الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

أثر إدارة القوى البيعية على مردودية المؤسسة الخدماتية

دراسة حالة مؤسسة أوريدو الجزائر

دراسة حالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال

أعضاء لجنة المناقشة			
د. ليلى بن زرقة	أستاذ محاضر أ	جامعة المدية	مشرفا ومقررا
د. حبيبة كشيدة	أستاذ محاضر أ	جامعة المدية	الممتحن الأول
د. شعيب أتشى	أستاذ محاضر أ	جامعة المدية	الممتحن الثانى

من إعداد الطالب:
حمودي أحمد

تحت إشراف:
- د بن زرقة ليلى

السنة الجامعية *2021-2022*

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

أثر إدارة القوى البيعية على مردودية المؤسسة الخدماتية

دراسة حالة مؤسسة أوريدو الجزائر

دراسة حالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال

أعضاء لجنة المناقشة			
د. ليلى بن زرقة	أستاذ محاضر أ	جامعة المدية	مشرفا ومقررا
د. حبيبة كشيدة	أستاذ محاضر أ	جامعة المدية	الممتحن الأول
د. شعيب أتشى	أستاذ محاضر أ	جامعة المدية	الممتحن الأول

من إعداد الطالب:

- حمودي أحمد

تحت إشراف:

- د بن زرقة ليلى

السنة الجامعية *2021-2022*

مهما شكرتك فشكري لن يوفيك،

وإن منحتك العالم فهديتي لن تكفيك،

وسأظل طيلة الحياة من الحب أعطيك

إلى روح أبي الطاهرة الذي أفتقده بشدة...

كلمة شكـــــر

لله الحمد كله وله الشكر كله الذي أغرقنا بنعمه التي لا تحصى ولا تعد

والصلاة والسلام على سيدنا وحبيبنا قدوتنا محمد عليه أفضل الصلاة وأزكى التسليم

والذي حثنا على طلب العلم أينما وجد

يقول سيد الخلق صلى الله عليه وسلم من لم يشكر الناس لم يشكر الله

فاللهم اجعل هذا العمل المتواضع صدقة جارية على من دفعني إلى الدراسة.

أتوجه بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى:

إلى أخي الذي لم تلده أمي **بركي محمد**

إلى كل معلم وأستاذ أفادني بعلمه منذ صغري إلى هذه اللحظة ...

إلى أختي واستاذتي الكريمة الدكتورة **ليلى بن زرقة** التي لم تتفانى في توجيهي تدخر جهدا في مساعدتي ...

إلى أخي **بدرالدين جباري** نائب مدير المبيعات المباشرة في مؤسسة أوريدو...

إلى أعضاء لجنة تقييم ومناقشة هذا العمل المتواضع...

إلى زملائي في العمل...

إلى عائلتي ...

إلى كل من نسيه القلم وحفظه القلب.

أحمد

المستخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد مدى تأثير إدارة القوى البيعية على مردودية المؤسسات الخدماتية بمؤسسة أوريدو الجزائر حيث تم قياس كيفية تسير هذه القوى من خلال عمليات جوهرية هي الاختيار والتعيين، التدريب، التحفيز وكذا عملية الرقابة والتقييم.

وبما أن نشاط القوى البيعية تسيطر عليه الصبغة الإنسانية والعلاقات الشخصية، حيث أن مهمته الأولى هو تسويق صورة إيجابية للمؤسسة في ذهن الزبون قبل تسويق منتجاتها وخدماتها، وهذا ما يؤثر بالإيجاب على نمو واستقرار هذه المؤسسة، فإن الإدارة الكفؤة لهذا العنصر البشري هو الذي يمكن القوى البيعية من أن تحدث الفرق في عالم اشتدت فيه المنافسة على عروض وخدمات متشابهة. لذلك فإن مؤسسة أوريدو لا تسعى إلى كسب ولاء الزبون من خلال قواها البيعية فقط بل تحويله وضمه إلى هيكلها التنظيمي باعتباره مندوبا آخرا يروج ويبيع سلع المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: إدارة القوى البيعية، القوى البيعية، مندوبي المبيعات، مردودية المؤسسات الخدماتية، مؤسسة أوريدو الجزائر.

Résumé

Cette étude vise à déterminer l'ampleur de l'impact de la gestion des forces de vente sur la rentabilité des établissements de services à Ooredoo Algérie.

Étant donné que l'activité des forces de vente est dominée par la nature humaine et les relations personnelles, sa première tâche étant de commercialiser une image positive de l'institution dans l'esprit du client avant de commercialiser ses produits et services, ce qui affecte positivement la croissance et la stabilité de cette institution.

La gestion efficace de cet élément humain est ce qui permet aux forces de vente de faire la différence dans un monde où la concurrence pour des offres et des services similaires est féroce. Par conséquent, la Fondation Ooredoo ne cherche pas à fidéliser le client uniquement par le biais de ses forces de vente, mais plutôt à le transformer et à l'inclure dans sa structure organisationnelle en tant qu'autre représentant qui promeut et vend les biens de l'organisation.

Mots clés : *management des forces de vente, forces de vente, Conseillers de ventes, rentabilité des établissements de service, Ooredoo Algérie.*

Abstract

This study aims to determine the magnitude of the impact of sales force management on the profitability of service establishments in Ooredoo Algeria.

Since the activity of the sales force is dominated by human nature and personal relationships, its first task being to market a positive image of the institution in the mind of the customer before marketing its products and services, which positively affects the growth and stability of In this institution, the effective management of this human element is what allows the sales force to make a difference in a world where competition for similar offers and services is fierce. Therefore, the Ooredoo Foundation does not seek to retain the customer only through its sales forces, but rather to transform it and include it in its organizational structure as another representative who promotes and sells the goods of the organization.

Keywords : *management of sales forces, sales forces, commercial, profitability of service establishments, Ooredoo Algeria.*

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

المحتويات	الصفحة
كلمة شكر	
الاهداء	
ملخص.....	V
فهرس المحتويات	VII
قائمة الجداول	XIII
قائمة الأشكال	XV
مقدمة عـامة	أ
الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول القوى البيعية	
تمهيد	02
المبحث الأول: ماهية القوى البيعية	03
المطلب الأول: تعريف القوى البيعية	03
خصائص القوى البيعية الفعالة	04
المطلب الثاني: أهمية القوى البيعية	05
المطلب الثالث: أهداف القوى البيعية	05
أ - الأهداف الكمية	06
ب - الأهداف النوعية	06
ج - أهداف أخرى للقوى البيعية	06
المطلب الرابع: أصناف القوى البيعية	09
أولا: التصنيف حسب العلاقة القانونية	09

أ – قوة المبيعات الخاصة 09
ب – قوة المبيعات المنتدبة 09
ثانيا: التصنيف حسب التبعية للمؤسسة 11
أ – قوة المبيعات الداخلية أو المستقرة 11
ب – قوة المبيعات الخارجية 11
المبحث الثاني: هيكل القوى البيعية 12
المطلب الأول: الهيكلة الجغرافية 12
المطلب الثاني: الهيكلة حسب المنتج 13
المطلب الثالث: الهيكلة حسب حجم العميل 14
المطلب الرابع: الهيكلة الصناعية أو العمودية 15
المبحث الثالث: تنظيم القوى البيعية 16
المطلب الأول: تحديد مهام القوى البيعية 16
المطلب الثاني: طرق تحديد حجم القوى البيعية 18
المطلب الثالث: تحديد القطاعات البيعية 21
خلاصة 24
الفصل الثاني: إدارة القوى البيعية
تمهيد 26
المبحث الأول: اختيار وتعيين القوى البيعية 27
المطلب الأول: ماهية عملية اختيار وتعيين القوى البيعية 27
المطلب الثاني: جدوى عملية اختيار، تعيين القوى البيعية 28
أولا: معايير تقييم عملية اختيار، تعيين القوى البيعية 28
أ – إيجابيات الاختيار السليم للقوى البيعية 30

ب – سلبيات الاختيار غير السليم للقوى البيعية 30
ثانيا: مراحل عملية اختيار وتعيين القوى البيعية 31
المطلب الثالث: تدريب القوى البيعية 34
أهمية تدريب القوى البيعية 34
أهداف تدريب القوى البيعية 38
المبحث الثاني: تحفيز القوى البيعية 39
المطلب الأول: مفهوم الحوافز 39
المطلب الثاني: أهمية تحفيز القوى البيعية 40
المطلب الثالث: أنواع التحفيز..... 41
المبحث الثالث: الرقابة على القوى البيعية 45
المطلب الأول: ماهية الرقابة على القوى البيعية 46
أولا: تعريف عملية الرقابة على القوى البيعية 46
ثانيا: أهمية عملية الرقابة على القوى البيعية 47
ثالثا: أهداف عملية الرقابة على القوى البيعية 48
المطلب الثاني: أنواع الرقابة على القوى البيعية 49
أولا: المراقبة الكمية 49
ثانيا: الرقابة الكيفية 50
المطلب الثالث: أدوات الرقابة على القوى البيعية 50
أولا: الرقابة من خلال لوحة القيادة 50
ثانيا: الرقابة من خلال المرافقة 51
ثالثا: المراقبة من خلال تحليل وثائق مندوب المبيعات 51
رابعا: مشكلات الرقابة على القوى البيعية 52

المطلب الرابع: تقييم قوة المبيعات 53
أهمية التقييم 54
خلاصة 55
الفصل الثالث: إدارة القوى البيعية لدى مؤسسة أوريدو
تمهيد: 57
المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة..... 58
المطلب الأول: تأسيس بمجموعة Ooredoo وتطورها التاريخي 58
المطلب الثاني: أوريدو وتطورها في الجزائر 59
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة أوريدو الجزائر 61
أولا: الهيكل التنظيمي للإدارة التجارية لمؤسسة أوريدو 65
ثانيا: الهيكل التنظيمي المفصل لمديرية المبيعات المباشرة لمؤسسة أوريدو 67
المبحث الثاني: أهمية قوة البيع ومهامها في مؤسسة أوريدو 68
المطلب الأول: أهمية قوة البيع في مؤسسة أوريدو 68
المطلب الثاني: عروض مؤسسة أوريدو 70
أولا: العروض الخاصة بالأفراد أو الجمهور العام 71
ثانيا: العروض الخاصة بالمؤسسات أو المهنيين 74
المطلب الثالث: مهام القوى البيعية في مؤسسة أوريدو 77
أولا: مديرية المبيعات والتوزيع: تنقسم بدورها إلى قسمين 77
ثانيا: مديرية المبيعات الخاصة بالمؤسسات B2B..... 78
ثالثا: مديرية خدمة الزبائن 79
المبحث الثالث: كيفية إعداد القوى البيعية في مؤسسة أوريدو 80
المطلب الأول: الأهداف الموكلة لمندوبي مبيعات مؤسسة أوريدو 80

المطلب الثاني: هيكلة وحجم القوى البيعية 80
أولا: الهيكلة الجغرافية لمصلحة المبيعات المباشرة على مستوى الوطن 80
ثانيا: حجم القوى البيعية 82
المبحث الرابع: كيفية تسيير قوى البيع 88
المطلب الأول: اختيار وتوظيف مندوبي البيع 88
المطلب الثاني: التدريب 92
المطلب الثالث: التحفيز 92
المطلب الرابع: مراقبة وتقييم مندوبي المبيعات 95
خلاصة الفصل: 98
الخاتمة: 99
قائمة المراجع: 102
الملاحق: 107

فهرس الجداول

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	مزايا وعيوب قوى البيع الخاصة بالمؤسسة وكذا المنتدبة	10
02	الجوائز المعنوية لمسابقات مندوبي المبيعات	42
03	مزايا وعيوب نظام الأجر الثابت	44
04	مزايا وعيوب نظام العمولة	45
05	الهيكلة الجغرافية للقوى البيعية لمؤسسة أوريدو	81
06	توزيع فضاءات، أكشاك، متاجر والفرانشايز لمؤسسة أوريدو عبر الوطن	81
07	عدد مندوبي قسم المبيعات المباشرة	83
08	عدد مندوبي قسم خدمة الزبائن	84
09	عدد مندوبي قسم المبيعات الذين يهتمون بالمؤسسات	86
10	عدد مندوبي قسم المبيعات غير المباشرة الذين يهتمون بنقاط البيع	87
11	ترتيب مهارات المترشح	89
12	كيفية حساب الأجر المتغير (الحافز)	94
13	بطاقة الأداء النوعي لمستشار المبيعات	96

فهرس الأشكال

فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	أهداف متنوعة للقوى البيعية	07
02	هيكلة القوى حسب الهيكلة البيعية الجغرافية	12
03	هيكلة القوى حسب المنتج	13
04	هيكلة القوى حسب حجم العميل	14
05	الهيكلة الصناعية أو العمودية	15
06	مراحل عملية التعيين	31
07	نظام عملية تدريب القوى البيعية	36
08	الهيكل التنظيمي لمؤسسة أوريدو الجزائر	61
09	الهيكل التنظيمي للإدارة التجارية لمؤسسة أوريدو	65
10	الهيكل التنظيمي المفصل لمديرية المبيعات المباشرة في مؤسسة أوريدو	67
11	توزيع فضاءات، أكشاك، متاجر والفرانشايز لمؤسسة أوريدو عبر الوطن	82
12	عدد مندوبي قسم المبيعات المباشرة	83
13	عدد مندوبي قسم خدمة الزبائن	85
14	عدد مندوبي قسم المبيعات الذين يهتمون بالمؤسسات	86
15	عدد مندوبي قسم المبيعات غير المباشرة الذين يهتمون بنقاط البيع	88
16	يوضح عملية التوظيف لدى مؤسسة أوريدو	89
17	يوضح منهج عملية التوظيف لدى مؤسسة أوريدو على سبيل المثال مع مقابلتين	91
18	لوحة قيادة مستعملة مصلحة مبيعات في مؤسسة أوريدو Ooredoo	95

مقدمة

مقدمة

عرفت ممارسة النشاط البيعي منذ الاف السنين بأن الانسان القديم مارس التجارة وانه قد ابتكر شبكات تجارية معقدة حيث كانت تتسم المعاملات آنذاك بالمقايضة إلى ان تطور الانسان وابتكر النقد كوسيلة لتبادل السلع والخدمات، وابتكر آلات وقوانين تنظيمية تؤطر معاملاتهم، هذه المعرفة التقنية هي التي مكنت الانسان من اختراع وسائل جديدة ساهمت بشكل كبير في تسهيل حياة المجتمع، ومع الانتشار السريع للتكنولوجيا وانفتاح العالم على مصراعيه عقب نهاية القرن العشرين ألزم علينا مواكبة هذه التطورات وما برحت هذه الثورات التكنولوجية على مر السنين بتغيير أبجديات التجارة من نمطها الكلاسيكي الخام إلى مفهوم حديث يعتمد على أسس علمية.

في الواقع إن عملية تصنيع منتجات عالية الجودة باستعمال أحدث التكنولوجيات لم يعد كافيا بل يستدعي ذلك بيعها وبأي طريقة، وفي ظل تواجد بيئة تنافسية قاسية للغاية أين يصعب التحكم فيها ولكي تضمن المؤسسات بقائها ونموها بأي وسيلة متاحة يبقى الشيء المهم هنا هو معرفة كيفية وجود فريق مبيعات قادر على اثبات دوره قدر الإمكان، ومن هذا المنظور برز دور إدارة الأعمال كعلم وتطبيق في آن واحد. وبالتالي فمن المرجح ان تشتمل على الكفاءة التنظيمية للعاملين وغيرهم من الموارد بحيث يتم توجيه الأنشطة نحو تحقيق الأهداف والغايات المشتركة. فبعد ظهور إدارة الأعمال هنا، تغير مفهوم البيع وتغيرت معه مسؤوليات مندوبي البيع أو القوى البيعية مع توسع الدول وتنامي اقتصادياتها، وأصبحت عملية البيع تتطلب مهارات وتدريبات خاصة حيث بات بيع السلع خلال القرن الواحد والعشرين أكثر تعقيدا وتطورا، وأضحت القوى البيعية مسؤولة بصورة أكبر عن ترويج السلع والتعريف بها.

وفقا لما سبق، يمكن صياغة إشكالية البحث من خلال طرح التساؤل التالي: **كيف تؤثر إدارة القوى البيعية على مردودية المؤسسة الخدماتية؟ وما واقع ذلك في مؤسسة أوريدو؟**

وعليه تنقسم إشكالية دراستنا إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بالقوى البيعية؟
- ما هو مدلول إدارة القوى البيعية؟
- كيف يمكن أن تؤثر القوى البيعية للمؤسسة الخدماتية في زيادة مردوديتها؟
- ما هو واقع التطبيق الفعال لإدارة القوى البيعية على مردودية مؤسسة **أوريدو Ooredoo**؟

قصد الإجابة على الإشكالية والأسئلة المطروحة يمكننا الاستعانة بالفرضيات التالية:

- إن الحصول على مندوبي مبيعات ذوي كفاءة عالية يرتبط ارتباطا كليا بنجاح عملية الاختيار والتعيين؛
- يوجد ترابط وتلازم ما بين مراحل إدارة القوى البيعية ابتداء من الاختيار والتعيين، التدريب، التحفيز وصولا إلى الرقابة؛
- تؤثر إدارة القوى البيعية للمؤسسة الخدماتية على مردودية المؤسسة؛
- زيادة مردودية مؤسسة أوريدو Ooredoo راجع إلى نجاعة وكفاءة إدارة القوى البيعية بالدرجة الأولى.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في العناصر التالية:

- ✓ التعرف على مدلول وأهمية إدارة القوى البيعية؛
- ✓ معرفه مكانة القوى البيعية في النشاط الإداري للمؤسسة وعلاقتها بتحقيق الربحية؛
- ✓ أهمية استخدام الأساليب والسياسات الإدارية الحديثة لتسيير وتطوير قدرات ومهارات القوى البيعية.

اهداف الدراسة:

يسعى هذا البحث الى جملة من الاهداف منها:

- ✓ إثراء مكتبة الكلية بدراسة تطبيقية تحليلية تجمع بين متغيرين أساسيين هما: إدارة القوى البيعية وتحسين المردودية؛
- ✓ محاولة فهم أن جودة العلاقة القائمة بين القوى البيعية والزبون مرتبطة ارتباطا كبيرا بأداء القوى البيعية؛
- ✓ محاولة التعرف على مدى نجاعة السياسات والأساليب الإدارية الحديثة في تنمية وتطوير أداء القوى البيعية.

الدراسات السابقة:

من بين الدراسات السابقة المطلع عليها والتي تناولت جوانب ومواضيع تشبه إلى حد ما موضوع بحثنا نجد:

1. جبار بوكثير، **تسيير قوى البيع في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية – الواقع والآفاق**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2013. حيث اعتمدت الدراسة على الإشكالية التالية: كيف يتم تسيير القوى البيعية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟ أين حاول الباحث في هذه الاطروحة الوقوف على عملية تسيير القوى البيعية في المؤسسة

الاقتصادية الجزائرية من خلال المزج بين مختلف المتطلبات العلمية والنظرية والمعطيات الرقمية الواقعية حول هذه المؤسسات.

- تتشابه دراستنا وهذه الدراسة في المتغير: القوى البيعية في المؤسسة الاقتصادية من جهة ومن جهة أخرى فهي دراسة نظرية محضة، غير أنها اختلفت مع دراستنا كوننا ربطنا تسيير القوى البيعية مع مردودية المؤسسات الخدماتية، وكذا قمنا بإسقاط هذه الدراسة على الجانب التطبيقي أين قمنا بدراسة حالة مؤسسة أوريدو الجزائر.

