المؤسسات الاقتصادية على تحسين وتنمية فعالية أداء البيع الشخصي.

### 01: إشكالية الدراسة.

- مما تقدم يمكن حصر إشكالية البحث في السؤال التالي :
- هل يمكن لإدارة القوة البيعية أن تؤدي إلى تحسين فعالية أداء البيع الشخصي؟ وبناء عليه يقودنا هذا السؤال إلى طرح الأسئلة الجزئية التالية :
  - ما مفهوم كل من إدارة المبيعات؟ القوة البيعية؟ البيع الشخصي؟
  - مالمقصود بإدارة القوة البيعية؟ وما العلاقة بينها وبين فعالية أداء البيع الشخصي؟
  - هل هناك اهتمام بتحسين أداء البيع الشخصي في مؤسسة هنكل في الجزائر؟ وكيف يتم ادراهم؟

### 02 : فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية : إدارة القوة البيعية لها دور في تحسين فعالية أداء البيع الشخصي.



الفرضيات الفرعية :

- الفرضية الأولى : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير تدريب القوة البيعة على فعالية أداء البيع الشخصي .
- الفرضية الثانية : : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير تحفيز القوة البيعية على فعالية أداء البيع الشخصي.
- الفرضية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير رقابة وتقييم القوة البيعية على فعالية أداء البيع الشخصي.

**03: أهمية الدراسة :**

- التعرف على دور تدريب رجال البيع في تحسين فعالية أداء البيع الشخصي.
- التعرف على دور تحفيز رجال البيع في تحسين فعالية أداء البيع الشخصي.
- التعرف على دور الرقابة والتقييم على رجال البيع في تحسين فعالية أداء البيع الشخصي.

**04 : أهداف الدراسة :**

- فهم وتوضيح أهم المفاهيم المتعلقة بهذا الموضوع .
- تحديد العلاقة بين إدارة القوة البيعية وفعالية أداء البيع الشخصي .
- تقييم وتشخيص واقع إدارة القوة البيعية وأداء البيع الشخصي بمؤسسة هنكل الجزائر كنموذج عن المؤسسات الجزائرية.
- تقديم بعض الإقتراحات للمؤسسة محل الدراسة من أجل إدارة القوة البيعية بشكل جيد كمنطلق للوصول إلى هدف أساسي وهو تحسين فعالية الأداء.

**05: أسباب إختيار الموضوع:**

- إن الدافع الرئيسي لإختيار هذا الموضوع يعود بالدرجة الأولى إلى نقص القائمين على بعض المؤسسات الجزائرية بإدارة القوة البيعية ومحاولة إبراز الدور الذي تلعبه في تحسين فعالية أداء البيع الشخصي .
- تزايد أهمية رجل البيع ومستوى أدائه، خاصة لما له من دور في تحسين النشاط التسويقي وسمعة المؤسسة.

### 06: المنهج المستخدم في الدراسة:

المنهج الوصفي التحليلي لأنه ملائم لتقرير الحقائق وفهم مكونات الموضوع إضافة إلى اعتماد منهج دراسة الحالة كجزء من المنهج الوصفي التحليلي من خلاله تم توضيح الدور الذي تلعبه إدارة القوة البيعية في تحسين أداء البيع الشخصي من خلال تحليل نتائج الاستمارة الموجهة لرجال البيع بمؤسسة هنكل في الجزائر إضافة إلى استخدام المنهج الإستقرائي.

### 07: حدود الدراسة :

- التركيز على مفهوم القوة البيعية كأفراد والبيع الشخصي كنشاط ووظيفة.
- التركيز على ثلاث وظائف لإدارة القوة البيعية وهي التدريب، التحفيز، الرقابة والتقييم دون التطرق لباقي الوظائف.
- تقييم أداء أنواع محددة من رجال البيع بمؤسسة هنكل ومنهم مسجلوا الطلبات مسلموا البضاعة.
- التركيز على تقييم فعالية أداء رجال البيع دون التطرق إلى الكفاءة.

### 08: مفاهيم الدراسة:

**إدارة القوة البيعية** : وتعني اختيار، تنظيم، تدريب، تحفيز، رقابة وتقييم رجال البيع لدى المؤسسة فعلية الإختيار والتنظيم تنفذ بعناية تامة للتقليل من تكلفة البحث عن المورد البشري الملائم للوظيفة، أما التدريب فالهدف منه تكييف رجل البيع وفق بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية، وبالنسبة للرقابة والتحفيز فيضمنان التخفيض من المشاكل، أما التقييم الدائم فهدفه دفع رجل البيع نحو تحسين قدراته ومهاراته البيعية.

**البيع الشخصي**: هو الاتصال المباشر والشخصي بين رجال البيع والمشتريين، حيث يتم التقديم الشخصي للمنتج بهدف دفع العميل المحتمل نحو الشراء والاقتماع.

### 09: هيكلية الدراسة

يتكون هذا البحث من مقدمة عامة وفصلين نظريين بالإضافة إلى فصل ميداني وخاتمة عامة، تطرقنا في المقدمة إلى إشكالية الدراسة، فرضياته، أهميته، أهدافه، دوافع اختيار الموضوع، المنهج المستخدم، حدود الدراسة وصعوباتها، المفاهيم الأكثر أهمية في

الدراسة، كما تناولنا في الفصل الأول الإطار النظري لإدارة المبيعات، للقوة البيعية والبيع الشخصي تم فيه عرض أربع مباحث، المبحث الأول تناول الأسس النظرية لإدارة المبيعات والثاني تناول ماهية القوة البيعية، المبحث الثالث ماهية البيع الشخصي والمبحث الرابع خصص لمتطلبات تحقيق المهارة والكفاءة البيعية لرجل البيع .

والفصل الثاني دور وظائف إدارة القوة البيعية في تحسين فعالية مؤشرات أداء البيع الشخص، تم فيه عرض أربع مباحث تطرقنا في المبحث الأول إلى تنظيم وإختيار القوة البيعية، المبحث الثاني تدريب وتحفيز القوة البيعية، المبحث الثالث رقابة وتقييم على القوة البيعية والمبحث الرابع تناول أثر وظائف إدارة القوة البيعية على مؤشرات فعالية أداء البيع الشخصي .

فيما يخص الفصل الثالث فقد خصص لدراسة حالة مؤسسة هنكل الجزائر لمنتجات التنظيف والمواد اللاصقة، تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول عرض فيه منهجية الدراسة الميدانية والمبحث الثاني خصص للتعريف بالمؤسسة، في حين تطرق المبحث الثالث إلى تحليل نتائج البيانات الميدانية واختبار صحة فرضيات البحث. ثم ختمنا بحثنا هذا بخاتمة عامة تعرضنا فيها لنتائج الدراسة، الاقتراحات وكذا آفاق الدراسة.

# الفصل الأول

## تمهيد:

يساهم رجل البيع في تسويق السلع والخدمات والأفكار من المؤسسة إلى العميل، وذلك حتى يستمر الإنتاج ويكبر في دائرة لا تنتهي، كما أن وظيفة البيع وظيفية صعبة لاختلاف خصائص وصفات المستهلك على خصائص وصفات ما يعرض، ويتوقف النجاح في التوفيق بينهما على قوة بيعية متميزة، هذا يعني أن النجاح المبتغى للتسويق لأي مؤسسة اقتصادية قائم على مهارة القوة البيعية، لذا يجب أن يحظى هذا العنصر باهتمام كبير يتناسب مع ما ينتظر منه.

كما أن البيع الشخصي يحتل مكانة مميزة بين وسائل البيع المختلفة، لما له من مزايا عديدة ينفرد بها كونه يضمن إثارة انتباه العميل وتوصيل الرسالة البيعية إليه، كما أنه من شأن هذا الوسيلة صياغة المقابلة البيعة في القلب الذي يلائم كل عميل ويناسب ظروفه، زد على ذلك أن الاتصال الشخصي في البيع يؤدي إلى قيام الصداقة بين رجال البيع وبين المشتري، ما يؤدي إلى توطيد العلاقات بينهم ومما ساعد على استمرار التعامل المؤسس على الثقة والمصادقية.

وسوف نتطرق في هذا الفصل إلى مفهوم إدارة المبيعات، ثم مفهوم القوة البيعية كأفراد ومفهوم البيع الشخصي كوظيفة ونشاط، بالإضافة إلى أساسيات التميز والنجاح في العمليات البيعية، وهذا من خلال التعرض للمباحث التالية:

**المبحث الأول: الأسس النظرية لإدارة المبيعات.**

**المبحث الثاني: ماهية القوة البيعية.**

**المبحث الثالث: ماهية البيع الشخصي.**

**المبحث الرابع: متطلبات تحقيق المهارة والكفاءة البيعية لرجل البيع.**

## المبحث الأول: الأسس النظرية لإدارة المبيعات.

لقد اتسع مفهوم إدارة المبيعات بعد ظهور المفهوم الحديث للتسويق، حيث أصبحت تساهم في تخطيط السياسات واتخاذ قرارات التسويق لما لها من صلة وثيقة بالسوق والعملاء، كما أنها تمثل مصدر تدفق المعلومات عن السوق وذات الأهمية البالغة بالنسبة لتخطيط واتخاذ القرارات في جميع أوجه النشاطات التسويقية الأخرى، ومن هنا فإدارة المبيعات مسؤولة عن إدارة القوة البيعية من جهة وإدارة النشاط البيعي من جهة أخرى، إضافة إلى تنفيذ الخطط ومتابعة وتقييم النتائج.

### المطلب الأول: مفهوم إدارة المبيعات:

لإدارة المبيعات العديد من التعاريف يمكن إيجاز بعضها فيما يلي:  
تعرف إدارة المبيعات على أنها: "الجهة المسؤولة عن القيام بأعمال التخطيط والتنفيذ والرقابة على برنامج البيع الشخصي المصمم لإنجاز وتحقيق الأهداف البيعية للمؤسسة وصياغة الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة".<sup>1</sup>

من هذا التعريف يتضح لنا بعض النقاط المهمة هي:

- ✓ إدارة المبيعات هي التي تقوم بعملية التخطيط للاستراتيجيات الخاصة برجل البيع.
  - ✓ إدارة المبيعات المسؤولة عن تنفيذ الخطط المصممة لمساعدة رجال البيع.
  - ✓ إدارة المبيعات تشرف على رجال البيع أثناء وبعد قيامهم بالعملية البيعية.
- هناك تعريف آخر لإدارة المبيعات وهي أنها عبارة عن تطبيق المبادئ العلمية على أعمال البيع ويشمل ذلك:<sup>2</sup>

- تنظيم أعمال البيع: ويدخل ضمن ذلك إدارة الأفراد الذين يقومون بأعمال البيع.
- تخطيط أعمال البيع: أي وضع السياسات البيعية المختلفة مثل السياسة الخاصة باختيار طرق البيع وتنشيط المبيعات وسياسة إعداد السعر وسياسة التسير .
- الرقابة على أعمال البيع: ويدخل في ذلك تحديد مناطق البيع وخط سير رجال البيع ومراقبة انتقالاتهم وتحديد حصص البيع لكل منهم والرقابة على أعمالهم.

<sup>1</sup>هاني الضمور وآخرون، إدارة المبيعات والبيع الشخصي، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 17.

<sup>2</sup> علي ربابعة وفتحي نياض، إدارة المبيعات، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2010، ص4-5.

يمكن القول بأن إدارة المبيعات معنية باتخاذ وتنفيذ القرارات التي تتضمنها الإستراتيجية التسويقية، فعلى سبيل المثال قد يكون لمدير المبيعات التنفيذي دور في تطوير وتصميم الإستراتيجية التسويقية الشاملة للمؤسسة، وقد تساهم إدارة المبيعات في اتخاذ القرارات المتعلقة سواء كانت بخطط الإنتاج أو تحديد الأسعار والسبب وراء مشاركة المؤسسة في هذه القرارات راجع إلى كون هذه الإدارة بأجهزتها وخبرتها أقرب ما تكون إلى خصائص الأسواق المستهدفة (Target market)، ومن هنا يكون باستطاعتها معرفة حاجة ورغبة العميل وإمكانياته، أي معرفة ما يريده المستهلك والمواصفات والخصائص التي تجذبه، وهذا بفضل مندوبي البيع الذين يمثلون إدارة البيع الشخصي في السوق، بالمساهمة في نقل المعلومات إلى مدير المبيعات الذي بدوره يحولها إلى مدخلات لكي يتخذ القرارات المستقبلية حول النشاط البيعي.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: أهمية إدارة المبيعات ومهامها:

تعتبر إدارة المبيعات جزء من الإدارة التسويقية، فهي الجهة التي تدير وظيفة البيع الشخصي الذي يشكل نشاطا هاما في المزيج التسويقي للمؤسسة، لذا فإن أهمية إدارة المبيعات كبيرة، خاصة إذا ما رسمت نشاطاتها ومهامها بشكل يعود إيجابيا على المؤسسة، وهي التي تخطط وتنظم العملية البيعية وتنفذ البرامج البيعية ثم تقيم الأداء البيعي أي إدارة القوة البشرية البيعية، لذا لها من الأهمية ما يجعلها مركز مهم وضروري في المؤسسات الاقتصادية لمالها من المهام الواجب تنفيذها.

#### 1-أهمية إدارة المبيعات:

لإدارة المبيعات أهمية كبيرة، حيث يمكن قياس هذه الأهمية من عدة جوانب هي:<sup>2</sup>  
أ- **مجموع تكاليف التوزيع:** تحتل تكاليف التوزيع جزءا هاما من التكلفة الكلية للتسويق، ورغم أن تكلفة التوزيع الكلية لا يمكن تقديرها بدقة إلا أنه يمكن القول أن تكلفة التوزيع

<sup>1</sup> عبد الله سمارة ومحمد عبيدات، إدارة المبيعات، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2008-2009، ص 19.

<sup>2</sup> وهيبية وافي، إدارة القوة البيعية في مؤسسة اقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم التسيير، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2003، ص 54.

بصفة عامة تقدر بحوالي 25% من سعر البيع للمستهلك، وقد تصل هذه النسبة حتى إلى 100% في بعض الحالات.

### ب- زيادة الموظفين في مجال التوزيع:

لقد زادت نسبة الموظفين في مجال التوزيع زيادة كبيرة خلال المائة سنة الماضية، ففي الولايات المتحدة الأمريكية تضاعف عمال الإنتاج خلال هذه المدة مرتين بينما تضاعف عدد الموظفين بشؤون التوزيع في نفس المدة اثني عشرة مرة.

### ج- مقارنة تكاليف التوزيع بتكاليف الإنتاج:

على الرغم من انخفاض تكاليف الإنتاج إلى النصف أو الثلث خلال المائة سنة الماضية بسبب استعمال الآلات الميكانيكية بدلا من استعمال المزيد من اليد العاملة، إلا أن تكاليف التوزيع لم تنخفض بنفس النسبة خلال نفس الفترة.

مما سبق يمكن القول أن إدارة المبيعات مسؤولة عن تحقيق أكبر قدر ممكن وأكبر حجم ممكن من المبيعات، وتحقيق أقصى ربح ممكن والعمل على الاستمرار في نجاح المؤسسة وتقديمها، وأهم الصفات الواجب توفرها لدى مدير المبيعات هي:<sup>1</sup>

- ✓ القدرة على التكيف والتأقلم الصحيح والسريع مع الآخرين والأحداث.
- ✓ الكفاءة في اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.
- ✓ القدرة على تحمل المسؤولية وتنفيذها لما تقره من واجبات.
- ✓ التمتع بقدر عال من الحيوية والنشاط اللازمين لأداء الواجبات.

### 2- مهام إدارة المبيعات:

لإدارة المبيعات مهامها الخاصة بها نلخصها في النقاط التالية:<sup>2</sup>

- وجود مهارات إدارية متميزة وخاصة فيما يتعلق بالقدرات القيادية وممارسة السلطة على جميع العاملين من رجال بيع، موظفين، إداريين، وتعني المهارات الإدارية لمديري المبيعات الذين تتوفر لديهم القدرة على قيام بأعمال التخطيط وتحديد الأهداف ووضع الإستراتيجية

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، إدارة المبيعات، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 163.

<sup>2</sup> سيد سالم عرفة، إدارة المبيعات والبيع الشخصي، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008،

والرقابة على الأعمال والسيطرة عليها، وكذا القدرة على السيطرة في تصميم المفاتيح الصحيحة التي تحقق أهداف الشركة بصفة عامة.

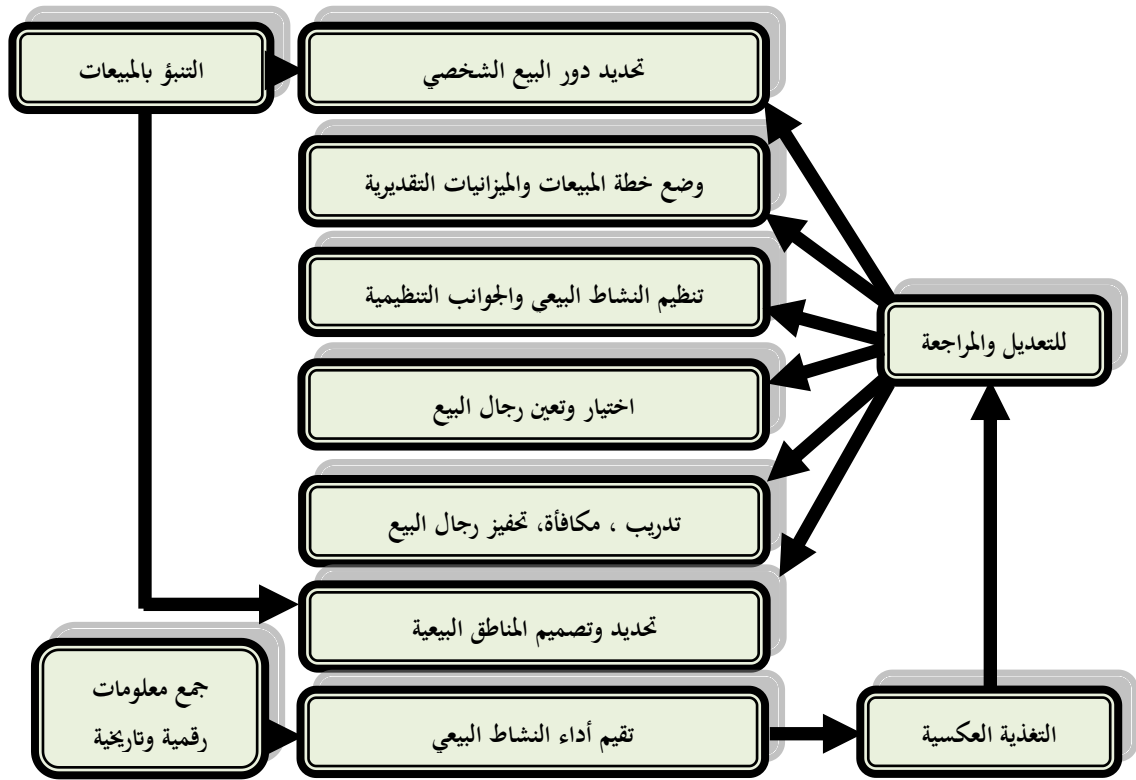
- القدرة على التنسيق في المهام الأساسية لرجال البيع، والتي من خلالها يستطيع مدير المبيعات أن يزيل جميع الخلافات بين رجاله ومنع التكرار في أعمالهم، وتتطوي عملية التنسيق على فهم عميق لمتطلبات العملاء ورغباتهم، فيقوم بتوجيه جهود رجاله البيعية في تلك المسارات وإغناء العملاء بالأفكار والاقتراحات.

- زيادة إنتاجية رجال البيع وتهيئة القوى المتخصصة بأعمال البيع.

**المطلب الثالث: المجالات الرئيسية لإدارة المبيعات:**

تدور الوظائف البيعية في مجملها حول جانبين من الوظائف، فالجانب الأول يرتبط بإدارة النشاط البيعي، والثاني يرتبط بإدارة القوة البيعية وتفصيل ذلك في هذا الشكل:

**شكل رقم (1) : يمثل مجالات إدارة المبيعات**



المصدر: عبد الله سماره ومحمد عبيدات، مرجع سابق، ص 22.

من خلال الشكل نلاحظ أن إدارة المبيعات لها مجالين هما:

### 1- إدارة النشاط البيعي:

يعتبر النشاط البيعي جزءاً من النشاط التسويقي في المؤسسات الحديثة وهو يشتمل على هذه الوظائف<sup>1</sup>:

أ- **تخطيط النشاط البيعي** : ويشمل المشاركة في وضع الأهداف ورسم السياسات البيعية داخل المؤسسة، كالسياسات الخاصة بالمنتجات والترويج والأسعار والتوزيع والاتصال مع الأسواق المستهدفة، ووضع الميزانيات التقديرية الخاصة بالمبيعات وكلفة البيع والحاجة للبائعين... الخ.

ب- **تنظيم الأنشطة البيعية** : ويشمل تنظيم الجهود البيعية من خلال تطوير هيكل تنظيمي فعال وجيد وتنظيم العلاقات مع العملاء، لأن رجال البيع يمثلون همزة وصل بين المؤسسة وعملائها.

ج- **تنفيذ الأنشطة البيعية** : يتم تنفيذ الأنشطة الخاصة بالبيع بعد تحديد الخطة البيعية.

د- **الإشراف على جهود رجال لبيع**: يتم الوقوف على جهود رجال البيع وتوجيههم بالشكل السليم.

هـ- **تنسيق الأنشطة البيعية** : يتم التنسيق بين الأنشطة البيعية مع الإدارات الأخرى كالسويق والمشتريات والمخازن والإنتاج والمالية... الخ.

و- **الرقابة والتقييم على الأنشطة البيعية** : وهذا يشمل تحديد المناطق البيعية وكذا تحديد مسارات رجال البيع وتحديد حصص البيع وتلقي التقارير عن سير العمل البيعي، ومن ثم تقويم النتائج التي تم التوصل إليها لاتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة للنهوض بمستوى الأداء وتطويره في المستقبل، وتعتمد إدارة المبيعات في العملية الرقابية بإجراء التقييم بصورة موضوعية على عدة وسائل منها تحليل المبيعات.

### 2- إدارة القوة البيعية:

وتشمل القيام بالمهام أو الوظائف التالية:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبد الله سمارة ومحمد عبيدات، مرجع سابق، ص 21.

<sup>2</sup> عبد الله سمارة، محمد عبيدات، مرجع سابق، ص 22.

-توظيف واختيار رجال البيع من حيث تحليل العمل ووصفه وتحليل وتحديد مؤهلات البيع (شروط التوظيف) ومصادر الحصول على رجال البيع وكذا إجراءات التوظيف.

- تدريب رجال البيع من حيث تحديد موضوعات التدريب ومتى تقوم بالتدريب ومن تحتاجه الخ...

- تحفيز رجال البيع من حيث تحديد أساليب التحفيز المختلفة ولماذا تستخدم وكيف تستخدم...الخ.

- تعويض رجال البيع من حيث تحديد أسلوب التعويض الذي يناسب طبيعة العمل البيعي ويحقق أفضل إنجاز للمؤسسة ولرجل البيع.

-تقييم جهود رجال البيع من حيث تحديد نماذج التقويم الفعالة والموضوعية للوصول إلى حكم منطقي على أداء رجال البيع.

## المبحث الثاني: ماهية القوة البيعية .

نقدم في بداية عرضنا مختصرا حول مفهوم القوة البيعية والهدف منها وكذا علاقتها بعناصر الاتصال الترويجي .

فالقوة البيعية هي بمثابة أداة الربط بين المؤسسة والمجتمع بشكل عام فعن طريقها تصل المنتجات إلى المستهلكين ومن خلال رجال البيع يتم نقل الأفكار والاحتياجات من وإلى المنظمة فنجاح المسعى التسويقي لأي مؤسسة اقتصادية متوقف على مهارات قوة البيع التي تعمل على إيجاد التوافق بين حاجات العملاء ومنتجات المؤسسة.

**المطلب الأول: مفهوم القوة البيعية .**

تلعب القوة البيعية دورا متناميا وأهمية بالغة في تكثيف نشاط التبادل والإنتاج بين المؤسسة الاقتصادية وعملائها، ولتوضيح مفهوم القوة البيعية نتطرق إلى بعض التعاريف المسندة إليها:

مايسمى بقوة البيع أو شبكة البيع أو فريق البيع بالمؤسسة ما هو إلا مجموعة أفرادها التجاريين الموظفين للقيام بالاتصالات الفردية مع المشتريين الحاليين أو المحتملين.<sup>1</sup>

- تعرف أيضا على أنها مجموعة من الأشخاص يضطلعون بمهمة أساسية تعد القاسم المشترك بينهم وهي العملية البيعية أو السعي إلى بيع منتجات المؤسسة بفضل الاتصال المباشر مع العملاء المحتملين، الموزعين، ومؤثري الشراء.<sup>2</sup>

- أما الكاتب ثامر البكري يرى أن: "القوة البيعية هي عملية الاتصال الحاصلة بين البائع والمشتري بهدف تشجيعه أو مساعدته في تحقيق عملية الشراء للسلعة أو الخدمة".<sup>3</sup>

- وتعرف كذلك القوة البيعية: "هي عبارة عن مجموعة أشخاص تجاريين مكلفين بالبيع وإثارة الطلب".<sup>4</sup>

<sup>1</sup>J.jacques lambin, le marketing , stratégique , 2<sup>me</sup> édition ,5<sup>eme</sup>tirage, édition international , paris, france , 1993, p 200.

<sup>2</sup> Lindon et lendrevie, mercator et pratique du marketing , 5<sup>eme</sup>edition, edition dalloz, paris, France , 1997, p 390.

<sup>3</sup>ثامرالبكري، التسويق (أسس ومفاهيم معاصرة )، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص390.

<sup>4</sup>J.phelpher et jorzanice, merketing, vuibert gestion, paris ,france , 1998, p 430.

الكاتب محسن فتحي عبد الصبور يعرفها على أنها "اتصال شخصي مباشر بين ممثلي المنشأة والعميل المستهدف بهدف تقديم المنتج له وتوفير كافة المعلومات التي تساعد على اقتناع العميل بها وحثه على اتخاذ قرار الشراء".<sup>1</sup>

من خلال هذه التعاريف التي تطرقنا إليها نتوصل إلى أن القوة البيعية عبارة عن مجموعة الأشخاص القائمين على عملية الترويج، كونها تتضمن مقابلة بين رجل البيع والمستهلك أو المشتري الصناعي وجها لوجه لتعريف هذا الأخير بخصائص السلعة أو الخدمة وحثه على الشراء وهي تختلف عن باقي وسائل الترويج، كونها تعتبر من الوسائل الشخصية بمعنى أنها تهتم بالتركيز على فرد معين أو عدد قليل من الأفراد للوصول إلى هدف الإقناع بالشراء وذلك على خلاف طرق الترويج الأخرى التي ترمي إلى الاتصال بعدد كبير من المستهلكين كالإعلان والتي يصعب عند استخدامها إتاحة الاهتمام بمستهلك معين.<sup>2</sup>

إذا يمكننا القول بأن القوة البيعية مجموع الأفراد المكلفين بالبيع ودراسة الطلب ومحاولة التأثير عليه ايجابيا، وبالتالي ما هي إلا مجموعة من رجال البيع مهمتهم التأثير على السلوك الشرائي للعملاء في محاولة منهم لإتمام العملية البيعية بفعالية ونجاح.

### المطلب الثاني : أهداف القوة البيعية

تعتبر أهداف القوة البيعية عن مستويات الانجاز المتوقع تحقيقها من قبل رجال البيع خلال فترة زمنية محددة، ويجب أن تكون هذه الأهداف واضحة وبسيطة ومعلومة . كما أن هذه الأهداف تمثل جزء من أهداف الإستراتيجية التسويقية التي تمثل هي الأخرى جزءا من الأهداف العامة للمؤسسة ككل، حيث يكون تسلسلها وفقا للجدول التالي :

<sup>1</sup>محسن فتحي عبد الصبور، أسرار الترويج في عصر العولمة، مجموعة النيل العربي، 2000، ص103،

<sup>2</sup>إبراهيم زروقي، إدارة القوة البيعية في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص تسيير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2010-2009 ص3.

الجدول رقم (01) : أهداف القوة البيعية

من يقرر ؟	ماهي الأهداف ؟	ماهي المدة المحددة ؟
الإدارة العامة	الأهداف العامة للمؤسسة	على المدى الطويل
إدارة التسويق	الأهداف التسويقية	على المدى المتوسط
مدير المبيعات	أهداف القوة البيعية ثم الحصة البيعية لكل رجل بيع	على المدى القصير

المصدر : p.lezin et A.toullec , force de vente , express, les éditions du nod, paris,France, 1999, p 47

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أهداف القوة البيعية هي أهداف تنفذ خلال فترة زمنية قصيرة وتجدد كل فترة وأخرى. يمكن تقسيمها إلى مستويين هما:<sup>1</sup>  
 - **المستوى العام:** الذي يمثل الأهداف التي يمكن إسنادها إلى جميع القوة البيعية الموجودة بالإدارة.