2. لعمش حسام، **إدارة القوى البيعية أداة لتفعيل ولاء الزبون تجاه العلامة التجارية**، دراسة حالة كيا موتورز، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق، جامعة الجزائر 03 2009. في هذه الدراسة حاول الباحث معالجة إشكالية أساسية تتمثل في كيف يمكن للمؤسسة أن تدير قواها البيعية بشكل يضمن ولاء الزبائن تجاه علامتها التجارية؟ وما مدى واقعية هذا الطرح بالنسبة لمؤسسة كيا موتورز؟ محاولا الربط بين متغيرين اثنين إدارة القوى البيعية، وولاء الزبون، حيث استند في دراسته على استبيان مكنه من استنتاج ان ولاء الزبون لهذه العلامة يمتاز بالوسط نظرا لغياب استراتيجية ترمي إلى بناء ولاء الزبائن تجاه علامتها التجارية.

- تتشابه دراستنا وهذه الدراسة في المتغير: إدارة القوى البيعية، غير أنها اختلفت مع دراستنا في المتغير التابع وهو ولاء الزبون، كذلك تمت الدراسة الميدانية في مؤسسة كيا موتورز.

بناء على الدراسات السابقة، جاءت دراستنا لتوضح مدى أهمية تأثير إدارة القوى البيعية على مردودية المؤسسة الخدماتية بصفة عامة و مؤسسة أوريدو الجزائر بصفة خاصة، من خلال تحقيق كسب ولاء الزبائن والنظر إلى أن الزبون هو شريك المؤسسة الاستراتيجي ولا يجب النظر اليه على انه مصدر للربح البيعي فقط، بل كشريك وركيزة اساسية في بناء المؤسسة ولتحقيق اهدافها الربحية مما يجعلها تستمر وتتقدم، وكذا السعي لتحويله من زبون عادي إلى مروج ومسوق لسلعها وخدماتها، ولا يتأتى هذا في المؤسسات الخدماتية الا عن طريق قواها البيعية والتي من ومهامها كسب ولاء زبائنها، فالقوى البيعية المتواجدة في الإدارة التجارية تشكل بطبيعة الحال اقوى هيكل بالمؤسسة وان كيفية تسييرها وادارتها يعد من بين الاولويات التي يجب على الإدارة الاستثمار فيها والاهتمام بها.

مبررات اختيار الموضوع:

إن الأساليب الرئيسية لاختيار الموضوع تتناسب بين ما هو شخصي وموضوعي

الدوافع الشخصية:

تتجلى دوافعنا الشخصية من وراء هذه الدراسة فيما يلي:

- ✓ كوني موظف في مؤسسة أوريدو وواحد من مندوبي مبيعات المؤسسة؛
- ✓ أهمية القوى البيعية في المؤسسات خاصة الخدماتية؛

الدوافع الموضوعية:

تكمن الدوافع الموضوعية في:

- ✓ يعتبر موضوع القوى البيعية من المواضيع التي لها اهمية في سياسة المؤسسة كونها الوسيط الأول والأخير بينها وبين زبائنها؛
- ✓ محاولة تحديد إطار نظري للقوى البيعية وإدارة الموارد البشرية ودراسة العلاقة بينهما؛
- ✓ البحث في دوافع واتجاهات سلوك المستهلك الذي أصبح يتسم بالتغيير والتعقيد؛
- ✓ التطور الكبير الذي شهده سوق الاتصالات في الجزائر وتزايد المنافسة ما بين متعامليه: موبليس، جيزي وأوريدو.

صعوبات الدراسة:

تتجلى صعوبات البحث في:

- ✓ صعوبة الترجمة وتشابه المصطلحات العلمية مما يصعب التفرقة بينها؛
- ✓ صعوبة الحصول على معطيات ومعلومات من المؤسسة نظرا لحساسية مصادرها.

منهج الدراسة:

للإجابة على اشكالية هذه الدراسة وإثبات أو نفي صحة الفرضيات، يتطلب منا منهج متنوع وهو المنهج الوصفي التحليلي الذي يتوافق مع كل محور من محاور الموضوع، يستند على الوصف، وهو يهدف إلى شرح إدارة القوى البيعية ومدى أهميتها، ولكي تكون الدراسة الميدانية شامله يتطلب منا المنهج التحليلي الذي يعتمد على الجداول الإحصائية، والبيانات كأداة عمل.

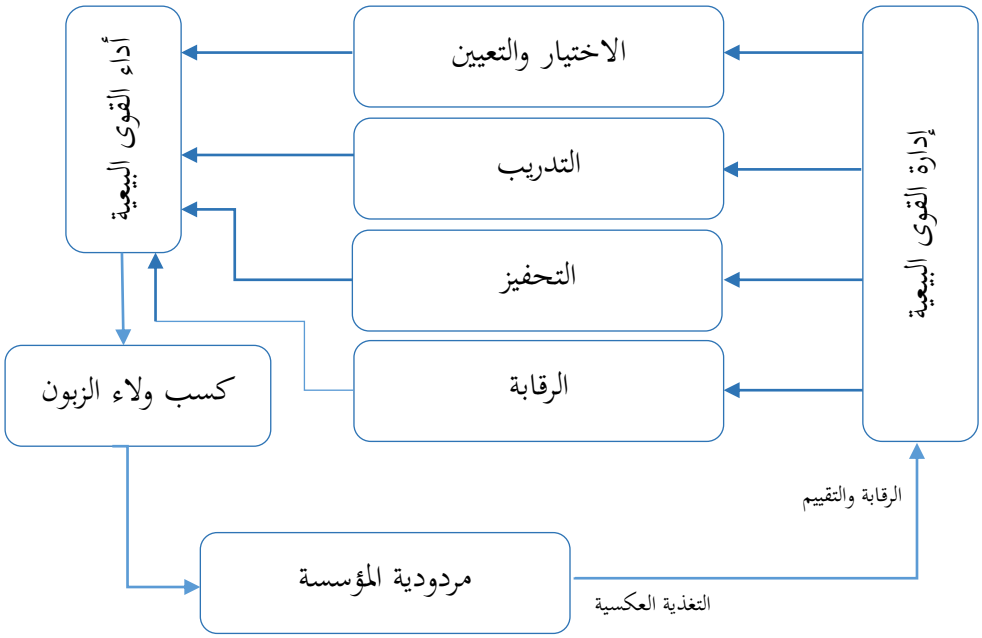
أدوات الدراسة:

لتحقيق منهجيه هذه الدراسة تم استخدام الادوات والمصادر التالية:

- ✓ المسح المكتبي والالكتروني بالاطلاع على مختلف المراجع التي لها علاقة بالموضوع؛
- ✓ الدراسة الميدانية الخاصة بمؤسسة أوريدو، حيث استخدمنا فيها:
  - **المقابلات:** تم إجراء العديد من المقابلات مع الزملاء ذات الصلة بالموضوع؛
  - **التقارير:** تمت فيها عملية مسح المعلومات والاحصائيات الخاصة بالموضوع، ومختلف النتائج المتحصل عليها من طرف المؤسسة محل الدراسة.

نموذج الدراسة:

في ضوء مشكلة البحث وأهدافه تم وضع مخطط توضيحي لنموذج دراستنا على النحو التالي:



خطة الدراسة:

لتغطية موضوع البحث قمنا بتقسيم دراستنا الى ثلاثة فصول، منها فصلين نظريين وفصل ثالث مخصص لدراسة حالة.

تناولنا في **الفصل الأول** الإطار النظري للقوى البيعية والذي تطرقنا فيه إلى إعطاء مختلف المفاهيم المتعلقة بالقوى البيعية.

أما **الفصل الثاني** معنون بإدارة القوى البيعية، تناولنا فيه كيفية تسيير القوى البيعية من عملية اختيار، تعيين، وتدريب القوى البيعية إلى تحفيزها ثم الرقابة عليها.

أما **الفصل الثالث** والمخصص لدراسة حالة في أوريدو Ooredoo، قمنا فيه بإسقاط المفاهيم النظرية على واقع المؤسسة وفي الأخير أبرزنا فيه أهم النتائج المتوصل إليها وكذلك عرض أهم الاقتراحات والتوصيات.

الفصل الأول :

مفاهيم أساسية حول القوى البيعية

تمهيد

يتغير العالم بطريقة أسرع مما يستوعب الناس، لكن بخطى ثابتة ودقيقة. فالعوامل التالية كالابتكارات الأحداث الاجتماعية والسياسية، العولمة، التطور في إدارة الأعمال، ظهور منتجات جديدة كلها تفرض مبدأ البقاء للأقوى. لهذا نجد المؤسسات تسعى بشتى وسائلها إلى تطوير ذاتها وتحقيق أهدافها خاصة الربحية منها ولا يتأتى هذا إلا بإعادة صياغة استراتيجية تمكنها من البقاء طويلا والوقوف ندا ضد هذه المنافسة الشرسة.

ومن بين هذه السياسات نجد القوى البيعية نظرا لما تحتل من مكانة أساسية في الأداء العام للمؤسسة حيث أنها تهدف إلى تحقيق أهدافها التجارية.

وسنحاول في هذا الفصل تسليط الضوء على بعض المفاهيم الأساسية للقوى البيعية من خلال تقسيمه إلى ثلاثة مباحث.

- المبحث الأول: ماهية القوى البيعية
- المبحث الثاني: هيكل القوى البيعية
- المبحث الثالث: تنظيم القوى البيعية

المبحث الأول ماهية القوى البيعية

للخوض في موضوع القوى البيعية واهميتها وكذا استعراض المفاهيم والجوانب الأساسية المتعلقة بها قمنا بتسليط الضوء في هذا المبحث على تعريفها بداية، ومن ثم إبراز أهميتها وكذا أهم أصنافها وصولا إلى أهداف القوى البيعية.

المطلب الأول: مدلول القوى البيعية

أولا: تعريف القوى البيعية

إن المؤسسات بأنواعها الاقتصادية، التجارية أو الخدماتية تسعى دوما أن تكون أولوياتها البقاء والتطور. من أجل تكريس هذا الطموح لابد لها أن تولي اهتماما كبيرا لجميع أنشطتها وعلى رأسها النشاط البيعي، إذ أنه يمثل أحد ركائز المؤسسة وسلاحها. لكن هنا يجدر بنا ذكر أن هذا الهدف لا يتحقق إلا باستعمال وسيلة أساسية تكمن في القوى البيعية.

لقد تعددت التعاريف الخاصة بهذه القوى ونذكر منها:

- ✓ القوى البيعية هي مجموعة من الأفراد الذين تتمثل مهمتهم في بيع منتجات المؤسسة وتعتبر العمود الفقري للنشاط التجاري في المؤسسة؛ (1)
- ✓ قوة المبيعات للشركة، تسمى أيضا شبكة المبيعات أو فريق المبيعات، وهي جميع موظفي المبيعات المسؤولون عن بيع منتجات الشركة والتأثير في الطلب عليها من خلال الاتصالات الشخصية مع الزبائن الحاليين والمحتملين؛ (2)
- ✓ يشمل مفهوم القوى البيعية مصطلح فريق المبيعات أي جميع الأشخاص المسؤولين عن مقابلة الزبائن المحتملين أو الحاليين بطريقة (مباشرة أو غير مباشرة) بغية بيع منتجات أو خدمات لهم(3)؛
- ✓ قوة البيع هي أكبر بكثير من مجرد مجموع مندوبي المبيعات الذين يشكلونها، فهي تمتلك إدارة وهيكل يحدد مهام كل فرد من مندوبي المبيعات؛(4)

(1) F. Leonard, **Stratégie de marketing industriel**, Collection Diriyel, France, 1994, P. 220.
(2) Y.CHIROUZE, **Le marketing**, **étude et stratégie**, Elipses, Paris, Paris, 2003, P. 66.
(3) C. Deney, **Marketing**, 4éme édition, Paris, 2003, P.213
(4) D.Darmon, **Pilotage dynamique de la force de vente**, Ed Village mondiale, Paris, 2001, P68.

من خلال التعاريف السابقة يمكننا أن نستخلص تعريفا شاملا بالقوى البيعية على أنها: جملة من المهام البيعية (منتجات كانت أم خدمات) موكلة إلى مجموعة من الأشخاص الأكفاء من داخل المؤسسة أو خارجها، والذين يحرصون على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تحسين صورة علامتها التجارية وجمع المعلومات وكذا كسب ولاء الزبائن.

ثانيا: خصائص القوى البيعية الفعّالة[1]

إن نجاح القوى البيعية يعتبر تحديا في حد ذاته بالنسبة للمؤسسة، وهو مرهون بامتلاكها لمجموعة من الخصائص الواجب توفرها في مندوبي المبيعات. اذ يمكن حصرها على سبيل المثال في:

أ- **الثقة:** أهم عنصر تعتمده القوى البيعية الفعّالة في مهمتها، إذ أن لغة الجسد والاتصال البصري المباشر، الحماس وافتراض البيع هي أهم سمات مندوب المبيعات الواثق من نفسه، هنا نرى الزبائن المحتملين يميلون إلى الشعور بالاقتناع والرضى بجودة المنتج وقيمته خاصة عندما يبدي مندوب المبيعات مهارته في بيع المنتج؛

ب- **المهارات التنظيمية:** ان التعامل مع عشرات الزبائن يستدعي استخدام جداول زمنية مبرمجة تحدد مواعيدهم واحتياجاتهم بالقضاء على الوقت الضائع، فعدم التنظيم يؤدي إلى فقدان الزبائن المحتملين وفُرص المبيعات؛ كما يُمكِن أن يُسبِّب عدم الاستعداد لاجتماعات المبيعات التي يمكن أن تسيء إلى الزبائن وتؤدّي إلى زيادة الضغط؛

ت- **التحفيز:** يعتبر التحفيز المحرك الأساسي لمندوبي المبيعات الفعّالين ويتم بطرق عديدة مثل حوافز العمولة، والاحترام والتقدير في المكتب والولاء للشركة التي يمثلونها، فكلما حُفزت القوى البيعية حافظت المؤسسة على مستويات الطاقة والحماس لديهم، وزادت إرادتهم على تحقيق أهداف المبيعات والأهداف المهنية؛

ث- **الاحترافية:** يُمكِن أن ترتبط الاحترافية في المبيعات بشكل الهندام أو المظهر الخارجي، المهارات اللغوية والأخلاقيات عند التعامل مع الزبائن؛

ج- **مواجهة التحديات:** يرى مندوبي المبيعات الفعالون التحديات وليس المشاكل ولا يسمحون أبداً للعراقيل منعهم للوصول إلى هدف احترافي، فالتحدي يكون لديهم الحافز للبحث عن حلول بدلاً من إحباطهم، هذه الخاصية مهمّة بشكل خاص لقادة المبيعات الذين يتطلعون إلى الدعم والتوجيه؛

(1) https://smallbusiness.chron.com/sales-force-characteristics-2755.html

ح- **الحماس:** القوى البيعية عالية الأداء المتحمسة، تُظهر طاقة إيجابية يتساعد مندوبي المبيعات في زيادة أرقام مبيعاتهم.

المطلب الثاني: أهمية القوى البيعية

للقوى البيعية أهمية بالغة نبرزها فيما يلي:

- تقديم النصح والإرشادات للزبائن، وتوجيههم خاصة فيما يتعلق بتحديد حاجياتهم الاستهلاكية والمنتج أو توليفة المنتجات التي تحقق لهم أكبر اشباع ممكن لهذه الحاجات وبأقل تكلفة ممكنة؛[1]
- مصدر للحصول على المعلومات، خاصة في المحيط الصناعي أين يمكن أن يعتبر مندوب المبيعات كمصدر للحصول على المعلومات التي يمكن أن تكون أساسا للتخطيط المركزي؛[2]
- متابعة اشباع الزبائن واتخاذ الاجراءات اللازمة حين مصادفتهم لأي مشكلة في المنتج؛[3]
- غرس الولاء في الزبائن من خلال التقرب المباشر إليهم وتحويلهم إلى مندوبي مبيعات؛
- توسيع سوق المؤسسة من خلال استقطاب زبائن جدد على كل أنواعهم، خاصة أولئك الذين لا يستطيعون الوصول الى منتجات المؤسسة، سواء الزبائن المميزين (أطباء، مدراء....) أو ذوي الاحتياجات الخاصة؛
- عندما يكون لدى الشركة قوة مبيعات مؤهلة داخلها، فإن وجودها وطول عمرها في السوق مضمونان في الواقع ويسمح وجود هذا الفريق بالحصول على سلع وخدمات ابداعية طول الوقت كون هذا الابداع مصدر الثورة.

المطلب الثالث: أهداف القوى البيعية

تسعى القوى البيعية إلى تحقيق جملة من الأهداف والتي لا تتعارض وأهداف المؤسسة، بل تصب وتساهم في تعظيم الهدف الرئيسي لكل منظمة ألا وهو النمو، ويمكن التصنيف هنا بين نوعين من أهداف القوى البيعية[4]

(1) فريد الصحف، **قراءات في إدارة التسويق**، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 147، 2002

(2) F. Leonard, op.cit, P, 222.

(3) N.C. Debarg, L .Cavlin E, **Pratique du marketing**, Berti, Algérie, 204

(4) www.ta3lime.com منتدى الشرق أونلاين، شوهد بتاريخ 2022/02/27

أولا: الأهداف الكمية

نقصد بها أهداف قصيرة المدى والتي تتغير من حين لآخر ونذكر منها:

- تحقيق قدر عال من المبيعات، وبالتالي تحقيق الربح؛
- المحافظة على صحة المؤسسة من خلال سياسة بيعية جيدة؛
- الحصول على حصة سوقية؛
- العمل على إبقاء تكلفة البيع داخل الحدود؛
- القيام بعملية البيع بجميع الطرق، مما يسمح للمؤسسة بتصريف منتجاتها؛
- اكتساب عملاء جدد؛
- تقديم سلعة جديدة.