- **مستوى كل رجل بيع:** والتي تمثل حصص المبيعات التي يمكن أن يحققها كل واحد منهم.

يتم تحديد الأهداف من قبل إدارة المبيعات بالاتفاق مع الإدارة العامة للمؤسسة والتي تكون في أغلب الأحيان أهداف كمية ونوعية.

1- الأهداف الكمية:

هي أهداف قصيرة الأجل، ومن هذا المنطلق يجرى تحديدها وإعادة النظر فيها بين كل فترة وأخرى ومن هذه الأهداف الكمية نجد:<sup>2</sup>

أ- **المبيعات:** الرفع من رقم أعمال بعض المنتجات، وقد يكون ذلك بالنسبة للمنتجات الجديدة أو المنتجات الأكثر ربحية ( هدف يعبر عنه بقيمة معينة أو بعدد الوحدات ).

ب- **العملاء:** اكتساب عملاء جدد لكل منطقة بيعية أو الرفع من عدد وقيمة الطلبات لكل عميل.

<sup>1</sup>C.demeure, merketing, edition, dalloz, paris, france, 1997 – p 250.

<sup>2</sup>C.hamonp lezin .a.tollec, gestion commercial et mangement de la force de vente édition dunod, paris, france, 1993, p344–345.

ج - الأرباح: التحسين في نوعية الخدمات والمنتجات للحد من التخفيضات الممنوحة للعميل، والتحكم في نفقات التوزيع، الرفع من عدد الزيارات لكل عميل.

د- النشاط: تقسيم المهام البيعية على رجال البيع يكون بصفة دورية، وذلك طوال السنة، وتجنب التغيرات الموسمية الموجودة التي قد تؤدي إلى وجود خلل فيما يخص الإنتاج والمخزونات .

هـ- التنظيم: الرفع من إنتاجية الزيارات البيعية ( عدد العملاء الذين يتم زيارتهم، وقت الزيارة، عدد الكيلومترات المقطوعة، تسيير الوقت ...الخ).

## 2- الأهداف النوعية:

تعتبر الأهداف النوعية ذات درجة تغيير محدودة للغاية، وتمثل القائمة التالية بعض الأهداف الرئيسية النوعية، والتي يمكن تخصيصها للقوة البيعية:<sup>1</sup>

- خدمة العملاء الحاليين عن طريق الاتصال بالعملاء وتلقي رغباتهم .
- أداء كامل لوظيفة البيع وذلك عندما يكون البيع الشخصي هو العنصر الوحيد في الترويج
- المحافظة على تعاون العملاء والموزعين في تخزين وترويج منتجات المؤسسة .
- إبلاغ العملاء بصورة دائمة بالتغييرات التي تطرأ على المنتجات أو على الجوانب الأخرى من إستراتيجية التسويق .
- مساعدة العملاء والموزعين على إعادة بيع المنتجات المشتراة.
- تزويد العميل بالمشورة والمساعدة الفنية خاصة في حالة المنتجات المعقدة فنيا.
- المساعدة أو القيام بتدريب رجال البيع التابعين للوسطاء الذين يتعاملون مع منتجات المؤسسة.

## المطلب الثالث: علاقة القوة البيعية بعناصر المزيج الترويجي.

في الواقع أن القوة البيعية تدخل ضمن عناصر المزيج الترويجي المختلفة من إشهار وترقية المبيعات وعلاقات عامة ولتبيان دور القوة البيعية في إطار عناصر الاتصال لابد من تسليط الضوء على تعريف الترويج الذي يعرفه كل من زياد محمد الشerman، وعبد

<sup>1</sup>بشير العلق و علي ربابعة، الترويج والإعلان (أسس، نظريات، تطبيقات)، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1998، ص68.

الغفور عبد السلام على أنه "أحد عناصر المزيج التسويقي الذي يعمل بشكل مباشر أو غير مباشر على إقناع المستهلكين المستهدفين بأن كل ما يتم الترويج إليه من سلع أو خدمات هو القادر على إشباع حاجاتهم ورغباتهم وأذواقهم ووفق إمكاناتهم".<sup>1</sup>

ولتبيان العلاقة بين القوة البيعية وأهم عناصر المزيج الترويجي نتطرق الى مايلي:

#### 01- العلاقة بين القوة البيعية وترقية المبيعات:

لا يمكننا في ظل التطور الحاصل والمستمر الذي تعرفه الأسواق الرأسمالية تجاهل مكانة عنصر ترقية المبيعات في الاتصالات التسويقية التي أصبحت تحتل مكانة هامة في جميع المؤسسات الرائدة في العالم، وهذا ما يؤكد الارتفاع المتزايد الذي تشهده النفقات الموجهة لاستثمارات الترقية ضمن الأنشطة الترويجية.

حيث أن القوة البيعية تساهم في ترقية المبيعات من خلال:<sup>2</sup>

- إعلام المستهلكين في نقاط البيع عن إجراءات وشروط عملية الترقية.
- تشجيع المستهلكين وإقناعهم والتجريب في إطار عملية الترقية.
- استقطاب وجذب الأفراد المهتمين بعملية الترقية وجعلهم عملاء جدد للمؤسسة.
- دفع المستهلكين لشراء منتجات أخرى في نفس الشكل أو من نفس الماركة.
- تنشيط نقطة البيع عن طريق القيام باستعراضات ميدانية، اقتراح، تذوق، تجريب ألعاب بمعنى اشترك المستهلك في عملية الترقية واستخدامه كدعامة لها مما يجعله عنصر فاعل ومفعول به في نفس الوقت.

كما أن عملية الترقية تعود بفوائد كثيرة على رجال البيع وهي:

- عمليات الترقية من أبرز عوامل تشجيع وتحفيز رجال البيع .
- عمليات الترقية تعتبر تحدي لرجل البيع فهي تدفعه الى إستخلاص كل طاقاته لتحقيق الأهداف الموكلة اليه.

<sup>1</sup>زيد محمد الشрман وعبد الغفور عبد السلام، مبادئ التسويق، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص 181.

<sup>2</sup>إبراهيم زروقي، مرجع سابق، ص 7-9.

- تبرز عمليات الترقية أو تكشف عن الطاقات الخفية الكامنة في رجل البيع وقد تؤدي به الى الحصول على هدايا، العلاوات، أو على منصب أعلى... الخ.
- ترقية المبيعات تساهم في تقييم رجال البيع على المباشر فقد تسمح بالكشف عن العناصر الفعالة والعناصر غير الفعالة.

## 02 - العلاقة بين القوة البيعية والعلاقات العامة:

مهما كان موقع رجال البيع سواء في نقطة البيع التابعة للمؤسسة أو عند العملاء أو في المعارض والصالونات فإن أدائهم لوظائفهم هو الذي سيصنع صورة المؤسسة، لأنهم المرآة العاكسة لها أمام العملاء، وهم بذلك أحسن مكمل للعلاقات العامة والسند الحقيقي لها، ويبرز ذلك جليا في المعارض والصالونات التي من المستحيل أن تنجح دون المساهمة القوية لرجال البيع الذين سيهتمون ب:<sup>1</sup>

- ترتيب وتوظيف جناح البيع أو العرض في المعرض.
- تنشيط جناح المؤسسة باقتراح استعراضات، هدايا، عينات... إلخ.
- الاهتمام بزوار الجناح والسهر على تلبية طلبياتهم.
- تعزيز العلاقات مع العملاء الحاليين للمؤسسة عن طريق إرسال الدعوات.
- جذب المهتمين وجعلهم عملاء جدد للمؤسسة بجمع المعلومات حولهم وتبويبها بملف خاص.

## 3- العلاقة بين القوة البيعية والإشهار:

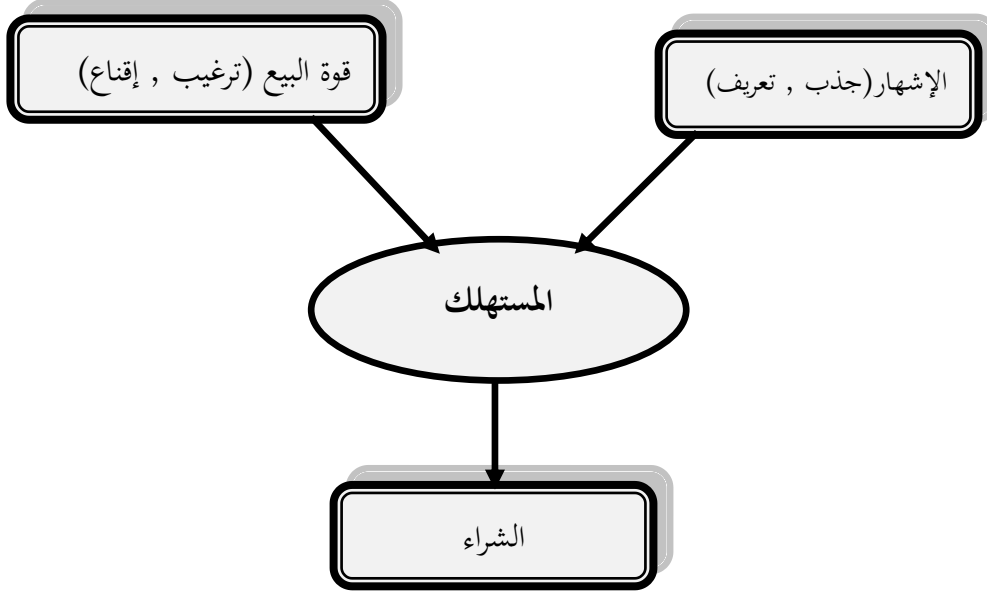
إن الهدف النهائي للقوة البيعية هو إحداث تغيير في سلوك العميل وحثه على شراء المنتج فالإشهار يعرف، يحبب، ويذكر المستهلك بالمنتج، لكن المستهلك عندما يتوجه إلى نقاط البيع سيجد نفسه أمام جملة من المنتجات البديلة، وسيحتار في أمره، وهنا تتدخل قوة البيع، التي ستقوم باستقباله وبتقديم معلومات مكملة للإشهار، وبشرح مزايا وخصائص المنتج المباع، وكذا إغراء وتشجيع المستهلكين المترددين على الشراء بتدعيم الرسالة الإشهارية، فالإشهار يحضر المستهلك للشراء بتأثيره على نفسية هذا الأخير من جهة ورجال البيع سيكملون عمل الإشهار بإقناع هذا الأخير من جهة أخرى:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ابراهيم زورقي، مرجع سابق، ص 11-12.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 9، 11-

ويمكن إبراز العلاقة الوطيدة بين هذان العنصران عن طريق الشكل التالي :

الشكل (2) : يمثل العلاقة بين الإشهار والقوة البيعية.



المصدر :ابراهيم زروقي، مرجع سابق، ص 10 .

إن الإشهار بمثابة الحلقة الأولى في سلسلة الإتصال التسويقي فهو العنصر الذي يترصد المستهلك في المنزل، والأماكن العامة، وهو الذي يقترح حياة المستهلك، من خلال دعائم الاتصال المختلفة من راديو، تلفزة، معلقات، جرائد... الخ. ويهيئ بذلك المستهلك على شراء المنتج، وعندما يذهب هذا المستهلك إلى نقطة البيع سيقنتي المنتج مباشرة، إن كان مقتنع بالإشهار أو سيتولاه رجال البيع، ويحيطوه بالعباية والاهتمام، بحيث سيجد المستهلك كافة الإجابات على تساؤلاته، والتي قد تكون كفيلة بإقناعه بالشراء الفوري، وهو بذلك يشكل الحلقة الأخيرة من السلسلة، بحيث الإشهار يهيئ الأرضية لقوى البيع، والقوة البيعية تواصل عمل الإشهار وتساعد في تحقيق أهدافه.

### المبحث الثالث : ماهية البيع الشخصي.

يعتبر البيع الشخصي أحد أهم الأنشطة المستخدمة من طرف المنظمات الإقتصادية لتكوين وتوطيد علاقتها مع عملائها، ( مستهلك نهائي أو مشتري صناعي ) وبالنظر إلى أهمية البيع الشخصي لابد على المؤسسة الاهتمام بهذا الجانب، من أجل بلوغ أفضل أداء،

وكون البيع الشخصي سفير للمؤسسة فهو يعكس صورتها إما ايجابيا إذا كان أداء رجال البيع جيد، أو سلبيا إذا كان أدائهم سيئ، ومنها يمكننا القول أن كفاءة وفعالية رجال البيع ستساهم وبشكل كبير في وصول المؤسسة الى أهدافها.

### المطلب الأول : مفهوم البيع الشخصي.

#### 1 - تعريف البيع الشخصي : للبيع الشخصي العديد من التعاريف نوجز أهمها كالتالي:

"يعرف البيع الشخصي على أنه نشاط ترويجي يقوم به رجل البيع بشكل شخصي في محاولة لإقناع المستهلك النهائي أو المستعمل الصناعي لشراء سلعة أو خدمة معينة يتم الترويج له".<sup>1</sup>

ويعرف كذلك بأنه "الاتصال المباشر والشخصي بين رجال البيع والمشتريين في صورته المختلفة، فإما أن يكون بين المنتج وتاجر الجملة أو تاجر التجزئة، أو بين تاجر الجملة وتاجر التجزئة، أو بين تاجر التجزئة والمستهلك النهائي".<sup>2</sup>

أما الكاتب محمد السيد البدوي الدسوقي فيعرف البيع الشخصي على أنه "عبارة عن عملية يقوم من خلالها رجل البيع بتحديد رغبات وحاجات المستهلك والعمل على إشباع هذه الاحتياجات، من خلال العلاقة المتبادلة بين البائع والمشتري".<sup>3</sup>

ويعرف كذلك البيع الشخصي على أنه "نشاط ينطوي على عملية اتصال إقناعية، تستهدف استمالة السلوك الشرائي للمستهلك المرتقب أو أنه التقديم الشخصي والشفهي لسلعة أو خدمة أو فكرة بهدف دفع الزبون المرتقب نحو شرائها والاقتناع بها (potential customer)".<sup>4</sup>

كذلك يمكن تعريف البيع الشخصي على أنه التحدث للجمهور والمشاركة في المؤتمرات وهو "عبارة عن اتصال شخصي بين البائع والمشتري في محاولة لإتمام عملية التبادل، وتقوم الشركة بهذه الوظيفة من خلال القوى البيعية التي تعمل لديها ويلعب رجل البيع دورا هاما في ترويج منتجات أي شركة".<sup>5</sup>

<sup>1</sup>ابراهيم بلحيمر، أسس التسويق، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، القبة القديمة، الجزائر، 2010، ص253.

<sup>2</sup>طارق الحاج وآخرون، التسويق من المنتج إلى المستهلك، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997، ص167.

<sup>3</sup>محمد السيد البدوي الدسوقي، قواعد البيع الشخصي، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 2007، ص09.

<sup>4</sup>حميد الطائي، البيع الشخصي والتسويق المباشر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص21.

<sup>5</sup>مليحة يزيد، أصول وفصول التسويق، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2014، ص164.

أما الكاتب أحمد شاكر العسكري يعرف البيع الشخصي على أنه "التقديم الشخصي أو الشفهي لسلعة أو خدمة أو فكرة بهدف دفع العميل المرتقب نحو شراء السلعة أو الخدمة والافتتاح بها".<sup>1</sup>

اختلفت آراء الكتاب حول تقديم تعريف البيع الشخصي من كاتب لآخر إلا أنها كلها تصب في مصب واحد وهو أنه نشاط هدفه استمالة وجذب العملاء وتحسين العلاقة معهم ولفهم البيع الشخصي أكثر لابد من تحليل الخطوات التالية التي تمثل ديناميكية هذه الوسيلة البيعية.

## 02- ديناميكية البيع الشخصي

أ - **الخطوة الأولى:** وترتبط بالبحث عن العميل المرتقب ومحاولة تأهيله وجعله قادراً على الشراء، أو قرار الشراء، وذلك معرفة رغبته وقدراته الشرائية والسلطة التي يتمتع بها في اتخاذ قرارات الشراء .

ب - **الخطوة الثانية:** محاولة بناء اتصال هادف مع العميل والمحافظة على علاقات جيدة معه، للوصول إلى بناء ولاء لمنتجات المؤسسة السلعية أو الخدمية .

ت - **الخطوة الثالثة:** تتمثل في الأسلوب الذي يتبعه مندوب البيع في عرض وتقديم السلعة أو الخدمة للعميل بالطريقة التي يتمكن هذا العميل من إشباع رغباته وحاجاته من شراء أو اقتناء أو الانتفاع بالشيء الذي يعرضه مندوب البيع.

ج - **الخطوة الرابعة:** تتمثل في كيفية التعامل مع استفسارات أو اعتراضات أو أسئلة العميل عن الشيء المعروض.

د - **الخطوة الخامسة:** وتتمثل في النتيجة النهائية للعملية البيعية أي كيفية الوصول إلى قرار نهائي من قبل العميل وهذا ما يعرف باسم إقفال العملية البيعية.

هـ - **الخطوة النهائية :** وتتمثل في المتابعة للاستفادة من التجربة مع هذا العميل وكذا محاولة تصحيح الانحرافات إن وجدت في المستقبل عند الاتصال مع عميل آخر، بشكل عام يجب أن لا تتوقف عملية المتابعة بل يجب التأكد من أن العميل حصل على ما يريد في الوقت المحدد وبالكمية التي طلبها، وأن هذا العميل حقق الإشباع الذي أراد.

<sup>1</sup>أحمد شاكر العسكري، إدارة المبيعات، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص41.

إذا يعتمد البيع الشخصي على المقابلة والمواجهة والإقناع والتي تتضمن أن يتصرف الطرف الآخر بطريقة ايجابية نحو الشراء .

**المطلب الثاني : أنواع ومهام رجال البيع.**

يتخذ البيع الشخصي عدة أشكال فقد يكون عن طريق رجال بيع داخل المحل كما هو الحال في محلات البيع بالتجزئة، وقد يكون عن طريق رجال بيع يمرون من منزل إلى منزل.

### 1- أنواع رجال البيع.

توجد عدة تصنيفات لرجال البيع، وهذا حسب ما تقدمه المؤسسة من منتجات أو خدمات، وحسب خصائص ودرجة تعقيد منتجاتها وغيرها من العوامل، وكما موضح في الشكل التالي: فان رجال البيع ينقسمون إلى: مسلم بضاعة، متلقي طلبات داخلي، متلقي طلبات خارجي، رجل بيع مساعد، رجل بيع فني، ممثل مبيعات المنتجات المادية، ممثل مبيعات المنتجات غير المادي<sup>1</sup>.

**الشكل رقم (3) : الأنواع المختلفة لرجال البيع وتقييم مهامهم الإبداعية.**

نوع رجل البيع	%المهام المسندة إليه
- مسلم بضاعة	10%
- متلقي طلبات داخلي.	20%
- متلقي طلبات خارجي.	30%
- رجل بيع مساعد.	40%
- رجل بيع فني.	50%
- ممثل مبيعات المنتجات المادية.	60%
- ممثل مبيعات المنتجات غير المادية.	70%

مهام روتينية



مهام إبداعية



<sup>1</sup> René Y.DARMON, M.LAROCHE, JOHN.V.PETROF, Le Marketing "Fondements et Applications", 4<sup>ème</sup> édition, McGraw-Hill éditeurs, Canada, 1990, P391.

- وفيما يلي تلخيص لكل نوع من هذه الأنواع بناء على المهام المسندة لكل نوع:<sup>1</sup>
- أ - مسلم البضاعة:** وهو الشخص المعني بنقل وتسليم البضاعة للعملاء، فعلى سبيل المثال مسلم الحليب أو الجرائد الذي يستقبل الطلب ويسلم كل صباح السلعة، وعليه تكون المسؤولية والمهام الموكلة إليه بسيطة وروتينية.
- ب - متلقي طلبات الشراء داخليا:** يكمن دوره في استقبال طلبات العملاء، بالإضافة إلى تسليم العميل المنتج الذي يطلبه ويرغب فيه ثم يقوم بقبض الثمن. وفي هذه الحالة قد يستشير العميل البائع في عملية الشراء، فمثلا في دكان الخردوات عند إقبال العميل على الشراء فإنه يحتاج إلى ممارسة الأعمال اليدوية فيستشيره حول عملية الشراء، فكونه مختص يستطيع مساعدته في اقتناء السلع التي تلبى احتياجاته.
- ج - متلقي طلبات الشراء خارجيا:** وهو ممثل العلامات التجارية الكبرى خاصة المنتجات ذات العلامة المشهورة، والذي يزور تجار التجزئة وسلاسل بيع المواد الغذائية، وذلك لاستلام الطلبات والتأكد من أن المنتج متوفر بالكميات المناسبة. ومثال ذلك رجال البيع في متاجر التجزئة الذين يجرون مقابلات مع العملاء وجها لوجه، داخل تلك المحلات وينفذون طلبات الشراء في أقل وقت ممكن. وفي هذه الحالة لا يتعدى دور رجل البيع خدمة العملاء وتقديم الاقتراحات لهم، بمعنى لا يصل إلى مستوى عقد صفقات أو إجراء مقابلات بيعية مع العميل.
- د - رجل البيع المساعد:** يكمن دوره في إمداد العملاء الحاليين والمرتبين بمعلومات عن المؤسسة ومنتجاتها، مع محاولة استمالتهم وإقناعهم بشراء المنتجات من خلال الموزعين ورجال البيع، وينتشر هذا النوع في مؤسسات الأدوية، حيث يقوم رجل البيع في القطاع البيعي المحدد له بالاتصال بالأطباء والصيديات لا لغرض البيع وإنما لتقديم الأدلة الموثقة التي تثبت فعالية تلك الأصناف، ثم يقترح على الأطباء وصفها لمرضاهم.

<sup>1</sup> René Y.DARMON, M.LAROCHE, JOHN.V.PETROF, Op-Cit, P391.

هـ- **رجل البيع الفني (مهندس المبيعات):** يعمل رجل البيع الفني عادة في المصانع التي تستخدم أجهزة معقدة، أو تلك التي تنتج حسب الطلب ووفقا لمواصفات فنية معينة، مثل الأجهزة الطبية، الأنظمة المعلوماتية وبعض المعدات الصناعية، وعادة ما يساعد العملاء في تقييم قراراتهم قبل الشراء. و في بعض الأحيان يطلق على هذا النوع من رجال البيع المستشارون الفنيون الذين يقومون بنقل صورة فنية متكاملة عن رغبات العملاء وتطلعاتهم إلى المؤسسة، بهدف توجيه إنتاج المؤسسة في اتجاه تحقيق تلك الرغبات والتطلعات.<sup>1</sup>

و- **رجل بيع المنتجات المادية:** في هذا النوع يتخصص رجل البيع في المنتجات المادية، لأنها تحتاج إلى مهارة خاصة وبراعة في الأداء، لأن العميل لا يدرك أهمية هذه المنتجات لإشباع حاجاته؛ فدور رجل البيع هو إثارة اهتمام العميل للمنتجات التي يسوقها، وبذلك يستلزم منه المعرفة التامة لمنتجاته ومنتجات المنافسين.

ز- **رجل بيع المنتجات غير المادية:** هذا النوع من رجال البيع مهامه صعبة، لأنه يتعامل مع منتجات غير ملموسة، ولا يمكن عرضها أو تشكيلها، وبالتالي تكون المهمة الأساسية لرجل البيع هي كسب ثقة العميل ومحاولة بيع المنافع المترتبة على استخدام الخدمة أكثر من التركيز على ملامح الخدمة نفسها.

من خلال التعرف على الأنواع المختلفة لرجال البيع والمهام الموكلة إليهم، يلاحظ أن تصنيف القوى البشرية العاملة في مجال البيع ينقسم إلى ثلاثة أصناف، الصنف الأول مهامه الإبداعية بسيطة لا تتعدى بذل مجهود جسدي (عضلي) مثل مسلم البضاعة وملتقي الطلبات الداخلي وملتقي الطلبات الخارجي، أما الصنف الثاني فمهامه الإبداعية متوسطة كونه يبذل مجهود ينقسم مناصفة بين الجسدي والعقلي في آن واحد، مثل رجل البيع الفني ورجل البيع المساعد، أما الصنف الثالث فمهامه الإبداعية عالية، كونه يبذل مجهودات عقلية وفكرية كبيرة مثل رجل بيع المنتجات غير مادية، وهذا ما يفسر صعوبة المهام الموكلة إليه.

## 2- مهام رجال البيع:

<sup>1</sup> لصبحي العتيبي: تطور الفكر والأنشطة الإدارية، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص262.

تختلف مهام رجل البيع من رجل بيع إلى آخر وبتكامل هذه المهام بينهم فهم يساهمون بدور فعال في تحقيق الربحية التي تمثل أهداف أصحاب الشركة، هذا إذا مارس رجل البيع مهامه الموكلة إليه على أكمل وجه وبكفاءة وفعالية، أما إذا لم يقم بمهامه تماما وبشكل جيد، هذا يعود سلبيا على المؤسسة، لذا وجب تقييم أدائهم حتى لا يكون سببا في فشل المؤسسة.

ومن بين المهام الرئيسية لرجل البيع مايلي:1

#### أ - البحث عن الزبائن:

حيث يسعى رجال البيع لجمع أسماء وعناوين المشتريين المحتملين من مصادر مختلفة منها السجلات الداخلية المتاحة، دليل الهاتف، دليل المنظمة الصناعية والتجارية، الصحف والمجلات، الاستفسار من العملاء الحاليين ومن الموردين والموزعين... الخ. وبعد إعداد قائمة بالمشتريين المحتملين، يقوم رجال البيع بتقييم هؤلاء المشتريين لتحديد قدرات وإمكانات كل مشتري منهم، وبناء على ذلك التقييم يتم استبعاد البعض، بينما يتم تجميع معلومات وبيانات أكثر عن البعض الآخر الأكثر قدرة على الشراء.

#### ب-إعداد خطة الاتصال مع المشتريين المحتملين:

وتبدأ خطة الاتصال بتجميع معلومات وافية عن خصائص المشتريين المحتملين الديمغرافية والنفسية لتحديد مواقعهم ومشاعرهم اتجاه ما هو مطروح من سلع وخدمات كما تقيّد المعلومات في تحديد طريقة الاتصال الفعالة ( زيارة شخصية، مكالمة هاتفية، رسالة مكتوبة ) وفي تحديد التوقيت المناسب للاتصال بهم .

#### ج - الاتصال بالمشتريين المحتملين:

يعتبر أسلوب الاتصال الذي يتم إتباعه المحدد الرئيسي لنجاح أو فشل عملية البيع، فالانطباع الأول سواء كان ايجابيا أو سلبيا فإنه يحدد نتائج عملية الاتصال ولفترات زمنية طويلة وأسلوب الاتصال المناسب يعتمد على تقضيلات وكذا خبرات رجال البيع، السلعة المراد بيعها، الموارد المتاحة، خصائص ومواصفات العملاء في الأسواق المستهدفة ومن أساليب الاتصال التي يمكن إتباعها بنجاح تلك التي يبادر فيها رجل البيع بذكر جماعة

أنعيم العبد العاشور ورشيد نمرودة، مبادئ التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006،

مرجعية نصحته بالتوجه لذلك المشتري، وقد يلجأ رجل البيع إلى تكرار الاتصالات ببعض المشتريين توقعاً منه أن البعض منهم قد يكون مستعداً للشراء بعد الممارسة الثانية والثالثة وهكذا .

#### د- عرض أو تقديم السلعة أو الخدمة:

يجب أن تثير طريقة عرض السلعة أو الخدمة انتباه ثم اهتمام حاجة أو رغبة المشتري لشراء السلعة ولتحقيق ذلك لابد من إتاحة الفرصة أمام المشتري لتجربة السلعة المراد بيعها مثلاً إلى جانب استماعه إلى ما يقوله، المشتري المحتمل عن السلعة، فعلى رجل البيع تكييف طريقة عرضه للسلعة لتلائم حاجات وقدرات وتوقعات المشتري المتوقعين .

هـ- التعامل مع الاعتراضات : يجب أن يكون رجل البيع قادراً على المواجهة والرد على التساؤلات والاستفسارات والاعتراضات حول السعر، شروط التسليم، وبعض خصائص السلعة أو الخدمة وعلى رجل البيع أن يكون إيجابياً في مواجهة الاعتراضات وأن يحاول في صورة منطقية الرد عليها، وهذا حتماً يعتمد على مدى مهارة وكفاءة وخبرة رجل البيع في التفاوض،<sup>1</sup> ويختلف أساس الرد على الاعتراض حسب الظروف فقد يتخذ البائع من بسبب الاعتراض نفسه نقطة تشجيع على الشراء، فالعميل الذي يعترض على الشراء مثلاً بسبب اللون يجب الرد على الاعتراض بأسلوب: نعم..ولكن... ، والعميل الذي يعترض على جلد الحذاء بسبب أنه خفيف جداً يرد عليه: لأن الجلد خفيف حقيقة ولكن ذلك يجعل الحذاء مريحاً... إلخ، كما أن هذا النوع من الجلود الخفيف متين جداً.. إلخ ، وهو يتحمل أكثر مما تتحمله معظم الأنواع الأخرى من الجلود السمكية.<sup>2</sup>

و - إنهاء عملية البيع: النتيجة النهائية للعملية البيعية، أي كيفية الوصول إلى قرار نهائي من قبل العميل، وهو ما يسمى بإقفال العملية البيعية.

ز- المتابعة : على المسؤولين عن البيع متابعة العملاء بعد انتهاء عملية البيع، وذلك بغية التعرف على ردود أفعالهم اتجاه السلعة عند وبعد الاستعمال الفعلي لها أي الاستفادة من التجربة مع هذا العميل، ومحاولة تصحيح الانحرافات إن وجدت في المستقبل عند الاتصال

<sup>1</sup>نعيم العبد عاشور ورشيد نمر عودة، مرجع سابق، ص 126.

<sup>2</sup>مصطفى زهير، التسويق وإدارة المبيعات، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1984 ص، 106.

بعميل آخر، وبصفة عامة التأكد من أن العميل حقق الإشباع الذي أراد،<sup>1</sup> إذن طبيعة البيع الشخصي تدعو إلى ضرورة رسم خطة المقابلة البيعية وقيادة سيرها.

### المطلب الثالث: أهمية وأهداف البيع الشخصي .

يلعب رجل البيع دورا هاما بالمؤسسة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية، ولا يجب أن نقلل من أهميته، وكذلك لا يجوز أن نقدره إلى الدرجة التي تجعله يطغى ومع ذلك فإن له وضع هام لا يجوز أن نغفله، كما أن أهداف البيع الشخصي تتوقف على كل من إستراتيجية التسويق وطبيعة المزيج الترويجي سواء كانت أهداف كمية أو أهداف نوعية.

#### 1- أهمية البيع الشخصي:

تتبع أهمية البيع الشخصي من الأتي:<sup>2</sup>

- يساهم في تطوير السلعة في ضوء احتياجات المستهلك والتحديات الخارجية والمنافسة.
- يساهم في دراسة السوق والتنبؤ بحجم المبيعات المتوقع والذي في ضوءه يتم الإنتاج والمشتريات.
- يساهم بدور رئيسي في تحصيل المستحقات للشركة لدى العملاء، التي تمثل المصدر الرئيسي لتمويل الأنشطة.
- المساهمة في بيع المنتجات وتحويلها لسيولة لتمويل الدورات المتتالية .
- من أهم نقاط الأهمية التنافس وإعطاء معلومات وإرشادات وتوصيات للتطوير والتحسين.
- يعتبر رجل البيع واجهة المؤسسة أمام العملاء، فان كان حسنا فهي حسنة، فيجب على المؤسسة ان تعطيه الإهتمام الكافي حتى يتم المحافظة على رجل البيع الناجح.
- ومن خلال النقاط السابقة يجب على رجل البيع أن يحافظ على نفسه ذاتيا، من حيث الأخلاق والقيم والسلوك والتميز، وإعطاء المؤسسة له الاهتمام الكافي من حيث الحقوق المعنوية والمادية وتزويده بالإمكانيات والوسائل والأدوات والقدرات المتقدمة حتى يؤدي ذلك إلى التطوير والتميز.

<sup>1</sup>نبيلة ميمون، البيع الشخصي وخدمة العملاء في المؤسسة الاقتصادية، الدار لجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2014، ص77.

<sup>2</sup>سيد سالم عرفة، مرجع سابق، ص118-119

وتظهر أهمية رجال البيع من خلال قدرتهم على إقناع العميل بالطرق التي تناسبه وأن يوصلوا إليه رسالة البيع باللغة التي يفهمها والأسلوب الذي يتلائم مع ظروفه الخاصة، وبذلك يتيح الاتصال الشخصي الفرصة لمندوب البيع أن يتعرف على عميله ويفهم ظروفهم ويصيغ حديثه بما يتلائم معه، وبذلك يمكن إقناعه وإتمام عملية البيع.<sup>1</sup>

## 2- أهداف البيع الشخصي :

الإنسان هو أساس التنمية والخير والعطاء إذا كان صالحا، وهو سبب الفساد والخسران إذا كان فاسدا، وبالقياس يعتبر رجل البيع الصالح هو أساس صلاح الوظيفة البيعية. وفيما يخص أهداف البيع الشخصي فيجب أن تكون واقعية ومنطقية وباستطاعة رجل البيع تحقيقها.

وفيما يلي أهم أهداف البيع الشخصي النوعية والكمية:<sup>2</sup>

- القيام بعملية البيع بالكامل، خاصة عند انعدام عناصر أخرى من المزيج الترويجي الأخرى.

- خدمة المستهلك الحالي، أي الاتصال بالعملاء الحاليين وتلقي طلباتهم.

- جذب عملاء جدد.

- الحصول على تعاون الموزعين في تخزين وترويج خط المنتجات.

- إبلاغ العملاء بصورة دائمة بالتغيرات التي تطرأ على السلعة.

- مساعدة العملاء على إعادة بيع السلع المشتراة.

- مساعدة العميل على استخدام المنتج وذلك بتزويده بالمعلومات، خاصة في حالة السلع

المعقدة فنيا، أو التي يتم تصنيفها طبقا لمواصفات المشتري .

- المساعدة في تدريب رجال البيع الذين يعملون لدى الموزعين .

هذا فيما يخص الأهداف النوعية أما أهداف البيع الشخصي الكمية فهي:

- الاحتفاظ بمستوى معين من المبيعات يسمح بالمساهمة في تحقيق أهداف الربح.

- الإبقاء على تكلفة البيع الشخصي داخل حدود معينة.

<sup>1</sup>طارق الحاج وآخرون، مرجع سابق، ص 167.

<sup>2</sup>نبيلة ميمون، مرجع سابق، ص 78.

- الحصول على نصيب معين من السوق والحفاظ عليه.

## المبحث الرابع: متطلبات تحقيق المهارة والكفاءة البيعية لرجل البيع.

هناك أساسيات مهنية يجب توفرها في رجال البيع وحتى يكون هذا الأخير على الوجه المطلوب من الكفاءة والفعالية، فيجب التركيز على التحديد الموضوعي والدقيق للمهارات والقدرات التي تميزه، كما يجب أن يكون ملما بالمعلومات المختلفة سواء الخاصة بالمؤسسة أو المنتج أو عمله بحد ذاته، إضافة إلى هذا كله وجوب توفر بعض الصفات الشخصية المهمة، كل هذه المتطلبات تجعل من رجل البيع ناجحا في عمله ومن ثم متميزا ويعود بالفائدة على المؤسسة ككل.

### المطلب الأول: القدرات والمهارات الواجب توفرها لدى رجال البيع:

يتطلب نجاح رجل البيع في تحقيقه لأهداف الشركة أن تتوفر لديه مجموعة من المهارات والكفاءات والقدرات الرئيسية، وحتى يستطيع التأثير في المستهلك وحثه على تقبل ما يعرضه عليه من سلع وأفكار يجب دراسة وتعمق أصول أساسية في فن البيع، ومن ثم يستطيع تطبيق هذه الأصول لاكتساب المهارة الفعلية في الميدان العملي. من بين هذه المهارات والقدرات ما يلي:<sup>1</sup>

#### 1- القدرة على التفكير المنهجي :

من المتعارف عليه أنه في حالة غياب منهجية التفكير العلمي لدى رجل البيع لن تنفع معه ولن يستفيد من أي صفة أو مهارة أخرى يتمتع بها، ويستحيل عليه أن يستفيد من أي معلومة متاحة لديه ، ونقصد بمنهجية التفكير مهارة رجل البيع وقدرته على رصد وتحليل الظواهر المختلفة وتحليلها والتعرف على حقائق الأشياء والتعامل معها بموضوعية غير متحيزا لاعتبارات شخصية أو مفاهيم وتصورات خاصة به .

#### 2- مهارات الاتصال الفعال :

من أجل تحقيق الأهداف التسويقية والبيعية من خلال مهارات الاتصال الفعال يجب مراعاة الإرشادات التالية :

– إعداد كافة الترتيبات والتجهيزات اللازمة للاتصال بالعميل .

<sup>1</sup>مصطفى محمود أوبوكر، أخصائي البيع الناجح، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2002، ص143-155.

- التفاعل النفسي والجسدي في عملية الاتصال مع العميل .
- تحضير جمل أو كلمات أو عبارات لفتح الحديث مع العميل .
- وجوب استخدام الألفاظ والتعبيرات الجذابة المؤثرة في مجال التسويق والعرض البيعي لخلق الدافع والرغبة لدى العميل للاستمرار في المقابلة البيعية والاتجاه إلى التعاقد .
- الاهتمام بالترتيب والتسلسل المنطقي في عرض الفرص والمزايا المتاحة حسب التسلسل حسب نمط العميل وكذا الموقف التسويقي والبيعي .

### 3- مهارة التحدث أثناء المقابلة الترويجية أو البيعية:

يتوقف نجاح إجراء المقابلة البيعية بدرجة كبيرة على التحدث، يعني كيفية كسب العميل لكلمة واحدة ، والقضية ليست ما تقول ولكن كيف تقول إضافة إلى اللباقة والقدرة على التأثير أثناء التحدث، ويجب أن نعلم أن مهارة التحدث من أخطر المهارات لصعوبة المعالجة أو الاعتذار أو التصحيح.

### 4- مهارة التعبير:

تعد مهارة التعبير من المهارات الرئيسية التي يجب توفرها بأخصائي البيع ولكي تنمي مهارة التعبير يجب مراعاة هذه الحقائق:

- العميل لا يتلقى الكلمات كما تقال ولكنه يترجمها بناء على التعبيرات وطريقة الحديث.
- الوسيلة المضمونة إلى قلب وعقل العميل ليست الكلمات المجردة ولكنها التي تنطق وتكون مرتبطة بلغة الجسم والعين وبمدى الانفعالات .
- معظم المشاكل والمتاعب اليومية تأتي من الإشارة والتلميحات غير المقصودة.

### 5- مهارة الإيماءات والإشارات:

تتوقف القدرة في التأثير على العميل وإقناعه بدرجة كبيرة على المهارة في توظيف الإيماءات والإشارات لتوصيل معاني معينة إلى العميل وذلك من خلال حركات الجسم واستخدام الأطراف، إما اليدين أو الكفين أو العينين أو الجسم كله.

### 6- مهارة توظيف لغة العين:

- لكي تنمي مهارات استخدام لغة العين في المقابلات الترويجية يجب مراعاة مايلي:
- العميل يستقبل الكلام من العينين.

- إذا لم تكن عينيك صديقة لك ومعاونة في حديثك فهي خصم لك وسوف تفضحك وهذا كله لأن العين تعطي للعميل إحدى المعاني والدلالات مثل: الصدق أو الكذب.

#### 7- مهارة التخاطب:

تعتمد مهارة التخاطب مع العميل على القدرة على اختيار الكلمات المناسبة واختيار الأسلوب المناسب للتعبير عن أفكاره، وأيضا الاستخدام الفعال لنبرات الصوت يمكن أن ينقل الرسالة إلى العميل بوضوح وأمانة وصدق إضافة إلى تحقيق التوازن بين مخاطبة كل من العقل والقلب والضمير والأحاسيس والقيم والأخلاق والمنافع والمصالح، وذلك كله حسب المواقف.

#### 8- مهارة التعرف على ردود أفعال الآخرين :

تعتمد القدرة في التأثير على العملاء والحصول على المعلومات الضرورية منهم بدرجة كبيرة على المهارة لفهم ردود الأفعال، ويمكن التعرف على ردود أفعال العملاء من خلال أدوات عديدة منها : طرح الأسئلة المناسبة عليهم ، الإنصات الجيد وكذا تصرفات وحركات العميل التي تصدر عنه أثناء الاتصال الترويجي أو المقابلة البيعية .

#### 9- مهارة التخطيط :

يعد التخطيط أحد المهارات الأساسية المطلوبة لنجاح رجل البيع ويختلف مستوى ومقدار التخطيط المطلوب وأهميته على أساس درجة من اللامركزية ومجالات مستوى الصلاحيات في المؤسسة، فكلما زادت درجة اللامركزية وتفويض السلطات في المؤسسة التي تعمل بها كلما تزايدت أهمية أن تكون مخطط جيدا .

#### 10- مهارة تنظيم وإدارة الوقت :

يجب إدراك أن المحيط الذي يتحرك فيه رجل البيع لتحقيق الأهداف التسويقية والبيعية هو الوقت ، فإذا لم تحسن تحديد واستثمار وقت الترويج والاتصال والمقابلة، يصعب عليك تحقيق أهدافك، كما أن الوقت هو أعلى وأثمن شيء للوظيفة لأنه يصعب ممارسة واجب من الواجبات إلا من خلال حيز معين من الوقت ( التوقيت الملائم والاقتصادي للتعاقد مع العميل)، هذه المهارة لازمة لرجل البيع لأنها تمثل أصول البيع التي هي أساسا أصول التعامل مع الناس.

## المطلب الثاني: المعلومات الواجب توفرها لدى رجال البيع.

مما لا شك فيه أن هناك علاقة مباشرة بين النجاح في البيع وبين ما هو مزود به رجل البيع من المعرفة، وهي تلك المعرفة التي يعطى منها الحقائق للعملاء ويستحوذ بها على ثقتهم، ويقابل على أساسها ادعاءات المنافسين، إضافة إلى ذلك فهي تقوي من ثقة البائع بنفسه وعمله كما أنها تثير حماسه.

### 1- أنواع المعلومات الواجب توفرها لدى رجال البيع.

يتطلب نجاح أخصائي البيع توفر ثلاث مجموعات في المعلومات وهي كالآتي:<sup>1</sup>

#### أ- معلومات عامة:

- يجب أن يتوفر قدر ملائم من المعلومات العامة المتنوعة لدى رجال البيع وتشمل مايلي:
  - الأنظمة والسياسات الاقتصادية والمالية ذات العلاقة بمجالات عمل الشركة وتأثيرها على الفرص والقيود التي تواجه الشركة.
  - مناخ وقوانين الاستثمار التي تنظم أنشطة ومجالات عمل الشركة، وتأثيرها على واقع ومستقبل المؤسسة.
  - خطط واتجاهات التنمية وتأثيرها على فرص العمل والمزايا التنافسية للشركة.
  - أنواع وخصائص الأسواق واتجاهات المنافسة وأوجه القوة والضعف لدى المنافس وتأثيرها على الموقف التنافسي للمؤسسة.
  - خصائص البيئة الاجتماعية والثقافية للشركة وتأثيرها على وظيفة أخصائي البيع.

#### ب- معلومات مهنية:

يوجد مجموعة من المعلومات المهنية الواجب توفرها لدى أخصائي البيع فيما يتعلق بممارسة العمل التسويقي والبيعي، ويستحيل عليه أن يكون ناجحاً من دونهما. ومن أمثلة هذه المعلومات المهنية مايلي:

- كيف يحدد المبيعات المستهدفة؟
- كيف يضع خطة تسويقية؟
- كيف يصمم حملة إعلامية؟

<sup>1</sup>مصطفى محمود أبوبكر، مرجع سابق، ص 159-160.

- كيف يجري اتصال تلفوني مع العميل؟
  - كيف يعد مراسلة ترويجية؟
  - كيف يجري مقابلة بيعية ناجحة؟
  - كيف يتعامل مع أنماط العملاء ويعالج اعتراضاتهم؟
  - كيف يقيم حملة ترويجية أو رسالة إعلانية؟
  - كيف يتعرف على المراكز التنافسية؟ وكيف يتأكد من رضا وثقة العميل؟
- ج- معلومات فنية:**

يتوقف نجاح أخصائي البيع في عمله بدرجة أساسية على ما لديه من معلومات فنية عن الشيء الذي يقوم بعرضه وعلى قدرته على توظيف هذه المعلومات بصورة سليمة لجذب العميل وكسب ثقته.

## 2- المصادر التي يتزود بها البائع بالمعلومات:

- المعلومات الضرورية التي يجب أن يتزود بها البائع عن المنشأة ومنافسيها مصادرها عديدة نذكر منها:<sup>1</sup>
- برامج التدريب وخبرة رجل البيع.
  - المعدات البيعية التي تزوده بها المنشأة.
  - الاجتماعات بالمشرفين والعاملين بالمؤسسة والعملاء والمجالات الحرفية والإعلانات، هذه المعلومات كلها تتوقف على نوع الوظيفة التي يؤديها رجل البيع ومن المفيد أن بيان تلك المعلومات التي يحتاج إلى معرفتها رجل البيع هي سبيل للنجاح في أعلى مراتب البيع.
  - ومن الممكن أن هذه المعلومات تختلف حسب مهام ونشاط كل رجل بيع كما ونوعا.
  - ومن الأحسن أن يعي رجل البيع كافة المعلومات سواء الضرورية أو غير الضرورية لكسب ثقة العميل.

## المطلب الثالث: الصفات الشخصية الواجب توفرها لدى رجال البيع.

<sup>1</sup>مصطفى زهير، مرجع سابق، ص 319.

تعتبر شخصية البائع من أهم أسس النجاح في البيع وكونها قابلة للتغيير والتطور فإنه يجعل الحكم عليها بمجرد ملاحظة بعض الثوابت أمر بعيد عن الصحة، لذلك هناك نهجان رئيسيان لدراسة شخصية الفرد، فالمنهج الأول يتحقق على أساس الملاحظة العامة لسلوكه وحديثه (البائع)، أما المنهج الثاني فهو كمي تحليلي في الأصل يعتمد على اختبارات دقيقة للعناصر التي تتكون منها شخصية الفرد ومجموع نتائج هذه الاختبارات تمكن من تجميع صورة شبه كاملة لشخصية البائع.

### 1- أهم الصفات الشخصية الواجب توفرها لدى أخصائي البيع:

أبرز الصفات الشخصية الواجب توفرها لدى أخصائي البيع ما يلي :<sup>1</sup>

أ- **الذكاء المهني:** يجب أن تتوفر لدى أخصائي البيع قدرا ملائما من الذكاء المهني المرتبط بطبيعة وظيفته وخصائص النشاط الذي يعمل فيه، ويتوقف ذلك على ما لدى أخصائي البيع من معلومات فنية تتعلق بالمنتجات أو الوحدات المطلوب بيعها، والتوظيف المهني الصحيح لهذه المعلومات بذكاء في الاتصالات والمقابلات الترويجية والبيعية مع العميل، والمقياس الحقيقي لتوفر هذه الصفة هو إقناع العميل وثقته بأن رجل البيع مهني متخصص في أسلوب العرض والتفاعل معه وتحقيق احتياجاته والاستجابة لرغبته وتحقيق أهدافه وتعظيم منفعه.

ب- **الطموح والتطلع إلى الترقى والتحسين:** يجب أن تتوفر لدى أخصائي البيع مستوى عالي من الطموح والرغبة في تحسين مستواه الثقافي والاجتماعي والمادي، ويكون لديه دافع ذاتي قوي لتحقيق تقدم وظيفي مهني مستمر، كما أن وجود الطموح المرتفع والاستعداد والرغبة القوية للتطلع إلى مستقبل أفضل هما أساس تعميق الرغبة وتنمية مهارة الإبداع والابتكار والتحديث والتطور لدى رجال البيع.

ج- **قبول التحدي:** يوجد اتفاق على أن أخصائي البيع يواجه العديد من المواقف غير المتماثلة ويتعامل مع العديد من العملاء المختلفين ويواجه العديد من الحالات غير المتكررة مما يتطلب أن يتوفر لدى رجل البيع الرغبة والاستعداد لمواجهة الاحتمالات ومهارة التعامل

<sup>1</sup>مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 167-172.

معها والقدرة على التصدي لأي مفاجآت والتفاعل معها بنجاح، لذا وجب على رجل البيع التحلي بالتحدي في المواجهة.

د- **التوازن الانفعالي:** يتطلب نجاح أخصائي البيع أن يتصف بالتوازن الانفعالي في مواجهة المواقف البيعية المختلفة، وفي تعامله مع أنواع العملاء مع اختلاف صفاتهم وكذا إمكانياتهم وتوقعاتهم، لذا وجب تقدير الحالة التي عليها العميل واستيعابها والتعامل معها بما يرضي العميل ويحقق أهداف المقابلة الترويجية .

هـ- **الثقة بالنفس:** تعد الثقة بالنفس إحدى أهم متطلبات نجاح أخصائي البيع ويمكن أن تبنى هذه الثقة بتوفر كافة المعلومات الخاصة بالمنتج والعميل والمؤسسة وأنظمتها ودراسة وتحليل المواقف البيعية والاستفادة من نتائجها.

و- **الأمانة:** لاشك أن الأمانة تعد من الصفات الهامة الواجب توفرها في شاغل أي وظيفة، ويظهر ذلك بوضوح في وظيفة أخصائي البيع بصفة خاصة، كونه المسؤول بدرجة رئيسية عن أعمال التخطيط والتنفيذ للواجبات وتقييم أدائه بنفس الوقت.

ز- **المظهر العام:** لقد ثبت خطأ الرأي القائل بعدم وجود علاقة بين مظهر الفرد وجوهره، حيث تأكد من خلال الممارسة العلمية والأبحاث والدراسات وجود علاقة ارتباطية بين مظهر الفرد وحقيقته، وإذا كان هذا لا يمنع من وجود حالات استثنائية شاذة خارجة، عن القاعدة وهذا لاكتساب احترام وارتياح العميل.

## 2- الأساسيات المفضل توفرها لدى رجل البيع من وجهة نظر العميل:

هناك بعض الأساسيات يفضل توفرها لدى رجل البيع وهي المصداقية والاحترافية والمعرفة الجيدة للسلعة، والقدرة على ابتكار حلول للمشكلات، والقدرة على تقديم السلعة بالشكل الجيد، هذه أبرز الصفات التي يفضلها المشتري أو العميل والتي تجعل من رجل البيع فعالاً وناجحاً.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>عبد السلام ابوقحف، التسويق السياسي (فن البيع، التفاوض)، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2004، ص7.

## خلاصة الفصل :

من خلال الفصل الأول تم التعرف على مجموعة من المفاهيم المرتبطة بالقوة البيعية، كان ذلك من خلال توضيح مفهوم القوة البيعية كأفراد وأهدافها ثم علاقتها بباقي عناصر الاتصال التسويقي، حيث لوحظ من خلالها أن القوة البيعية موجودة من أجل التأثير على المستهلك لصالح المؤسسة، كما أن أهدافها تختلف من كمية إلى نوعية، إضافة إلى ذلك اكتشفنا طبيعة العلاقة بينها وبين الإشهار، العلاقات العامة، ترقية المبيعات، حيث أن القوة البيعية مرتبطة بكل عنصر من هذه العناصر الثلاثة، ومنه وجود علاقة قوية بينهم ، قبل ذلك تمت الإشارة في المبحث الأول للإدارة المبيعات: مفهومها، أهميتها، مهامها ومجالاتها المهمة، وهذا باعتبار أن إدارة المبيعات هي القائمة بإدارة النشاط البيعي وإدارة القوة البيعية، أدركنا أن لها أهمية كبيرة في تقليص التكاليف وتعظيم الربح لكن هذا يتطلب وجود مهارات إدارية كبيرة وكفاءة وفعالية في الإشراف على إدارة القوة البيعية.

سلطنا الضوء بعد ذلك على البيع الشخصي، من خلال مفهومه، أنواع رجال البيع ومهامهم، ومن ثم أهمية وأهداف البيع الشخصي، ومن خلال ذلك وضحنا أن البيع الشخصي مقابلة شخصية اقناعية يجب الاهتمام فيها بالعميل قبل وأثناء وبعد الشراء، كما أن البيع الشخصي له من الأهمية الكبيرة على غرار باقي عناصر المزيج الترويجي، كونه اللقاء مباشر بالعميل، فهو الذي يساهم في تحويل المنتجات إلى سيولة من خلال الإثارة ويحقق أهداف المؤسسة على اختلافها الكمية منها والنوعية.

إضافة إلى ذلك توقفنا عند أساسيات تحقيق التميز والفعالية، التي هي عبارة على قدرات ومهارات يجب توفرها ومعلومات مختلفة يجب الإلمام بها، وبعض الصفات الشخصية المهمة لرجل البيع من أجل بلوغ الهدف المنشود والنجاح الباهر ومن ثم تحقيق التميز، هذه القوة البيعية يجب إدارتها بشكل جيد من أجل التأثير الإيجابي على أداء البيع الشخصي وهذا ما سنتناوله في الفصل الثاني بشيء من التفصيل.

# الفصل الثاني

## تمهيد:

إن الهدف من وراء هذا الفصل هو التعرف على كافة أبعاد إدارة القوة البيعية ودورها في تحسين فعالية أداء البيع الشخصي، فتحسين أداء رجال البيع يكون من خلال الإدارة الفاعلة للقوة البشرية العاملة في مجال البيع، وذلك بما تشتمل عليه مختلف عناصر الإدارة من تنظيم، اختيار، تحفيز، تدريب، مراقبة وتقييم.

فاليوم أصبح نجاح التسويق في كثير من المؤسسات يعتمد على مهارة رجال البيع في التوفيق بين منتجات المؤسسة وحاجة العملاء، ولهذا فإن إعداد إستراتيجية البيع الشخصي وإدارة القوة البيعية التي تتولى تنفيذ هذه الإستراتيجية تعد من المهام الرئيسية لإدارة التسويق.

ولمعرفة أثر وظائف إدارة القوة البيعية في تحسين مؤشرات فعالية أداء البيع الشخصي اعتمدنا على مؤشرين هما الحصص البيعية والعلاقة مع العملاء، بحيث أن المؤشر الأول ( الحصص البيعية ) كمقياس كمي، أما المؤشر الثاني (العلاقة مع العملاء) فهو كمقياس نوعي.

وعليه فإن هذا الفصل يتضمن المباحث التالية:

**المبحث الأول:** تنظيم واختيار القوة البيعية.

**المبحث الثاني:** تدريب وتحفيز القوة البيعية.

**المبحث الثالث:** رقابة وتقييم القوة البيعية.

**المبحث الرابع:** أثر وظائف إدارة القوة البيعية على مؤشرات فعالية أداء البيع الشخصي.

## المبحث الأول: تنظيم واختيار القوة البيعية.

يعتبر رجل البيع عنصرا مهما في نجاح العملية البيعية وذلك بفضل تحسينه الدائم للخدمة المقدمة للعملاء، فتطوير وتحسين أداء رجال البيع يكون من خلال الإدارة الفعالة للقوة البشرية العاملة في مجال البيع، بحيث أن أول بعدين في إدارة قوى البيع هما التنظيم والاختيار ، فالتنظيم يساعد بشكل كبير في زيادة الكفاءة البيعية لرجال البيع، ومع تعقد العمل بالإدارة وزيادة التخصص المطلوب يكون من الأهمية التأكيد من مفيد الأعمال البيعية المطلوبة، ويكون من أهداف تنظيم قوة البيع ضمان ذلك أما فيما يخص الاختيار فالمؤسسة تحتاج إلى رجال البيع مناسبين لتشغل هذه الوظيفة البيعية، وهي خطوة تحتاج إلى الكثير من التركيز والجدية لأنها اللب الأساسي في بناء القوة البيعية.