ثانيا: الأهداف النوعية

هي أهداف تتعلق بتحقيق أهداف المؤسسة البيعية والترويجية طويلة الأجل، وتتمثل في:

- تجميع المعلومات التسويقية ورفعها إلى الشركة؛
- الحصول على تعاون موزعين في ترويج خط منتجات؛
- إبلاغ الزبائن بالتغيرات التي تطرأ على المنتجات بصفة دائمة؛
- مساعدة الزبائن على إعادة بيع السلع المشترات؛
- زرع روح الولاء لدى الزبائن من خلال خدمتهم، نصحهم وتوجيههم؛

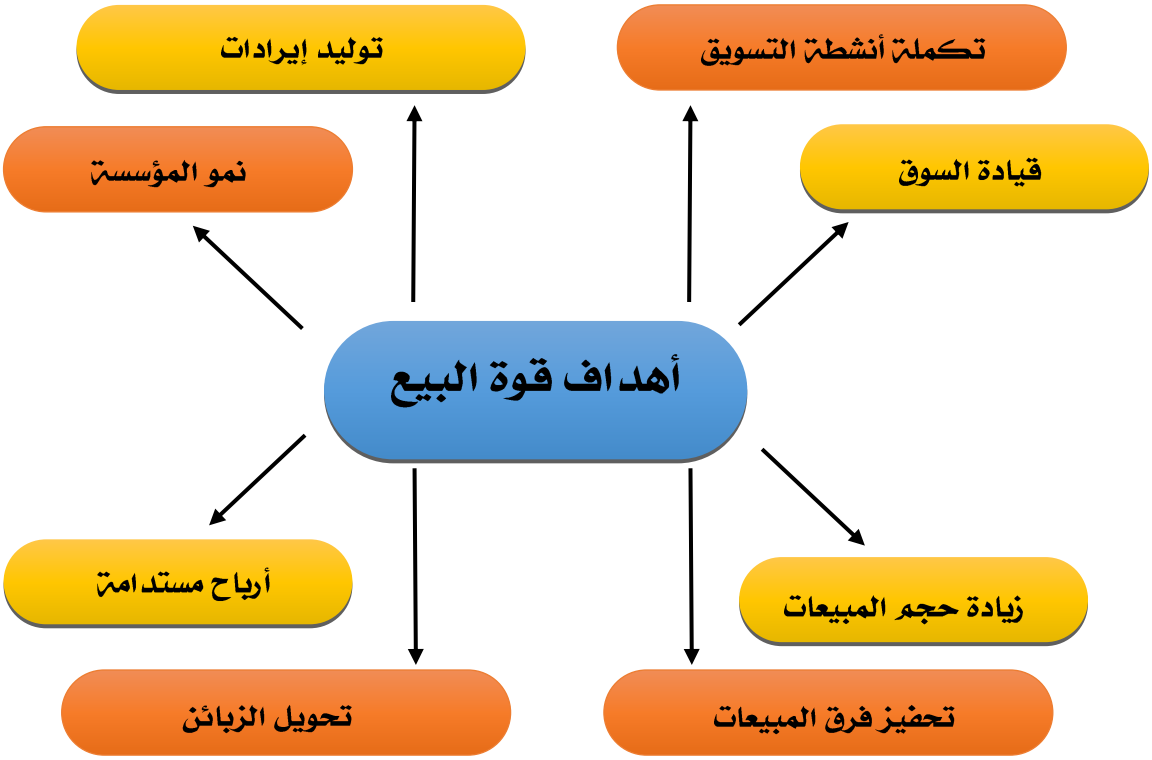
كما يمكن صياغة أهداف أخرى لقوى المبيعات:

ثالثا: أهداف متنوعة للقوى البيعية:[1]

من الشكل رقم 01، يمكن أن نلاحظ أن هناك مجموعة من الأهداف المتنوعة موضحة كما يلي:

(1) https://www.thekeepitsimple.com/sales-force-definition consulté le 05/04/2022 à 00 :39

شكل 01: يوضح أهداف متنوعة للقوى البيعية



المصدر: https://www.thekeepitsimple.com/sales-force-definition

من الشكل رقم 01 تتوضح أهداف القوى البيعية المتنوعة فيما يلي:

أ- نمو المؤسسة:

يتناسب نمو المؤسسة بشكل مباشر مع حصة السوق وحجم المبيعات، فكلما كان النمو مستمرا في البيع كلما زادت الحصة السوقية مما يؤدي ذلك إلى نمو المؤسسة[1]

(1) https://www.thekeepitsimple.com/sales-force-definition

ب- مكملة (متممة) لأنشطة التسويق:

تعتبر قوة المبيعات بمثابة عضلات إدارة التسويق، فعندما تقوم إدارة التسويق بتصميم استراتيجية البيع أو اختبار السوق، أو الترويج للعلامة التجارية، فإنها لن تكون ناجحة إلا بعد تنفيذ هذه الاستراتيجية من قبل قوة المبيعات بالشكل الصحيح.

ت- توليد الإيرادات:

هدف هام وضروري، هو خلق المزيد من الإيرادات للمؤسسة، مع النمو المستمر وزيادة حجم المبيعات تبدأ الإيرادات في الزيادة أيضا وهذا هو الغرض الأساسي والأهم من القوى البيعية.

ث- قيادة أو ريادة السوق:

يتأتى هذا طبعا بتحقيق إيرادات وأرباح من المبيعات، بحيث تمكن المؤسسة بتحقيق حصة سوقية كبيرة مما ينجم عن هذا أن المؤسسة تصبح هي الرائدة، والقائدة في السوق.

ج- تحفيز قوى المبيعات:[1]

عمل هام آخر هو أن الموظفين في قوى البيع يجب أن يكون لديهم دوافع، لذا يجب على مديري المبيعات الاحتفاظ بالحوافز، والمكافئات والدورات التدريبية. كل هذا يساعد في تحفيز الموظفين لتحقيق أفضل ما في أنفسهم.

ح-زيادة حجم المبيعات:

يعتبر الهدف الأسمى لفريق المبيعات، فزيادة حجم المبيعات يعني زيادة الحصة السوقية، وبالتالي إيرادات كثيرة تساهم في نمو المؤسسة.

خ-الأرباح المستدامة:

مع زيادة الأرباح والمبيعات، والحصص السوقية، تحقق المؤسسة استقرارا في نموها، لذلك فهي تسعى جاهدة لزيادة المبيعات وخفض التكاليف، وهذا يضمن أرباحا جيدة للمنظمة

(1) https://www.thekeepitsimple.com/sales-force-definition

د- تحويل الزبائن المتوقعين إلى زبائن فعليين:

تتطلب هذه العملية الفريدة من نوعها ابداعا وتخطيطا من طرف القوى البيعية، لذا تحويل التوقعات يزيد من حصة السوق ويؤدي إلى قيادته.

المطلب الرابع: أصناف القوى البيعية[1]

غالبا ما نميز بين صنفين أساسيين من القوى البيعية فنجد:

أولا: التصنيف حسب العلاقة القانونية:

أ- **قوة المبيعات الخاصة:** هي مكونة من مندوبي مبيعات يعملون حصريا لصالح المؤسسة، أو الشركة (بائع وممثل حصري، موظف عادي) يتقاضون أجورهم من المؤسسة ويخضعون لتبعية قانونية ومراقبة المؤسسة.

تتلخص مزايا قوى المبيعات الخاصة فيما يلي:

- تكامل أفضل وتنمية روح الفريق؛
- تقوم الشركة بتوجيه المندوبين أو البائعين نحو المهام التي يرغبون فيها؛
- رقابة جيدة على الأهداف المحققة وكذا على صورة المؤسسة.

تنحصر عيوب قوى المبيعات الخاصة في الآتي:

- ارتفاع التكاليف عند انخفاض حجم الأعمال؛
- تتطلب قوة المبيعات إدارة، تدريب، تكوين، مراقبة وما إلى ذلك.

ب- **قوة البيع المنتدبة (بالتفويض):** وتتمثل في المندوبين متعددي الوظائف (البطاقات)، وكلاء تجاريون، قوة بيعية مناوبة، أو الباعة المتجولون المستقلين.

بالرغم من توجيهات المؤسسة لهذه القوى البيعية لتأدية مهمتها، إلا أنها تعمل بحرية جزئية أو تامة أحيانا، لكن يصعب مراقبتها.

(1) J.P Helfer, J.Orsoni : **Marketing**, 7ème edi, vuibert, France, 2001, P401.

وسنستعرض إيجابيات وسلبيات قوى البيع الخاصة بالمؤسسة وكذا بتلك المنتدبة حسب العلاقة القانونية من خلال الجدول رقم 01

الجدول رقم 01: مزايا وعيوب قوى البيع الخاصة بالمؤسسة وكذا المنتدبة

	الإيجابيات	السلبيات
قوى البيع الخاصة بالمؤسسة	رقابة جيدة على: – تحقيق الأهداف – صورة المؤسسة	تكاليف عالية بالنسبة: – الاشراف، التدريب والمتابعة – أجر منخفض
قوى البيع المنتدبة	عدم وجود مخاطر مالية – الأجر أو المكافئة بالنتائج فقط – الحصول على خبير مبيعات بزبائنه	– تكاليف عالية إذا كانت النتائج جيدة – صعوبة تمثيل صورة الشركة

المصدر: https://caroline-renault.fr/fiche_pratique/organisation-force-de-vente

من خلال الجدول رقم 01 تتمثل مزايا قوى البيع المنتدبة في التالي:[1]

- باعة مستقلون، ويعتمدون على أنفسهم (متمرسون)؛
- يملكون محفظة عملاء؛
- الأجر يكون حسب البيع (نسبة مئوية).

أما من بين عيوب قوى البيع المنتدبة لدينا:

- ضعف المراقبة على أنشطة البائعين (المندوبين)؛
- نسبة العمولة عالية؛
- لا يمكن للشركة أن توجه الباعة نحو أهدافها.

يمكن الإشارة هنا أن المؤسسة تستطيع أن تتخذ أشكالا مختلفة التي تراها مناسبة لتحقيق الأهداف البيعية المخططة والتي تتناسب وامكانياتها التي توفرها.

(1) https://caroline-renault.fr/fiche_pratique/organisation-force-de-vente

ثانيا: التصنيف حسب التبعية للمؤسسة:[1]

أ- **قوة المبيعات الداخلية أو المستقرة:** هم أولئك الأشخاص البائعين المتواجدين في مقر الشركة أي نقصد بذلك تحديدا الفئة التي تستقبل الزبائن وتقوم ببيع منتجاتهم وكذا خدمتهم. كما نشير بأن هذا النوع يبقى ثابتا ولا يتحول ويعمل لصالح المؤسسة مقابل أجر مقدم من طرفها.

ب- **قوى البيع الخارجية:** هم الأعوان المتنقلون أو ما يسمى بفريق المبيعات الخارجي والذين يمثلون الشركة في الميدان عن طريق اللقاء بالزبائن المكتسبين أو المرتقبين من جهة، ومن جهة أخرى هم الذين ينظمون وينسقون وكذا يراقبون عمل الباعة[2]

وهذه الأصناف باختلاف أنواعها تجد نفسها تتعامل مع أصناف من الزبائن والتي صنفت كما يلي:[3]

- **الزبون الخشن:** يتميز بالتصميم في قراراته وتشدده بآرائه كما أنه عديم الثقة بالناس، هذا النوع من الزبائن يقابله رجل البيع بالبشاشة واللطف واستمالته بكلمات طيبة وكذا التحلي بالهدوء لتجنب أي خلافات معه؛
- **الزبون الساذج:** يتميز بالهدوء والطيبة ويبدي ثقة كبيرة في الناس، كما أنه قليل المعلومات فيما يخص المنتجات في هذه الحالة يبادر رجل البيع بتقديم المعلومات والعروض الجديدة عن المنتجات بحيث تترك له حرية اتخاذ قراراته الشرائية والابتعاد عن ممارسة أساليب الضغط واستغلال طيبته؛
- **الزبون المتكبر:** يقوم بإظهار معرفته بالمنتجات، يقوم بالتعالي على رجل البيع، هذا الأخير عليه أن يقابل تصرفاته بالصبر والهدوء وتجنب النقاش الحاد معه؛
- **الزبون الخجول:** عادة ما يكون متردد في قراراته الشرائية ويفتقر إلى الثقة في النفس، لهذا يقوم رجل البيع بتهيئة الجو المناسب بحيث يشعر الزبون بالراحة، كما تقدم له جميع المعلومات لمساعدته على قراراته الشرائية؛
- **الزبون الثرثار:** نجده كثير الابتعاد عن مواضيع المناقشة، كما أنه لا يمتاز بالرزانة ويصعب إغرائه بأفكار جديدة ويهتم كثيرا بالتفاصيل، يتم مقابلة هذا النوع من الزبائن بالصبر والهدوء، الرد على جميع تساؤلاته، محاولة تجنب الابتعاد عن الموضوع والتركيز على النقاط المهمة للفت انتباهه.

---

(1) https://slideplayer.fr/slide/11504201/

(2) Julie BARBIER, David OSANT, Isabelle WEHR, **La force de vente**, **Marketing** 2007/2008, http://docgestion. Isuisse.com/d1force.pdf, consulté le 31 mars 2022.

(3) لعمش حسام، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق، **إدارة القوى البيعية أداة لتفعيل ولاء الزبون تجاه العلامة التجارية**، دراسة حالة كيا موتورز، جامعة الجزائر 03، 2009، ص 247.

المبحث الثاني: هيكل القوى البيعية

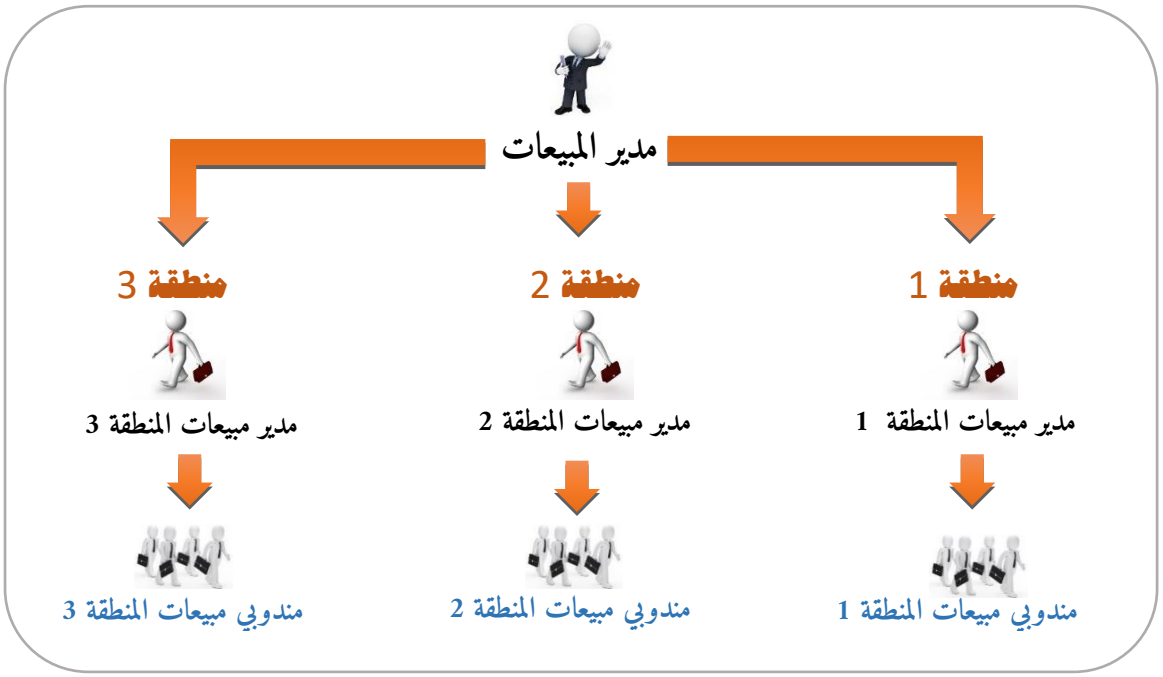
إن هيكل القوى البيعية له أثر كبير على نجاحها، فغالبا ما يتعثر مندوبي المبيعـــــات الذين اعتادوا العمل في جهة معينة أن يغيروا الوجهة أو المنتج، فإذا كان كل منتج من منتجات المؤسسة يتطلب معرفة دقيقة وتقنية، فقد لا يكون من المنطقي أن يقوم المندوبين ببيع جميع المنتجات حسب المنطقة، حيث أن من أولويات مندوبي المبيعات التفوق في بيئة معينة والتي يكون الهيكل التنظيمي الحجر الأساس لتلك البيئة.

يشرح *Frank. V Cespedes*، كبير محاضري إدارة الأعمال في كلية هارفارد للأعمال بعمق في كتابه ***Aligning strategy and sales*** ويقسم هيكل القوى البيعية إلى أربعة أقسام كالتالي :[1]

المطلب الأول: الهيكلة الجغرافية

يمكن توضيحها من خلال الشكل رقم 02

شكل 02: هيكل القوى البيعية حسب الهيكلة الجغرافية



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مفهوم التقسيم حسب الهيكلة الجغرافية

(1) Frank V.Cespedes, **Alingning Strategy and Sales the choices, systems, and behaviors that drive effective selling**, Harvard business review press, USA, 2014.

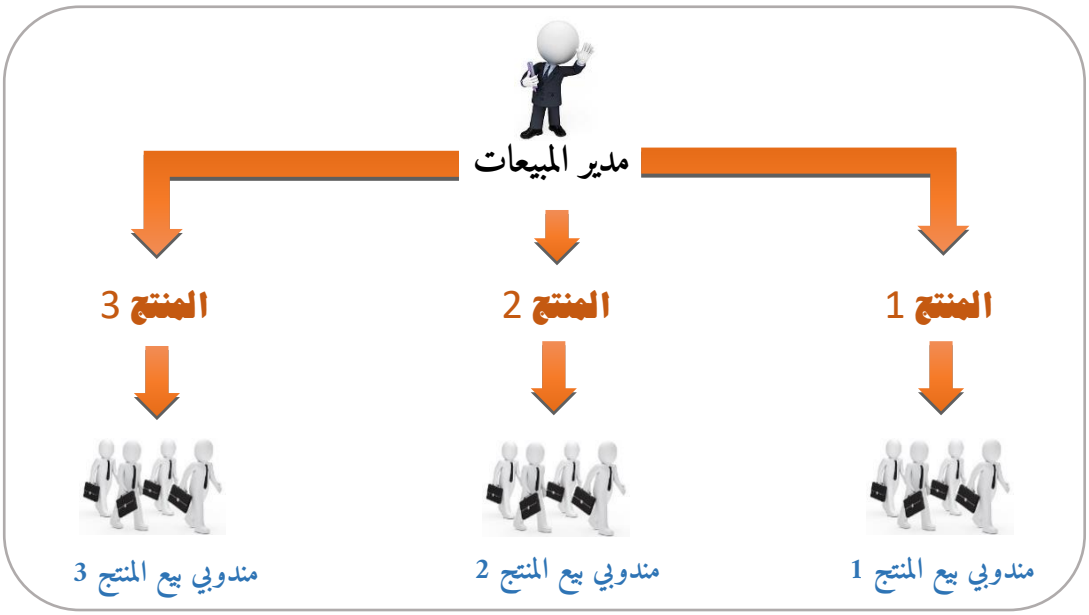
من الشكل رقم 02 نلاحظ أن هذا الهيكل يعتبر من أكثر الطرق بساطة وشعبية، حيث يتم اسناد قطاع معين لكل مندوب بيع، ومن مزايا الهيكلة الجغرافية نجد:

- تحديد المسؤوليات بوضوح: كل مندوب مبيعات مسؤول عن قطاعه؛
- تقليل تكاليف السفر؛
- يؤدي فريق المبيعات الناجح في تلك المنطقة إلى استمرار النمو فيها، وكذا المناطق المحيطة بها؛
- يتعرف الزبائن في منطقة جغرافية معينة على مندوب المبيعات، مما يخلق علاقة مميزة والتي من شأنها أن تزيد المبيعات وتحقق الولاء؛
- تمكن الزبائن الحاليين من جلب زبائن جدد.

المطلب الثاني: الهيكلة حسب المنتوج:[1]

موضحة كما يلي في الشكل رقم 03

شكل 03: هيكلة القوى البيعية حسب المنتج



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مفهوم التقسيم حسب المنتج

(1) https://www.memoireonline.com/06/09/2144/Le-management-de-la-force-de-vente-entreprise-industrielle.html#fn202022/05/21 شوهد يوم

يتبين لنا من الشكل رقم 03 أنه حينما تعتمد المؤسسة تنويعا في منتجاتها فإنها ملزمة بالاعتماد على قوة بيعية ماهرة ومتخصصة، يتم هذا بإسناد مهمة بيع كل منتوج لمجموعة من رجال البيع، فمن مزايا هذا الهيكل:

- معرفة أفضل باحتياجات الزبائن المحددة؛
- معرفة متعمقة بالمنتجات من قبل المندوبين؛
- نصح وتوجيه المندوب لعملائه.