## المطلب الأول: مفهوم إدارة القوة البيعية.

للمحافظة على تطوير قوة بيعية فعالة وقادرة على انجاز أهداف المؤسسة يستوجب على إدارة المبيعات تأدية مجموعة من الوظائف وقبل أن نتطرق إلى هذه الوظائف يجب معرفة ماذا نعني بإدارة القوة البيعية من خلال ما يلي:

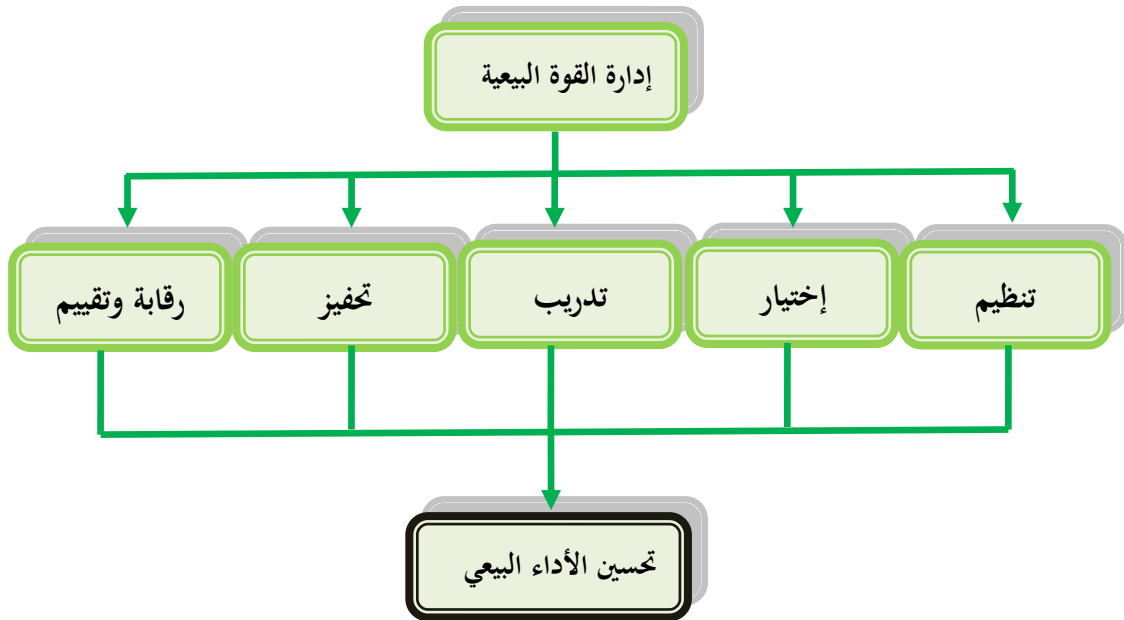
إدارة القوة البيعية تعني توظيف، تحفيز، مراقبة، وتقييم رجال البيع لدى المؤسسة، فعملية التوظيف والاختيار تنفذ بعناية تامة قصد التقليل من الكلفة المرتفعة الخاصة بالبحث عن المورد البشري الملائم للوظيفة، أما برامج التكوين فالهدف منها تكيف رجال البيع جدد مع بيئة المؤسسة الداخلية، منتجاتها، أسواقها، وتقنيات البيع المعتمدة لديها، أما المراقبة والتحفيز الفعال فيضمنان للمؤسسة التخفيض من المشاكل والصعوبات اللازمة لعمل رجال البيع، أما التقييم الدائم للقوة البيعية فهدفها دفع رجال البيع نحو تحسين قدراتهم ومهاراتهم للوصول للصورة المثلى، والتي تخدم مصلحة المؤسسة،<sup>1</sup> هناك تعريف آخر لإدارة القوة البيعية حيث يعرف الكاتب احمد مصطفى إدارة القوة البيعية أنها: "عملية تحليل وتخطيط وتنفيذ الرقابة على أنشطة القوة البيعية

<sup>1</sup> نبيلة ميمون، مرجع سابق، ص 9، نقلا عن:

وتشمل تلك الأنشطة ما يلي : تصميم أهداف القوة البيعية، تصميم إستراتيجية القوة البيعية، استقطاب واختيار رجال البيع، تدريبهم، حفزهم الإشراف عليهم وتقييم أدائهم<sup>1</sup>. ويعتبر قسم المبيعات المسؤول المباشر عن إيجاد وتطوير الفرص البيعية اللازمة لتصريف السلع التي يتم إنتاجها، كما يتولى هذا القسم اختيار وتدريب وتعويض وتحفيز القوة البيعية<sup>2</sup>.

ويمكن توضيح إدارة القوة البيعية في الشكل التالي:

الشكل رقم (4) : يمثل إدارة القوة البيعية



المصدر: من إعداد الطالبة .2015

من خلال الشكل أعلاه يتبين لنا أن إدارة القوة البيعية تحوي خمس وظائف هي: التنظيم، الاختيار، التدريب، التحفيز، الرقابة وتقييم رجال البيع، بحيث كل وظيفة تساهم في تطوير جانب معين لدى رجل البيع وبالتالي هذا يؤدي إلى تحسين أدائهم أثناء ممارستهم البيعية.

<sup>1</sup> أحمد مصطفى، إدارة فن التسويق منهج علمي معاصر، مراجعة: محي الدين الأزهري، بدون ذكر دار النشر، القاهرة، مصر، بدون ذكر سنة النشر، ص404.

<sup>2</sup> نعيم العبد عاشور ورشيد نمر عودة، مرجع سابق، ص127.

والواقع أن فعالية إدارة القوة البيعية تتوقف بالدرجة الأولى على دقة واكتمال وكذا توصيف مهام البيع، ومن خلال تحليل الواجبات والمسؤوليات التي تتطلبها كل مهمة فإن الإدارة تصل إلى مجموعة المؤهلات التي يجب أن يتمتع بها رجل البيع، كما تساعد توصيفات مهام الإدارة على التوصل إلى أفضل مصادر الاختيار وتعين أفضل المتقدمين، وعادة ما توضح المقارنة بين الصفات المرغوب فيها وصفات العاملين الجدد وحاجتهم إلى البرامج التدريبية المبدئية المكثفة، كما أن هذه المقارنة تساعد على تصميم وتحديد محتويات هذه البرامج، ويمكن القول بأن المقارنة بين صفات وخصائص رجال البيع الحاليين وبين توصيفات المهام تساعد مدير المبيعات على تصميم برامج التدريب المستمرة التي تقدم للعاملين القدامى في هيئة البيع وفي تحديد محتوياتها، إلى جانب ذلك يمد كتيب توصيف المهام لإدارة المبيعات بالخطوط العريضة لخطط دفع أجور رجال البيع، والتوصل إلى أفضل سبل الإشراف والتقييم.

### المطلب الثاني: تنظيم القوة البيعية.

يؤثر التنظيم على كفاءة وفعالية القوة البيعية، لذا من الواجب عند تخطيط التنظيم المناسب لرجال البيع أن تأخذ إدارة المبيعات الكثير من العوامل في الحسبان مثل خطوط المنتجات ونوعية رجال البيع ولا يمكن تصور تنظيم يصلح للتطبيق بكافة المؤسسات وعلى كافة رجال البيع.

#### 1- تعريف تنظيم القوة البيعية.

يقصد بتنظيم القوة البيعية "تصميم دليل تنظيمي يوضح المسؤوليات، الصلاحيات وكذا الواجبات ونقاط الاتصال والإشراف واتخاذ القرارات، ويرافق ذلك استخدام عدة أساليب تنظيمية مثل التنظيم على أساس السلعة، والمنطقة الجغرافية أو على أساس العملاء".<sup>1</sup>

#### 2- طرق تنظيم القوة البيعية

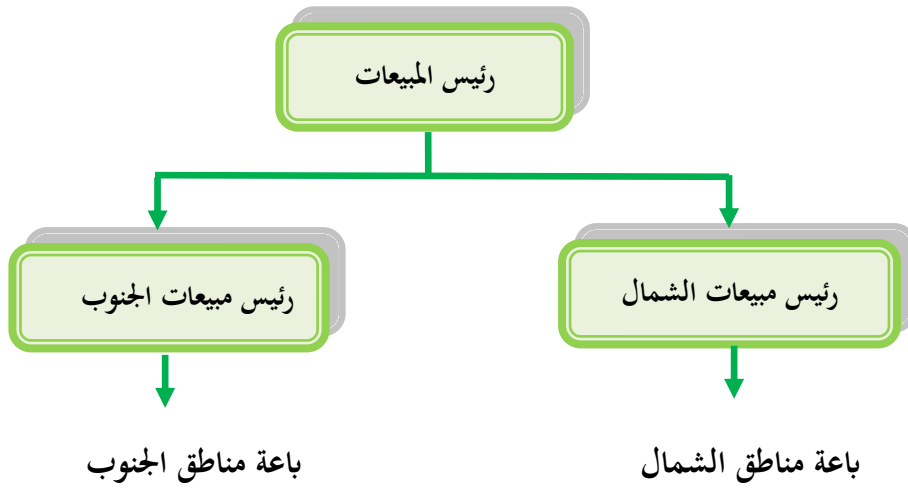
هناك عدة طرق لتنظيم القوة البيعية يمكن تلخيصها كالآتي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> احمد مصطفى، مرجع سابق، ص55.

<sup>2</sup> علي فلاح الزغبى، إدارة المبيعات، منظور تطبيقي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص118

أ-التنظيم حسب المناطق: يعني هذا النوع من التنظيم أن كل فرد من رجال البيع يمثل الشركة في كل منتجاتها في منطقة بيع معينة، يحدد هذا التنظيم اختصاصات ومسؤوليات رجال البيع بطريقة دقيقة، والفشل في تحقيق مبيعات في منطقة معينة سيقع على عاتق رجال البيع المكلفين بالعمل في هذه المنطقة، كما يسمح هذا النوع من التنظيم بإيجاد علاقات قوية بين البائعين وبين العملاء في تلك المنطقة ويخفض من نفقة النقل.

الشكل رقم (5) : يمثل التنظيم حسب المناطق

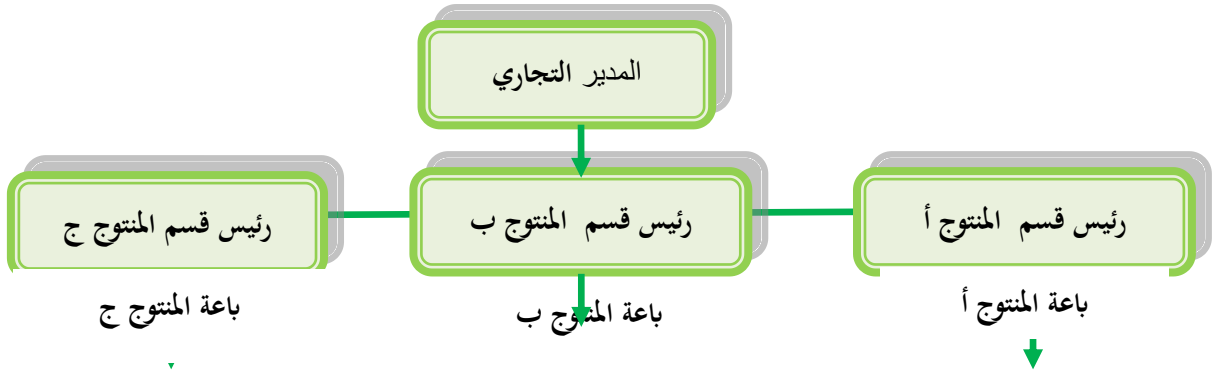


المصدر :

Yves fourmes, le Réseaux de vente, 1<sup>ere</sup> édition, dunod, paris, France, 1989, p201.

ب- التنظيم على أساس السلعة : ترى الكثير من المؤسسات أن تنظيم رجال البيع على أساس أنواع السلع له الكثير من المزايا خاصة عندما تكون السلع من النوع المعقد أو غير المرتبط ببعضه، ولن تتعدد المنتجات لكي نتبع هذه الطريقة من التنظيم، وإذا كان العملاء يطلبون أنواع متنوعة من السلع دفعة واحدة فسيكون هذا التنظيم خاليا من المزايا.

الشكل رقم(6): يمثل التنظيم حسب المنتجات

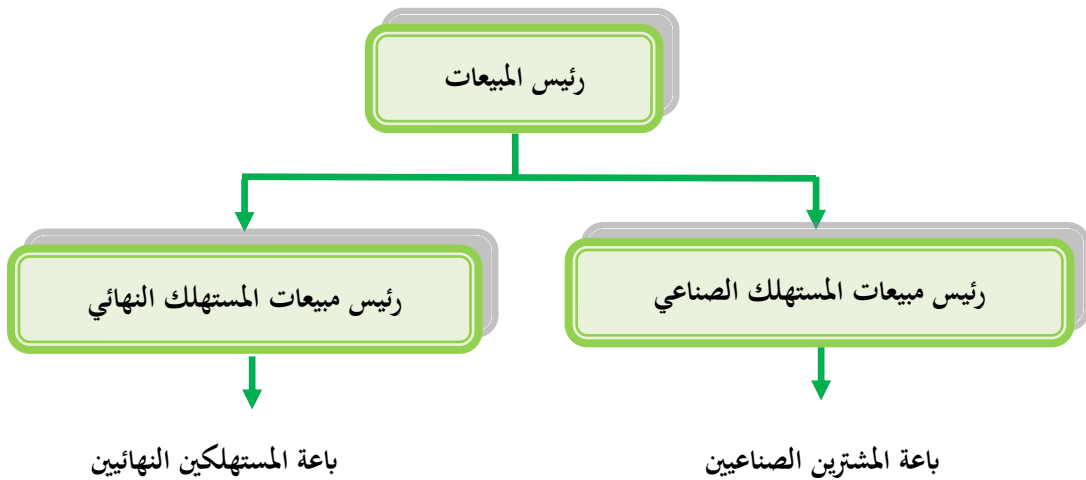


المصدر : Yves founes, op cit , p201.

ج-التنظيم على أساس العملاء: ويمتد هذا النوع من التنظيم بالكثير من المزايا حيث يوفر رجال بيع يعلمون الكثير عن العملاء وطلباتهم، ويمكن ايجاد أكثر من أساس للتقسيم على أساس العملاء، الحجم، طبيعة العمل، طريقة التوزيع، ولكن العيب هو عدم تحديد مسؤولية تغطية أي منطقة من مناطق البيع.

د-التنظيم على أساس أهمية العملاء : وهذا يعني تقسيم رجال البيع على أساس أهمية التعامل مع كل عميل على حدى، ويمكن النظر إلى حجم الطلبات كأساس لهذا التميز.

الشكل (7): يمثل التنظيم حسب العملاء



المصدر: من إعداد الطالبة، 2015.

هـ- **التنظيم على أسس أخرى:** يمكن أن تعتمد الشركات أسس أخرى لتنظيم القوة البيعية، فمثلا الشركات التي تتعامل في التجهيزات الرأسمالية يمكن أن تقسم رجال البيع لديها حسب الوظائف مثل: الصيانة، حماية الأجهزة، التركيب... الخ.

من خلال تطرقنا للأساليب المختلفة لهيكله القوة البيعية نستنتج أنه ليس هناك تفضيل لهيكله معينة دون الأخرى، والهيكله الجيدة والفعالة هي التي تتكيف مع التطورات الحاصلة في منتجات المؤسسة وعملائها وأسواقها المستهدفة.

### المطلب الثالث: اختيار القوة البيعية.

تعتبر عملية اختيار رجال البيع عملية مستمرة تتطلب التخطيط الكامل لها كما إن الاختيار السليم يضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وبالتالي تحقيق التوازن وتخفيض النفقات التي يسببها ارتفاع معدل دوران رجال البيع، أما الاختيار الردي والسياسات الخاطئة التي تتبعها المؤسسة في هذا الصدد ينتج عنها ارتفاع في نفقات البيع ومعدل الدوران لرجال البيع.

#### 1- تعريف اختيار رجال البيع:

"هو تحقيق الموائمة بين المترشحين المحتملين للعمل في سلك المبيعات".<sup>1</sup>

#### 2- أهمية الاختيار بعناية:

يعد الاختيار الدقيق لمندوبي البيع من الأسباب الرئيسية لتحسين الأداء الكلي لرجال البيع، أما الاختيار غير الدقيق فيؤدي إلى ارتفاع تكلفة دوران العمل، وتعد تكاليف دوران العمل تكاليف عالية يجب تجنبها من خلال اهتمام الشركات بالتدريب التحويلي للعاملين.<sup>2</sup>

#### 3- مصادر الحصول على رجال البيع:

هناك مصادر متعددة للحصول على رجال البيع ويمكن للمشروع أن يلجأ إليها بعضها أو كلها وذلك يتوقف على نوع الأعمال البيعية، وعلى ما قد يكون لدى المؤسسة من خبرة سابقة خاصة باستعمال بعض المصادر ومدى مناسبتها لأغراض العمل<sup>3</sup>،

<sup>1</sup> علي فلاح الزغبى، مرجع سابق، ص 151.

<sup>2</sup> احمد مصطفى، مرجع سابق، ص 308- 309.

<sup>3</sup> صلاح الشنواني، الإدارة التسويقية الحديثة (المفهوم والإستراتيجيات)، مؤسسة شباب الجامعة الناشرة، أسيوط، مصر، 1996، ص 359.

ومن بين المصادر مكاتب العمل، الطلبة الباحثون في المجالات التسويقية، والإعلان في الجرائد وأخرى .

#### 4-خطوات اختيار رجال البيع:

إن عملية الاختيار الجيد لرجال البيع وتعيينهم لتولي المناصب والوظائف المطلوبة تمر بمجموعة من الخطوات المبنية على أسس عملية سليمة ومن بين هذه الخطوات:<sup>1</sup>

- استخدام جميع المعلومات الواردة في طلب الاستخدام كالاسم والعنوان.
- جمع المعلومات عن طالب الوظيفة بالاستعلام عنه من جميع النواحي.
- المقابلة الشخصية وهي أهم خطوة لإختيارعمال البيع، فطريقة الكلام المهذبة والتفكير المنهجي والمظهر اللائق هي عوامل هامة يجب توفرها في رجل البيع الناجح.
- الاختبار وذلك للكشف عن المقدرة وهو ليس مقاسا كاملا للمقدرة، وذلك لأن التعرض في بعض الأحيان للعوامل النفسية والبيئية تؤثر في قلة المقدرة.
- الكشف عن مقدرة رجل البيع الجسمانية لمعرفة مدى تحمله لمتاعب هذه الوظيفة. وبعدها يتم الاختيار النهائي للشخص الذي تتوفر فيه المواصفات المطلوبة.
- إنه بحسن اختيار رجال البيع وبمراعاة الدقة والحيطه في القيام بهذه المهمة يقل دوران رجال البيع، وتقتصد المنشأة من نفقات التعيين والتدريب، وتضمن الكفاية في تأدية وظيفة البيع، فبعد أن تعين المؤسسة المؤهلات والصفات القياسية لرجل البيع المناسب فإنها تفحص حالات طالبي الاستخدام لتقف على مدى توفر هذه الخصائص فيهم وهي تستعين في ذلك بعدة وسائل وهذا كله لكي يكون باستطاعة رجال البيع تحقيق أهداف المؤسسة.

<sup>1</sup> نبيلة ميمون، مرجع سابق، ص101.

## المبحث الثاني: تدريب وتحفيز القوة البيعية.

تعتبر عملية التدريب لرجال البيع مكملة لعملية الاختيار لما لها من أهمية بالغة في رفع كفاءة رجل البيع واجتذاب الأكفاء منهم وزيادة تعلق العمال بالمؤسسة وتمسكهم بها ورفع مستواهم التنافسي في السوق، أما عن التحفيز فالشركات تضع سياسات لمكافأة القوة البيعية بها، وتختلف هذه الخطط من صناعة لأخرى ومن شركة لأخرى داخل نفس الصناعة، ويجب أن يكون مستوى المكافآت قريباً من المعدل السائد لكل وظيفة بيعية، وحسب المهارات التي تتطلبها الوظيفة.

### المطلب الأول : تدريب القوة البيعية

يترتب على كفاية البرنامج الذي ترسمه المنشأة لتدريب رجال البيع فيها وعلى تنفيذ ما جاء فيه بعناية آثار بالغة الأهمية، فالتدريب الصحيح له العديد من المزايا منها:<sup>1</sup>

أنه يساعد على زيادة المبيعات وتخفيض مصاريف البيع ويفتح أمام رجال البيع باب الترقى كما أنه يقويهم معنوياً ويكشف أفكار وأساليب جديدة في البيع نتيجة لتبادل الآراء.

#### 1- تعريف التدريب:

التدريب هو "أي نشاط مصمم لتحسين أداء شخص آخر في مجال محدد، فالتدريب نشاط له عنصر فاعل ألا وهو المدرب، وعدد من العناصر أو عنصر واحد هو المتدرب"<sup>2</sup>.

ويعرف كذلك على أنه "عملية سلوكية يقصد بها تغيير الفرد بهدف تنمية قدراته ورفع كفايته والإنتاجية ويعد علماً من العلوم إذا ما نظر إليه من ناحية تطبيقية"<sup>3</sup>.

#### 2- تحديد الحاجة إلى التدريب:

<sup>1</sup> مصطفى زهير، مرجع سابق، ص 294.

<sup>2</sup> مالكو لمبيل، التدريب الناجح للموظفين، ترجمة مركز التعريب والبرمجة، الطبعة الأولى، الدار العربية للعلوم، بيروت، لبنان، 1997، ص 9.

<sup>3</sup> أحمد حسن الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر، عمان، الأردن، 2007، ص1.

- تعتبر الحاجة إلى التدريب عنصر أساسي في تخطيط البرنامج التدريبي يجب تحديدها على النحو التالي:<sup>1</sup>
- مراجعة الأهداف الموضوعية، وتحديد مدى إستيعابها والعمل بها من جانب الجهاز البيعي.
  - مراقبة وملاحظة أخطاء الجهاز البيعي وتدوينها وتحديد إمكانيات تقاؤها عن طريق التدريب الفعال.
  - المراجعة باستمرار ومتابعة سجلات المبيعات للتعرف على اتجاهات التقدم لدى البائع ومدى ارتباطها بالسوق.
  - مراجعة الظروف البيئية وظروف المنافسة وتحديد المخاطر والفرص التي تحتاج إلى تدريب خاص للبيع.
- 3- محتوى برنامج التدريب:**

- لكي يحقق برنامج التدريب المزايا المتوقعة منه فإنه يجب أن يزود رجال البيع بمعلومات أساسية عن المهام المطلوبة منهم وهي:<sup>2</sup>
- الإحاطة بصفة عامة بأهداف المشروع وسياسته، وبصفة خاصة بالسياسات البيعية والطرق المستخدمة في إدارة المبيعات.
  - الإحاطة بالمعلومات الضرورية عن السلعة أو خط المنتجات في المؤسسة وبالسلع المنافسة.
  - التعرف على كل ما يتصل بالمستهلك والسوق ومن هم المشترون المحتملين وكيف يمكن الوصول إليهم وكذلك التعرف على احتياجاتهم.
  - الإحاطة بفن البيع والتدريب على طرق التقدم للمشتري المحتمل وعرض السلعة وإدارة الحديث وإنهاء عملية البيع مع المحافظة على رضا العميل وثقته .
  - التدريب على أعمال أخرى تخطيطية وكتابه مثل كيفية تنظيم الوقت وكيفية كتابة التقارير.

#### 4- وسائل التدريب :

<sup>1</sup> طلعت أسعد عبد الحميد، مدير المبيعات الفعال، الطبعة الأولى، مكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر، 1997، ص80.

<sup>2</sup> صلاح الشنونا ني، مرجع سابق، ص 364.

هناك وسائل متعددة في التدريب نوجزها كما يلي:<sup>1</sup>

#### أ- التدريب عن طريق رجال البيع القداماء :

في هذه الحالة يتم اختيار رجال بيع بكشف سجل عملهم السابق عن خبرة كافية تؤهلهم للقيام بهذه المهمة، كما يجب أن يكون لديهم من الصفات الشخصية ما يمكنهم من تحمل مسؤولية تدريب رجال البيع الجدد، ومن الممكن أن تقوم المؤسسة بوضع برنامج لرجال البيع الذين سيكلفون بتدريب آخرين لتزويدهم بالمعلومات الأساسية في هذا النوع من التدريب، ومساعدة رجال البيع الجدد على الوقوع في أخطاء قد تصبح عادة عندهم ولو لم تكشف بسرعة، ويوجهون منذ البداية إلى العادات الصحيحة في البيع.

#### ب- التدريب الرسمي في الفصول:

ويكون الغرض منه تزويد رجال البيع بالمبادئ الأساسية لفن البيع وطرقه ثم مناقشة بعض الحالات التطبيقية والمواقف العملية التي تواجه رجال البيع، وعيب هذا النوع من التدريب أنه قد يثير الملل في نفوسهم إذا كانت المحاضرات جافة أو مطولة، كما أنه لا يتيح للمستمعين المساهمة في المناقشات، وللتغلب على هذه العيوب يجب اختيار المحاضرين بعناية، والوقت المخصص لكل محاضرة، كذلك الاستعانة بالوسائل المرئية في المحاضرات، ما يساعد على الاستفادة أكثر ولا يكلف المستمعين الكتابة، بل تقتصر مهمتهم على الاستماع لاستيعاب أكبر قدر ممكن من المعلومات ويمكن طبع النقاط الرئيسية في كل محاضرة وتوزيعها مقدما قبل إلقاء المحاضرة.

#### ج- النشرات والكتيبات:

تحوي هذه النشرات والكتيبات البيانات والتوجيهات ما يساعد رجال البيع أثناء فترة تدريبهم، وكذلك بعد انتهاء برنامج التدريب، وقد يكون من بين المطبوعات التي توزع على رجال البيع دليل عن المؤسسة تاريخها، أهدافها، تنظيماتها، وسياساتها، ومنتجاتها، وقد توزع كتيبات عن فن البيع والإعلام والسياسات البيعية وواجبات رجل البيع التخطيطية والبيعية والكتابية.

#### د- المناقشات الجماعية :

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 365 - 367.

وفي هذه المناقشات الجماعية تطرح بعض المواضيع تحت إشراف أحد المسؤولين في إدارة المبيعات، ويجري تلقي الأسئلة من الحاضرين، ثم يتبع ذلك مناقشة عامة يشترك فيها الجميع، وتفيد هذه المناقشات في تبادل الخبرات بين الحاضرين، مما يساعد على رفع مستوى كل واحد منهم، و تحسين آدائه في العمل، ولكي تؤدي هذه المناقشة إلى الفائدة المتوقعة منها، يجب أن تقتصر على عدد محدود من الأفراد حتى يتاح لكل واحد منهم المساهمة في المناقشة .

ومنه فالتدريب أحد الأدوات المساعدة في تحسين الكفاءات والمهارات البيعية شرط أن يكون فعالا ويعود إيجابيا على القوة البيعية.  
**المطلب الثاني : تحفيز القوة البيعية .**

يعتبر تحفيز رجال البيع على بذل أقصى جهد للوصول إلى تحقيق الأهداف البيعية، ومن المواضيع المهمة لكل من إدارة المبيعات ورجال البيع .

**1- تعريف التحفيز :** " هو عامل تشغله الإدارة في جذب الفرد إليها باعتباره وسيلة لإثارة القوة الحركية فيه، والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته عن طريق إشباع حاجاته".<sup>1</sup>  
**2- أنواع الحوافز :** هناك نوعين من الحوافز نوجزهما فيما يلي :  
**أ- الحوافز المادية:**

وسائل التحفيز المادية التي يمكن للمؤسسة أن تحفز بها رجال البيع لديها عديدة وهي كالتالي:<sup>2</sup>  
**أولاً:المرتب الثابت.**

تعتبر طريقة المرتب الثابت من أبسط طرق الدفع المستخدمة، حيث يحصل رجل البيع على مبلغ ثابت في فترة ثابتة ( شهر أو أسبوعين ) نظير الخدمات التي يؤديها للمؤسسة، بالإضافة إلى ذلك قد يتسلم مبلغ معين لتغطية نفقاته أو حسب ما يقدمه من نفقات في تقرير منفصل، وتفضل طريقة المرتب الثابت في الحالات الآتية:

1 نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الأمة للطبع والترجمة و التوزيع، برج الكيفان، الجزائر، 2011، ص 116.

2 محمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعة للنشر والتوزيع، جامعة الإسكندرية، مصر، 2002، ص 173 - 178.

- إذا كان عمل رجل البيع لا يرتبط بتنفيذ المبيعات أو زيادتها مثل رجال البيع المساعدين أو بالنسبة لعمال البيع الذين يعملون أعمالاً روتينية والتي ينحصر فيها العمل في مجرد توصيل البضاعة أو استلام الأوامر وطلبات البيع.

- عندما يقوم رجل البيع بتقديم خدمات فنية وهندسية إلى المستهلكين أو المشترين الصناعيين، وبصفة عامة إذا كانت نسبة كبيرة من أعمال رجال البيع تمثل أعمالاً غير بيعية.

- في أوقات الكساد والظروف الاقتصادية السيئة والتي تنخفض فيها القوة الشرائية بصفة عامة، مما يؤدي إلى انخفاض حجم المبيعات في الصناعة بأكملها.