تتلخص عيوب الهيكلة حسب المنتج فيما يلي:

- تكاليف السفر باهضه؛
- مخاطر الارتباك أو التداخل: عدة بائعين لنفس العميل؛
- يحد من مشاركة البائع في تطوير منتجات أخرى للشركة.

المطلب الثالث: الهيكلة حسب حجم العميل/الحساب[1]

إن الشكل رقم 04 يوضح هيكلة القوى البيعية حسب حجم العميل

شكل 04: هيكلة القوى البيعية حسب حجم العميل/الحساب



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مفهوم التقسيم حسب حجم العميل

(1) https://www.thekeepitsimple.com/sales-force-definition / شوهد يوم 2022/05/03

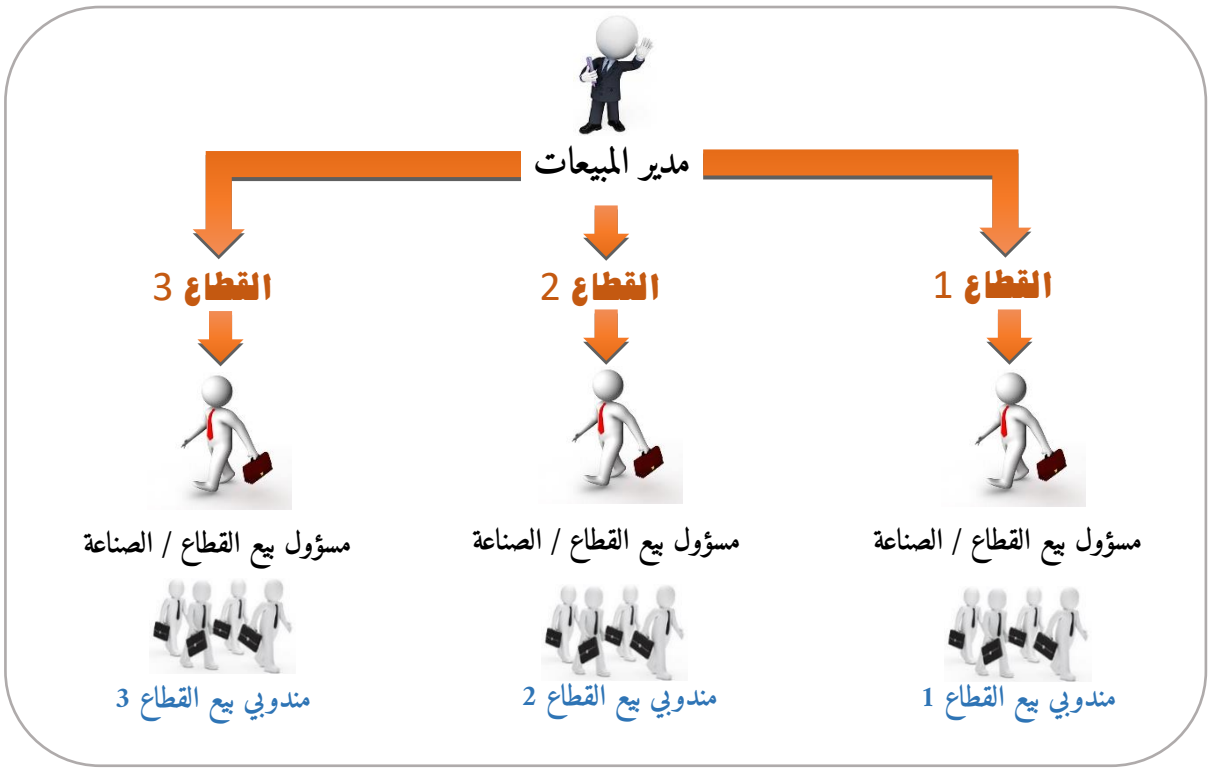
حسب الشكل رقم 04 فإنه يعد من أكثر الهياكل شعبية في المنظمات التي تعتمد تصنيف حجم عملائها، إذ تختلف المهارات التي يحتاجها مندوبي بيع المؤسسات المتوسطة أو الصغيرة، عن تلك الكبيرة.

فهذه المؤسسات على تعداد أحجامها، لها خصائص متنوعة وأهداف دقيقة لما يسمح للمندوبين بالتعامل بطريقة مهارية مختلفة عن تلك السائدة في التعامل مع الزبائن العاديين، فمن البديهي أن يعلم مندوبي المبيعات الذين يعتمدون هذا الهيكل، أنه من الصعب التعامل واحداث الفرق لتحقيق النجاح نظرا لتعقيده، وكذا لتطلبه تواصل مستمر مع قوة المبيعات.

المطلب الرابع: الهيكلة الصناعية أو العمودية[1]

تعد هذه الهيكلة من أكثر الطرق تكلفة لتكوين فريق المبيعات، ويوضح الشكل التالي قوى البيع التي تعتمد الهيكلة العمودية:

شكل 05: هيكلة القوى البيعية الصناعية أو العمودية



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مفهوم القوى البيعية الصناعية

(1) https://mawdoo3.com موضوع أنواع الهياكل التنظيمية

من خلال الشكل رقم 05 حيث تصنف قوة المبيعات هنا حسب مبيعات المنظمة والتي تتم بطريقة رأسية، بمعنى هي مبيعات منتج أو خدمة لعدد محدود من قطاعات السوق، وليس لجميع الأسواق فقد تقوم شركة تصنيع على سبيل المثال بتصميم وإنتاج منتجات مصممة خصيصا لتلبية حاجيات الزبائن في صناعة الطيران والسيارات، على النقيض من ذلك فإن الهيكلة الأفقية للمبيعات مناسبة للشركات التي تقوم بتسويق منتجات تلبي احتياجات عدد من قطاعات الصناعة المختلفة، كشركات التي تسوق وتنتج اللوازم المكتبية أو خدمات الصيانة على سبيل المثال. إن إدراج قوى بيعية في هياكل واضحة التنظيم يساعد الفرق على العمل معا بشكل جيد وجعل التواصل والاتصال أكثر كفاءة، مما يساعد الأقسام الأخرى على تحديد الأشخاص الذين يجب التواصل معهم لتنسيق أفضل.

نستنتج من خلال استعراض مختلف هذه الهياكل للقوى البيعية أنه لا يوجد أسلوب معين يمكن اتباعه أو تفضيله والاعتماد عليه، وانما يجب أن يتمتع هذا الاختيار بالمرونة، وفقا للمعيار الذي تراه المؤسسة مناسبا. ويبقى الهدف الأول هو الهيكل أو الأسلوب الذي يضمن تغطية شاملة للسوق وبأقل تكلفة ممكنة.

المبحث الثالث: تنظيم القوى البيعية

يعرف التنظيم على أنه تحديد وتوزيع للمسؤولية والتي يتم بها توزيع نشاط المؤسسة على الأفراد العاملين بها ثم تحديد العلاقة بينهما بناء على هذه المسؤوليات[1]

إذن يعتبر التنظيم الشريان الأساسي لأي منظمة ويتطلب عناية خاصة لتنظيم مختلف الوظائف الخاصة بها كالقوى البيعية التي هي محل دراستنا، وحتى يتحقق هذا يجب أن نحصر تنظيم هذه القوى في تحديد مهامها، حجمها، وكذا تحديد القطاعات البيعية

المطلب الأول: تحديد مهام القوى البيعية

تطورت وظيفة المبيعات تدريجيا مع مرور الوقت استجابة لطلبات الزبائن المستمرة، مما يدفع المنظمات إلى الاستثمار الجاد في المجال التجاري وذلك بتكليف مندوبي المبيعات بجملة من المهام تتعلق

(1) عمر صخري، **اقتصاد المؤسسة**، ديوان المطبوعات الجامعية، ط5، الجزائر 2007، ص 34.

مباشرة بالاستراتيجية العامة للشركة، وسياستها التسويقية التي تضمن لها البقاء، ومن أهم هذه النشاطات لدينا[1]

أولا: الاتصال

هي تلك العملية التي من خلالها يتم انشاء رابط بين البائع والعميل، بهدف إعلامه عن الشركة عن طريق منتجاتها أو الخدمات التي تقدمها من خلال وسائل التسويق المباشر (مستندات، منشورات اتصال هاتفي كتالوجات،...) وبالتالي تمثيل المؤسسة وعكس صورتها الذهنية.

يرجح التواصل الشخصي لمندوب المبيعات مع العميل على أنه الأقوى والأنجح غالبا من الاتصال بوسائل الاعلام[2]

ثانيا: التنقيب عن الزبائن

تسمى كذلك ما قبل البيع، وهي مهارة اكتشاف عملاء محتملين ومثيرين للاهتمام وتحويلهم إلى زبائن حقيقيين ويمكن اجراء هذا التنقيب بالحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات حول الزبون المحتمل من مصادر داخلية أو خارجية كدراسة السوق، والاحتكاك بالزبائن كخطوة أولى، تليها احتياجاته مع السلع والخدمات كخطوة ثانية، بعدها يعرضها مندوب المبيعات على المؤسسة لتقديم عروض تجارية مناسبة واحتياجات الزبون المحتمل.

ثالثا: توجيه الزبون

هنا تتجلى فعالية وكفاءة مندوب المبيعات في أداء عملية البيع وذلك من خلال توجيه ومساعدته للزبون في عملية الاختيار نظرا لتحكمه بمواصفات المنتج أو الخدمة، وكذا استخلاص احتياجات العميل. وتعتبر هذه المهمة التي تشتمل على الاهتمام بالانشغالات وتطلعات العميل من المهام الرئيسية التي يمارسها رجل البيع بالإضافة إلى المهام الأخرى تكون في شكل خدمات مقدمة مباشرة للزبون كالنصح والمساعدة التقنية والمالية[3]

(1) Lendervie-Levy-Lindon, **MERCATOR**, 8ème ed, Dunod, Paris, 2006, P391.
(2) Kotler P, est autres, **Marketing Management**, 12ème ed, Pearson Education, Paris 2006, p08
(3) P. Kotelr, B. Dubois, **management & marketing**, 11ème ed, Publi Union, France, 2004, P660.

رابعا: البيع

هي المهمة الرئيسية لرجل البيع والتي تتجلى في بيع وتصريف المنتجات وتصريفها، فمندوب المبيعات يساهم في تحقيق جزء من رقم أعمال المؤسسة الإجمالي. فعملية البيع هنا تعتمد على السلعة التي تحتوي على المواصفات التقنية والمالية وكذا مزايا المنتج التي تساعد على قرار الشراء.

خامسا: الخدمة

تشبه إلى حد ما عملية توجيه الزبون، لكن هنا هي جميع المهام التي يكلف بها البائع من طرف موكله قبل وأثناء الشراء، وبعده ويضمن التسليم وخدمات ما بعد البيع لكسب ولاء الزبائن.

سادسا: جمع المعلومات[1]

بالرغم من أن الدور الأساسي لمندوب المبيعات هو البيع، تظل الحقيقة أنه لا يزال لديهم مهمة أخرى ذات أهمية قصوى وهي جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات عن السوق والزبائن (درجة الرضا، عدم الرضا، سلوك البائعين ...إلخ) حول المنافسين (توجهاتهم، سياستهم...) وكذا حول المنتجات (الصفات المنتجات الجديدة، المنتجات الحالية) وبالتالي يتم نقل هذه المعلومات إلى مديري المؤسسة، ويكمن استخدامها كرافعة أداء[2] في نظام المراقبة التنافسي والاستراتيجي أو اليقظة التنافسية (veille concurrentielle)[3]

المطلب الثاني: طرق تحديد حجم القوى البيعية

يعتمد تحسين وتعظيم فعالية وظيفة المبيعات في تحديد عدد المندوبين وذلك من خلال تحديد الحجم الأمثل لقوة مبيعات الشركة، أي الحجم الذي يسمح لها بالحصول على تغطية جيدة لمجال نشاط المؤسسة وجعله مربحا.

---

(1) Cours de force de vente, www.scibd.com

(2) **رافعة أداء:** هي أداة أو طريقة أو استراتيجية يمكن للمؤسسة استخدامها لتحسين أدائها العام أو أدائها في ميدان معين.

(3) **اليقظة التنافسية:** هي النشاط الذي من خلاله تتعرف المؤسسة على منافسيها الحاليين والمحتملين وهي تتم أيضا بالبيئة التي تتطور فيها المؤسسة. وهذا من خلال جمع المعلومات والمتحصل عليها من تحليل الصناعة وتحليل المنافسة (نقاط القوة ونقاط الضعف) من أجل استخراج النتائج واستخدامها في اتخاذ القرارات بالمؤسسة

فتحديد حجم قوة المبيعات ليس بالأمر السهل بالنظر إلى المعايير التي يجب مراعاتها، مثل الزبائن الذين سيتم الوصول إليهم، وتغطية السوق المستهدف من قبل الشركة، والمهام التي يجب أن يقوم بها مندوبو المبيعات. لهذا الغرض تم تطوير طرق مختلفة لحساب الحجم الأمثل لقوة المبيعات

أولا: طريقة عبء العمل

من خلال هذه الطريقة، يحدد حجم قوة البيع من خلال تقسيم السوق إلى قطاعات وتوزيع عبء العمل بالتساوي بين مندوبي البيع من أجل تحقيق أهداف الشركة، وتعتمد هذه الطريقة على خمس خطوات[1].

- الخطوة الأولى: تصنيف الزبائن إلى فئات حسب حجم مشترياتهم السنوية (الفعلية أو التقديرية)؛
- الخطوة الثانية: تحديد درجة الزيارة المرغوب فيها لكل فئة (عدد الزيارات خلال السنة)؛
- الخطوة الثالثة: حساب عبء العمل الإجمالي، معبرا عنه بعدد الزيارات التي يجب اجراؤها سنويا؛
- الخطوة الرابعة: تحديد متوسط عدد الزيارات التي يمكن للمندوب اجراؤها في السنة؛
- الخطوة الخامسة: يتم حساب القوة البيعية عن طريق قسمة اجمالي عدد الزيارات التي يجب اجراؤها على متوسط عدد الزيارات السنوية التي يمكن أن يقوم بها المندوب.

يمكن الحصول على حجم قوة البيع المطلوبة لتغطية عبء العمل من خلال المعادلة التالية:

$$N = \sum_{i=1}^{n} \frac{vici}{ki}$$

مع العلم أن:

(1) P. Kotler, est autres, Op cit, p664

N : عدد المندوبين (حجم قوة البيع)

v : عدد الزيارات الضرورية بالفترة والفئة

c : عدد الزبائن حسب الفئة

k : عدد الزيارات الممكنة لكل فئة من فئات الزبائن

i : فئات الزبائن

ثانيا: طريقة إنتاجية مندوب المبيعات

هي طريقة تعتمد على تقدير رقم الأعمال المعتمد للمؤسسة من ناحية، والمبلغ الممكن تحقيقه من طرف مندوب البيع من جهة أخرى، ثم يكفي تقسيم هذين التقديرين لتحديد حجم القوة البيعية[1].

$$\text{عدد البائعين} = \frac{\text{رقم الأعمال المحتمل للشركة}}{\text{رقم الأعمال المتوقع من طرف المندوب}}$$

ثالثا: طريقة بحوث العمليات

جد مهمة نظرا لدقتها وعيوب الطرق السابقة أو عدم نجاعتها، فيقترح بعض المؤلفين على غرار **H.Lucas** صياغة مشكلة تحديد قوة المبيعات في شكل معادلة بحوث العمليات مع ضرورة تعظيم الأرباح التي تحصلت عليها الشركة، فيضع المؤلف:

الربح (Z)، دالة الهامش لكل وحدة مباعة (m)

عدد الزبائن المحتملين (p)

عدد مندوبي المبيعات (x)

(1) https://fr.scribd.com/doc/41423620/cours-force-vente

الإمكانيات الحالية لقوى المبيعات (w)

تكلفة البائع(c) العمولة لا تحتسب هنا، لأنها أخذت بعين الاعتبار في (m)

والدالة كالتالي:

$$\max Z = mx\left(\frac{p}{x}.\frac{w}{x}\right) - cx$$

لذلك من الضروري تقدير x عدد المندوبين.

المطلب الثالث: تحديد القطاعات البيعية

بعد الكشف عن تقنيات تحديد الحجم الأمثل للقوى البيعية، من الضروري الآن تحديد القطاعات البيعية وتعيين مندوبي المبـيعات في المناصب الخاصة بهم، فالهدف الذي تسعى إليه إدارة القوى البيعية في هذا المستوى هو تكوين شبكة أو منطقة بيع لتصريف منتجاتها بسهولة إلى الزبائن الحاليين والمرتقبين. وقبل التطرق إلى القطاعات البيعية يجب تعريف المنطقة البيعية

أولا: القطاع البيعي

يعرف القطاع البيعي على أنه المنطقة الجغرافية المخصصة لرجل بيع واحد تسند له بغرض ممارسة نشاطه فيها ويترتب أن يكون هذا القطاع واضحا من حيث معالمه الجغرافية، صنف وعدد الزبائن الذي يتم زيادتهم وكذا المنتجات التي يتم بيعها.[1]

يعرف على أنه الرصيف البيعي المحدد جغرافيا، الذي يخضع لمسؤولية رجل بيع واحد ويحتوي على عدة أقسام كما يحدد بناءا على حجم المبيعات المتوقعة عند الزيارات المرتقبة للزبائن ومتوسط المدة المستغرقة بين زيارتين للعملاء.

نستخلص من هنا أن القطاع البيعي هو الحلقة الأساسية لتركيبة المنطقة البيعية، بحيث تتشكل هذه الأخيرة من عدة قطاعات بيعية التي بدورها هي الأخرى تتشكل من عدة أقسام إدارية وجغرافية

(1) E. Vernette, **L'essentiel de Marketing**, **Organisation**, France, 2001, P 335.

ثانيا: شروط تحديد القطاعات البيعية

لتحديد القطاعات البيعية شروط وضوابط تتمثل في:[1]

- ✓ وضوح حدود القطاعات البيعية بالنسبة لمندوبي المبيعات؛
- ✓ اسناد القطاع إلى مندوب واحد فقط، ففي حالة العكس وتقييم عملاء القطاع بين المندوبين سيخلق نوعا من النزاع من جهة ومن جهة أخرى صعوبة فرض المراقبة على نشاطهم وذلك بدون الخوض في تكاليف التنقل القابلة للارتفاع؛
- ✓ ارساء التوازن بين الجهود البيعية المبذولة من كل أفراد قوى البيع وهذا بتوزيع القطاعات البيعية بالتساوي؛
- ✓ تساوي المبيعات المحتملة بهدف تحقيق مبدأ العدالة بين رجال البيع، بمفهوم آخر تقارب القطاعات البيعية من حيث المبيعات المتوقعة ويبقى هنا الجهود الفردية والكفاءة البيعية في إضافة القيمة وخلق الفروقات.

ثالثا: مراحل تحديد القطاعات البيعية:

المرحلة الأولى: جمع المعلومات حول

- مجموع المستهلكين (زبائن فعليين، مرتقبين، مؤثري الثراء، موزعين...) من حيث عددهم، توقعهم أصنافهم قدرتهم الشرائية.
- تحديد الفئة الخاضعة للدراسة: من حيث العدد، الموقع، الصنف والقدرة الشرائية ويمكن تحصيل هذه المعلومات من أصغر المناطق الجغرافية أو أكبرها، كما يمكن تحديدها في مؤشرات إحصائية.

المرحلة الثانية: اختيار وحدات مراقبة المناطق البيعية

المرحلة الثالثة: انشاء ملفات احصائية عبر كل وحدة مراقبة تحتوي على:

- ملف اقتصادي يحتوي على عادات المستهلكين: نشاطهم، سياسة التخزين لديهم؛
- دراسة ملخصة للاطلاع على مجموع الزيارات اللازمة للمنطقة المعنية.