#### ثانياً - طريقة المرتب بالعمولة:

تقوم هذه الطريقة بربط الأجر الذي يحصل عليه رجل البيع بأدائه من خلال رقم المبيعات المتحقق، وقد تكون العمولة في شكل نسبة مئوية لكافة رجال البيع أو قد تكون مختلفة حسب العوامل الآتية:

- **المبيعات:** يزيد معدل العمولة كلما زادت كمية أو قيمة المبيعات، فمثلاً يكون المعدل 5% إذا وصلت قيمة المبيعات إلى 8000 جنيه، و 5.5% إذا زادت عن 8000 جنيه وحتى 9000 جنيه، و 6% إذا ما زادت عن 9000 جنيه.
- **أنواع السلع المباعة:** فيمكن أن يكون معدل العمولة على المنتجات الجديدة أو المنتجات التي تتطلب جهوداً البيعية فائقة، أو تلك التي تحقق هامش ربح مرتفع.
- **المنطقة البيعية:** يختلف معدل العمولة من منطقة بيعية لأخرى حسب إختلاف الظروف البيعية في كل منها وسهولة أو صعوبة العملية البيعية فيها.
- **نوع العميل:** يختلف معدل العمولة في حالة بيع منتجات الشركة لفئات مختلفة من تجار التجزئة وتجار الجملة، الهيئات الحكومية، كبارالتجار، صغار التجار...إلخ.

#### ثالثاً - الجمع بين طريقتي المرتب الثابت و المرتب بالعمولة.

هي من أكثر الأنواع شيوعاً في معظم المؤسسات، حيث تجمع بين مزايا كل طريقة وتجنب نقائصها، فالجمع بين الطريقتين يوفر لرجل البيع قدر ثابت من الدخل وفي نفس الوقت يحفز على زيادة دخله عن طريق رفع أدائه وتحقيق مبيعات

عالية، ومن ناحية أخرى تحقق الإدارة مزايا خاصة بضمان الحصول على مبيعات عالية وتحقيق الرقابة على رجال البيع وإهتمامهم بالأعمال غير البيعية.

رابعاً - طريقة المكافأة السنوية :

تستخدم بعض الشركات طريقة المكافأة السنوية كدافع أو حافز على العمل وتختلف هذه الطريقة عن المكافأة بالعمولة، حيث أن المكافأة السنوية مبلغ معين من المال يدفع إلى رجل البيع نظير تحقيق جهود معينة، ولا ترتبط ارتباطاً مباشراً بالمبيعات كما هو الحال في المكافأة بالعمولة، كما أن هذه الطريقة تستخدم بصورة مكملة للطرق السابقة (المرتب الثابت، المرتب بالعمولة، الجمع بين المرتب الثالث والعمولة) وهذا كله لحصول رجال البيع على نصيب من أرباح الشركة كونهم ساهموا في تحقيقها.

ب- الحوافز المعنوية :

من وسائل التحفيز ما يلي:<sup>1</sup>

أولاً- الاحترام: يتألف الاحترام من عناصر متعددة وهو يجعل العاملين يشعرون بأنهم ذوي أهمية بالنسبة للمؤسسة، فمن بين الالتزامات التي تبرهن من خلالها المؤسسة احترامها لعاملها ما يلي:

- يجب أن تطبق قوانين العمل على كل فرد مع رفض كل أشكال التفرقة والتمييز.
- يجب إرساء قواعد التعامل بلطف فمثلاً تحية العاملين عند بدء العمل ومجرد قولك من فضلك وشكراً ذات مغزى كبير تحدد شعور الناس نحو عملهم.
- يجب الأخذ بعين الاعتبار خصوصيات العاملين واحترام إختلافاتهم.
- يجب احترام إسهامات كل فرد في إحراز الأهداف الموجودة فمهما كانت إسهاماته بسيطة يجب إشعاره أنها ذات أهمية كبيرة.

ثانياً - التقدير :

يمكن أن يكون بواسطة إرسال بطاقة بمناسبة معينة أو مكافآت مثل مكافأة العامل المثالي.

ثالثاً - المسؤولية:

<sup>1</sup> نبيلة ميمون، مرجع سابق، ص 107-108.

أي يجب الأخذ بعين اعتبار إلى أي مدى يستطيع العامل حمل مسؤولية العمل الذي يقوم به ومتى يمكن إسناد مسؤوليات إضافية إليه؟.

**رابعاً - الترفيه :**

إن العامل يؤدي عمله بحماس أكثر كلما كان هناك جو من المرح يأسر النفس أثناء العمل.

**خامساً - الاتصال:**

وذلك بانتقال المعلومات إما بطريقة شفوية، أو كتابية، أو بوسائل أخرى، مثل إعداد الاجتماعات في حالة تغيير السياسة التجارية والتي تتيح لمدير المبيعات إنشاء علاقة شخصية مع رجال البيع، والمسابقات بين رجال البيع جماعات أو أفراد، والتي تساهم في خلق المنافسة كمفهوم لتحسين الأداء، إضافة إلى الجريدة الموجهة إلى رجال البيع حول تطور السوق، وتقارير رجال البيع المرفوعة إلى الإدارة، ومن هذا كله يمكن اعتبار التحفيز أن له دور كبير في إثارة دافعية العاملين للإدارة، وكلما كان نظام الحوافز المطبق محرك للدافعية بمقدار ما سيظهر أثره على الأداء.

### المبحث الثالث : رقابة وتقييم القوة البيعية.

تعتبر الرقابة في المجال البيعي من الوظائف الإدارية الرئيسية حيث يدخل التقييم ضمن وظائفها، وفكرة تقييم أعمال رجال البيع تعد ضرورية جدا وذلك راجع لأهمية الوظيفة التي يزاولونها، حيث أن التقييم يتم بمقارنة الأهداف أو مستويات الأداء الموضوعة مع النتائج المحققة، وتحليل الإنحرافات الناتجة عن ذلك بواسطة وثائق إدارية تطلب من رجال البيع.

#### المطلب الأول: مفهوم الأداء.

إن متابعة أداء المؤسسة عموما والقوة البيعية خصوصا يعتبر من أهم المواضيع التي تشغل المسيرين باعتباره يعكس النتيجة المنتظرة من وراء كل نشاط، وباعتباره مؤشر رئيسي على مدى نجاح أو فشل المؤسسة في إدارة القوة البيعية.

#### 1- تعريف الأداء:

نعني بأداء الفرد للعمل قيامه بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكن أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية، يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها، وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول ونوعية الجهد ونمط الأداء، فكمية الجهد تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة، أما نوعية الجهد فتعني مستوى الدقة والجودة، ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة، أما نمط الأداء فالمقصود به الأسلوب أو الطريقة التي يبذل بها الجهد في العمل أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل.<sup>1</sup>

#### 2 - العوامل المؤثرة في الأداء :

يجب أن يأخذ المسؤولون في اعتبارهم عند تقييم الأداء للمنظمة تشغيل عدة عوامل قد تؤثر في الأداء من بينها مايلي:<sup>2</sup>

- دقة المعلومات التي على أساسها تتخذ العديد من قرارات النقل والترقية.
- سلوك المرؤوسين بإعادة النظر في تصرفاتهم لكونهم يعدون الحجر الأساس للمنظمة والجزء الفاعل في تقييم الأداء.

<sup>1</sup> أحمد صقر عاشور، إدارة القوة العاملة، دار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1986، ص، 50-51.

<sup>2</sup> ديسلر جاري، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للتوزيع، الرياض، العربية السعودية، 2003، ص 325.

- تفعيل العملية التنظيمية التي من خلالها يمكن مراجعة خطط ونظم العمل.
- تحسين وتطوير مستويات الأداء بالمنظمة التي على أساسها، واعتمادا على نتائجها يقيم الأداء الكلي للمنظمة.

### 3- صعوبات قياس أداء رجال البيع:

قد يتأثر تقييم أعمال رجال البيع إلى حد كبير بعوامل شخصية من جانب المشرفين وميولهم اتجاه رجال البيع، مما يجعل التقييم متحيزا بعيدا عن الموضوعية، ومن ناحية أخرى يعتقد الكثير أن مديري المبيعات لا يمكنهم الوصول إلى تقييم دقيق، نظرا لأن هناك عوامل متغيرة عديدة تؤثر في أداء رجال البيع وتجعل من الصعب تحديد طبيعة عملهم تحديدا واضحا.

وبالنسبة لبيع بعض السلع كالمعدات الصناعية يكون من الصعب تقييم عمل كل رجل بيع على حدى، لأن عملية البيع تتطوي على جهود أكثر من طرف رجل البيع، وفي بعض الحالات قد يقوم رجل البيع بجهود كبيرة قبل أن يتمكن من تحقيق أي مبيعات، ومن الصعب تقييم هذه الجهود رغم أهميتها في تكوين علاقات عامة طيبة بين رجل البيع والعملاء، كما أنه نتيجة لاختلاف الظروف الاقتصادية والسوقية بين المناطق البيعية فإنه يصبح من الصعب تقييم ومقارنة أداء رجال البيع التابعين لمؤسسة واحدة أو الحكم على كفاءتهم النسبية، فقد تتدهور المبيعات في إحدى المناطق بسبب عوامل لا دخل لرجال البيع فيها مثل تحول السكان من هذه المنطقة إلى مناطق أخرى، أو تدهور الحالة الاقتصادية في إحدى المناطق وإزدهارها في مناطق أخرى<sup>1</sup>:

تعتبر وظيفة الموارد البشرية من أهم وأصعب الوظائف في تحديد مفهوم الأداء إذ أن العنصر البشري عنصر متغير يصعب تحديد كفاءته وفعالته بشكل واضح، وقد يستعين القائمين على تحديد أداء العنصر البشري على مؤشرات مثل الحصص البيعية والتعامل مع العملاء، إلا أنها تبقى جد قاصرة من إعطاء التقييم الكامل فالجانب النفسي كالعامل تحت الضغط والتوتر عوامل لا يمكن إخضاعها للدراسة أو الوصف الذي يمكن معه تحديد الأسباب بشكل دقيق.

<sup>1</sup> صلاح الشنوا ني، مرجع سابق، ص 383-384.

### المطلب الثاني: رقابة القوة البيعية.

تعد الرقابة أفضل وسيلة لضمان ارتياح المسؤولين كما أنها تساهم في إظهار الاهتمام المستمر والتدعيم الايجابي للعاملين وتحسين أدائهم.

#### 1- تعريف الرقابة:

"الرقابة هي المقياس المنظم للنتائج للتأكد أن ما تم عمله قد تم وفقا لما هو مخطط مسبقاً".<sup>1</sup>

#### 2- الغرض من الرقابة:

أصبحت الرقابة ضرورة حتمية على المؤسسات والغرض منها يكمل فيما يلي:<sup>2</sup>

- مساعدة رجال البيع في تنظيم مجهوداتهم وتوزيع وقتهم .  
- المراقبة أثناء البيع والتحسين من الأساليب البديعية لرجال البيع إضافة إلى ذلك تقديم الخدمات الإرشادية للعملاء .

- إنه بدارسة نظام رجال البيع في تغطية منطقة اختصاصه من ناحية التردد على العملاء وخطة السير، يستطيع المشرف توجيه رجل البيع إلى الاستغناء عن المقابلة غير المنتجة وزيادة العناية بالعملاء الرئيسيين وحفظ التوازن بين مجهودات البحث عن عملاء جدد وبين خدمة العملاء الحاليين .

#### 3- أدوات الرقابة:

تستخدم المؤسسات وسائل وأدوات للرقابة على القوة البيعية أهم هذه الأدوات

ما يلي:

أ- **التقارير:** إن الهدف الأساسي للتقرير التي يرفعها رجال البيع هي أنها وسيلة للرقابة، فهي أداة اتصال بين رجال البيع والمستويات الدنيا في إدارة المبيعات وبين الرؤساء في المستويات العليا، وتعطى التقارير للإدارة أساسا للمناقشة مع رجال البيع، كما أنها تحدد المناطق التي يحتاج فيها رجال البيع إلى المساعدة، وتمكن المدراء من التقدم باقتراحات للعمل على تشجيعهم ومساعدتهم.<sup>3</sup>

1 طلعت أسعد عبد الحميد، مرجع سابق، ص 227.

2 مصطفى زهير، مرجع سابق، ص 309.

3 علي فلاح الزغبى، مرجع سابق، ص 131-132.

ب- **المرافقة الشخصية** : هنا مسؤول أو مفتش في إدارة المبيعات يرافق دوريا رجل البيع في زيارته للزبائن، وذلك يمكن المسؤول من تقديم عمل رجال البيع في كيفية اتصاله وتعامله مع العملاء وكذا مستوى تنظيمه لعمله في الميدان.<sup>1</sup>

#### 4- خطوات الرقابة :

إن الرقابة تنشأ من المقارنة بين التنفيذ أو الأداء الفعلي للأعمال مع المستويات الموضوعية، ولا يمكن الوصول إليها إلا إذا اتخذت الإدارة بعض الخطوات في مجال الرقابة وهي:<sup>2</sup>

#### أ - تحديد مستويات الأداء :

عندما يقوم مدير المبيعات بتحديد مستويات الأداء يجب أن يكون ملما بمعلومات وافية عن حالة الأسواق التي يعمل فيها، فالإدارة يجب أن تتعرف على إمكانات البيع الكلية ومقدار المبيعات التي تتمكن كل منطقة من مناطق البيع من تحقيقها، كما يلزم تحديد حدود هذه المناطق، حتى تعمل على تدعيم المناطق الضعيفة وتقدير مراكز المستهلكين الحاليين والمحتملين من ناحية مقدار الأرباح التي يمكن تحصيلها من كل طبقة وفئة، ويجب على الإدارة أن تعيد تقييم الخطة حتى تتأكد أنها في أحسن المستويات التي يمكن الوصول إليها في ظل الظروف القائمة وبالمثل يجب على الإدارة أن تلاحظ نقاط الضعف والقوة في رجال البيع والتي تتطلب تقييم مجهوداتهم على ضوء الاختلافات الواضحة في الظروف المحيطة، وباختصار يمكن القول أنه يجب على الإدارة أن تحدد بنفسها مستويات الأداء حتى يمكن أن تتقابل مع احتياجات الشركة ومع مركزها التسويقي.

#### ب- تسجيل الأداء الفعلي للمهام ومقارنته بالأداء المتوقع:

بعد أن تقوم الإدارة بتحديد مستويات الأداء التي تستخدم لأغراض الرقابة على رجال البيع وتقييم نشاطاتهم وجهودهم، فالخطوة التالية هي تحديد طرق قياس الأداء الفعلي للمهام وتعمل الإدارة على توفير الأرقام والإحصاءات عن حجم المبيعات ثم تحديد النفقات ثم تقوم بتحليلها لتصبح في مركز يمكنها من قياس طريقة أداء المهام

1 نبيلة ميمون، مرجع سابق، ص 111.

2 علي فلاح الزغبى، مرجع سابق، ص 130-131.

المختلفة، ويمكن أن يتم تحديد الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المخطط له (المتوقع) ويمكن القول أن الأداء سيء إذا ما كان الأداء الفعلي أقل من الأداء المخطط له، وفي هذه الحالة تتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية بشأن الإنحرافات كإعادة توزيع الحصص البيعية على رجال البيع، ومن هنا يتم النظر في نظام المكافآت.

### المطلب الثالث: تقييم القوة البيعية.

من الضروري أن يقوم مدير ورؤساء البيع بتقييم مجهودات رجال البيع من وقت لآخر لمعرفة مدى تقدمهم في عملهم، ويفيد تقييم مجهودات رجال البيع عند النظر في ترقيتهم أو نقلهم من منطقة لأخرى، وكذلك في تحديد المرتبات، كما ويفيد في إكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف، من خلال ذلك يمكن تصحيح نواحي الضعف وإستغلال نواحي القوة لدى رجال البيع.

#### 1 - تعريف تقييم الأداء:

يقصد بتقييم الأداء "قياس مقدار الإنجاز للمهام التي تتكون منها الوظيفة، وبيين تقييم الأداء مستوى الجودة التي يحققها الفرد".<sup>1</sup>  
كذلك يعرف تقييم الأداء على أنه "مقارنة الأداء الفعلي للعامل بالأداء المستهدف قصد التعرف على أوجه القصور".<sup>2</sup>

#### 2 - أهمية تقييم أداء رجال البيع.

يمكن أبراز أهمية تقييم رجال البيع من خلال ما يساهمه في مجالات كثيرة ومنها:<sup>3</sup>

- يساعد التقييم الجيد والهادف في إدارة وتطوير النشاطات البيعية الأخرى مثل الترويج ووسائله.

- يساعد التقييم الفعال والموضوعية في تحديد مجالات الضعف في الجهود لرجال البيع، فمن خلال نتائج التقييم يمكن لمدير المبيعات أن يكشف مدى حاجة الأفراد للتدريب في المستقبل.

<sup>1</sup> موفق جريير محمد، الإدارة العامة (هيكله الأجهزة ووضع السياسات وتنفيذ البرامج الحكومية)، الطبعة الأولى، دار الشروق، عمان، الأردن، 2000، ص 209.

<sup>2</sup> محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 295 .

<sup>3</sup> هاني الضمور وآخرون، مرجع سابق، ص 280.

- يساهم التقييم الجيد في رفع الروح المعنوية لرجال البيع خاصة إذا كان ذلك مختوم في النهاية بمكافئة.

- تساهم الأدوات الإحصائية المستخدمة في تقييم أداء رجال البيع في تحسين مستوى أداء النشاط البيعي.

### 3- وسائل تقييم أداء رجال البيع.

يتم تقييم أداء رجال البيع بوسائل عدة منها:<sup>1</sup>

- تحديد مستويات الأداء، وذلك من خلال حصص المبيعات، نسبة تكاليف البيع إلى حجم المبيعات، متوسط حجم الطلب.

- تسجيل الأداء الفعلي للمهام وذلك بواسطة الملاحظة الشخصية أو التقارير الدورية لرجال البيع.

4 - أسس التقييم: من بين أسس التقييم الكمي والمقاييس السلوكية يمكن توضيح ذلك فيما يلي:<sup>2</sup>

#### أ- التقييم الكمي:

تقوم هذه الطريقة على أساس تحديد أهداف كمية في خطة المبيعات ثم قياس وتقييم أنشطة رجال البيع في ضوء تحقيق هذه الأهداف والتي تشمل عدد الزيارات البيعية التي قام بها رجل البيع، تكاليف البيع، حجم المبيعات المحققة، عدد العملاء الذين أمكن لرجل البيع جذبهم، وكذلك الأرباح المحققة من وراء ذلك كله.

#### ب - التقييم أو المقاييس السلوكية:

وتشمل تحديد اتجاهات رجل البيع ومدى معرفته وإلمامه بالمعلومات المختلفة عن المنتج ومهارات البيع والاتصال، والمظهر وسلوكه العام وتصرفاته، وعلى الرغم من أن هذه المقاييس السلوكية غير موضوعية، وتخضع للتقدير الشخصي فإن كثير من الشركات تستخدمها بجانب المقاييس الكمية لأهميتها في تقييم رجل البيع، إضافة إلى ذلك فإن مثل هذه العوامل تعتبر مؤشرا ومحددا لنتائج التقييم الكمي.

### 5- خطوات تقييم الأداء:

<sup>1</sup> نبيلة ميمون، مرجع سابق، ص 85.

<sup>2</sup> شريف أحمد شريف العاصي، التسويق (النظرية والتطبيق)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص454.

عملية التقييم يمكن أن تتم من خلال خطوات منظمة ومتسلسلة إذا ما أردنا القيام بها بصورة سليمة، وهذه الخطوات هي:<sup>1</sup>

**أ- تحليل نتائج الأداء:**

هذه الخطوات تعني إعداد قوائم نتائج الأعمال البيعية التي تشمل أحجام المبيعات وكلفتها والأرباح المحققة.

**ب- تحليل الجهود البيعية التي تم أدائها:**

تتضمن هذه الخطوة تحليلاً نوعياً وكمياً لجهود القوة البيعية مثل الوقت واستغلاله، حجم المبيعات مقارنة مع الزيارات البيعية والأداء العام في المناطق البيعية.

**ج- تحليل ظروف الأداء:**

تتضمن هذه الخطوة تحليل جميع العوامل ومراجعة المتغيرات التي تؤثر في الجهود والنتائج المحققة، وهذا يتضمن تحليل الأهداف البيعية على مستوى المؤسسة ككل والأهداف التسويقية والأهداف البيعية وكذلك تحليل جميع الإجراءات والسياسات ذات العلاقة بالأداء والنتائج.

**د- التشخيص:**

بعد أن يتم تحديد المشكلات ونقاط الضعف التي كشفت عنها عملية مقارنة العمل المنجز مع المخطط له، تأتي مرحلة التشخيص لأسباب هذه المشكلات ونقاط الضعف والتشخيص يعني تحديد الوصفة أو الحل الناجح لتلك الأسباب أو المشكلات التي أثرت على النتائج التي تم تعديلها.

**هـ- التوصيات وإجراءات التصحيح:**

في هذه الخطوة وبعد إجراء التحليل والتشخيص، يتم صياغة الحلول المناسبة التي يواجهها بها مساوئ ضعف الإنجاز، والتي تهدف إلى تحسين الأداء في المستقبل وصياغة الخطط بشكل سليم، وبعض الإجراءات التصحيحية تتطلب قرارات على مستوى الإدارة العليا مثل إعادة النظر في عملية التنبؤ بالمبيعات، أو الأهداف التسويقية، وبعض الإجراءات قد تتولاها إدارة المبيعات مثل إجراء تحسينات على البرامج التدريبية.

<sup>1</sup> عبد الله سماره ومحمد عبيدات، مرجع سابق، ص 366.

من خلال ماتم عرضه نستنتج أن تقييم أداء رجال البيع ذو أهمية بالغة لكل من رجال البيع و إدارة المبيعات، فبالنسبة لرجل البيع فإن تقييم أدائه يمكنه من تحسين جهوده فقد يعلم أن في أدائه شيئ من الخطأ ولكنه لا يعلم أين الخطأ في الأداء، فتقييم جهوده يمكنه من معرفة مواطن الضعف التي تحتاج إلى تحسين لكي يحتفظ بوجوده في المؤسسة، ومن وجهة نظر الإدارة فإن تقييم أداء رجال البيع قد يترتب عليه إعادة النظر في إدارة القوة البيعية بصفة عامة من حيث نظام المكافآت وبرنامج التدريب والحصص البيعية، إضافة إلى ذلك يمكنهم من إعادة ترتيب رجال البيع من حيث الكفاءة وتوزيعهم على المناطق البيعية المتفاوتة من حيث قوة المنافسة والفرص البيعية... الخ.

## المبحث الرابع: أثر وظائف إدارة القوة البيعية على الحصص البيعية والعلاقة مع العملاء.

عملية البيع الشخصي عبارة عن مقابلة بين طرفين البائع والمشتري، وكون المؤسسة تسعى دائما لكسب عملائها وتحسين العلاقة معهم، هذا يتطلب من رجل البيع أن يكون ذو خبرة وفعالية في أدائه، لذلك نجد أن المؤسسات تقوم بتنظيم، إختيار، تدريب، تحفيز، رقابة وتقييم القوة البيعية ليكونوا في المستوى المطلوب من الفعالية في الأداء، ولمعرفة أثر وظائف إدارة القوة البيعية على فعالية أدائهم سنتطرق إلى مؤشرين لقياس فعالية أدائهم هما الحصص البيعية كمؤشر كمي، ثم تحسين العلاقة والتعامل مع العملاء كمؤشر نوعي.

### المطلب الأول: مفهوم الفعالية.

لتوضيح مفهوم الفعالية لابد من توضيح مفهوم الكفاءة لإرتباطهما ببعضهما حيث أن الأداء الجيد والصحيح يساهم بشكل كبير وملحوظ في زيادة ربحية المؤسسة وذلك عن طريق فعالية رجال البيع.

#### 1- مفهوم الكفاءة :

يمكن تعريف الكفاءة على أنها "تشير إلى العلاقة النسبية بين المدخلات والمخرجات التي تفسر أداء الأشياء بالطريقة الصحيحة وذلك بإتباع أفضل الوسائل والخيارات الموصلة للأهداف".<sup>1</sup>

كذلك تشير الكفاءة إلى العلاقة بين الموارد والنتائج، وتقاس بإحتساب نسبة المخرجات إلى المدخلات المستغلة أثناء سعي المنظمة لتحقيق أهدافها، وترتبط الكفاءة بمسألة ما هو مقدار المدخلات من المواد الخام والأموال والناس اللازمة لتحقيق مستوى معين من المخرجات أو هدف معين، كذلك تعنى الكفاءة بتحقيق أعلى منفعة مقابل التكاليف.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> M.ARTORY, B.CROZET, gestion des Ressources Humaines, pilotage Social et performance, Imprimeriechirat, paris, France, 2002, p160.

<sup>2</sup> حسين حريم، إدارة المبيعات (منظور كلي)، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 95-96.

هذا يعني أن يكون مجهود رجل البيع ذو كفاءة، فيحصل على أعلى ما يمكن من الهدف الذي يسعى لتحقيقه.

إنطلاقاً من التعريف ينتج لنا أن خصائص الكفاءة هي كالاتي:

- وجود علاقة بين المدخلات والمخرجات.
  - تفسر الكفاءة ما إن كان الأداء بالطريقة الصحيحة.
  - الكفاءة هي مقياس قصير الأمد.
- إذن عدم كفاءة أداء رجل البيع تعني أن المدخلات أقل من المخرجات وبالتالي فالأداء ليس بالشكل السليم والصحيح.

## 2- مفهوم الفعالية.

تعرف الفعالية على أنها "مدى تحقيق المنظمة لأهدافها، أي أنها قدرة رجال البيع على تأمين الوسائل المتاحة وإستخدامها بكفاءة لتحقيق أهداف محددة".<sup>1</sup>

وتعرف كذلك على أنها "العلاقة النسبية بين النتائج المحققة والأهداف المخطط لها، وهي تفسر القدرة على تحقيق الأهداف على الطريقة الصحيحة وذلك بمقارنة الأداء المحقق وبالأداء المطلوب".<sup>2</sup>

ويمكن إجماع خصائص الفعالية في هذا النقاط:

- وجود علاقة بين الأداء الفعلي والمتوقع.
- الفعالية مقياس طويل الأمد.

يعتبر مفهوم الكفاءة ملازماً لمفهوم الفعالية، ولكن لا يجب أن يستخدم بالتبادل، فقد يكون رجل البيع فعالاً لكنه ليس كفؤاً أي أنه يحقق الأهداف لكن بتكاليف كبيرة، وعدم كفاءة رجل البيع تؤثر سلباً على فعاليته، ويمكن إستخدام الفعالية كمقياس بعيد المدى بينما يمكن إستخدام الكفاءة كمقياس قصير الأمد، ويجب أن يؤخذ كلاهما (الفعالية والكفاءة) في الإعتبار كمقياس ناجح لأي رجل البيع في أدائه، وينظر إلى الكفاءة على أنها إنجاز بالشكل الصحيح، أما الفعالية فهي إنجاز العمل على الشكل الصحيح.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> حسين حريم، مرجع سابق، ص 92.

<sup>2</sup> M.artory.b.crozet, opcit, p 160.

<sup>3</sup> حسين حريم، مرجع سابق، ص 96.

عموما فالأداء الكفئ والفعال لرجل البيع يظهر عندما يستطيع إتمام عملية البيع بالطريقة الصحيحة ومثال ذلك عندما يتوصل إلى إقناع الأفراد بشراء السلع والخدمات بشكل يتوقع تكرار لعملية البيع معهم في مرات أخرى.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: أثر وظائف إدارة القوة البيعية على الحصص البيعية.

تعتبر الحصص البيعية عن الأداء المتوقع للمهام الكلية المسندة إلى كل رجل بيع أو أي مستوى تسويقي آخر.

#### 1 - تعريف الحصص البيعية:

هي عبارة عن الهدف البيعي المطلوب تحقيقه خلال فترة زمنية مقبلة محددة أو من رجل بيع معين وقد يعبر عنها في شكل نقدي أو في شكل كمي (وحدات)، حيث تقوم بعض الشركات بتحديد الحصص على أساس المبيعات التي حققها رجل البيع خلال الفترة الماضية مضاف إليها نسبة مئوية، وذلك للحكم والتقدير الشخصي عند تحديد مثل هذه النسبة، كما أنها تعتمد على الماضي دون الأخذ في عين الاعتبار المبيعات المرتقبة.

وتلجأ بعض المؤسسات الأخرى إلى استخدام الأدلة المركبة لتحديد نسب توزيع المبيعات التقديرية الإجمالية للمؤسسة على المناطق البيعية المختلفة، وتعديل المبيعات المرتقبة في كل منطقة حسب ظروف المنافسة والظروف الاقتصادية المحلية فيها، ومقدرة رجال البيع فيها، وتقسيم المبيعات المعدلة على رجال البيع من المنطقة بالإشراف بادائهم خلال الفترة الماضية وذلك للحصول على الحصص البيعية.<sup>2</sup>

#### 2 - أنواع الحصص البيعية:

الحصص البيعية أربعة أنواع وتفصيلها فيما يلي:<sup>3</sup>

أ - **حصص حجم المبيعات:** يعبر هذا النوع من الحصص عن المبيعات الكلية التي يمكن تحقيقها خلال فترات زمنية معينة لمنطقة بيعية معينة، ويعتبر هذا النوع من الحصص الأكثر شيوعا في الإستخدام من الناحية العملية، كونه يؤكد على أهمية تعظيم

<sup>1</sup> نبيلة ميمون، مرجع سابق، ص 127.