(1) Y. Fornis. Op.cit P 41, 42

المرحلة الرابعة: إدماج وحدات المراقبة في مجموعات للحصول على القطاع البيعي المناسب لكل رجل بيع وذلك من خلال مقارنة الجهد الاجمالي الممكن تقديمه من قبل رجل البيع

المرحلة الخامسة: التأكد بأن القطاع المحدد يتناسب مع المعايير الموضوعة ويسمح بقياس معدل الاختراق للأسواق الحالية والمستقبلية.

المرحلة السادسة: اختيار موقع رجل البيع في القطاع من خلال المركز الاقتصادي، الجغرافي، وسائل التنقل ووسائل الاتصال.... الخ

خلاصة

من خلال هذا الفصل حاولنا الالمام بمختلف الجوانب المتعلقة بمفاهيم ومكانة القوى البيعية في المؤسسات عموما خاصة الاقتصادية منها عبر الإبحار في نقاط ثلاثة.

تمحورت النقطة الأولى حول تعريف ماهية القوى البيعية، أين تبين لنا على أنها جملة من المهام البيعية (منتجات كانت أم خدمات) موكلة إلى مجموعة من الأشخاص الأكفاء من داخل المؤسسة أو خارجها والذين يحرصون طبعا على تحقيق أهدافا من خلال تحسين صورة علامتها التجارية، وسلطنا الضوء كذلك على مكانة القوى البيعية باعتبارها مصدرا هاما للحصول على المعلومات التي يمكن أن تكون أساسا للتخطيط المركزي؛ وأيضا من خلالها يتم متابعة اشباع الزبائن واتخاذ الاجراءات اللازمة حين مصادفتهم لأي مشكلة في المنتج.

في حين أن النقطة الثانية استعرضنا الجانب الهيكلي للقوى البيعية وأهميته وتقسيمه إلى أربعة اقسام وكان استنتاجنا أنه لا يوجد أسلوب معين يمكن اتباعه أو تفضيله والاعتماد عليه، وانما يجب أن يتمتع هذا الاختيار بالمرونة، وفقا للمعيار الذي تراه المؤسسة مناسبا لها. ويبقى الهدف الأول هو الهيكل أو الأسلوب الذي يضمن تغطية شاملة للسوق وبأقل تكلفة ممكنة.

أما بالنسبة لآخر هذه النقاط ركزنا على الجانب التنظيمي للقوى البيعية، حيث أن التنظيم الفعال لهذه الأخيرة ينحصر في تحديد مهامها، حجمها، وكذا تحديد القطاعات البيعية.

الفصل الثاني :

إدارة القوى البيعية

تمهيد

بعد أن استعرضنا في الفصل الأول المفاهيم الأساسية للقوى البيعية سنتطرق ومن خلال هذا الفصل إلى كيفية استعمال وتطبيق هذه المفاهيم في علم إدارة الأعمال، وعلى هذا الأساس فقد اهتمت مدارس علم الإدارة بالعنصر البشري ودراسته في المؤسسة، بصفته عنصر هام في العملية الإنتاجية، حيث أنه يملك قدرات عالية من العطاء، وله طاقات كامنة تستطيع المؤسسة استغلالها إذا أحسنت إدارة مواردها البشرية.

على هذا النحو ومن خلال هذا الفصل استعراض عملية إدارة القوى البيعية في ثلاث مباحث أساسية.

- المبحث الأول: اختيار وتعيين القوى البيعية؛
- المبحث الثاني: تحفيز القوى البيعية؛
- المبحث الثالث: الرقابة على القوى البيعية.

المبحث الأول: اختيار، تعيين وتدريب القوى البيعية

إن الظرف الاقتصادي الحديث يحتم على المؤسسات صّب اهتمامها على رأس المال البشري في ظل تواجد المنافسة الشرسة، لذا فعملية التوظيف هي قضية جوهرية ورأسمالية للشركة حيث تعتبر من أهم الوظائف التي يجب أن تنجزها إدارة الموارد البشرية بكفاءة وفعالية عالية.

المطلب الأول: ماهية اختيار وتعيين القوى البيعية

تمثل القوى البيعية جزء من الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة، وهي تمر بنفس الخطوات المعمول بها في إطار اختيار وتعيين الموارد البشرية ككل، مع مراعاة الخصوصية التي تميز القوى البيعية عن باقي العاملين في المؤسسة.

أولا: الاختيار

تعرف عملية الاختيار بصفة عامة على أنها:

- تلك العمليات التي تقوم بها المؤسسة لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة، ألا وهو الشخص التي تتوفر لديه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره، ويتم ذلك الاختيار طبقا لمعايير تطبقها المؤسسة؛ [1]
- عملية انتقاء أفضل المرشحين المحصل عليهم من خلال عملية الاستقطاب؛ [2]
- عملية المفاضلة بين عدد من الأفراد الذين تقدموا لشغل وظيفة معينة واختيار أفضلهم؛[3]
- عملية مقارنة بين مواصفات العمل ومتطلباته وبين صفات الأفراد وخصائصهم المهنية والسلوكية وما على الإدارة إلا التمييز بين الأفراد لاختيار أفضلهم من حيث درجة صلاحيتهم لأداء العمل بفعالية ورضا كبيرين بمعنى آخر تتطلب عملية الاختيار اتخاذ قرارات إما بقبول الأفراد للعمل أو برفضهم؛[4]

(1) أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص77

(2) C. L. leboye, **Evaluation du Personnel**, France, 2éme Ed, 1996, P.122.

(3) نادر أبو شيخة، **إدارة الموارد البشرية، إطار نظري وحالات علمية**، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 113

(4) سليمان الفارس، عيسى ملدعون، يسرى مباركة، **إدارة الموارد البشرية**، ط 7، منشورات جامعة دمشق، سوريا، 2005، ص168.

- عملية بموجبها يتم اتخاذ القرارات المتعلقة بالتعيين، الترقية أو النقل لوظيفة أخرى، يتم هذا بعد تقييم عدة مستويات (انجاز، أداء وقدرات) المرشح، بالاعتماد على نتائج الوظائف وتحديد مواصفات شاغليها؛[1]

ثانيا: التعيين

أما التعيين بصفة عامة، يقصد به عملية إصدار القرار بتعيين المرشح (ة) في وظيفة معينة بقسم أو إدارة محددة اعتبارا من تاريخ محدد. ويترتب على هذا القرار حقوقا للموظف أو الموظفة في الرتب والمزايا الإضافية، وأيضا واجبات ومسؤوليات وظيفية [2]

مما سبق ذكره، يمكن تعريف عملية اختيار وتعيين القوى البيعية على أساس أنهما منسجمان معا بأنها:

"مجموعة من الخطوات والإجراءات المتسلسلة والمترابطة، تعمل خلالها المؤسسة عن طريق المفاضلة بين المرشحين المتقدمين لأداء الوظيفة البيعية الشاغرة، على اختيار المرشح الأنسب للقيام بهذه الوظيفة سواء كان من داخل المؤسسة أو من خارجها، ليتم تجريبه وتثبيته في هذه الوظيفة".

المطلب الثاني: جدوى عملية اختيار وتعيين القوى البيعية

تنحصر جدوى عملية اختيار وتعيين القوى البيعية في الوقوف على مختلف إيجابيات والسلبيات الذي يتضمنها الاختيار السليم للقوى البيعية، وهذا بالاعتماد على المعايير المعتمدة لتقييم عملية اختيار وتعيين القوى البيعية.

أولا: معايير تقييم عملية اختيار وتعيين القوى البيعية[3]

إن معايير تقييم عملية اختيار وتعيين القوى البيعية تختلف من مؤسسة لأخرى، وذلك وفقا للعناصر التي تركز عليها كل مؤسسة أثناء تشكيل قواها البيعية. وعلى العموم يشتمل الهدف من تقييم هذه العملية على معرفة مدى سلامة ومصداقية القرارات المتخذة في شأنها، ومهما تنوعت أساليب التقييم المعتمدة من

(1) R. Harrison, **Human Resource Management Issues and Strategies**, Wesley Publishing Company, England, 1998, P. 34.

(2) أحمد سيد مصطفى، **إدارة الموارد البشرية**، منشورات جامعة بنها، مصر، 2000، ص211.

(3) https://www.memoireonline.com/06/09/2144/Le-management-de-la-force-de-vente-entreprise-industrielle.html#fn20 consulté le 16/04/2022

طرف المؤسسات واختلفت، فإنها ولابد أن تشترك في نقاط معينة تتمحور أساسا حول الإجابة عن عدة تساؤلات أهمها:

- ✓ هل اشتملت عملية اختيار وتعيين القوى البيعية على العدد الكافي من المرشحين لتغطية الوظائف البيعية الشاغرة؟
- ✓ هل توفرت المواصفات المطلوبة لشغل هذه الوظائف في طالبي العمل لصالح المؤسسة كقوى بيعية؟
- ✓ هل تمكنت عملية الاختيار من الوصول إلى انتقاء الأفضل لتشكيل قوى بيعية بالمواصفات المطلوبة؟
- ✓ هل تمت متابعة رجال البيع الجدد أثناء الفترة التجريبية بعناية؟

بناء على هذه التساؤلات وغيرها يمكن بناء سلّم لتقييم عملية الاختيار والتعيين والتحقق من مدى سلامتها مبدئيا. ذلك أن التأكد النهائي من نجاعة العملية يتم بعد شروع رجل البيع في تنفيذ المهام المسندة إليه وذلك من خلال الوقوف على مدى قدرته على أدائها بفعالية، وهذا خلال فترة التربص التي يجريها في المؤسسة. بيد أنّ هذا التقييم الأولي يساعد المؤسسة في إصدار حكمها الأولي ومنه عدم إهدارها المزيد من الوقت والمال على مندوبي المبيعات بحسم أمر عدم جدواهم بناء على سلم التقييم المعتمد في المؤسسة.

كما يمكن إدراج في سلم التقييم معاملات ونقاط لكل من التساؤلات الهادفة إلى التحقق من سلامة عملية الاختيار والتعيين، ثم إصدار الحكم عليها بالنظر إلى العلامة الكلية المحصلة، حيث يمكن التوصل إلى أنّ عملية اختيار القوى البيعية؛ مجدية جدا، أو مجدية، أو مقبولة، أو غير مجدية.... الخ .

ولتفادي الانحياز والأحكام الشخصية في تقييم العملية يستحسن إسناد المهمة لمقيمين محايدين من المؤسسة، وإن اقتضت الضرورة فإلى خبراء من خارج المؤسسة .

أ-إيجابيات الاختيار والتعيين السليم للقوى البيعية: [1]

✓ **بالنسبة للمؤسسة:**

إن نجاح عملية الاختيار والتعيين في حد ذاتها هو عدم ضياع الجهود المبذولة والتكاليف المنفقة سدا، إضافة إلى بناء القوى البيعية التي تسعى اليها، وكذا رفع مستوى أدائها العام وهو ما تصبوا إليه المؤسسة.

✓ **بالنسبة للقوى البيعية:** [2]

الاختيار السليم للقوى البيعية يؤدي بشعور رجال البيع المستقدمين بالرضى حيال جدية العمل في المؤسسة واكتسابهم لنظرة مسبقة عن العدالة السائدة فيها، وهي أسباب كفيلة لخلق روح العمل والاندفاع نحو تحقيق انجازات متتالية في مسيرتهم العملية بالمؤسسة.

ب-سلبيات الاختيار والتعيين غير السليم للقوى البيعية:

إن الفشل في حسن اختيار القوى البيعية يسبب الوقوع في العديد من المشاكل سواء كان ذلك داخل المؤسسة أو لدى القوى البيعية.

✓ **بالنسبة للمؤسسة:**

يجر المؤسسة كذلك إلى تحمل تكاليف باهظة وضياع وقت ثمين وعدم الإحساس بالمسؤولية من طرف المستقدمين الجدد وكذا غياب الجدية في العمل بالمؤسسة.

✓ **بالنسبة للقوى البيعية:**

إن عدم التوفيق في الاختيار يؤدي إلى شعور المتقدمين الجدد بالإحباط نظرا لعدم توافق الوظيفة مع ميولاتهم وكذا انعكاسها على أداءهم الوظيفي وهذا ما قد يؤثر سلبا على عدم تحقيق المؤسسة لأهدافها وخاصة تلك المتعلقة ببناء قوى بيعية محترفة.

---

(1) جبار بوكثير، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص، تسيير المؤسسات، ت**سيير قوى البيع في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية – الواقع والآفاق**، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2013، ص67

(2) جبار بوكثير، مرجع سابق، ص68

ثانيا: مراحل عملية اختيار وتعيين القوى البيعية[1]

يتم تعيين واختيار مندوبي المبيعات، وفقًا لعملية من ثلاث خطوات أساسية. موضحة في الشكل 06 أدناه.

شكل 06: مراحل عملية التعيين



المصدر: https://www.manager-go.com/ressources-humaines/dossiers-methodes/etapes-recrutement

المرحلة الأولى: التحضير للاختيار والتعيين:

أ- **تحديد الوظيفة:** يتعلق الأمر هنا بتحديد حاجة المؤسسة ومتطلباتها في محتوى الوظيفة التي تقوم بالتوظيف من أجلها، حيث عامة يجب أن تكون الحاجة للمنصب محددة من طرف الرئيس الهرمي (المباشر) للموظف المستقبلي[2].

في الواقع، إن نجاح التوظيف لا ينحصر فقط على المهارات التقنية لشاغل الوظيفة المستقبلي ولكن بشمل أيضًا قدرته على الاندماج في الثقافة التنظيمية للمؤسسة، لفهم لغة وأولويات فريقه وكذا احترام الإدارات الفرعية الأخرى للمؤسسة وتكوين علاقة إيجابية مع رئيسه أو معاونيه، إلخ.

ب- **تحديد مواصفات مندوب البيع:** المقصود بالوصف هنا المهارات (المعرفة) والسلوكيات (الخبرة) وخصائص الوظيفة المراد شغلها. لذا فإن إنشاء ملف التعريف وظيفي* يعني تحديد الصفات التي

(1) https://www.manager-go.com/ressources-humaines/dossiers-methodes/etapes-recrutement
(2) AIACHE Souhila & YAICI Melha, Mémoire de master en management des organisations, **Management de la force de vente Cas Tchin Lait candia**, Université Abderrahmane Mira, Bejaia, Page 38

*ملف التعريف الوظيفي : هو مستند منظم وهرمي يوضح بالتفصيل جميع العناصر التي تحدد معالم الوظيفة.

ستكون ضرورية للشخص الذي ترغب المؤسسة في تعيينه لهذا المنصب. وغالبا ما يركز هنا على ثلاثة خصائص فقط يمكن ربطها بشكل إيجابي في معظم الحالات بنشاط المبيعات: (1)

1. القدرة على التكيف: نقصد بها القدرة على الاندماج في بيئة العمل والفريق والبيئة التجارية للمؤسسة؛
2. التعاطف: هو القدرة على وضع نفسه في مكان العميل لفهم ردود أفعاله؛
3. الفاعلية: تعني القدرة على تحقيق النتائج المرجوة.

ت- **تحديد مصادر التوظيف:** بمجرد تحديد خصائص الوظيفة المراد شغلها والمرشح المثالي الذي تتوفر فيه الخصائص على أفضل وجه فإن السؤال الذي يجب طرحه الآن هو: أين يمكن العثور على المرشح المعني (سوق العمل)؟ (2)

إن سوق العمل في هذه المرحلة يشبه إلى حد كبير طريقة تقسيم الزبائن إلى فئات في مجال التسويق حيث يمكن أن يتمثل في سوق العمل الداخلي (امتلاك أفراد في المؤسسة يتوافقون مع ملف التعريف الوظيفي أو الوصفي للوظيفة) عندما تسمح ممارسات إدارة المؤسسة بذلك أو سوق العمل الخارجي (يشمل جميع الوظائف والعاملين الذين ليسوا ضمن شركة واحدة).

بعد ذلك، سنحدد بشكل أدق المصادر التي سيتم استخدامها بهدف الوصول إلى أفضل أداء ممكن (معيار الجودة والتكلفة و / أو الوقت).

المرحلة الثانية: منهج الاختيار والتعيين

يمر منهج التوظيف بثلاث خطوات أساسية وهي:

أ- **حملة التوظيف:** من الضروري الآن التواصل مع الهدف المختار لإعلامه بأن المؤسسة تقوم بالتوظيف هذا وفق الاختيارات التي تم إجراؤها مسبقًا، وتتسم هذه المرحلة كونها مكلفة في بعض الأحيان، لأنها متغيرة جدًا من حيث أهميتها وشكلها وطريقة تنظيمها، على سبيل المثال: استخدام برامج البحث عن الكفاءات شركات التوظيف،...إلخ

(1) ZEYL.A, DAYAN.A, « **direction**, **organisation**, **gestion** », 3ieme Ed d'Organisation, Paris, 2003, P.232

(2) https://wikimemoires.net/2011/09/demarche-moderne-de-grh/#stoc-paragraphe-i-le-diagnostic-le-recrutement-et-la-selection

ب- التحضير لعملية الاختيار والتعيين: بعد أيام قليلة من نشر الإعلانات، تواجه المؤسسة تدفق عدد كبير من الطلبات، فمن الضروري بعد ذلك القيام بعملية الاختيار، وهي المرحلة الأكثر حساسية أين يجب أن تتسم بالصرامة في اتخاذ الأساليب العلمية المختارة، ولكن كيف يكون الاختيار على من هو أفضل مرشح؟

الإجابة السهلة هي أن نقول طبعا أنه الشخص الذي يمتلك أفضل المهارات في جميع المجالات، ولكن يتأتى اختياره كما يلي: [1]

1. **رسالة الترشح** :وهي رسالة مكتوبة بخط اليد تعطي الصورة الأولى للمرشح حسب أسباب اختياره ودوافعه؛
2. **السيرة الذاتية** :تكون مكتوبة تحتوي على العناصر التي يعتبرها المرشح مهمة للمنصب (التدريب الخبرة المهنية، ...إلخ)؛
3. **المقابلات**

يمكن أن تكون جماعية و / أو فردية.

- **المقابلات الجماعية** :يشرع القائمون بالتوظيف خلال هذه المقابلة بتحليل الأداء والموقف، أسلوب الاقناع والحديث، وكذا سلوكهم داخل المجموعة، وهذا النوع من المقابلات يحبذ لأنه يوفر الوقت بشكل كبير.
- **المقابلات الفردية**: عكس سابقتها، تكون أطول وأكثر تعمقًا من المقابلات الجماعية فهي تهدف إلى التعرف على المرشحين بطريقة أكثر شخصية. قد تكون هناك عدة مقابلات يتم إجراؤها من قبل مسؤولي التوظيف ورؤساء التسلسل الهرمي وما إلى ذلك، لكن لهذا النوع من المقابلات عيوب كارتفاع تكلفتها.

كما أنه يمكن استخدام أدوات أخرى في اختيار المرشحين غير المذكورة سابقا، مع العلم أن بعضها ليس له أساس علمي حقيقي مثل:

✓ **الاختبار** :يمكن أن يكون من خلال عدة معاير كالمهارات، الذكاء، شخصية المترشح مهنيته، التراكم المعرفي للمترشح...إلخ؛

(1) HAMON.C, LEZIN.P, TOULELC.A, Op.cit. P253, 254

- ✓ **علم الخط** :إنها تقنية تحليل خط اليد التي تعطي مؤشرات عامة على شخصية المرشح وسيكولوجيته، حيث غالبًا ما يتم استخدامه للتحقق من صحة الانطباع في المرحلة النهائية للتوظيف؛
- ✓ **الاستبيان**: تعتبر وسيلة تستخدم في المقابلات، وتوفر معلومات إضافية عن معرفة ومهارات مبيعات المرشح؛
- ✓ **تمثيل الأدوار**: وضع المرشحين في مواقف حقيقية لتحليل مواقفهم [1]

ت- **انطلاق عملية التعيين**: تأتي مباشرة بعد عملية اختيار المرشح وهي المرحلة التي يتم فيها تعيين الأشخاص المختارين في مقابلات العمل، وفي هذه العملية يتم تكليف الموظفين الجدد بمهام وظيفية معينة مقابل أجر محدد.

المرحلة الثالثة: مرحلة التنصيب

بعد اختيار المرشحين، تقوم المؤسسة باستقبالهم وادماجهم.

1- **الاستقبال** :خطوة مهمة في عملية التوظيف، فإعطاء صورة جيدة عن المؤسسة تمنح للموظف الشعور بالراحة والأمان.

أ- **الاستعداد للاستقبال أو الترحيب**: في هذه الحالة يجب أن تتأكد المؤسسة من أنها تزود موظفيها بكل ما وعدت به خلال مرحلة التوظيف (المكتب، بطاقات العمل السيارة الهاتف، الوثائق، إلخ)، لتمكينها من مطالبة الموظف بالوفاء بالتزاماته.

ب- **الأيام الأولى**: ستتاح لمندوب المبيعات الجديد الفرصة للتعرف على مكان عمله في الأيام الأولى من زيارته للمؤسسة، ومقابلة مساعديه ورؤسائه في التسلسل الهرمي

2- **الترتيبات الإدارية**: هي مرحلة استكمال الإجراءات الإدارية، حيث يتضمن التوظيف العديد من الإجراءات الشكلية التي يجب إكمالها في أقرب وقت ممكن كصياغة عقد العمل مثلا، وتحديث سجل الموظفين الفردي...

المطلب الثالث: تدريب القوى البيعية

إن استمرارية نجاح المؤسسة الاقتصادية بعد اختيار والتعيين مندوبي المبيعات ذوي الكفاءات والمهارات المطلوبة، يتطلب القيام بتدريب فعال يصقل هذه الكفاءات ويوجه المهارات التي تم استقدامها

(1) HAMON.C, LEZIN.P, TOULELC.A, Op.cit. P254, 256

وهو يمثل المرحلة الثانية من مراحل تسيير القوى البيعية، ومن أهم الاستثمارات التي تركز عليها المؤسسات الاقتصادية.

أولا: تعريف التدريب

إذا كان التوظيف عنصرًا أساسيًا في إدارة فريق المبيعات، فإن إجراءات التدريب ضرورية للحفاظ على الأداء بمرور الوقت[1]. بعد عملية التعيين يمر مندوبي المبيعات بمرحلة أخرى تتمثل في التدريب من أجل اكتساب المزيد من المعرفة وتطوير مهاراتهم. وهذه الأخيرة لا تعتبر فقط أداة أساسية لإدارة فرق المبيعات، إذ يمكن اعتبارها وسيلة للتحفيز بنفس طريقة المكافأة. وهو من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية فالتدريب لا يُكتفى به فقط للموارد البشرية الجديدة، بل هو نظام مُستدام يهدِف إلى رفع الكفاءة المهنية والمهارية للمورد البشري الجديدة فضلاً عن تنميته المستمرة

ويمكن تعريفه:

أ. التدريب هو نقل المعارف (المعرفة) والأساليب والتقنيات (الدراية أو الخبرة) وتنمية قدرات الشخص.[2]

ب. هو العملية التي يتم من خلالها تعليم الأشخاص المهارات، واعطاؤهم المعرفة أو السلوك اللازم حتى يتمكنوا من تنفيذ مسؤولياتهم من خلال المقاييس المطلوبة[3]

ت. كما يعرف على أنه عملية مهمة بالنسبة للمؤسسة، وهي استثمار في رأس المال البشري يجيز تحسين مستوى أداء المؤسسة الاقتصادية وتطوير موقعها الاستراتيجي[4]

ث. هو كذلك عملية تعديل إيجابي يتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية، وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الانسان، وتحصيل المعلومات التي تنقصه والاتجاهات الصالحة للعمل والإدارة[5]

---

(1) C. HAMON, P. LEZIN, A. TOULLEC, **Gestion commercial et Management de la force de vente**, Edition DUNOD, Paris, 1993, page 38.

(2) RAMOND.P, **Management opérationnel**, **direction et animation des équipes**, 2ieme Ed Maxima, Paris, 2002, p.143

(3)كشواي باري، **إدارة الموارد البشرية**، ط2، دار الفاروق، مصر، 2006، ص118

(4) S. A Benraouane, **Le Management des Ressources Humaines**, OPU, Algérie, 2010, P.177.

(5) مهدي حسن زويلف، **إدارة الأفراد**، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص113

ويمكن القول هنا أن التدريب عبارة عن مجموعة من الإجراءات القادرة على وضع الأفراد والجماعات في وضع يؤهلهم لأداء وظائفهم الحالية بكفاءة.

ومن هذا المنطلق، يجب أن يستفيد مندوبي المبيعات من تدريبات إضافية بصفة دورية من طرف المؤسسة التي وظفتهم، بغض النظر عن صفاتهم ومعارفهم ومهاراتهم.

ترجع الحاجة للتدريب إلى حقيقة أن البائع هو ممثل المؤسسة للزبون، وبالتالي يجب أن يكون على دراية تامة بجميع تفاصيل وخصائص المؤسسة ومنتجاتها، هذا ما يسمح له بتحسين إنتاجيته، بفضل خطابه الذي سيصبح أكثر إقناعًا لأكبر عدد من الزبائن مما يساعده في تسجيل طلبيات جديدة. بالإضافة إلى ذلك، يعد التدريب عنصرًا لتحفيز مندوبي المبيعات لأنه يوفر لهم وسيلة للتطور الشخصي من خلال اكتساب معرفة جديدة.

إذن عملية تدريب القوى البيعية، هي عبارة عن نظام متكامل يشتمل على مدخلات، عمليات مخرجات ومعلومات مرتدة، وهو ما يمكن توضيحه من خلال الشكل البياني رقم 07:

شكل 07: نظام عملية تدريب القوى البيعية



المصدر: جبار بوكثير، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص، تسيير المؤسسات، **تسيير قوى البيع في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية – الواقع والآفاق**، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2013، ص131

من الشكل رقم 07 تتمثل المدخلات في كافة المستلزمات التي تتطلبها عملية تدريب القوى البيعية، وتشتمل هذه المستلزمات على:[1]

[1] جبار بوكثير، مرجع سابق، ص131

- **مدخلات بشرية:** تتمثل في فرق التدريب (المكلفين بالتدريب) رجال البيع الخاضعين للتدريب ومراقبي العملية التدريبية.
- **مدخلات مادية:** تشمل على كل الوسائل والأدوات التي تستخدم في عملية التدريب، بما في ذلك المعلومات التي ستقدم لرجال البيع الخاضعين للتدريب.
- **الظروف المتعلقة بالتدريب:** مكان القيام بالعملية التدريبية والزمان الذي يُبرمج فيه التدريب.

أما العمليات فيقصد بها معالجة المدخلات السابقة للحصول على النتائج المرجوة، وتتمثل هذه المعالجة في تنفيذ البرنامج التدريبي المسطر باستخدام كافة الوسائل المتاحة.

بالنسبة لمخرجات عملية تدريب القوى البيعية، فتتمثل في نتائج عملية التدريب كالمعارف الجديدة المؤهلات المكتسبة، وتحسن السلوك جراء خضوع رجال البيع للتدريب.

أما المعلومات المرتدة، فتتمثل في نتائج المقارنة بين ما هو مخطط له من أهداف لعملية التدريب والمخرجات المتحصل عليها فعلا بعد إنهاء تنفيذ البرنامج التدريبي.

ثانيا: أهمية التدريب:[1]

لقد تبين أن التدريب هو مطلب رئيسي للتنمية وداعم أساسي لتنفيذ المشاريع ووسيلة لتطبيق سياسة المؤسسة وباعتباره استثمارًا للمؤسسة، فهو يساهم في صنع العنصر البشري وجعله عامل نجاح رئيسي. وتعتبر كذلك عملية التدريب أداة تجعل من الممكن الحصول على المستوى الضروري من المرونة من خلال ضمان تنوع الموارد البشرية وتطوير قدرتها على التكيف مع التغيير، لذا تتجلى أهميتها فيما يلي:

أ. بالنسبة للقوى البيعية:

- تزويد رجال البيع بالمعلومات الحديثة حول الطرق والوسائل المستخدمة؛
- احداث تغييرات إيجابية على التصرفات التي يقومون بها، والسلوكيات الذين اعتادوا عليها؛
- تطوير مؤهلات القوى البيعية لتواكب الظروف والمتغيرات السائدة في مجال عملها؛
- تحسين أداء القوى البيعية ورفع كفاءتها في أداء المهام المسندة إليها؛
- ارتفاع أجور ومكافئات رجال البيع خاصة في حالة اعتماد المؤسسة على طريقة العمولات أو العلاوات في تحفيزها.

(1) جبار بوكثير، مرجع سابق، ص144

ب. بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية:

- توفير جهد البحث عن الكوادر البيعية في المستقبل من خلال تأهيل رجال البيع الحاليين لتولي مهام القيادة البيعية؛
- أداة مهمة لزيادة الرضا الوظيفي مما يعزز روح الانتماء؛
- اكتساب المؤسسة لقدرات تنافسية تمكنها من الحصول على أسواق جديدة وكذا الحفاظ على الأسواق الحالية.
- توفير التكاليف ناجمة عن القوى البيعية المؤهلة.

ثالثا: أهداف التدريب

يهدف التدريب إلى:[1]

أ. رفع كفاءة الفرد الإنتاجية وتكوين أفراد يمكن الاعتماد عليهم، وإمكانية حلولهم محل القيادات وبالتالي تخفيف العبء عن المسئولين والرؤساء؛

ب. تطوير مستوى أداء الفرد وتزويده بالمعلومات المرتبطة بوظيفته، مما يزيد من ضمان أدائه للأعمال بشكل أكثر فاعلية؛

ت. تحقيق أقصى استفادة من القوى العاملة، فالتدريبات تقلل من الأخطاء التي يمكن أن يقع بها الفرد أثناء أداء العمل؛

ث. تنمية وتسهيل اكتساب الأفراد لمهارات تساعدهم على تحقيق أهداف المؤسسة، وتتمثل تلك المهارات في مهارات فنية، ذهنية وإنسانية، والتي تساعد على تحسين الأداء والسلوك وتقليل الجهد المبذول مع الاستغلال الجيد للوقت؛

ج. ومن أهم أهداف التدريب تنمية روح التعاون والعمل الجماعي، وزيادة الارتباط بالمؤسسة العمل وبالتالي زيادة الشعور بالمسئولية، مما يحسن ذلك من الإنتاجية ونمو الدخل.

ح. تحسين وتنمية قدرات الأفراد على حل المشاكل المختلفة.

(1) أهداف التدريب ومراحل تقييمه – موضوع https://mawdoo3.com/

المبحث الثاني: تحفيز القوى البيعية

لا ينحصر الدور الأساسي للقوى البيعية في عرض وبيع منتجات المؤسسة وخدماتها فقط، بل يتعدى ذلك إلى النجاح في زيادة المبيعات. هذا يعني أن مدير فريق المبيعات يتحمل مسؤولية استغلال إمكانيات المبيعات لكل عضو في فريقه.

سنتحدث في هذا المبحث عن التحفيز "الذي يجعلك تتحرك"، وإذا تحدثنا عن الدافع فهو بطريقة ما فهو العنصر الأساسي الذي يقود الأفراد، وخاصة مندوبي المبيعات إلى التصرف أو البيع.

المطلب الأول :مفهوم الحوافز

لتقديم مفهوم شامل الإطار يضم كل جوانب الحوافز نقوم بذكر بعض التعاريف لعدد من الباحثين أهمها:

أ. الحوافز هي العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية في الإنسان وتؤثر على سلوكه [1]"

ب. " مجموعة العوامل التي تدفع العاملين أيا كان موقعهم نحو بذل أكبر للإقبال على تنفيذ مهامهم بجدية وكفاءة لرفع مستوى العمال كما ونوعا[2]"

ت. " الأساليب المستخدمة لحث العاملين على العمل المثمر"

ث. " إحدى الطرق المادية والمعنوية أو كليهما، والتي يتم بواسطتها توجيه وتشجيع الجهود الفردية أو الجماعية باتجاه أهداف التنظيم معتمدة على قناعة ورضا النفس وإشباع الحاجات كخطوة مرحلية لتحقيق المراحل المرغوبة والمستهدفة في الأصل" [3]

ويمكننا تقديم تعريف شامل للحوافز على أنه نظام متكامل يسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف المتشعبة بين المؤسسة والقوى البيعية، من خلق دافعية متجددة لدى رجال البيع، وباستخدام عقلاني وعادل لمختلف الحوافز التي تمتلكها المؤسسة، مع الحرص على تقديم هذه الحوافز في الوقت المناسب وعلى الشكل المناسب مع متطلبات كل فرد أو مجموعة، وعليه فإن الهدف الأساسي للحفز هو زيادة الإنجاز عند الأفراد ويتحقق هذا بالتفاعل بين الحفز وقدرات الفرد حيث يمكن التعبير عن ذلك بالمعادلة التالية:

إنجاز الفرد = الحفز × قدرات الفرد

(1) محمد علي السلمي، **الحوافز**، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، دار المعارف، مصر 1983.

(2) https://www.tassilialgerie.com/vb/showthread.php?t=8722

(3) ظاهر محمود كلالدة، **الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية**، جامعة عمان، الأردن1997.ص221

من هنا يمكن الاستنتاج بأن عملية اختيار الأفراد ذوي القدرات العالية لا يكفي وحده لضمان الإنجاز بالشكل المرغوب فيه، وإنما يحتاج إلى عامل آخر يعتبر من واجبات المؤسسة ألا وهو خلق الحفز الكافي لديهم حتى يتمكنوا من تحقيق ذلك الإنجاز[1]

المطلب الثاني :أهمية تحفيز القوى البيعية

يقول العالم " وليام جيمس " من أعمق الصفات الإنسانية عند الإنسان أن يكون دائماً مقدراً من قبل الآخرين، ولكي تنجح المؤسسة، يجب ألا تقدم فقط المنتجات و / أو الخدمات التي تلبي احتياجات وتوقعات زبائنها، وإنما يجب أن يكون لديها أيضًا فريق عمل مخلص وملتزم.

ويعد تحفيز الموظفين جانبًا أساسيًا في مكان العمل يؤدي إلى رفع أداء القسم وحتى أداء المؤسسة، إذ يجب أن يكون روتينا منتظما. وعليه تتجلى أهمية التحفيز فيما يلي[2]:

أولا: يحقق نظام الحوافز الفعال الزيادة في العوائد المحققة للمنظمة من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد العاملين، فالاختيار الصحيح والدقيق للحافز المادي أو المعنوي يؤدي إلى دفع العاملين إلى الزيادة في الإنتاج وتحسين نوعيته.

ثانيا: تساهم نظم الحوافز في تفجير قدرات العاملين وطاقاتهم بهدف استخدامها على أفضل وجه وهذا ما يؤدي إلى تقسيم حجم قوة العمل المطلوبة من قبل المؤسسة، حيث ينتج عن هذا التقليل من التكاليف التي تتحملها وكذا إلى إمكانية توجيه الطاقات البشرية الفائضة إلى المنظمات الأخرى التي قد تعاني من نقص حجم القوى العاملة.

ثالثا: تحسين الوضع المادي والاجتماعي والنفسي للفرد، وتحقيق عملية ربط المصالح الذاتية للفرد مع مصالح منظمته.

رابعا: تقليل كلفة الإنتاج نتيجة لما تحققه نظم الحوافز المطبقة من دفع الأفراد العاملين باتجاه ابتكار وتطوير واعتماد أساليب عمل حديثة التي من شأنها أن تقلص في الوقت والمواد الأولية المصروفة في الإنتاج.

خامسا: تحقيق حالة من الرضى لدى الأفراد العاملين لما يحصلون عليه من الحوافز، وهذا بدوره يساعد على حل الكثير من المشاكل التي تواجهها الإدارات، مثل انخفاض قدرات الإنتاج، ارتفاع معدلات التكاليف والمعدلات العالية لدوران العمل والنزعات العمالية وغيرها.

---

(1) فؤاد الشيخ سالم وآخرون، **المفاهيم الإدارية الحديثة**، المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثالثة، 1989، ص45

(2) ويليام جيمس 11جانفي1842 ، نيويورك 26 -أوت 1910 شوكوروا، نيوهامبشيرWilliam James : هو فيلسوف وعالم نفس أمريكي، وأول معلّم يقدم دورة في علم النفس في الولايات المتحدة الأمريكية.[5] يُعتبر جيمس مفكراً رائداً في أواخر القرن التاسع عشر، وأحد أكثر الفلاسفة نفوذاً في الولايات المتحدة الأمريكية و "مؤسس علم النفس الأمريكي"

المطلب الثالث :أنواع التحفيز

إن الاحساس بالولاء للمؤسسة والرضا الوظيفي من قبل الموظفين، لا يتجسد حتى يكون المدير على دراية ومعرفة جيدة بموظفيه وسلوكياتهم مما يقربه منهم، ويسهل عليه مشاركتهم في الأعمال المختلفة التي تساعد في تحقيق أهداف المؤسسة.

ويعتبر التحفيز المعنوي من أحد أشكال الحوافز والتي يكون هدفها الأساسي نفسية العامل ورفع معنوياته في بيئة عمله، مثل ترقية العامل المتميز ذو الجهد العالي أو حتى منحه بعضا من الصلاحيات الوظيفية الأعلى كمتابعة الآخرين أو القيام بتوجيههم حيث يكون مردود تلك النوعية من الحوافز جيدا للغاية سواء على العامل المقدمة إليه والذي أصبح يشعر أن المؤسسة تضع ثقتها فيه وتعتمد عليه في تحقيق أهدافها أو بالنسبة للعاملين والذين سيحاولون هم أيضا القيام بمهامهم على أكمل وجه من أجل أن يتم ترقيتهم إلى درجات أعلى مما سيعود بالنفع العام على المؤسسة أو المنشأة ككل[1]

أولا: التحفيز المعنوي

ومن أشكال التحفيز المعنوي:

أ. **الشكر والتقدير**: يعد من أهم الحوافز المعنوية التي لها الأثر الفعال على العاملين، مما ينمي روح المنافسة بينهم لتقديم الأفضل ويكون عادة في شكل تكريمات وشهادات شرفية وتقديرية، ويجب أن تكون في الوقت المناسب والا فإنها تفقد قيمتها ومغزاها الحقيقي.[2]

ب. **المسابقات**: تعد كذلك من أكثر الطرق المعنوية استخداما من قبل المؤسسات الاقتصادية في تحفيز قواها البيعية، وذلك لأنها تخلق جوا من المنافسة بين مندوبي البيع، وتتم هذه المسابقات مرورا بمرحلتين:[3]

1. **تنظيم المسابقة**: يستلزم تنظيم المسابقة اتباع القواعد المختصرة التي تهدف إلى تنشيط القوى البيعية والمتمثلة في:

- جعل المسابقات لا تقتصر على نجاح رجل بيع واحد، بل العديد منهم؛
- تحديد الأهداف المحققة من طرف كل رجل بيع، مع الأخذ بعين الاعتبار للمتغيرات الأخرى مثل طبيعة القطاع، الأقدمية...إلخ؛
- تحديد مدة معقولة للمسابقة (ثلاثة أشهر كحد اقصى) لتفادي ملل رجال البيع.