<sup>2</sup> علي ربابعة وفتحي ذياب، مرجع سابق، ص 102.

<sup>3</sup> هاني الضمور وآخرون، مرجع سابق، ص 249- 252.

حجم المبيعات المطلوب تحقيقها مقارنة بالأهداف الأخرى التي تسعى إدارة المبيعات للوصول إليها.

ب - **حصص الميزانية البيعية:** تهدف المؤسسات من إتباع هذا النوع من الحصص إلى ضبط عملية الرقابة على تكاليف البيع والأرباح الناتجة عن الأعمال البيعية، والهدف الأساسي من إتباع هذا النوع هو تعظيم الأرباح وليس المبيعات وينقسم هذا النوع من الحصص إلى:

#### أولاً- حصص المصاريف البيعية:

يهدف هذا النوع من الحصص إلى ضبط نسبة مصاريف البيع إلى إجمالي المبيعات والمحافظة على هذه النسبة ضمن الحدود المسموح بها والتي تراها المؤسسة مناسبة.

#### ثانياً - حصص الربح:

يقوم هذا النوع من الحصص بالتركيز على الأرباح المراد تحقيقها من جراء عمليات البيع التي يقوم بها رجل البيع.

#### ج- حصص النشاط:

تقوم المؤسسات بإستخدام هذا النوع من الحصص في حالة رغبتها في إحكام الرقابة على الأعمال المختلفة التي يجب القيام بها لأداء عملهم على أكمل وجه.

#### د - الحصص المركبة:

قد تضطر إدارة المشروع أحيانا إلى إتباع أكثر من نوع واحد من الحصص، بأن تقوم بإتباع حصص المبيعات وحصص النشاط مع بعضها البعض.

#### 3 - العلاقة بين وظائف إدارة القوة البيعية والحصص البيعية:

تؤثر وظائف إدارة القوة البيعية على الحصص البيعية بحيث إذا كانت هذه الوظائف (تنظيم، اختيار، تدريب، تحفيز، رقابة وتقييم ) ذات فعالية فهذا يصب في مصلحة تحسين الحصة البيعية.

#### أ - العلاقة بين التنظيم والاختيار للقوة البيعية و الحصص البيعية.

لتوضيح العلاقة بين التنظيم والاختيار للقوة البيعية والحصص البيعية نتطرق

إلى ما يلي:

بالنسبة لوظيفة التنظيم فإنه يرتبط تحديد المناطق البيعية بتحديد الحصص

البيعية<sup>1</sup>، كما أن التنظيم الجيد والمناسب الذي تختاره المؤسسة لتنظيم أعمال القوة البيعية لديها يؤثر بالتأكيد على الحصص البيعية لأنه يساعد في توزيع المهام والمسؤوليات حسب التخصصات على كل أطراف العملية البيعية وهذا ما يساعد في تقليل التكاليف وزيادة المبيعات.<sup>2</sup>

أما عن وظيفة الاختيار فإن الاختيار السليم لرجال البيع ينعكس إيجابياً على المؤسسة من حيث تحقيق حصص بيعية مرتفعة وإنخفاض معدل تغيير الموظفين<sup>3</sup>، ويعني اختيار رجال بيع أكفاء ذات مهارات وخبرة لتسويق منتجات المؤسسة وتحقيق أعلى معدل للمبيعات وبفترة زمنية محدودة، وبالتالي فإن عملية الاختيار الجيدة تساهم وبشكل كبير وملحوظ في زيادة الحصص البيعية.

مما سبق يمكن القول أن التنظيم الجيد والاختيار المناسب للقوة البيعية، كل منهما يساهم في تحسين الحصص البيعية ومنه تحسين أداء رجال البيع.

#### ب- العلاقة بين التدريب والتحفيز للقوة البيعية والحصص البيعية:

لتوضيح العلاقة بين التدريب والتحفيز للقوة البيعية والحصص البيعية نتطرق إلى ما يلي :

بالنسبة لوظيفة التدريب فإن حجم المبيعات لرجال البيع الذين تلقوا تدريباً أكبر من حجم مبيعات رجال لبيع اللذين لم يتلقوا التدريب<sup>4</sup>، ومنه فالتدريب يلعب دوراً مهماً في تحسين وزيادة الحصص البيعية، وهذا إذا كان البرنامج التدريبي فعالاً.

أما عن التحفيز فإنه يجب على إدارة المبيعات أن توكل وتسدن إلى كل رجل بيع الحصص التي تراها مناسبة وذلك بلاعتماد على كفاءته وقدرته البيعية وذلك لتشجيعه وإقناعه بأنه يمكنه عمل ما أسند إليه ومحاولة إستحداث مبالغ وأجور إضافية له مقابل الأعمال الإضافية التي يقوم به، مما يدفعه إلى العمل بجد أكبر للحصول على إيرادات أكبر والذي سيؤدي في النهاية إلى زيادة حجم المبيعات.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> علي ربابعة وفتحي نياي، مرجع سابق، ص 113.

<sup>2</sup> نبيلة ميمون مرجع سابق، ص 99 .

<sup>3</sup> علي ربابعة وفتحي نياي، مرجع سابق، ص 46.

<sup>4</sup> المرجع نفسه، ص 67 .

<sup>5</sup> هاني الضمور و آخرون، مرجع سابق، ص 249.

عموماً يمكن القول بأن التدريب والتحفيز الفعال للقوة البيعية يساهم في تحسين الحصص البيعية.

### ج-العلاقة بين رقابة القوة البيعية وتقييم أدائهم والحصص البيعية .

لتوضيح العلاقة بين الرقابة والتقييم للقوة البيعية والحصص البيعية نتطرق إلى ما يلي<sup>1</sup>:

تساهم عملية تحديد الحصص البيعية في الحد من التكاليف البيعية حيث يتم ربط مصاريف حصص المبيعات المخطط مع تكاليف تحقيق المبيعات، كما أنه عندما يعلم رجل البيع أنه تحت الرقابة فيكون نشاطه البيعي بشكل فعال ما يؤدي إلى زيادة المبيعات وبالتالي زيادة الحصص البيعية.

إضافة إلى أن تحديد أو تخصيص حصص بيعية معينة لكل رجل بيع يساعد الإدارة في عملية تقييم فعالية أدائه، وذلك من خلال مقارنة الحصص التي أوكلت إليه مع ما قام به فعلاً وقياس الانحرافات بين المخطط والفعلي وأسبابها ومحاولة علاجها إما بتخفيض الحصص البيعية إذا لم يؤدي واجبه بشكل كامل، أو زيادة هذه الحصص إذا تطلب الأمر ذلك، وهذا راجع إلى رأي مدير المبيعات.

وبالتالي هناك علاقة بين الرقابة والتقييم للقوة البيعية والحصص البيعية فعن طريق الرقابة والتقييم يمكن تحسين مستوى الحصص البيعية.

عموماً يمكن القول أن الحصص البيعية تعتبر بمثابة أهدافا بيعية يجب تحقيقها خلال مدة زمنية محددة مسبقاً وهي أيضاً بمثابة مؤشر لقياس أداء رجل البيع ومدى كفاءتهم البيعية حيث يحدد لكل رجل بيع حصة بيعية معينة تمثل أيضاً أداة يمكن عن طريقها توجيه ورقابة العمليات البيعية بالمؤسسة.

### المطلب الثالث: أثر وظائف إدارة القوة البيعية على العلاقة مع العملاء .

من بين المؤشرات النوعية (الكيفية) لقياس فعالية أداء القوة البيعية مؤشر العلاقة مع العملاء، فإذا كانت العلاقة مع العملاء في تحسن وهي علاقة وطيدة وجيدة، هذا يعني أن وظائف إدارة القوة البيعية لها أثر إيجابي على علاقة رجال البيع والعملاء

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 248.

وبالتالي فإن هذه الوظائف فعالة وتساهم في تحسين أداء القوة البيعية، وفيما يلي توضيح العلاقة بين كل وظيفة من وظائف إدارة القوة البيعية والعلاقة مع العملاء.

### 1- العلاقة بين التنظيم والاختيار للقوة البيعية والعلاقة مع العملاء.

إن المستهلكين عبارة عن جماعات مختلفة وذلك باختلاف المشاكل البيعية لكل جماعة منهم، حيث تباع السلع الإنتاجية لعدد من المصانع والتي يكون لها إستخدامات متخصصة في كل مصنع، كما أن المستهلك النهائي يختلف عن المشتري الصناعي في حاجاته المختلفة.

لذلك فتتطلب القوة البيعية بحسب التخصص في أعمال البيع يكون مبنيا على أساس الإختلاف في جماعات المستهلك، لذا فالتنظيم الجيد يعني الرجل المناسب في المكان المناسب، وهذا ما يؤدي إلى تجنب المشاكل مع العملاء وحسن التعامل معهم وبالتالي يساهم في توطيد وتحسين العلاقة بين رجل البيع والعملاء بحكم تخصصهم.<sup>1</sup>

بالنسبة لوظيفة الإختيار، فإن رجال البيع يعتبرون حلقة اتصال يمكن من خلالها تحسين علاقة المؤسسة بجمهور عملائها، مما يسهم في تحسين سمعة المؤسسة، وإنطلاقا من الإختيار الجيد لرجال البيع يعني إختيار الذين تتوفر لديهم القدرات والمهارات والصفات الشخصية التي بواسطتها يكون حسن تعاملهم مع العملاء، مما يساهم في توطيد وتحسين العلاقة مع العملاء.<sup>2</sup>

### 2- العلاقة بين تدريب وتحفيز القوة البيعية والعلاقة مع العملاء.

التدريب الجيد والموجه يكسب رجل البيع قدرات ومهارات اتصالية فعالة تمكنه من التعامل مع العملاء بصورة جيدة، ذلك لأن التدريب الفعال يزود رجل البيع بالأساليب الملائمة في مجالات مثل الرد على أسئلة العميل، النصح والإرشاد للعملاء، حل مشكلات العملاء، مساعدة العملاء على إتخاذ القرارات، إضافة إلى ذلك فالتدريب الجيد يزود رجل البيع بالمهارات اللازمة في مجالات مثل فن التحدث والإنصات، أساليب العرض وردود الفعل...إلخ، وجميع تلك الجوانب عبارة عن أدوات لبناء علاقة إيجابية مع العملاء في السوق.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> هاني الضمور وآخرون، مرجع سابق، ص 51.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 116.

<sup>3</sup> عبد الله سمارة ومحمد عبيدات، مرجع سابق، ص 186.

أما فيما يخص التحفيز فالحقيقة أن نظام الحوافز والمكافأة الجيد يساهم في بناء علاقات جيدة مع العملاء والسمعة الحسنة للمؤسسة في السوق وبين هؤلاء العملاء، وهو يعمل في اتجاهين فالأول يتمثل في الثقة والروح المعنوية العالية التي يحملها رجال البيع في السوق، فنظام الحوافز الفعال يحقق طموح رجال البيع ويشعرهم بالرضا والإطمئنان، يؤدي ذلك إلى روح معنوية عالية وبالتالي ينعكس هذا على سلوك إيجابي من طرف رجال البيع وهم يتعاملون مع العملاء الحاليين المنتظرين، هذا يكون له في نهاية الأمر تأثير على سمعة الشركة التي ينتمي إليها رجال البيع.

أما الاتجاه الثاني فيعتبر مصاريف البيع الشخصي، فمكافآت رجال البيع استثمار طويل الأجل يتحقق مردودها على المدى البعيد على شكل سمعة جيدة وعلاقات أفضل مع العملاء، وبالتالي يتحقق القول أن التحفيز يحقق مستوى عالي من الأداء.<sup>1</sup>

### 3- العلاقة بين الرقابة والتقييم للقوة البيعية و العلاقة مع العملاء:

إن الرقابة والتقييم الجيد يساهم في رفع الروح المعنوية لرجل البيع الذي يعرف ما الذي عليه إنجاز وما الذي يتوقع منه، وكذا ما هي المكافأة التي سيحصل عليها في النهاية لأن عملية الرقابة والتقييم سوف تكون عادلة وموضوعية، وبالتالي هذا ما يدفعهم إلى التعامل الجيد وتحسين علاقتهم بالعملاء، خاصة وأنهم على علم أنهم تحت الرقابة من أجل تقييمهم، هذا ما يدفعهم لتصحيح إنحرافاتهم وتوجيه جهودهم في التعامل مع عملائهم نحو الأفضل، ومنه تحسين علاقاتهم بعملائهم.<sup>2</sup>

إذن هناك تأثير لكافة وظائف إدارة القوة البيعية على العلاقة بالعملاء ومنه فالتنظيم والإختيار، التدريب والتحفيز، الرقابة والتقييم ذات الفعالية لكل وظيفة منهم تساهم في تحسين علاقة رجال البيع بعملائهم.

<sup>1</sup> هاني الضمور وآخرون، مرجع سابق، 165-166.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 167.

### خلاصة الفصل:

تم التعرف في هذا الفصل على كافة وظائف إدارة القوة البيعية، حيث تم عرض مفهوم إدارة القوة البيعية التي هي عبارة عن تحليل وتخطيط وتنفيذ الرقابة على الأنشطة البيعية، تطرقا بعد ذلك إلى تفصيل لكيفية تنظيم القوة البيعية، بحيث أن المؤسسة أمامها عدة طرق للتنظيم وليس هناك تفضيل لطريقة على الأخرى، بعد ذلك تمت الإشارة إلى كيفية إختيار القوة البيعية الأنسب لأداء النشاط البيعي ويتم إختيارهم من مصادر عديدة، ووفق خطوات متتالية، ومن بين وظائف إدارة القوة البيعية التدريب والتحفيز، فحاجة المؤسسة للتدريب تأتي من وراء رغبتها في تحسين أداء رجال البيع، وذلك بإعداد البرنامج التدريبي المناسب وبوسائل عديدة كالنشرات والكتيبات والمناقشات الجماعية، أما التحفيز فقد يكون مادي كالمرتب الثابت والعمولة أو معنوي كالإحترام، أما عن الرقابة والتقييم، فالرقابة مهمة عند المؤسسات من أجل اكتشاف نقاط القوة والضعف ومن أدوات الرقابة التقارير والمرافقة الشخصية وذلك وفق مجموعة من الخطوات وقبل التطرق إلى الرقابة والتقييم تم عرض مفهوم الأداء بإعتباره يرتبط بالرقابة والتقييم وكون أن الرقابة والتقييم تكون للأداء.

فأداء الفرد يعني قيامه بمجموعة من الأنشطة والمهام لكن هناك عوامل تؤثر عليه، وحتى يتم قياس أداء الفرد فإن ذلك له صعوبة كبيرة، وتقييم هذا الأداء له أهمية كبيرة جدا كتحسين أداء النشاط البيعي، وكذلك هناك وسائل وأسس للتقييم، وتقييم الأداء هو الآخر يمر بمجموعة من الخطوات، وأخيرا تم الكشف نظريا عن العلاقة بين مختلف هذه الوظائف ومؤشرات فعالية أداء البيع الشخصي إخترت مؤشرين هما الحصص البيعية والعلاقة مع العملاء، بحيث أن هناك أثر لهذه الوظائف على هذين المؤشرين فإذا كانت إدارة القوة البيعية فعالة تؤثر إيجابيا على تحسين الحصص البيعية والعلاقة مع العملاء.

بعد الإطلاع على القوة البيعية وإدارتها وتبيان العلاقة بين وظائف إدارة القوة البيعية وتحسين فعالية أدائهم نظريا وذلك بالإعتماد على مؤشرين سيتم الإنتقال إلى الفصل الثالث حيث ستخضع هذه العلاقة للدراسة الميدانية.

الفصل  
الثالث

### تمهيد :

يتم من خلال هذا الفصل توضيح الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية وذلك من خلال توضيح المنهج المستخدم في الدراسة الميدانية ومصادر جمع المادة العلمية الميدانية هذا من جهة ومن جهة أخرى سيتم التعريف بالمؤسسة محل الدراسة , وسنحاول من خلال هذا الفصل تشخيص واقع إدارة القوة البيعية والدور الذي تلعبه في تحسين فعالية أداء البيع الشخصي وتوضيح العلاقة بينهما , من خلال الإستبيان الموجه لرجال البيع، وقد

تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث :

المبحث الأول : منهجية الدراسة الميدانية .

المبحث الثاني: التعريف بالمؤسسة موضوع الدراسة .

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج البيانات الميدانية وإختبار صحة فرضيات الدراسة .

## المبحث الأول : منهجية الدراسة الميدانية

تعتمد البحوث العلمية على مناهج وطرق مبنية على أساس صحيح فالباحث خلال مشواره العلمي سيتوصل إلى نتيجة البحث، والتي تمثل تجسيدا لتتابع وتسلسل مجموعة من الخطوات التي يتبعها من جمع المعلومات وتصنيفها وترتيبها وتحليلها وصولا إلى النتيجة التي تحكم على صحة فرضياته.

## المطلب الأول : المنهج المتبع في الدراسة

من المعلوم أن لكل بحث علمي أسس منهجية يبني عليها الباحث قاعدته الأساسية للإنتلاق في عملية البحث، ويساعد المنهج على دراسة وتشخيص المشكلة موضوع البحث لمعرفة جوانبها وتحليل أبعادها.

منهج البحث هو طريقة موضوعية يتبعها الباحث في دراسة أو تتبع ظاهرة من الظواهر أو مشكلة من المشكلات أو حالة من الحالات، بقصد وصفها وصفا دقيقا، وتحديد أبعادها بشكل شامل يجعل من السهل التعرف عليها وتمييزها، للوصول إلى نتائج عامة يمكن تطبيقها<sup>1</sup>.

وهذا البحث محاولة للوقوف على الدور الذي تلعبه إدارة القوة البيعية في تحسين فعالية أداء البيع الشخصي لمؤسسة هنكل، ومن أجل الوصول إلى هدف البحث يجب تحديد المنهج الملائم والطريقة والأداة التي تساعد على دراسة الموضوع وتماشيا مع ذلك كان المنهج المستخدم في الدراسة الميدانية هو المنهج الوصفي التحليلي المناسب لطبيعة موضوع الدراسة لأن البيانات المراد الحصول عليها تنحصر في محاولة تشخيص وتقييم إدارة القوة البيعية وكيف وتؤثر على أداء البيع الشخصي وبالنظر إلى هذه المعطيات فإن إستخدام المنهج الوصفي التحليلي يتفق مع الخصائص التي تميز هذا الموضوع، لأن هذا المنهج يعتبر من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي ومنظم.

والمنهج الوصفي التحليلي يقوم بوصف ما هو موجود مع تفسيره وتحليله، وهو يهتم بتحديد الظروف والعلاقات بين الظواهر، وهذا المنهج يهدف إلى دراسة الظاهرة بجميع خصائصها وأبعادها في إطار معين حيث يقوم بتحليلها إستنادا للبيانات المجمعَة حولها، ثم

<sup>1</sup> عثمان حسن عثمان، المنهجية في كتابة البحوث والرسائل المنهجية، الطبعة الأولى، منشورات الشهاب، الجزائر،

محاولة الوصول إلى أسبابها والعوامل التي تتحكم فيها، وبالتالي الوصول إلى نتائج قابلة للتعميم والتطبيق، حيث يبدأ بتجميع البيانات والمعلومات وتصنيفها وتدوينها ومحاولة تفسيرها وتحليلها من أجل معرفة تأثير العوامل على أحداث الظاهرة محل الدراسة، وذلك بهدف إستخلاص النتائج ومعرفة كيفية التحكم في مسبباتها، إضافة إلى التنبؤ بسلوك الظاهرة محل الدراسة في المستقبل والإستعداد لمواجهتها.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني : أدوات جمع وتحليل البيانات الميدانية.

لكل منهج من المناهج أدواته التي يفضل إستخدامها، وبالطبع يمكن إستخدام أكثر من أداة في منهج واحد، وعلى العموم فإن إستخدام هذه الأدوات المختلفة مرتبط أساساً بقدره الباحث على توظيف وتطوير هذه الأدوات لخدمة البحث الذي يتقدم به.

#### 1- أدوات جمع البيانات الميدانية: جاءت أدوات جمع المادة العلمية الميدانية كالتالي:

أ- الإستمارة : من خلال الجانب النظري تم التأكد بأن إدارة القوة البيعية لها دور كبير في تحسين فعالية أداء البيع الشخصي، من خلال التحسين في مؤشرات الأداء الكمية من جهة والتحسين في مؤشرات الأداء النوعية من جهة أخرى، وفيما يخص الجانب التطبيقي تم إستخدام إستمارة موجهة لرجال البيع بالمؤسسة، وذلك للتعرف على العوامل المؤثرة على أداء البيع الشخص، ويمكن تعريف الإستبيان كالتالي<sup>2</sup>:

هو "وسيلة من وسائل جمع البيانات يقدم لمبحوثين، على إعتبار أنه نموذج يضم مجموعة من الأسئلة التي توجه للأفراد بهدف الحصول على بيانات معينة".

#### أولاً - مضمون مادة الاستبيان

يتضمن الإستبيان الموجه لرجال البيع عدة محاور وهي :

**المحور الأول :** يحتوي على أربعة أسئلة (من السؤال 01 إلى السؤال 04) معلومات عامة وشخصية مثل : الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة.

**المحور الثاني :** يحتوي على 17 سؤال (من السؤال 05 إلى السؤال 21) والهدف منها تقييم متغيرات التدريب، التحفيز، الرقابة والتقييم من وجهة نظر رجال البيع التابعين للمؤسسة .

1 - عثمان حسن عثمان، مرجع سابق، ص 30 .

2 - طلعت ابراهيم لطفي، أساليب وأدوات البحث الإجتماعي، الطبعة الأولى، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1995، ص71.

**المحور الثالث :** يحتوي على 09 أسئلة (من السؤال 22 إلى السؤال 30) كان الهدف منها هو تقييم فعالية أداء البيع الشخصي باستخدام متغيرات كمية وأخرى نوعية.

### **ثانيا : خطوات إعداد وتوزيع الإستمارة**

لقد تم عرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على ثلاث محكمين مختصين في موضوع الدراسة، وذلك للتأكد من صدقها وإمكانية إستعمالها لجمع المعلومات وفي ضوء التوجيهات التي أبداها المحكمون قمنا بإجراء التعديلات اللازمة حيث كان الهدف من عرض الإستمارة على المحكمين هو تبيان مدى وضوح صياغة كل عبارة من عباراتها وتصحيح ما ينبغي تصحيحه وللتعرف إلى مدى ملائمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه وهذا لكي تصبح في الأخير بالشكل الصحيح القابل للتداول في ميدان الدراسة.

وبخصوص توزيع الإستمارة فإنه من أجل ضمان الحصول على إجابات المبحوثين تم تسبيق أسئلة الإستمارة بفقرة تمهيدية توضح موضوع الدراسة والهدف منها وتشير إلى أن المعلومات المراد جمعها تستخدم لأغراض علمية بحتة وهذا بهدف طمأنة المبحوثين .

**ب - الملاحظة :** إن الملاحظة العلمية وبما تتميز به من خصائص تصبح مصدرا أساسيا من مصادر الحصول على البيانات، فقد تلقي الضوء على البيانات الكمية فتضيف لها بعدا كفيما ونوعيا وهي تتيح للباحث التأكد والتحقق من البيانات والنتائج وفي هذا البحث يمكن الإستناد لنوع الملاحظة بدون المشاركة غير المباشرة ووظيفتها أنها تكملية للإستمارة ولا تدوم لوقت طويل،<sup>1</sup> وتمثل في هذه الحالة حكما خارجيا يمكن الإستناد إليه في تقييم أداء رجل البيع وهو يؤدي مهامه البيعية فمن خلال ملاحظة تصرفاته وأسلوب تعامله يمكن الحكم على مستوى أدائه.

### **2- أدوات تحليل البيانات الميدانية :**

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، تم القيام بترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي باستخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (statistical packa geforsocial sciences) والتي يرمز لها باختصارا بالرمز spss، كما تم القيام باستخدام بعض الأساليب المناسبة والموجودة في هذا البرنامج وهي كما يلي :

<sup>1</sup> - رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، الطبعة الأولى، دار هومة، الجزائر،

- أ- التكرارات والنسب المئوية : لوصف أفراد الدراسة وتحديد إستجاباتهم .
- ب- معامل ارتباط كرومباخ ألفا : وهذا لتحليل مستوى الصدق والثبات في العبارات المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة.
- ج - المتوسطات الحسابية : لتحديد الأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة اتجاه محاور أداة الدراسة كما تم إستخدام مقياس "ليكارث الخماسي" في محاور الدراسة 2 و 3 .
- د - تحليل الانحدار المتعدد : حساب معامل الارتباط R ونسبة التفسير R-deux لإختبار الفروض المتعلقة بالعلاقة بين متغيرات نموذج الدراسة، حيث يفيد إستخدام هذا الأسلوب من التحليل في تحديد الأهمية النسبية للمتغيرات المستقلة في تفسير المتغير التابع بواسطة المتغيرات المستقلة، وذلك عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية (9) بالنسبة لثبات وصدق أداة الدراسة، أما بالنسبة لإختبار صحة فرضيات الدراسة فكان ذلك عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية (1.18)
- هـ - اختبار ستودنت test : وذلك لإختبار معاملات الدلالة الإحصائية لمعاملات التحديد المختلفة، وذلك بهدف تحديد معنوية العلاقة بين المتغير المستقل وإختبار قبول أو عدم قبول فروض الدراسة .
- 3- عينة الدراسة: العينة هي جزء من مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية، كما تعتبر جزءا من الكل، حيث تؤخذ نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي لتجرى عليها الدراسة ثم تعمم بنتائجها على المجتمع كله، وفي هذا البحث تم إختيار عينة من رجال البيع الذين يعملون داخل المؤسسة وخارجها وهم رجال بيع تابعين لمؤسسة هنكل وقد تكونت العينة من 20 فردا بحكم تواجدهم في المؤسسة أثناء الدراسة .

المبحث الثاني : التعريف بالمؤسسة موضوع الدراسة.

المطلب الأول : لمحة عن مؤسسة هنكل (رغاية) لمنتجات التنظيف والمواد اللاصقة

مؤسسة هنكل هي مؤسسة إنتاجية تنشط وفق أحكام القانون التجاري، مقرها بالرغاية

HeNkeL

في الجزائر العاصمة تأسست في ماي عام 2000 وعلامتها التجارية

كما أن مؤسسة هنكل تابعة للشركة الأم المتواجدة بدوسلدورف في ألمانيا، وهي شركة متعددة الجنسيات تنشط في أكثر من 120 دولة في العالم، وإستثمارها بالجزائر 100 %، وهناك أربع مواقع لهنكل موقع بالرغاية وموقع بدالي إبراهيم يتخصصان في إنتاج المساحيق والمواد اللاصقة، أما موقع شلغوم العيد بقسنطينة وموقع عين تموشنت فيتخصصان في إنتاج المساحيق فقط .

بالنسبة لشركة هنكل في الجزائر (الرغاية ) محل الدراسة فهي تعمل في قطاعين هما منتجات التنظيف والمواد اللاصقة، يعمل لديها حوالي 1132 موظف، القطاع الأول منتجات التنظيف له خمس علامات تجارية هي : Prilisis , BREF , LECHAT , isis، أما بالنسبة للقطاع الثاني المواد اللاصقة فعلامته التجارية هي : tangit , pattex , TECHNOMELT , AQUENCE , loctite .

كما أن لمؤسسة هنكل رؤيتها وقيمها، بحيث أن رؤية المؤسسة هي أنها تتطلع لتصبح الأفضل في جميع القطاعات فهي تضع عملائها في وسط كل ما تقوم به، كما أن مؤسسة هنكل تحاول تلبية توقعات عملائها من خلال تقديم أفضل قيمة وجودة ممكنة فضلا عن العلامات التجارية والتقنيات الحديثة وتطوير منتجات جديدة، إضافة إلى ما سبق فمؤسسة هنكل في الجزائر تسترشد برؤية طويلة الأمد مبنية على روح عمل عادلة وقاعدة مالية صلبة .

لقد تم إختيار مؤسسة هنكل لمنتجات التنظيف والمواد اللاصقة بالرغاية في الجزائر العاصمة لإجراء الدراسة الميدانية لعدة إعتبرات منها :

- أول عامل حفز على إختيار هذه المؤسسة هو أهمية وجودة وشهرة منتجات هذه المؤسسة سواء في الأسواق المحلية أو الدولية .

- تنتمي المؤسسة إلى القطاع الخاص الذي يتمتع بالإستقلالية في قراراته، وبالتالي فالخيار الذي تنتهجه إدارتها ليس ناتجا عن ضغوط وقرارات صادرة من فوق وبعيدة كل البعد عن الواقع السوقي .

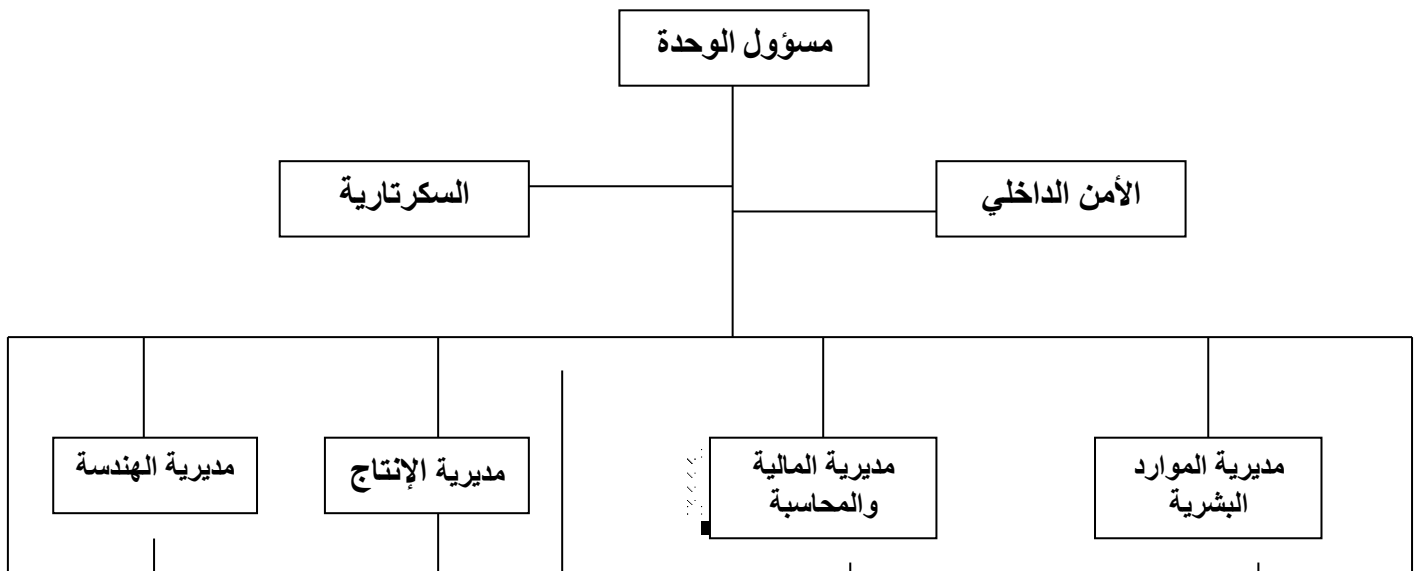
بالنسبة للمجال الزمني للدراسة الميدانية، فيمكن القول أنه تحدد بأربع أشهر بالتقريب (من فيفري 2015 إلى ماي 2015 ) تم تقسيم هذه المدة إلى ثلاث مراحل، في المرحلة الأولى تم التعرف على المؤسسة، المرحلة الثانية تم توزيع الإستمارة والحصول على إجابات

أفراد العينة، أما المرحلة الثالثة فقد تم تحليل تلك البيانات عن طريق البرنامج الإحصائي SPSS .

المطلب الثاني : تحليل الهيكل التنظيمي الخاص بمؤسسة هنكل لمنتجات التنظيف والمواد اللاصقة.

الهيكل التنظيمي يوضح تقسيم العمل والترتيب السلمي والإداري لمصالح المؤسسة، وهذا التقسيم يساعد ويسهل تحديد المسؤوليات والمهام، والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة هنكل في الجزائر (الرغاية).

الشكل الرقمي (08) :الهيكل التنظيمي الخاص بمؤسسة هنكل



**المصدر :** المديرية التجارية لمؤسسة هنكل الجزائر بالرعاية

يمثل الشكل السابق الهيكل التنظيمي الحالي للمؤسسة، والذي يتكون من 7 مديريات

وسكرتارية ووحدة للأمن الداخلي، وفيما يلي شرح مختصر عن مهام كل منهم :

1- السكرتارية : تعمل بالسكرتارية مساعدة للمدير، تتولى المهام التالية :

- جمع المعلومات.

- تنسيق اللقاءات والاجتماعات.

- تسجيل الصادرات والواردات من الوثائق

- الرد على الهاتف وإرسال الفاكسات والبريد الإلكتروني.
  - الإشراف على قاعة الاجتماعات .
  - استقبال الضيوف , الزبائن والزوار .
  - شراء تذاكر السفر والحجز في الفنادق في حالة المهام خارج المكتب،
  - إمضاء بعض الوثائق بتفويض من المدير .
- ويشترط في جميع مهام مساعدة المدير السرية التامة في العمل.

## 2- الأمن الداخلي :

مهمته مراقبة جميع الوحدات الموجودة داخل المؤسسة والمخازن، بالإضافة إلى المساعدة في إخماد الحرائق إن وقعت داخل المؤسسة، كما يقوم بحماية الأجنب الذين يزورون المؤسسة وتأمين الحماية للمواد الحساسة المستوردة .

## 3- مديرية الموارد البشرية :

تهتم مديرية الموارد البشرية بتسيير اليد العاملة بالمؤسسة وتتكون من أربعة مصالح هي :

أ - **مصلاحة تسيير المستخدمين** : تقوم هذه المصلاحة بتسيير ملفات العمال والمستخدمين، وتشرف على عمليات التوظيف ومتابعة الغيابات، التأخرات والأقدمية.

ب - **مصلاحة الأجور** : تهتم هذه المصلاحة بإعداد الأجور.

ج - **مصلاحة الشؤون الاجتماعية** : تسهر هذه المصلاحة على تحسين الوضعية الإجتماعية للعمال عن طريق الضمان الإجتماعي، دفع العلاوات الاجتماعية، تسيير تعاونية العمال ... الخ .

د - **مصلاحة التكوين** : تهتم بتنظيم البرامج التكوينية للعمال والإداريي، وإجراء الدورات التدريبية والإشراف على المتربصين .

## 4- مديرية المالية والمحاسبة :

وتتكون من أربعة مصالح هي :

أ . **مصلاحة الإعلام الآلي** : تقوم هذه المصلاحة بما يلي :

. إدارة الشبكة المعلوماتية داخل المركب .

. صيانة نظام تشغيل الشبكة .

- . إدارة المستخدمين.
- . تخزين المعلومات، صيانة الأجهزة.
- . مساعدة المستخدمين في استعمال البرامج.
- . صيانة البرامج .
- . تدوين داخلي للمستخدمين .
- ب . **مصلحة المحاسبة العامة** : تهتم مصلحة المحاسبة العامة بالتسجيل والتقييد الدائم لكافة العمليات المالية حسب تسلسلها الزمني ( مصاريف و إيرادات )، كما تهتم بتسيير حسابات الموردين والزبائن، تسجيل أقساط الإهلاكات والمؤونات دون أن ننسى دورها في إعداد الميزانيات المحاسبية، ميزان المراجعة وجدول حسابات النتائج.
- جـ **مصلحة محاسبة الموارد** : الهدف منها هو المعرفة الدقيقة والمتابعة المحاسبية للمخزون على أساس المخطط المحاسبي الوطني المادة رقم 19، هذه المصلحة تهدف إلى معرفة حركات المخزون من المواد الأولية وكذا المنتجات النصف مصنعة والنهائية ، كما تمكن المؤسسة من معرفة القيمة الحقيقية للمخزون في أي دورة من دورات السنة ، دون انتظار الجرد السنوي، ومن هنا تعتبر محاسبة المواد وسيلة تسييرية هامة .
- د . **مصلحة الخزينة** : تهتم مصلحة الخزينة بضمان التوازن المالي للمؤسسة، إذ تقوم بمراقبة التدفقات النقدية الحاصلة فتتولى عمليات إستلام الأموال في حالة الإيرادات وتقوم بتسديد المصاريف وإنجاز كل الإجراءات اللازمة لذلك .
- هـ - **الصندوق** : هو فرع تابع للخزينة يقوم بجميع التعاملات النقدية السائلة، سواءا كانت مقبوضات أو مدفوعات.
- 5- **مديرية الإنتاج** :  
يتمثل الدور الأساسي لمديرية الإنتاج في متابعة العمليات الإنتاجية، حسب البرنامج المسطر من طرف المديرية العامة، وتتكون من وحدتين وحدة إنتاج مسحوق التنظيف ووحدة إنتاج المواد اللاصقة .
- 6- **مديرية الهندسة** :  
تتمحور مهمة هذه المديرية في صيانة لجميع الآلات الموجودة في المركب والإهتمام بالمشاريع والاستثمارات وتتكون من ثلاث مصالح هي :

- أ- اللوازم : تتمثل مهمة هذه المصلحة في توفير جميع اللوازم التي تحتاجها مصلحة الإنتاج والمتمثلة في : الكهرباء، الماء، الغاز، البخار، الهواء المضغوط .
- ب - المشاريع : تتمثل مهمة هذه المصلحة في دراسة المشاريع المتعلقة بشراء المعدات واللوازم لإتمام عملية الإنتاج.
- ج- مصلحة الصيانة : تتمثل مهمة هذه المصلحة في المحافظة على الآلات في حالة جيدة .

#### 7- مديرية تسيير المواد الأولية :

- تقوم هذه المديرية بالإشراف على تموين المؤسسة بكل الإحتياجات والمستلزمات من المواد الأولية والأغلفة وقطع الغيار وهي مقسمة إلى مصلحتين هما :
- أ - مصلحة التموين (المشتريات) : تهتم هذه المصلحة بشراء المواد الأولية والأغلفة وقطع الغيار اللازمة للمؤسس، سواءا كانت تلك المشتريات محلية أو مستوردة، كما تقوم بمراقبة المشتريات كما ونوعا .
- ب- مصلحة تسيير المخازن :تسيير هذه المصلحة مخازن المواد الأولية والمتمثلة في مخزن المواد الصلبة، مخزن المواد السائلة، مخزن المواد الخطيرة، مخزن مواد التعبئة والتغليف، ونجد في كل مخزن مسؤولا يسمى أمين مخزن، إضافة إلى سائقي عربات الشحن والعمال اليدويين، وتشرف هذه المصلحة على عمليات دخول وخروج المواد الأولية ومواد التعبئة والتغليف .

#### 8- مديرية الامدادية :

- يكمن دور هذه المديرية في تسيير المنتجات النهائية وتوفير وسائل نقلها من وإلى المؤسسة (نقل المنتجات ما بين فروع المجمع ونقلها لأغراض البيع) وهي مكونة من مصلحتين :
- أ- مصلحة تسيير مخازن المنتجات النهائية : تهتم هذه المصلحة بتسيير مخازن المنتجات النهائية من خلال الإشراف على عمليات التحويل ما بين الوحدات الإنتاجية وعمليات البيع النهائي للزبائن .

ب - مصلحة النقل : تهتم هذه المصلحة بتوفير كل وسائل النقل الضرورية لنقل المنتجات النهائية (وسائل نقل داخلية وخارجية).

#### 9- المديرية التجارية :

تتولى هذه المديرية تسيير المبيعات، الاستقبال المباشر للوكلاء التجاريين واستلام طلبياتهم، كما تهتم بإعداد ملفات الزبائن الحاليين والجدد وإعداد فواتير ووصولات خروج البضاعة.

المبحث الثالث : عرض وتحليل نتائج البيانات الميدانية وإختبار صحة فرضيات الدراسة.

المطلب الأول : تحليل النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية

#### 1- توزيع قوى البيع الشخصي حسب الجنس

الجدول رقم (02) : توزيع عينة البحث حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
-------	---------	----------------

ذكور	18	90 %
إناث	02	10 %
المجموع	20	100 %

المصدر : إجابات السؤال رقم (01) من الاستمارة

نلاحظ من خلال توزيع رجال البيع حسب الجنس، أن الذكور يشكلون ما نسبته 90% أما بالنسبة لفئة الإناث فيشكلون ما نسبته 10 % من عينة البحث، هذا الفارق الكبير بين النسبتين في عينة البحث يدل على أن وظيفة رجل البيع بمؤسسة هنكل هي حكر على الرجال قد يكون ذلك راجع للتعب والإرهاق الشديدين في أداء مهام هذه الوظيفة و الذي يصعب أداؤها من طرف الإناث .

### 3-توزيع قوى البيع الشخصي حسب العمر

الجدول رقم (03) : توزيع عينة البحث حسب العمر

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 25 سنة	02	10 %
من 25 إلى 35 سنة	08	40 %
اكبر من 35 سنة	10	50 %
المجموع	20	100 %

المصدر : إجابات السؤال رقم (02) من الاستمارة

نلاحظ من خلال توزيع رجال البيع حسب العمر، أنه يوجد ثلاث فئات عمرية من رجال البيع، والفئة التي بها أكبر نسبة 50% هي فئة رجال البيع الذين سنهم أكبر من 35 سنة وهذا يعطي فكرة عن مستوى النضج الذي بلغه هؤلاء الأفراد والذي من شأنه أن يوضح رؤيتهم المعمقة للمؤسسة، أما الفئة الثانية فقد شكلت ما نسبته 40 % من أفراد العينة ، وهي فئة الأفراد الذين يتراوح سنهم بين [25 و 35] سنة والفئة الثالثة هي فئة الأفراد الذين سنهم أقل من 25 سنة بنسبة 10 % ، ومنه يمكن القول أن مؤسسة هنكل توظف رجال البيع عندها ذوي السن الأكبر من 35 سنة .

### 3- توزيع قوى البيع الشخصي حسب المستوى التعليمي

الجدول رقم (04) : توزيع عينة البحث حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
	00	ابتدائي
	00	متوسط
30%	06	ثانوي
70%	14	جامعي
100%	20	المجموع

المصدر : إجابات السؤال رقم (03) من الاستمارة

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن النسبة الأكبر من أفراد العينة متحصلين على شهادات جامعية، وتشكل هذه النسبة 70% من عينة البحث، تليها نسبة الحاصلين على مستوى تعليمي ثانوي بنسبة 30% ، في حين أن النسبة منعدمة لكل من المستوى الابتدائي والمتوسط ، توزيع هذه النسب يوحي بأن أفراد العينة مؤهلين للقيام بعملهم ويبرز ذلك من خلال النسبة الكبيرة من رجال البيع المتحصلين على شهادات جامعية .

### 4- توزيع قوى البيع الشخصي حسب الأقدمية

الجدول رقم (05) : يمثل توزيع عينة البحث حسب الأقدمية

النسبة المئوية	التكرار	الأقدمية
10%	02	اقل من سنتين
10%	02	من 2 إلى 4 سنوات
80%	16	أكثر من 4 سنوات

المجموع	20	% 100
---------	----	-------

المصدر : إجابات السؤال رقم (04) من الاستمارة .

نلاحظ من خلال معطيات الجدول الخاصة بتوزيع أفراد العينة حسب الخبرة أن أعلى نسبة هي للفئة ذات الخبرة الأكبر من أربع سنوات وتمثل 80% من حجم العينة، تليها ما نسبته 10% لكل من الفئة الأقل من سنتين والفئة الذين سنهم من 02 إلى 04 سنوات، وهذا عامل إيجابي نظرا لتكاملها وتوافقها مع نسبة المستوى التعليمي الجامعي، كما أن هذا التوافق يوحي بمستوى الأداء الجيد الذي يستطيع أن يقدمه رجل البيع في مؤسسة هنكل .

المطلب الثاني : إختبار صدق وثبات أداة الدراسة

1- إختبار صدق الإتساق الداخلي لفقرات محور المتغير المستقل (إدارة قوة البيع).

الجدول رقم (06) : صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور المتغير المستقل باستخدام

معامل الارتباط بيرسون

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	دلالة الإحصائية
5.	التدريب مهم عندي	0.790*	دال

الفصل الثالث: - دراسة حالة : مؤسسة هنكل (HENKEL) لمنتجات التنظيف والمواد اللاصقة

دال	0.954*	تلقيت تدريباً منذ التحاقني بالمؤسسة	.6
دال	0.967*	استخدمت المعلومات التي تدربت عليها في ميدان العمل	.7
دال	0.938*	بعد التدريب تحطيت كل الصعوبات التي تواجهني أثناء العمل	.8
دال	0.954*	ساهم التدريب في تحسين وقدراي البيعية	.9
دال	0.800*	التحفيز مهم عندي	.10
دال	0.860*	تلقيت تحفيزاً من طرف المؤسسة (مبلغ مالي) (هدية) (احترام) (إجازة)	.11
دال	0.976*	أنا راض عن التحفيز الذي أتلقاه من المؤسسة	.12
دال	0.903*	التحفيز الذي تلقيته دفعني لبذل مجهودات أكبر في ميدان العمل	.13
دال	0.938*	التحفيز الذي تلقيته من المؤسسة رفع من معنوياتي	.14
دال	0.973*	راقب المسؤولون عني في العمل أدائي لمهامي باستمرار	.15
دال	0.966*	أؤدي عملي بشكل أفضل من أجل إرضاء المسؤول	.16
دال	0.819*	أؤدي عملي بشكل أفضل من أجل إرضاء زميري المهني	.17
دال	0.913*	أثناء فترة الرقابة أقوم بعملي بشكل أحسن من الفترة التي لا تكون فيها رقابة	.18
دال	0.947*	أحس أن المؤسسة عادلة في تقييم العمال	.19
دال	0.975*	بعد عملية التقييم يتم مكافأة العمال ذوي الأداء الجيد	.20
دال	0.980*	بعد عملية التقييم يتم معاقبة العمال ذوي الأداء السيئ جداً	.21
قيمة r الجدولية : 0.602 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 9			

المصدر : نتائج برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (06) نجد معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور دالة إحصائياً، حيث قيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية، ومنه تعتبر فقرات المحور صادقة ومتسقة داخلياً لما وضعت لقياسه .

2- إختبار صدق الإتساق الداخلي لفقرات محور المتغير التابع (فعالية أداء البيع

الشخصي).

الجدول رقم (07): صدق الإتساق الداخلي لفقرات محور المتغير التابع بإستخدام

معامل الارتباط بيرسون.

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
<u>22</u>	منذ التحاقني بالمؤسسة استطعت جذب زبائن جدد	0.818°	دال
<u>23</u>	استطعت تحسين علاقتي مع الكثير من الزبائن منذ التحاقني بالمؤسسة	0.787°	دال
<u>24</u>	قمت بحل العديد من شكاوى واحتجاجات الزبائن دون أي صعوبات	0.896°	دال
<u>25</u>	استطعت كسب ثقة الكثير من الزبائن	0.797°	دال
<u>26</u>	المبيعات التي أحققها في زيادة مقارنة بما يتوقعه المسؤولون عني في العمل	0.794°	دال
<u>27</u>	غياباتي عن العمل نقل باستمرار منذ التحاقني بالعمل في المؤسسة	0.908°	دال
<u>28</u>	استطعت أن انجح في تحقيق أهدافي البيعية بتكلفة أقل : (حصص مبيعات , حصص أرباح)	0.940°	دال
<u>29</u>	قمت بتحقيق أهدافي البيعية وفق ما خطته وأكثر .	0.940°	دال
<u>30</u>	أشعر أن أدائي يتحسن باستمرار منذ التحاقني بالعمل في المؤسسة	0.924°	دال

قيمة r الجدولية : 0.602 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 9

### المصدر : نتائج برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (07) نجد معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور دالة إحصائية، حيث قيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية، ومنه تعتبر فقرات المحور صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه.

### 03- إختبار ثبات الإستبيان كأداة للدراسة:

يقصد بثبات الإستبيان أنها تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى ثبات الإستبيان، يعني الإستقرار في نتائج الاستبيان، وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات، وذلك خلال فترات زمنية معينة، وقد تم التحقق من ثبات إستبيان الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ، بحيث إذا كان ألفا كرونباخ المحسوبة أكبر من 0.06 كحد أدنى هذا

يدل على ثبات أداة الدراسة، والجدول التالي يمثل معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان.

جدول رقم (08): قيمة معامل (Cronbach's Alpha) لمحاور أداة الدراسة

عنوان المجال	معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha	عدد الفقرات
التدريب	0.942	5
التحفيز	0.921	5
الرقابة والتقييم	0.971	7
جميع فقرات إدارة القوة البيعية	0.981	17
فعالية تحسين أداء البيع الشخصي	0.950	9

#### المصدر : نتائج برنامج SPSS

من خلال الجدولين رقم (06) و (07) نجد أن معامل الثبات ألفا كرونباخ أكبر من الحد الأدنى (0.6) في جميع محاور الاستبيان، مما يدل على ثبات أداة الدراسة، ومنه نستنتج أن أداة الدراسة التي أعدناها لمعالجة المشكلة المطروحة هي صادقة وثابتة في جميع فقراتها وهي جاهزة للتطبيق على عينة الدراسة.

#### المطلب الثالث : عرض وتحليل النتائج واختبار صحة فرضيات الدراسة

1- اختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير التدريب على فعالية أداء البيع الشخصي.

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير التدريب على فعالية أداء البيع الشخصي.

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير التدريب على فعالية أداء البيع الشخصي.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق من وجود أثر ذو دلالة إحصائية، والقاعدة هي الرفض أو القبول، فإذا كانت قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية عند مستوى الدلالة 0.05، فإنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية.

جدول رقم (09): تحليل التباين للانحدار البسيط للتدريب

القدرة التفسيرية		المعنوية الجزئية (معاملات الانحدار)		معنوية الكلية		درجة الحرية	المصدر
R <sup>2</sup>	R	B		F الجدولية	F المحسوبة		
0.895	0.946	2.32	الثابت	4.41	153.9	1	الانحدار
		9					18
		0.52	التدريب			19	الكلي
a. Dependent Variable أداء البيع الشخصي							
b. Predictors: (Constant), التدريب							

المصدر : نتائج برنامج SPSS

تشير نتائج الجدول رقم (09) إلى وجود علاقة ارتباطيه موجبة  $R=0.946$  بين وظيفة التدريب وفعالية أداء البيع الشخصي في المؤسسة محل الدراسة، وأن قيمة  $F$  المحسوبة 153.9 وهي أكبر من قيمة  $F$  الجدولية 4.41 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (1، 18) وأن معامل التحديد  $R^2=0.895$ ، وهذا يعني أن وظيفة التدريب يفسر 89% من التغيرات التي تحدث في أداء البيع الشخصي في المؤسسة محل الدراسة والباقي 11% راجع إلى عوامل أخرى منها الخطأ العشوائي.

وأن قيمة تأثير وظيفة التدريب على أداء البيع الشخصي في المؤسسة هي :  $b=0.524$ ، وهذا يعني زيادة بوحدة واحدة في وظيفة التدريب يؤدي إلى الزيادة في فعالية أداء البيع الشخصي في مؤسسة هنكل بقيمة 0.524. ومنه نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$  : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير التدريب على أداء البيع الشخصي عند مستوى الدلالة 0.05.

**02- اختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير التحفيز على فعالية أداء البيع الشخصي.

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوظيفة التحفيز على فعالية أداء البيع الشخصي عند مستوى الدلالة 0.05.

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوظيفة التحفيز على فعالية أداء البيع الشخصي عند مستوى الدلالة 0.05

الجدول رقم (10) : تحليل التباين للانحدار البسيط للتحفيز

القدرة التفسيرية		المعنوية الجزئية (معاملات الانحدار)		معنوية الكلية		درجة الحرية	المصدر
R <sup>2</sup>	R	B		F الجدولية	F المحسوبة		
0.88 3	0.940	0.565	الثابت	4.41	135.5	1	الانحدار
		0.839	التحفيز			18	الخطأ
						19	الكلية
a. Dependent Variable: أداء البيع الشخصي b. Predictors: (Constant), التحفيز							

المصدر : نتائج برنامج SPSS

تشير نتائج الجدول رقم (10) إلى وجود علاقة ارتباطيه موجبة  $R=0.940$  بين وظيفة التحفيز وفعالية أداء البيع الشخصي في المؤسسة محل الدراسة، وأن قيمة  $F$  المحسوبة 135.5 وهي أكبر من قيمة  $F$  الجدولية 4.41 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (1،18) وأن معامل التحديد  $R^2=0.883$ ، وهذا يعني أن وظيفة التحفيز تفسر 88% من التغيرات التي تحدث في فعالية أداء البيع الشخصي في المؤسسة محل الدراسة، والباقي 12% راجع إلى عوامل أخرى منها الخطأ العشوائي. وأن قيمة تأثير وظيفة التحفيز على فعالية أداء البيع الشخصي في المؤسسة هي:  $B=0.839$ ، وهذا يعني بزيادة وحدة واحدة في وظيفة التحفيز يؤدي إلى الزيادة في فعالية أداء البيع الشخصي في مؤسسة هنكل بقيمة 0.839.

ومنه نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوظيفة التحفيز على فعالية أداء البيع الشخصي عند مستوى الدلالة 0.05.

3- اختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الرقابة والتقييم على فعالية أداء البيع الشخصي.

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الرقابة والتقييم على فعالية أداء البيع الشخصي عند مستوى الدلالة 0.05.

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الرقابة والتقييم على فعالية أداء البيع الشخصي عند مستوى الدلالة 0.05

الجدول رقم (11) : يبين تحليل التباين للانحدار البسيط للرقابة والتقييم

القدرة التفسيرية		المعنوية الجزئية (معاملات الانحدار)		معنوية الكلية		درجة الحرية	المصدر	
R <sup>2</sup>	R	B		F الجدولية	F المحسوبة			
0.953	0.976	2.579	الثابت	4.41	361.2	1	الانحدار	
		0.496	الرقابة والتقييم			18	الخطأ	
						19	الكلية	
a. Dependent Variable أداء البيع الشخصي								
b. Predictors: (Constant), الرقابة والتقييم								

#### المصدر : نتائج برنامج SPSS

تشير نتائج الجدول رقم (11) إلى وجود علاقة ارتباطيه موجبة  $R = 0.976$  بين وظيفة الرقابة والتقييم وفعالية أداء البيع الشخصي في المؤسسة محل الدراسة، وأن قيمة F المحسوبة 361.2 هي أكبر من قيمة F الجدولية 4.41 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (1، 18)، وأن معامل التحديد  $R^2 = 0.95$ ، وهذا يعني أن وظيفة الرقابة والتقييم تفسر 95% من التغيرات التي تحدث في فعالية أداء البيع الشخصي في المؤسسة محل الدراسة، والباقي 5% راجع إلى عوامل أخرى منها الخطأ العشوائي. وأن قيمة تأثير وظيفة الرقابة والتقييم على فعالية أداء البيع الشخصي في المؤسسة هي 0.496، وهذا يعني بزيادة وحدة واحدة في وظيفة الرقابة والتقييم يؤدي إلى زيادة في فعالية أداء البيع الشخصي في مؤسسة هنكل بقيمة 0.496. ومنه نرفض الفرضية الصفرية H0 ونقبل الفرضية البديلة H1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوظيفة الرقابة والتقييم على فعالية أداء البيع الشخصي عند مستوى الدلالة 0.05.

4- اختبار صحة الفرضية الرئيسية: إدارة القوة البيعية لها دور في تحسين فعالية أداء البيع الشخصي.

H0: إدارة القوة البيعية ليس لها دور في تحسين فعالية أداء البيع الشخصي.

H1: إدارة القوة البيعية لها دور في تحسين فعالية أداء البيع الشخصي.

وقاعدة الرفض والقبول هي: إذا كانت قيمة 'T' المحسوبة أكبر من قيمة 'T'

الجدولية عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (19) فإننا نرفض H0 ونقبل H1.

وبالنسبة للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والمدى لتحديد طول الفئة هو:

( 5/(1-5) = 0.8 لكل محور، وذلك لتحديد مستوى دور إدارة القوة البيعية، حيث نحصل

على خمس مجالات للمتوسط الحسابي، وهي موضحة كما يلي:

- من 01 إلى 1.80 ضعيف جدا

- من 1.80 إلى 2.60 ضعيف

- من 3.40 إلى 4.20 متوسط

- من 3.40 إلى 4.20 عالي

- من 4.20 إلى 5 عالي جدا.