---

(1) مقال، "**أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين**" محمد بن سعيد أبو حميد، تحت رقم ISSN 2663-5798

(2) مذكرة نهاية التخرج، أساليب التحفيز المادي والمعنوي في التسويق الداخلي للموارد البشرية، دراسة حالة مؤسسة تكرير السكر، من اعداد الطالبة بلعبدو بختة، جامعة مستغانم، 2014، ص11

(3) Demeure C, **Marketing**, 3eme édi, Dalloz, France, 2001, p329

2. **تقديم الجوائز**: يتم خلال هذه المرحلة رصد الجوائز الخاصة بالمسابقة وتقديمها للفائزين من رجال البيع، وتتمثل اهم الصور التي يمكن ان تأخذها هذه الجوائز في تلك الملخصة بالجدول التالي:

جدول رقم02 الجوائز المعنوية لمسابقات مندوبي البيع

الجوائز	الإيجابيات والسلبيات
المال	الإيجابيات: محبذ من طرف مندوبي البيع، بسيطة، تعبر عن قيمة السلبيات: شبيهة بالتحفيز المادي
الهدايا	الإيجابيات: سهلة وبسيطة إذا كانت الهدايا مختارة وفقا لبيان متخصص السلبيات: يمكن ألا تعجب مندوبو المبيعات (فردية)
الرحلات	الإيجابيات: جد مثمنة، تحتوي على ذكريات جميلة، جد منشطة السلبيات: يمكن ألا تعجب الفائزين، عدد قليل من الفائزين، مكلفة
التشريفات	الإيجابيات: إضافة درجة معرفية مقارنة مع الآخرين السلبيات: لا تمنح سوى للممتازين

المصدر: Demeure C, **Marketing**, 3eme édi, Dalloz, France, 2001, p329.

3. **الترقية**: تعد الترقية مزيجا بين التحفيز المادي والتحفيز المعنوي، وذلك نظرا لما يصاحبها من امتيازات مادية واثار على نفسية الأفراد، فبالرغم من تصنيفها من قبل العديد من الباحثين في صف الحوافز المادية الا أنه قد تم تصنيفها كذلك ضمن الحوافز المعنوية وذلك نظرا لتأثيرها على سلوكيات الأفراد، حتى ولو لم يصاحبها أي أثر مادي معتبر. وتتم الترقية بناء على أساسين هما:

- **الأقدمية**: نقصد بها طول مدة الخدمة التي يقضيها الفرد في وظيفته وهي أيسر الطرق وأعرقها، حيث لن تتطلب غير احتساب عدد سنين الخدمة كما يفضلها العاملون لسهولتها وعدم خضوعها لاعتبارات غير طول فترة الخدمة بعيدة عن الاحتمالات الأخرى التي بشوبها احتمال التقديرات الشخصية والتجارب.

- **الكفاءة:** يمثل الأساس الثاني الذي يعزز أحقية الترقية، اذ قد عملت الكثير من الإدارات على اتخاذها أساسا لحصول العاملين على فرص التقدم مادامت هي مصدر الإنتاج وزيادته، وقد يكون ذلك واضحا لو يقيد قياس الكفاءة بأسس موضوعية عادلة ومدروسة تشجع العاملين على زيادة كفاءتهم ومداركهم.

3. ثانيا: التحفيز المادي

هو جزئية هامة جدا للموظفين الذين لديهم خطط وأهداف ترتبط بتحقيق الإنتاج، حيث يصبح الحافز المادي هو جزء من الدخل الشهري للموظف، ولكنه معرض للنقص أو الزيادة أو الثبات، ويعتبر من أهم الأنواع لأنه يجعل الموظف يرغب في تطوير نفسه من أجل مضاعفة الإنتاج كل ذلك يعتمد على المال إلى حد كبير. ويتمثّل المال في الأجر الّذي يتقاضاه الفرد مقابل ما يقوم به من عمل، ويوزّع هذا الأجر على العامل أو الموظّف بطرق شتّى، وهي تختلف من مؤسسة لأخرى طبقاً لطبيعة العمل ونظام الأجور المتّبع لديها، ونجد أنّ كلّ طريقةٍ من هذه الطّرق لها أثرها البالغ في حفز ودفع العامل لزيادة الأداء والاستمرار في العمل.[1]

يجب أن يساهم نظام الأجور من ناحية، في تحقيق أهداف المؤسسة، ومن ناحية أخرى، إرضاء مندوبي المبيعات وحتى يكون هذا النظام جيدا يجب أن يكون:

- ✓ محفزا وجذابا للمندوبين الجيدين؛
- ✓ سهل الحساب والفهم والتنفيذ؛
- ✓ متوازي مع سوق العمل والمؤهلات؛
- ✓ يعكس الجهود التي بذلها مندوب المبيعات؛
- ✓ مفيد في تحقيق الاهداف.

وحتى يمثل نظام الأجور نقطة التوازن بين عرض المؤسسة وطلب مندوبي مبيعاتها من حيث الراتب، يجب أن يتوفر على ما يلي:

- ✓ أن يكون انعكاسًا دقيقًا لكمية ونوعية العمل المطلوب؛
- ✓ التمكين من توظيف مندوبي المبيعات المتميزين والاحتفاظ بهم؛
- ✓ مواكبة للتغيرات في سوق المؤسسة.

(1) محمد بن سعد أبوحيمد، **أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين**، المجلة العربية للنشر العلمي، اطّلع عليه بتاريخ 31-3-2022

أ- مكونات نظام الأجور:

يفسر اختلاف الأهداف بين المؤسسة والبائعين وجود أنظمة مكافآت مختلفة.

1. **الأجر الثابت:** هو مبلغ ثابت مقدمًا ويدفع شهريًا، وهو مستقل عن النتائج، لأنه غير مرتبط بالمبيعات ولا يمكن أن يكون أقل من SMIG (الحد الأدنى للأجور المهنية المضمونة).[1] يعرض الجدول التالي مزايا وعيوب نظام المكافآت الثابتة:

جدول رقم03 مزايا وعيوب نظام الأجر الثابت

	المزايا	العيوب
مندوب المبيعات	✓ الأجر غير مرتبط بشكل مباشر بالنتائج. ✓ انتظام الدخل حتى في النشاط الموسمي. ✓ تأمين مستوى الأجر. ✓ بساطة الحساب	✓ لا يكافئ الجهد ولا يشجع على المبادرة. ✓ لا يعاقب البائعين الأقل إنتاجية. ✓ مستوى راتب محدود بالضرورة.
المؤسسة	✓ توقع تكاليف المبيعات المحتملة. ✓ نظام سهل التطبيق.	✓ يجازف البائع بالوقوع في الروتين. ✓ ليست محفزة للغاية. ✓ تكلفة تعويض عالية كنسبة مئوية من حجم الأعمال عندما تنخفض المبيعات

المصدر: P. LEZIN, A. TOULLEC, Force de vente, éd DUNOD, Paris, 1999, page 34

2. العمولة:

في هذا النظام يتم الدفع للبائع حسب نتائجه، تطبق بنسبة تسمى "معدل العمولة"، حيث يتم احتساب العمولة من الأساس (رقم المبيعات، الهامش المحقق، الكميات المباعة)، يقدم نظام العمولة المزايا والعيوب التالية الموضحة في الجدول التالي:

(1) P. LEZIN, A. TOULLEC, **Force de vente**, éd DUNOD, Paris, 1999, page 34

جدول رقم04: مزايا وعيوب نظام العمولة

	المزايا	العيوب
مندوب المبيعات	✓ الشعور بالعدالة بين البائعين. ✓ إمكانية زيادة الأرباح حسب الأهداف الشخصية.	✓ الأجر مرتبط بالظواهر الموسمية قصيرة المدى. ✓ ليس محفزًا جدًا عندما تكون المنتجات المراد بيعها جديدة، ويصعب بيعها.
المؤسسة	✓ – تحفيز البائعين. ✓ تكلفة المبيعات على أساس رقم المبيعات. ✓ المحافظة على ربحية المؤسسة	✓ مخاطر عدم تحقيق الأهداف النوعية. ✓ التفكير على المدى القصير، يمكن لمندوبي المبيعات التخلي عن البحث عن زبائن جدد ✓ يمكن للمندوبين إجراء عمليات البيع القسري. ✓ من الصعب إطلاق منتجات جديدة

المصدر: P. LEZIN, A. TOULLEC, Force de vente, éd DUNOD, Paris, 1999, page 35

3. المكافئة أو المنحة: " هي عنصر أكثر دقة، مرتبط بأهداف مؤقتة" [1]

يسمح للشركة بتوجيه جهود مندوبي المبيعات نحو أهداف محددة يمكن أن تكون كمية (أداء أم لا، جزء من النتائج عدد المبيعات حسب نوع الزبائن، وما إلى ذلك) أو نوعية (تدريب، زبائن جدد، إجراء محدد على مجموعة من المنتجات) يحفز أكثر من الراتب الثابت. ونظام الأجور عن طريق المكافئات أو المنح محدود زمنيًا، ولا توجد مكافأة أو منحة بمفردها، وغالبًا ما تكون مكملة لأجر ثابت.

المبحث الثالث: الرقابة على القوى البيعية

من أولويات المؤسسات التي تريد الرواج والبقاء أن تتوفر لديها أدوات تمكنها من مراقبة نشاطاتها وكذا تقييم مدى أداء مندوبي المبيعات لمهامهم بشكل مرضي. وتعد الرقابة هنا آخر وأهم حلقة من مراحل

(1) A. ZEYL, A.DAYAN, **Force de vente** : **Direction**, **Organisation**, **Gestion**, 3éme éd, Edition d'Organisation, Paris, 2003, p 411.

تسيير القوى البيعية، كونها النواة الفاصلة التي تسمح بقياس مدى نجاح إدارة المبيعات في تنفيذ المهام الموكلة إليها. إلا أنها تتسم بالحساسية وسط العمال، حيث ينظرون إليها في جانبها السلبي على أنها أداة عقاب وردع، ولكن يجب على الإدارة الحديثة العناية بهذه العملية على أنها أداة توجيه ومساعدة وتصحيح وسنحاول من خلال هذا المبحث استعراض الجوانب المهمة للرقابة على القوى البيعية

المطلب الأول :ماهية الرقابة على القوى البيعية

تعتبر الرقابة المحافظة على الشيء ورعايته والحرص عليه، ورصده والاشراف عليه[1] وللإلمام أكثر بهذه العملية سنحاول استعراض بعض التعاريف الصادرة في شأن عملية الرقابة.

تعتمد الرقابة على القوى البيعية في أساسها على عنصرين هامين:

- التحقق مما إذا كانت الإجراءات قد تمت وفقًا للخطط الموضوعة؛
- اجتناب الوقوع في أخطاء.

وبالتالي فإن الرقابة الجيدة تتطلب معلومات منتظمة ثنائية الاتجاه عن النتائج التي تم الحصول عليها لكن الشرط الأساسي لنجاح الرقابة هو تبني مندوبي المبيعات لها، لذلك من الضروري جعل البائع يقبل مبدأ القياس والتقييم والمقترحات للإجراءات.

أولا: تعريف عملية الرقابة على القوى البيعية

تعرف عمليه الرقابة عموما على انها:

- هي عمليه تهدف الى التأكد من ان الاهداف المحددة والسياسات المرسومة والخطط الموضوعة والاوامر والتعليمات الموجهة تنفذ بدقه وعنايه، كما تعنى الرقابة بالتيقن من ان النتائج التي حققها القائمون على التنفيذ تطابق تماما ما تتوقعه الإدارة وتصبو اليه[2]. ويمكن ان تأخذ الاشكال التالية[3]:

1- **القياس**: تحديد درجه التقدم نحو الاهداف المراد تحقيقها؛

2- **التقييم**: تحديد الانحرافات مقارنه مع التقديرات، اضافه الى تحديد مدى تأثير مختلف العوامل على النتيجة؛

3- **التصحيح**: توجيه نشاط الرقابة نحو تصحيح الانحرافات غير المقبولة، واستغلال الانحرافات المقبولة؛

(1) زكريا الدروي وآخرون، مرجع سابق، ص255

(2) محمد حافظ حجازي، مرجع سابق، ص98.

(3) A. Dayan, **Manuel de Gestion**, V1, Ellipses, France, 1999, P.445.

4- **الجزاء:** الايجابي والسلبي

- وظيفة من وظائف الإدارة تهدف الى قياس وتصحيح اداء المرؤوسين بغرض التأكد ان اهداف المؤسسة والخطط الموضوعة لبلوغها قد تم تحقيقها، ومن ثم فهي الوظيفة التي تمكن من التأكد أن ما تم مطابق لما اريد تماما.
- اما الرقابة البيعية فنقصد بها:
  - ✓ رصد كافة انشطة مندوبي المبيعات لممارستهم أعمالهم؛
  - ✓ التأكد من أن ادارة المبيعات تسير بشكل مرضى في اتجاه أهدافها؛
  - ✓ تسجيل الانحرافات في الاداء والسلوك البيعي؛
  - ✓ ادخال التعديلات والتصحيحات اللازمة للبقاء ضمن الخطة والتنظيم والتوجيه؛
  - ✓ ابلاغ الإدارة العليا عن أية معلومات في مجال النشاطات البيعية يمكن الاستفادة منها في التخطيط المستقبلي لوحدة المبيعات.

ثانيا: أهمية عملية الرقابة على القوى البيعية[1]

تبرز أهمية عملية الرقابة على القوى البيعية في محورين اثنين:

المحور الأول يتجلى في اتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب، إذ تتيح الرقابة الفعالة على القوى البيعية تحديد الانحرافات الحاصلة في أداء أفرادها وقت حدوثها أو حتى توقعها قبل ذلك، ومنه تحضير المؤسسة الاقتصادية للحلول الملائمة لمعالجة هذه الانحرافات قبل تأثيرها على مسار الأهداف المخططة والمسندة لمندوبي المبيعات.

كما تعمل الرقابة نهاية كل فترة على تحديد الانحرافات الحاصلة في سلوك وأداء مندوبي المبيعات بين ما هو مستهدف خلال مراحل الاختيار، التدريب، والتحفيز، وما هو موجود فعلا في الواقع، وتحديد ما ينبغي القيام به من إجراءات تصحيحية أو علاجية لهذه العمليات مستقبلا.

أما المرحلة الثانية، فتشتمل على تحديد الجزاء المناسب لأفراد القوى البيعية، إذ تسمح عملية الرقابة الفعالة بتحديد مندوبي المبيعات الذين تقع على عاتقهم مسؤولية الانحرافات المسجلة في أهداف المؤسسة الاقتصادية ومكافأة أو معاقبة كل فرد منهم بحسب مساهمته في وقوع الانحراف.

(1) جبار بوكثير، مرجع سابق، ص267

إضافة إلى هذا، تبرز أهمية الرقابة على القوى البيعية في أنها:

- ✓ تساعد المؤسسة الاقتصادية على الاستغلال الأمثل لقواها البيعية، وذلك من خلال توفير قاعدة معلومات تتيح لها توجيه هذه الأخيرة وفق ما يحقق أهدافها بأقل تكلفة ممكنة؛
- ✓ تساعد المؤسسة الاقتصادية على فرض الالتزام والصرامة في مجال عمل قواها البيعية، ذلك أن الرقابة لا تسعى إلى صيد أخطاء مندوبي المبيعات ومحاسبتهم عليها، بقدر ما تسعى إلى مساعدتهم على انجاز المهام الموكلة إليهم وفق المعايير التي تحددها المؤسسة؛
- ✓ تساعد المؤسسة الاقتصادية على التأكد من صحة ودقة المعلومات الواردة من طرف مندوبي المبيعات خاصة تلك التي تتضمنها التقارير الدورية فيما يتعلق بإنجازاتهم في ظل الظروف السائدة بالقطاعات البيعية التي يعملون على تغطيتها؛
- ✓ تساعد المؤسسة الاقتصادية على بناء نظام معلومات خاص بتسيير قواها البيعية، وتدعيم عمليات الاختيار، التدريب، والتحفيز بالمعطيات الأولية لإعداد برامجها؛
- ✓ تساعد مندوبي المبيعات على تحديد مختلف الجوانب السلبية والايجابية التي تميز أدائهم، وبذلك تمكينهم من تحسين مستوى أدائهم للمهام الموكلة إليهم مستقبلا؛
- ✓ تساعد مندوبي المبيعات على المطالبة بالحقوق والمكافآت التي غفلت المؤسسة عن تقديمها أو أخطأت في تقديرها.

ثالثا: أهداف عملية الرقابة على القوى البيعية

تتمثل أهداف الرقابة فيما يلي:[1]

- ✓ تمكن الرقابة الوظائف الإدارية الأخرى من تحقيق أهدافها وفق خطة وتنظيم معين؛
- ✓ تمكن عملية الرقابة من تقييم مستويات أداء قوة البيع وكذا تقييم نتائجهم البيعية المحققة؛
- ✓ التأكد من أن القرارات والأنظمة والتعليمات التي تصدر عن المؤسسة تنفذ بدقة لخدمة أهدافها؛
- ✓ توفير معلومات واقعية بشأن أداء وسلوك قوة البيع في المؤسسة بشكل دقيق ودائم؛
- ✓ كشف الأخطاء والانحرافات من أجل تسجيلها والإبلاغ عنها للجهات المسؤولة في المؤسسة؛
- ✓ إدارة الوقت في المؤسسة خاصة بالنسبة للأنشطة البيعية أو القوة البيعية بالإضافة إلى كشف مؤشرات التغيير الداخلية والخارجية أثناء عملية الرقابة، وإعلام الإدارة بها لأخذها بعين الاعتبار في التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة .

(1) صلاح الشنواني، **الإدارة التسويقية الحديثة**، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية،2000

المطلب الثاني: أنواع الرقابة على القوى البيعية

لكي يكون نظام التحكم عادلاً، يجب أن يتضمن معايير محددة قابلة للقياس والتحقيق، ويتسم هذا القياس بتعقيده، نظرا أن البيع له جوانب نوعية وكمية. وبالتالي نميز هنا نوعان من الرقابة على القوى البيعية

أولا: الرقابة الكمية

تكون النتيجة جيدة أو سيئة فقط بالمقارنة مع معايير الأداء الكمي المحددة مسبقًا، حيث تتم عملية المراقبة هنا باستخدام المعايير التالية: [1]

- مقارنة المبيعات بالحصص؛
- ربحية المبيعات (النسب: الربح / البيع)؛
- تواتر الزيارات؛
- عدد وحجم الطلبات التي تم اتخاذها؛
- متوسط رقم الأعمال لكل زيارة؛
- تكاليف تشغيل مندوب المبيعات؛
- عدد الزبائن الجدد.

وتجدر الإشارة أيضًا إلى أنه لا يمكن القيام بعملية المراقبة الكمية إلا بطريقة نسبية مقارنةً بمندوبين آخرين أو مقارنتهم بنتائج العام السابق.

(1) C. Alazard, S. Sépari, **Contrôle de gestion** : 5eme éd., Dunod, France, 2001, P.578.