#### جدول رقم (12): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

الرقم	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الدور	الرتبة
01	وظيفة التدريب	3.5200	1.03903	عالي	02
02	وظيفة التحفيز	4.3000	.64400	عالي جدا	01
03	وظيفة الرقابة والتقييم	3.2143	1.13200	متوسط	03
	إدارة القوة البيعية	3.6235	.94550	عالي	
	البيان	t المحسوبة Test Value = 3	t الجدولية	(Sig-t)	
	نتائج إجمالي إجابات أفراد العينة على فقرات المحور 01	2.238	1.729	0.037	دال

نتائج إجمالي إجابات أفراد العينة على فقرات المحور 02	9.028	1.729	0.000	دال
نتائج إجمالي إجابات أفراد العينة على فقرات المحور 03	1.847	1.729	0.408	دال
الكلي: إدارة القوة البيعية	2.949	1.729	0.008	دال

#### المصدر : نتائج برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نجد أن المحور رقم 02 وهو التحفيز قد احتل المرتبة

الأولى بمتوسط حسابي بلغ 4.30 وانحراف معياري 0.644، وبلغت القيمة T المحسوبة 9.028 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني أن المحور الثاني ذو دلالة إحصائية وإيجابي أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي جدا على دور وظيفة التحفيز في تحسين فعالية البيع الشخصي في المؤسسة محل الدراسة .

أما المحور رقم 01 فقد احتل المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3.52 وانحراف معياري 0.880، وبلغت القيمة T المحسوبة 2.238 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني المحور رقم 02 ذو دلالة إحصائية وإيجابي أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى عالي على دور وظيفة التدريب في تحسين فعالية البيع الشخصي في المؤسسة محل الدراسة.

وقد احتل المحور رقم 03 المرتبة 03 بمتوسط حسابي بلغ 3.21 وانحراف معياري 1.13، وبلغت القيمة T المحسوبة 1.84، وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني أن المحور رقم 03 دال إحصائياً، أي أن أفراد العينة يوافقون بأن وظيفة الرقابة والتقييم لها دور في تحسين فعالية أداء البيع الشخصي في المؤسسة محل الدراسة .

وبصفة عامة نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن القيمة الإحصائية لإختبار t لإجمالي محاور إدارة القوة البيعي، 2.94، وهو أكبر من t الجدولية والتي تقدر ب(1.729)، وهذا ما يدل على محاور إدارة القوة البيعية دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، أي أن أفراد العينة يوافقون على أن إدارة القوة البيعية لها دور في تحسين فعالية أداء البيع الشخصي، في المؤسسة محل الدراسة وبمستوى عالي، وهذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية

الصفريية  $H_0$ ، وقبول الفرضية البديلة  $H_1$ ، أي أن إدارة القوة البيعية لها دور في تحسين فعالية أداء البيع الشخصي.

### خلاصة الفصل

من أجل الوقوف على واقع القوة البيعية ودورها في تحسين فعالية أداء البيع الشخصي في مؤسسة هنكل في الرغاية بالجزائر العاصمة، تم التطرق في هذا الفصل إلى مجموعة من النقاط الأساسية المتعلقة بالموضوع، حيث عرض المبحث الأول منهجية الدراسة الميدانية ومن ثم المبحث الثاني تم فيه تقديم المؤسسة، أما المبحث الثالث فقد تناول تحليل البيانات الميدانية الخاصة بالإستمارة الموجهة لرجال البيع، وقد تم دراسة بيانات هذه الإستمارة في ثلاث مطالب، بحيث تناول المطلب الأول مدى ثبات وصدق أداة الدراسة، في حين خصص المطلب الثاني لتحليل النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية، أما المطلب الثالث فقد تناول تحليل النتائج المتعلقة بوظائف القوة البيعية (تدريب، تحفير، رقابة وتقييم) المؤثرة على البيع الشخصي ومن ثم تم إختبار صحة فرضيات البحث إنطلاقا من تحليل نتائج الإستمارة الموجهة لرجال البيع، وبالتالي الإجابة على الفرضية الرئيسية للدراسة.



الخاتمة

بعد الانتهاء من عرض وتقديم الجوانب النظرية والتطبيقية لموضوع البحث "دور إدارة القوة البيعية في تحسين فعالية أداء البيع الشخصي - دراسة حالة مؤسسة هنكل لمنتجات التنظيف والمواد اللاصقة" سيتم فيما يلي عرض أهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الربط بين الجانب النظري والتطبيقي لهذا البحث ليتم في الأخير وبناء على ما تم التوصل إليه من نتائج تقديم جملة من الاقتراحات للمسؤولين والعاملين بالمؤسسة موضوع الدراسة.

### 1- نتائج الدراسة :

توصلنا إلى مجموعة من النتائج النظرية والميدانية وهي:

#### أ- النتائج النظرية :

- القوة البيعية هي مجموعة الأفراد التابعين للمؤسسة المكلفين بعمليات الإتصال البيعي .

- البيع الشخصي عملية يقوم بها رجل البيع لتحديد رغبات وحاجا المستهلك والعمل على اشباعها

- تؤثر وظائف ادارة القوة البيعية على الحصص البيعية.

-تؤثر وظائف ادارة القوة البيعية على العلاقة مع العملاء .

#### ب- النتائج الميدانية

-تم التوصل إلى صدق وثبات الإستبيان من خلال معاملي الارتباط R وكرومباخ ألفا.

- أظهرت النتائج قبول الفرضية الأولى  $H_1$  : "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير التدريب على فعالية أداء البيع الشخصي" حسب نتائج إختبار ستيودنت، حيث وجدنا قيمة T المحسوبة أكبر من الجدولية، ومنه فوظيفة التدريب في مؤسسة هنكل لها دور في تحسين فعالية أداء البيع الشخصي .

- أظهرت النتائج قبول الفرضية الفرعية الثانية  $H_1$  : "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير التحفيز على فعالية أداء البيع الشخص " حسب نتائج إختبار ستيودنت، حيث وجدنا قيمة T المحسوبة أكبر من الجدولية، ومنه فوظيفة التحفيز في مؤسسة هنكل لها دور في تحسين فعالية أداء البيع الشخصي .

## الخاتمة

- أظهرت النتائج قبول الفرضية الفرعية الثالثة  $H_1$  : "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الرقابة على فعالية أداء البيع الشخصي" حسب نتائج إختبار ستيودنت، حيث وجدنا قيمة  $T$  المحسوبة أكبر من الجدولية، ومنه فوظيفة الرقابة والتقييم في مؤسسة هنكل لها دور في تحسين أداء البيع الشخصي .

- أظهرت النتائج قبول الفرضية الرئيسية  $H_1$  : "إدارة القوة البيعية لها دور في تحسين فعالية أداء البيع الشخص " حسب نتائج اختبار ستيودنت، حيث وجدنا قيمة  $T$  المحسوبة لإجمالي محاور إدارة القوة البيعية أكبر من  $T$  الجدولية، ومنه يمكن إثبات الفرضية الرئيسية أي أن إدارة القوة البيعية في مؤسسة هنكل لها دور في تحسين فعالية أداء البيع الشخصي .

### 2- الاقتراحات

يمكن القول أن إدارة القوة البيعية ومحاولة تحسين أداء البيع الشخصي أصبح اليوم ضرورة حتمية للمؤسسة، ولعل أهم طريقة لتحسين أداء رجال البيع هو إدارتهم بشكل جيد وفعال والاهتمام بهذا العنصر البشري كونه المحرك الرئيسي للعملية البيعية، وعليه يمكن الخروج ببعض الاقتراحات التي لها علاقة مباشرة بهذا الموضوع والموجهة للمؤسسات الإقتصادية بصفة عامة ومؤسسة هنكل بصفة خاصة منها :

- إن مؤسسة هنكل لا تولي أهمية كبيرة للتدريب، وكون هذه المؤسسة بها مصلحة خاصة بالتكوين إلا أن إهتمامها يصب على الإداريين والعاملين وهناك تهميش فيما يخص تكوين رجال البيع، لذا من الاحسن الإهتمام بهذا الجانب.

- ضرورة تقديم التحفيزات المادية لرجال البيع مثل نظام العمولة لأن التحفيزات المعنوية وحدها لا تكفي وبالنسبة لمؤسسة هنكل فيبدو أنها تهتم كثيرا بنظام التحفيز إلا أنه كلما كانت التحفيزات المادية مرافقة للتحفيز المعنوي كلما زاد مفعول أداء رجال بيعها.

- المراقبة والتقييم هي أفضل الوسائل للتأكد من أن العمل يسري في الإتجاه الصحيح وهي تساهم في إظهار الإهتمام والتدعيم الايجابي للعاملين على تحسين أدائهم، لذا يجب على مؤسسة هنكل إعادة النظر في النظام المسخر لكل من الرقابة والتقييم.

- على المؤسسة موضوع الدراسة تصميم هيكل تنظيمي مرن يسمح بنقل وتفويض السلطات والمسؤوليات بين رجال البيع التابعين لها وبين المسؤول وذلك من اجل تشجيعهم ومنحهم المشاركة في اتخاذ القرارات وإبداء رأيهم من اجل تحسيسهم بمدى أهميتهم في المؤسسة

### 3- آفاق الدراسة

يمكن أن تفتح هذه الدراسة آفاقا لدراسات لاحقة مثل :

- دور رجل البيع في تحسين سمعة المؤسسة .
- اثر التحفيز على أداء العاملين .

- دور البيع الشخصي في كسب ولاء العميل .

قائمة  
المراجع

## - قائمة المراجع باللغة العربية

### أ- الكتب

- إبراهيم بلحيمر، أسس التسويق، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، القبة القديمة، الجزائر، 2010.
- احمد مصطفى، إدارة فن التسويق (منهج علمي معاصر)، مراجعة محي الدين الأزهري، بدون ذكر دار النشر، القاهرة، مصر، بدون ذكر سنة النشر.
- احمد حسن الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر، عمان، الأردن، 2007.
- احمد سعد عاشور، إدارة القوة العاملة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1986.
- أحمد شاکر العسكري، إدارة المبيعات، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000 .
- بشير العلاق وعلي ربابعة، الترويج والإعلان (أسس، نظريات، تطبيقات)، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1998.
- ثامر البكري، التسويق (أسس ومفاهيم معاصرة)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
- حسين حريم، إدارة المبيعات (منظور كلي)، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010 .
- حميد الطائي، البيع الشخصي والتسويق المباشر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- ديسلر جاري وإدارة الموارد البشرية، دار المريخ للتوزيع، الرياض، العربية السعودية، 2003.
- عبد الله سمارة ومحمد عبيدات، إدارة المبيعات، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2008-2009.
- عبد السلام ابوقحف، التسويق السياسي (فن البيع، التفاوض)، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2004.

- عثمان حسن عثمان، المنهجية في كتابة البحوث والرسائل المنهجية، الطبعة الأولى منشورات الشهاب، الجزائر، 1998، ص
- علي ربابعة وفتحي ذياب، إدارة المبيعات، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- علي فلاح الزغبى، إدارة المبيعات (منظور تطبيقي و ظيفي)، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- طارق الحاج وآخرون، التسويق من المنتج إلى المستهلك، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997.
- طلعت اسعد عبد الحميد، مدير المبيعات الفعال، الطبعة الأولى، مكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر، 1997.
- طلعت ابراهيم لطفي، أساليب وأدوات البحث الاجتماعي، الطبعة الأولى، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1995.
- ما لكو لمبيل، التدريب الناجح للموظفين، ترجمة مركز التعريب والبرمجة، الطبعة الأولى، الدار العربية للعلوم، بيروت، لبنان، 1997.
- محمد الصيرفي، إدارة المبيعات، الطبعة الأولى، دار لفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2008 .
- محمد السيد البدوي الدسوقي، قواعد البيع الشخصي، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 2007.
- محسن فتحي عبد الصبور، أسرار الترويج في عصر العولمة، مجموعة النيل العربي، 2000.
- مليحة يزيد، أصول وفصول التسويق، دار هومة للنشر و التوزيع، الجزائر، 2014
- مصطفى محمود أبو بكر، أخصائي البيع الناجح، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2002.
- محمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعة للنشر والتوزيع، جامعة الإسكندرية، مصر، 2002 .

- مصطفى زهير، التسويق وإدارة المبيعات، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1984.
- محمد صالح الحناوي، إدارة التسويق، مدخل الأنظمة والإستراتيجيات، دار الجامعة المصرية، الإسكندرية، مصر، 1984.
- موفق جريز محمد، الإدارة العامة (هيكلة الأجهزة ووضع السياسات وتنفيذ البرامج الحكومية)، الطبعة الأولى، دار الشروق، عمان، الأردن، 2000.
- نعيم العبد العاشور ورشيد نمرعودة، المبادئ التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الأمة للطبع والترجمة و التوزيع، برج الكيفان، الجزائر، 2011.
- نبيلة ميمون، البيع الشخصي وخدمة العملاء في مؤسسة اقتصادية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2014.
- شريف احمد شريف العاصي التسويق (النظرية والتطبيق)، الدار الجامعة الإسكندرية، مصر، 2006.
- سيد سالم عرفة، إدارة المبيعات والبيع الشخصي، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- صلاح الشنواني، الإدارة التسويقية الحديثة (المفهوم والإستراتيجيات)، مؤسسة شباب الجامعة الناشرة، اسيوط، مصر، 1996.
- زياد محمد الشرمان وعبد الغفور عبد السلام، مبادئ التسويق، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.
- هاني الضمور وآخرون، إدارة المبيعات والبيع الشخصي، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

## ب - الرسائل الجامعية

- وافي وهيبة إدارة القوة البيعية في مؤسسة اقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2003.
- 2- زروقي ابراهيم ادارة القوة البيعية في مؤسسة اقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، معهد العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، جامعة أبي بكر بلقايد بتلمسان، الجزائر، 2009-2010.

## 2- قائمة المراجع باللغة الأجنبية

- C .hamonplezin .a.tollec , gestion commercial et mangement de la force de vente édition dunod ,paris , 1993.
- C.demeure , merketing , edition , dalloz, paris, 1997.
- J.jaclambi, Nlemarketin ,stratégiqu ,2emeédition ,5emetirage édition international ,paris ,farence 1993.
- J-phelpher et jorzanice, merketing, vuibert gestion, paris, frans, 1998 .
- LAZ ARY, le Marketing c»est facil, Imprimerie ES-Salem, office des publication universitaire, Alger, 2000.
- Lindon etle drvie , mercator et pratique dumarketig , 5 emeeditio, paris , France, 2000.
- M-ARTORY.B.CROZET, question des Ressources Humâmes. Social et perfoemncncet Imprimerie clirat, paris, France, 2002.

الملاحق

الملحق رقم 01

جامعة المسيلة

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية

قسم العلوم التجارية\_ تخصص تسويق

## استمارة مقابلة موجهة لرجال البيع

تمثل الاستمارة التي بين أيديكم جزء من مشروع إعداد مذكرة ماستر\_ تخصص تسويق، والموسومة بعنوان " دور إدارة القوة البيعية في تحسين فعالية أداء البيع الشخصي "، حيث تتضمن مجموعة من الفقرات نأمل اجابتم عليها، لذلك فإن مشاركتكم في هذه الاجابات سيكون له أثر ايجابي في وصول هذه الدراسة الى المستوى المطلوب. أرجوا منكم تقديم الإجابة المناسبة لكل فقرة، علما أن إجابتم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. مع تمنياتنا لكم بالتوفيق والنجاح الدائم في أعمالكم

شكرا مسبقا لتعاونكم

الطالبة : العايب هدى

الرجاء وضع علامة (x) في الخانة التي تعبر عن رأيك:

أولا : محور الأسئلة المتعلقة بالمعلومات الشخصية

<b>1- الجنس</b>	<input type="checkbox"/> أنثى
<input type="checkbox"/> ذكر	
<b>2- السن</b>	<input type="checkbox"/> أقل من 25 سنة
<input type="checkbox"/> من 25 إلى 35 سنة	
<input type="checkbox"/> أكبر من 35 سنة	
<b>3- المستوى التعليمي</b>	<input type="checkbox"/> ابتدائي
<input type="checkbox"/> متوسط	
<input type="checkbox"/> ثانوي	
<input type="checkbox"/> جامعي	
<b>4- الأقدمية (الخبرة)</b>	<input type="checkbox"/> أقل من سنتين
<input type="checkbox"/> من 2 إلى 4 سنوات	
<input type="checkbox"/> أكثر من 4 سنوات	

ثانيا : محور الأسئلة المتعلقة بتقييم وظيفة كل من التدريب , التحفيز , الرقابة والتقييم

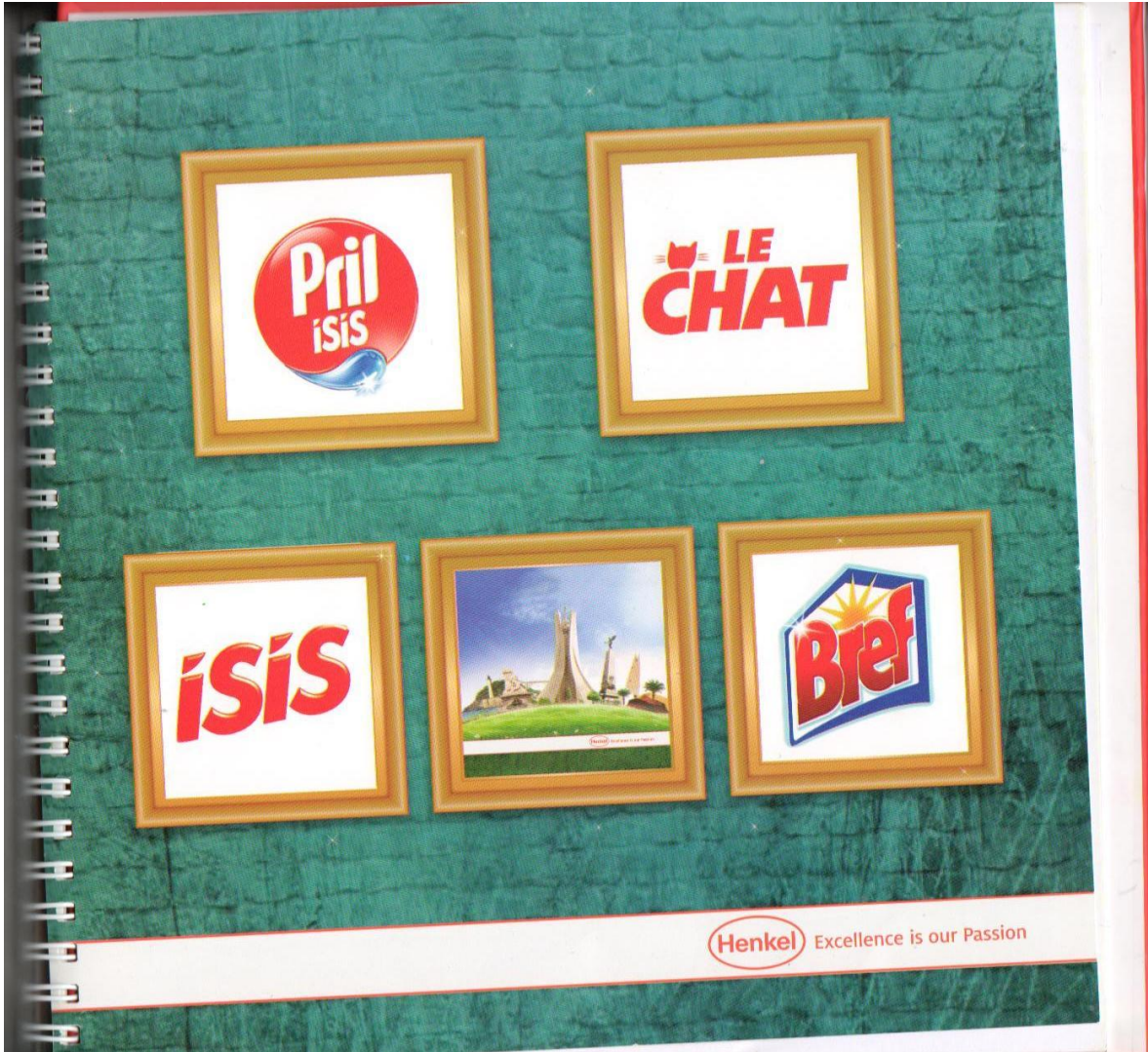
العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
5- التدريب مهم عندي				
6- تلقيت تدريباً منذ التحاقني بالمؤسسة				
7- استخدمت المعلومات التي تدرت عليها في ميدان العمل				
8- بعد التدريب تخطيت كل الصعوبات التي تواجهني أثناء العمل				
9 - ساهم التدريب في تحسين وقدراتي البيعية				
10- التحفيز مهم عندي				
11- تلقيت تحفيزاً من طرف المؤسسة (مبلغ مالي) (هدية) (احترام) (إجازة)				

					12- أنا راض عن التحفيز الذي أتلقاه من المؤسسة
					13 - التحفيز الذي تلقيته دفعني لبذل مجهودات أكبر في ميدان العمل
					14- التحفيز الذي تلقيته من المؤسسة رفع من معنوياتي
					15- راقب المسؤولون عني في العمل أدائي لمهامي باستمرار
					16 - أ ودي عملي بشكل أفضل من اجل إرضاء المسؤول
					17 أ ودي عملي بشكل أفضل من اجل إرضاء ضميري المهني
					18 - أثناء فترة الرقابة أقوم بعملتي بشكل أحسن من الفترة التي لا تكون فيها رقابة
					19 - أحس أن المؤسسة عادلة في تقييم العمال
					20- بعد عملية التقييم يتم مكافأة العمال ذوي الأداء الجيد
					21- بعد عملية التقييم يتم معاقبة العمال ذوي الأداء السيئ جدا

### ثالثا : محور الأسئلة المتعلقة بتقييم فعالية أداء البيع الشخصي

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
22 - منذ التحاقني بالمؤسسة استطعت جذب زبائن جدد				
23 - استطعت تحسين علاقتي مع الكثير من الزبائن منذ التحاقني بالمؤسسة				
24 - قمت بحل العديد من شكاوى واحتجاجات الزبائن دون أي صعوبات				
25 - استطعت كسب ثقة الكثير من الزبائن				
26 - المبيعات التي أحققها في زيادة مقارنة بما يتوقعه المسؤولون عني في العمل				
27- غياباتي عن العمل نقل باستمرار منذ التحاقني بالعمل في المؤسسة				
28 - استطعت أن أنجح في تحقيق أهدافي البيعية بتكلفة أقل : (حصص مبيعات , حصص أرباح)				
29- قمت بتحقيق أهدافي البيعية وفق ما خططته وأكثر .				
30- أشعر أن أدائي يتحسن باستمرار منذ التحاقني بالعمل في المؤسسة				

الملحق رقم 02



الملحق رقم 03



**LOCTITE**<sup>®</sup>

**AQUENCE**<sup>®</sup>

**TECHNOMELT**<sup>®</sup>

# فهرس المحتويات



	تشكرات
	قائمة الجداول والأشكال
أ- ث	مقدمة
	<b>الفصل الأول : الإطار النظري للقوة البيعية والبيع الشخصي</b>
5	تمهيد
6	<b>المبحث الأول : الأسس النظرية لادارة المبيعات</b>
6	المطلب الأول : مفهوم إدارة المبيعات
7	المطلب الثاني : أهمية إدارة المبيعات ومهامها
9	المطلب الثالث : المجالات الرئيسية لادارة المبيعات
12	<b>المبحث الثاني : ماهية القوة البيعية</b>
12	المطلب الأول : مفهوم القوة البيعية
14	المطلب الثاني : أهداف القوة البيعية
16	المطلب الثالث : علاقة القوة البيعية بعناصر المزيج الترويجي
20	<b>المبحث الثالث : ماهية البيع الشخصي</b>
20	المطلب الأول : مفهوم البيع الشخصي
22	المطلب الثاني : أنواع ومهام رجال البيع
27	المطلب الثالث : أهمية وأهداف البيع الشخصي
30	<b>المبحث الرابع : متطلبات تحقيق المهارة والكفاءة البيعية لرجل البيع</b>
30	المطلب الأول : القدرات والمهارات الواجب توفرها لدى رجال البيع
33	المطلب الثاني : المعلومات الواجب توفرها لدى رجال البيع
35	المطلب الثالث : الصفات الشخصية الواجب توفرها لدى رجال البيع
37	<b>خلاصة الفصل</b>
	<b>الفصل الثاني : دور وظائف إدارة القوة البيعية في تحسين مؤشرات فعالية أداء البيع الشخصي</b>
39	تمهيد
40	<b>المبحث الأول : تنظيم واختبار القوة البيعية</b>
40	المطلب الأول : مفهوم إدارة القوة البيعية
42	المطلب الثاني : تنظيم القوة البيعية
45	المطلب الثالث : اختيار القوة البيعية
47	<b>المبحث الثاني : تدريب وتحفيز القوة البيعية</b>
47	المطلب الأول : تدريب القوة البيعية
50	المطلب الثاني : تحفيز القوة البيعية

54	المبحث الثالث : رقابة وتقييم القوة البيعية
54	المطلب الأول : مفهوم الأداء
56	المطلب الثاني : رقابة القوة البيعية
58	المطلب الثالث : تقييم القوة البيعية
62	المبحث الرابع : أثر وظائف إدارة القوة البيعية على الحصص البيعية والعلاقة مع العملاء
62	المطلب الأول : مفهوم الفعالية
64	المطلب الثاني : أثر وظائف القوة البيعية على الحصص البيعية
67	المطلب الثالث : أثر وظائف إدارة القوة البيعية على العلاقة مع العملاء
70	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة هنكل لمنتجات التنظيف والمواد اللاصقة
72	تمهيد
73	المبحث الأول : منهجية الدراسة الميدانية
73	المطلب الأول : المنهج المتبع في الدراسة
74	المطلب الثاني : أدوات جمع وتحليل البيانات الميدانية
77	المبحث الثاني: التعريف بالمؤسسة موضوع الدراسة
77	المطلب الأول : لمحة عن مؤسسة هنكل لمنتجات التنظيف والمواد اللاصقة
78	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي الخاص بمؤسسة هنكل لمنتجات التنظيف والمواد اللاصقة
84	المبحث الثالث : عرض وتحليل نتائج البيانات الميدانية واختبار صحة فرضيات البحث
84	المطلب الأول : عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية
87	المطلب الثاني: اختبارات وصدق أداة الدراسة
90	المطلب الثالث : عرض وتحليل النتائج واختبار صحة الفرضيات
97	خلاصة الفصل
77	الخاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق
	الملخص

## ملخص

الهدف الأساسي من هذا العمل هو دراسة دور إدارة القوة البيعية في تحسين فعالية أداء البيع الشخصي ، ولتحقيق هذا الهدف قمنا بتقسيم هذا البحث إلى ثلاث فصول ، فصلين نظريين تمثلا في الإطار النظري للقوة البيعية ، دور وظائف إدارة القوة البيعية في تحسين مؤشرات فعالية أداء البيع الشخصي ثم تم التطرق للفصل الثالث كفصل تطبيقي وكانت دراسة الحالة بمؤسسة هنكل ، وقد تم الاعتماد على الاستبيان الموجه لرجال البيع التابعين لمؤسسة كأداة أساسية بغية تحقيق غرض الدراسة وللتمكن من الحصول على نتائج ذات دلالة وقد تم الاعتماد على الأسلوب الإحصائي spss من خلال جملة من مؤشرات وتم التطرق إلى واقع وظائف إدارة القوة البيعية بالمؤسسة (تدريب ، تحفيز ، رقابة وتقييم ) وتم الوصول إلى الإجابة على الفرضية الرئيسية وبالتالي إدارة لقوة البيعية لها دور كبير في تحسين أداء البيع الشخصي وذلك من خلا إثبات صحة الفرضيات .

## الكلمات المفتاحية

إدارة المبيعات ، القوة البيعية ، البيع الشخصي ، إدارة القوة البيعية ، فعالية أداء البيع الشخصي .

## **Résumé**

L'objectif principal de ce travail est d'étudier le rôle de la gestion des forces de vente dans l'amélioration de l'efficacité de la performance de la vente personnelle, et pour atteindre cet objectif, nous avons divisé cette recherche en trois classes, deux théoriciens Napoléon représentés dans le cadre théorique de la vente d'électricité, le rôle et les fonctions de la gestion des forces de vente dans l'amélioration de l'efficacité des indicateurs de performance de vente personnelle puis le troisième trimestre, un chapitre appliquée à l'adresse était l'institution d'étude de cas Henkel, a misé sur le routeur aux vendeurs appartenant à l'institution dans un questionnaire d'outil essentiel pour atteindre l'objectif de l'étude et d'être en mesure d'obtenir des résultats significatifs ont été comptent sur la méthode statistique SPSS à travers un ensemble d'indicateurs a été adressée à la réalité des fonctions de l'institution de gestion de la force de vente (formation, motivation, suivi et évaluation) a été atteint pour répondre à la principale hypothèse et donc la gestion de la force de vente ont un rôle important dans l'amélioration des performances de la vente personnelle et celle des cours hypothèses valident.

## **Mots clés**

La gestion des ventes, force de vente, la vente personnelle, la gestion de la force de vente, l'efficacité de la performance de la vente personnelle

.