ثانيا: الرقابة الكيفية

وتعرف كذلك برقابة الجودة، ويتضمن هذا التحكم بمعرفة البائع (للمنتجات، الزبائن، الشركة) شخصيته مستوى دافعه، مستوى اندماجه في فريق المبيعات وقدرته على إرضاء الزبائن.

المطلب الثالث: أدوات الرقابة على القوى البيعية

يمكن القول أن هناك عدة طرق مختلفة ممكنة، وتجدر الإشارة إلى أن إحداها لا تستبعد الأخرى، وأنها تشكل مجموعة من أنماط التدخل التي يمكن للمدير تعديلها ودمجها في آن واحد.

ومن أهم الأدوات التي يمكن استخدامها للرقابة على القوى البيعية، نجد: لوحة القيادة، المراقبة من خلال المرافقة والمراقبة من خلال تحليل وثائق مندوب المبيعات.

أولا: الرقابة من خلال لوحة القيادة

أو لوحة المعلومات وهي عبارة عن مستند موجز يسمح لك بمقارنة النتائج التي تم الحصول عليها بالأهداف المخططة، وتحديد الانحرافات التي قد تكون مواتية أو غير مواتية. وهذه اللوحة تحتوي على المعلومات التالية:

- ✓ رقم الأعمال حسب الزبائن وحسب المنتج؛
- ✓ عدد الزبائن الجدد؛
- ✓ متوسط معدل الخصم؛
- ✓ عدد الطلبات؛
- ✓ مؤشر رضا الزبائن (نسبة الشكوى).

تعرف لوحة القيادة عموما على أنها:

- مجموعة من المؤشرات المرصوصة في نظام واحد، تكون خاضعة لنفس الفريق أو نفس المسؤول بهدف المساعدة، التنسيق، اتخاذ القرار، والرقابة على وظيفة معينة، وهي وسيلة للاتصال واتخاذ القرار؛[1]

(1) C. Alazard, S, Op.cit, P.591.

- مجموعة من المؤشرات، يتم اختيارها من طرف المسؤولين كمعايير تدل على مدى تحقيقهم أهدافهم وتسمح للمسيرين بمعرفة حالة وتطور موضوع القيادة، كأن تكون مؤسسة أو قسم منها، وهي تهدف إلى:[1]

1. تحديد مقاييس حالة المتغيرات التي حددت كمؤشرات لتحقيق الأهداف؛
2. تابعة القرارات الموضوعية قيد التنفيذ من أجل تحقيق الأهداف المسطرة؛
3. تقييم أداء المؤسسة أو قسم من المؤسسة، من خلال مقارنتها بالأهداف المحددة فهي أداة تساعد على اتخاذ القرارات؛

ويمكن الاعتماد على أسلوب لوحة القيادة لممارسة رقابة فعالة على أفراد القوى البيعية، وذلك بعد إعدادها وفق متطلبات الرقابة على هذه الأخيرة. إذ تمثل لوحة القيادة في مجال عمل القوى البيعية، ذلك الملف الشامل الذي يجمع عدد من المعطيات ذات الصلة بنشاط مندوبي المبيعات، ويسهل مقارنة النتائج المحققة بالأهداف المقدرة، وفيها تظهر النقاط المراد تقييمها بدقة، وتكون مهيأة بأدوات القياس اللازمة.[2]

ويمكن أن تأخذ لوحة القيادة الخاصة بمندوب المبيعات خلال الثلاثي الأول من السنة كفترة رقابية الشكل المرفق في الملحق رقم: 02

من الملحق رقم 02، نستنتج أن لوحة القيادة تعد من الأدوات الرقابية الفعالة لقياس وتقييم أداء أفراد القوى البيعية، بيد أنها لا تعمل على ممارسة الرقابة على سلوكيات مندوبي المبيعات ولا على تقييم جهودهم.

ثانيا: الرقابة من خلال المرافقة

يمكن لمدير المبيعات مرافقة مندوب مبيعات خلال جولته لتقدير تواصله مع العملاء وطريقته الخاصة في التواصل معهم وكيفية تنظيمه.

ثالثا: الرقابة من خلال تحليل وثائق مندوب المبيعات

يجب على مندوبي المبيعات استكمال المستندات بشكل دوري، التي تساعده في تقييم نشاطه، وهذه المستندات هي: أوامر الشراء وتقارير النشاط. حيث يتم استخدام جميع هذه المعلومات التي تم جمعها في هذه المستندات في لوحة القيادة وبالتالي لإجراء متابعة حقيقية للنشاط.

(1)ناصر دادي عدون، **مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية**، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص39-40

(2) C. Hamon, P. Lézin, A. Toullec : OP.cit, P.276.

وتتم الرقابة باستخدام التقارير الدورية لمندوبي المبيعات من خلال مقارنة مختلف انجازات كل مندوب مع المعايير المحددة من قبل إدارة المؤسسة. كما يمكن ذلك بمقارنة انجازاته مع تلك التي حققها خلال فترات ماضية وهذا مع مراعاة المتغيرات التي طرأت، إضافة إلى ذلك يتيح هذا الأسلوب من الرقابة مقارنة الانجازات المحققة لمختلف مندوبي المبيعات أو الفرق البيعية فيما بينها.

رابعا: مشكلات الرقابة على القوى البيعية.

تنجم عن عملية رقابة القوى البيعية العديد من المشكلات التي من شأنها التأثير على فعاليتها، مما يتطلب من المؤسسة الاقتصادية توفير حلول من أجل احتواء هذه العقبات، وفيما يلي سوف نستعرض أهم المشكلات التي قد تؤثر على عملية الرقابة:[1]

أ. **إعاقة السلوك الإبداعي لدى مندوبي المبيعات:** إذ أن التركيز على تنفيذ التعليمات والأوامر قد يؤثر على مستوى الإبداع في أداء المهام المسندة، وعليه مقابل الالتزام التام بالخطط التي تضعها المؤسسات الاقتصادية لقواها البيعية ينتج انخفاض روح المبادرة والإبداع لديها، خاصة في حالة التفصيل الدقيق لمحتويات المهام المسندة.

ب. **تأثر الرقابة بشخصية وأراء المقيم:**

- ✓ الميل إلى الوسطية بمعنى أن منح تقديرات متقاربة لمندوبي البيع لا تسمح بالتمييز الدقيق للفروق المتواجدة بينهم.
- ✓ الحكم على رجال البيع بناء على ملامح شخصية أي عدم الالتزام بموضوعية الرقابة أو الاهتمام بالعناصر الثانوية وإهمال العناصر الأساسية خلال إصدار الأحكام.
- ✓ التحيز الشخصي للمقيم بمعنى إدخال متغيرات لا علاقة لها بمجال عمل القوى البيعية بل لها علاقة بصلة مندوبي المبيعات مع المقيم ومع مسؤولين في المؤسسة ومعارفهم وأقربائهم (الوساطة).
- ✓ عدم كفاءة المقيم أو قصور نظام الرقابة، فإسناد مهمة الرقابة على القوى البيعية إلى غير ذوي الاختصاص قد يجردها من معناها كليا أو جزئيا. اذ يظهر ذلك خاصة في الرقابة التي يمارسها مسؤولي المناطق البيعية على أفراد الفريق البيعي، حيث أن نجاح المسؤول في

(1) جبار بوكثير، مرجع سابق، 272

إدارة المنطقة البيعية لا يعني بالضرورة قدرته على ممارسة الرقابة على أفراد الفريق البيعي خاصة في حالة عدم تدريبه على ذلك. كما أن وجود أي خلل في نظام الرقابة سواء في المؤشرات أو المعايير أو الأدوات المستخدمة قد ينجر عنه انحراف في الغاية من عملية الرقابة، ومن ثم ردود أفعال سلبية من أفراد القوى البيعية؛

ت- **تحول الرقابة من وسيلة إلى غاية**، فبدلا من أن يقوم المدراء باستخدام الوسائل الرقابية للتأكد من التقدم الحاصل في تطبيق الخطط، يميل المراقبون المتحمسون والمتشددون إلى استخدام الوسائل الرقابية لخدمة مصالحهم مما ينتج عنه تكاثر الطرق والأدوات الرقابية والسياسات والإجراءات التي تتسبب في زيادة حجم المعلومات الرقابية وتفاصيلها غير المثمرة.

ث. **كراهية رجال البيع للإجراءات التصحيحية والعلاجية**، إذ أن الإجراء التصحيحي يعد بشكل مباشر أو غير مباشر من أشكال الانتقاد أو الإدانة للفرد. فانتقاد الفرد لا يمكن أن يكون غير شخصي تماما مع أن مثل هذا الانتقاد قد يكون مستندا على تحليل موضوعي لجميع الحقائق والأدلة وهنا يظهر لدى الفرد ذاته ميله لرفض الانتقاد وتفسير ما قيل على أنه موقف عدائي مقصود.

كما أن الإجراءات العلاجية تكشف عادة عن عيوب الشخص وضعف أدائه أمام زملائه أو رؤسائه، وفي مثل هذه الحالة يصعب تجنبها عمليا، ومنه فإن الخوف من الإجراءات العلاجية هو الذي يؤدي غالبا الى ردود افعال سلبية اتجاه الضوابط الرقابية.

ت.**أخطاء النسيان أو الاستناد إلى المعطيات الحديثة فقط في الرقابة**: فاعتماد المؤسسة على تقنية بسيطة في ممارسة الرقابة على قواها البيعية كالملاحظة أو المقابلة الشخصية نهاية كل فترة، قد ينجم عنه التغاضي عن بعض السلوكيات التي قام بها مندوبي البيع خلال الفترة الخاضعة للرقابة ويكون هنا بناء الاحكام فقط على التصرفات التي قام بها في أواخر فترة الرقابة خاصة إذا كانت ملفتة للانتباه.

المطلب الرابع: تقييم القوى البيعية

إن فحص مختلف أدوات عملية المراقبة يسمح ويوفر أساس عملية تقييم القوى البيعية.

أولا: تعريف التقييم

"إن عملية تقييم عمل مندوبي المبيعات أمر حتمي بسبب طبيعة وظيفتهم، وهذا التقييم لا يمكن أن يكون إلا بمقارنة بالأهداف المحددة بالإنجازات، من خلال تحليل الانحرافات".[1]

(1) C. DEMEUR, *Marketing*, 2éme édition, édition SIREY, Paris, 2001, page 262.

لذا فإن تقييم قوى البيعية يشكل "مجموعة من الأساليب والوسائل العملية التي تهدف إلى توضيح عمل مندوبي المبيعات من حيث مؤهلاتهم واختصاصاتهم ".[1]

ثانيا: أهمية التقييم

يتم استخدام تقييم فريق المبيعات من أجل:

- تحقق مما إذا كانت الأهداف المخصصة لفريق المبيعات قد انجزت فعلا؛
- شرح التناقضات الملحوظة؛
- تعرف على أعضاء فريق المبيعات بشكل أفضل؛
- تحديد أولويات الاحتياجات التدريبية؛
- مساعدة مندوبي البيع

على التقدم وتحسين التواصل داخل المجموعة.

(1) R.MOULINIER, *Les 500 mots clés de la vente*, édition DUNOD, Paris, 1997, page 119.

خلاصة

من خلال هذا الفصل تطرقنا إلى دراسة مختلف جوانب عملية تسيير أو إدارة القوى البيعية في ثلاث مباحث متتابعة هامة أين نعني بإدارة القوى البيعية: اختيار تعيين، تدريب وقيادة، تحفيز ومراقبة وتقييم الفريق.

استعرضنا في مبحثنا الأول عملية اختيار وتعيين القوى البيعية، ومدى أهميتهما في الحصول على الجانب النوعي للعمالة وأن تكلفة الفشل في هذا المجال ينجم عنه خسار في الأرباح بالنسبة للمؤسسة، نتيجة لسوء استغلال مناطق البيع، كما ركزنا على جانب من الاستثمار في القوى البيعية وهو التدريب موضحين أهميته وعلاقته بالقوى البيعية.

وفي المبحث الذي يليه، تطرقنا إلى عنصر لا يقل أهمية عن سابقيه وهو التحفيز الذي يعد المحرك الأساسي والدافع لمندوبي المبيعات في زيادة حجم مبيعاتهم، هذا بتسليط الضوء أولا على مفهوم الحوافز من ثم أهمتها في القوى البيعية، وكذا نظريات التحفيز وصولا إلى أنواع الحوافز واستخلصنا أن المكافئات بأنواعها تساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف المؤسسة وإرضاء مندوبي المبيعات.

أما المبحث الثالث تكلمنا عن أدوات المراقبة التي تمكن المؤسسات من مراقبة نشاطها وتقييم مدى أداء مندوبي المبيعات لمهامهم وكيف يمكن لإدارة للمؤسسة ان تعتني بها حتى تصبح أداة توجيه ومساعدة وتصحيح لا أداة عقاب وردع وخلصنا أخيرًا، أن التقييم والمراقبة المنتظمان يؤديان إلى تحسين الأداء.

إن كل هذه النقاط مرتبطة وتشكل حلقة ونظام تكراري حيث إذا سقط أحد الأعمدة، تنهار النقاط الأخرى تلقائيًا.

بعد أن قدمنا الجانب النظري لإدارة القوى البيعية، سنبدأ في الفصل التالي تقديم المنظمة المضيفة، وفي هذه الحالة شركة الوطنية للاتصالات الجزائر أوريدو"Ooredoo".

الفصل الثالث:

إدارة القوى البيعية لدى مؤسسة

أوريدو



تمهيد:

أدرك الإنسان منذ فجر التاريخ أهمية الاتصال في بناء جسر التواصل خاصة مع محيطه الخارجي وقد ساهم ظهور هذا الاتصال في تحقيق مصالح الأفراد المختلفة، توجيه جهودهم وتطوير أنماط وسلوكيات حياتهم. وما زاد في فعاليته، التطور التكنولوجي الرهيب الذي شمل مختلف وسائل الاتصال، خاصة مع نهاية القرن الماضي تزامنا مع انتشار التقنية الرقمية، واتجاه الحكومات إلى رقمنة قطاعاتها، حيث شهد العالم منعرجا آخرا في عالم الاتصال بظهور الهاتف النقال، فبعد أن كان من الكماليات أصبح أولية حتمية على كل فرد.

كغيرها من الدول، عرفت الجزائر استثمارا ملحوظا من طرف شركات عالمية رائدة في مجال الاتصالات على غرار شركة أوريدو، إلا أنه ورغم حضورها المتأخر (بالنسبة إلى المتعاملين موبيليس وجيزي) استطاعت أن تتموقع في السوق الجزائرية، كونها أول متعامل متعدد الوسائط. وقد حافظت على ريادتها بفضل جهودها البيعية والخدماتية.

وفي هذا المبحث سنتطرق إلى مكانة وأهمية قوة البيع في مؤسسة أوريدو، أنشطتها وأدوارها.

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة

المطلب الأول: تأسيس مجموعة Ooredoo وتطورها التاريخي[1]

أوريدو Ooredoo هي شركة اتصالات دولية رائدة تقدم خدمات الهاتف المحمول والهاتف الأرضي بالإضافة إلى خدمات الإنترنت عالية التدفق المصممة خصيصًا لتلبية احتياجات الأفراد والشركات في جميع أنحاء الشرق الأوسط وشمال إفريقيا وجنوب شرق آسيا.

تأسست الوطنية للاتصالات، المملوكة لشركة مشاريع الكويت (KIPCO) في عام 1999. وفي مارس 2007، أبرمت مجموعة KIPCOصفقة مع مجموعة اتصالات قطر (Qtel) التي أصبحت منذ ذلك التاريخ، المساهم الأكبر في الوطنية للاتصالات.

من أجل الاستحواذ على أسواق خارجية أخرى، قررت مجموعة Qtel إنشاء كيوتل إنترناشونال Qtel international في عام 2009، أين أدمجت العديد من الأسواق الآسيوية والأفريقية، بما في ذلك إندونيسيا، جزر المالديف، سلطنة عمان، فلسطين، تونس والجزائر.

بدأت أعمال Ooredoo في عام 1987 مع إنشاء مجموعة Qtel، التي كانت تعرف سابقا باسم شركة اتصالات قطر العامة، والتي أصبحت رسميا شركة اتصالات قطر Qtelكيوتل بعد بضع سنوات. لذلك قررت هذه الأخيرة تطوير قطاع الاتصالات محليا حيث نجحت في إطلاق تقنية الجيل الثالث في جميع أنحاء البلاد.

قررت Qtel تغيير علامتها التجارية في عام 2013 من خلال تغيير الشعار والاسم ليصبح Ooredoo. لقد أثر تغيير العلامة التجارية تدريجيا على قطاعات ooredoo في الأسواق الخارجية، لا سيما السوق الجزائرية حيث في عام 2015 أصبحت العلامة التجارية نجمة تسمى Ooredoo الجزائر وانجر عن هذا التغيير وضوح في عدد زبائن شركة أوريدو أين وصل إلى 100 مليون زبون عبر جميع شركاتها في العالم. وأصبحت Ooredoo قطر واحدة من أوائل المشغلين في العالم الذين أطلقوا خدمات الجيل الرابع والخامس في عام 2017، بسرعات قصوى تبلغ 800 ميغابايت في الثانية، ونجحت خلال عامين في توسيع محفظة عملائها إلى 167 مليون زبون عبر العالم.

(1) https://www.ooredoo.com/ar/who_we_are/

كما سمح لها هذا النجاح بتصنيفها ضمن خانة أفضل 50 علامة تجارية من أفضل العلامات التجارية للاتصالات في العالم وضمن أفضل 10 علامات تجارية قيمة في الشرق الأوسط. وتعد Ooredoo اليوم أول متعامل في العالم الذي يطلق ما يعرف بالجيل الخامس تجارياً.

وصلت إيرادات المجموعة خلال العام المنتهي في 31 ديسمبر 2021 إلى أكثر من 8 مليار دولار أمريكي لتشكل زيادة بنسبة 4% مقارنة بالفترة ذاتها من العام الماضي. وقاد تحقيق تلك الزيادة النمو الذي حققته في سوقها الأول قطر، وفي كل من إندونيسيا وتونس. وعند استثناء أثر سعر صرف العملة الأجنبية كانت إيرادات المؤسسة ستكون أعلى بنسبة 7.% [1]

كما بلغت أرباح المجموعة قبل اقتطاع الفائدة والضريبة والاستهلاك وإطفاء الدين 3.5 مليار دولار أمريكي، فيما بلغ هامش الأرباح قبل اقتطاع الفائدة والضريبة والاستهلاك وإطفاء الدين 44% مدفوعاً بالنمو في إندونيسيا، وتحسن ظروف الاقتصاد الكلي في الكويت، وارتفاع ثقة العملاء في الجزائر .وبلغ معدل نمو الأرباح قبل اقتطاع الفائدة والضريبة والاستهلاك وإطفاء الدين 8%، فيما كان سيبلغ 11% مع استثناء أثر صرف العملة الأجنبية.

المطلب الثاني: أوريدو وتطورها في الجزائر [2]

المعروفة سابقًا باسم نجمة هي ثالث متعامل للهواتف المحمولة في الجزائر من حيث تاريخ الدخول حيز التنفيذ، إلا أنها أول متعامل متعدد الوسائط الرائد في الجزائر. تم منحها ترخيص خدمة الهاتف المحمول على مستوى البلاد في 2 ديسمبر 2003. أما الإطلاق التجاري لعلامتها التجارية نجمة كان في 25 أوت 2004، بعد شهور قليلة فقط، كانت من أولويات نجمة في ذلك الوقت تبني سياسة الانتشار السريع لشبكتها التي غطت كامل التراب الجزائري اعتبارا من نهاية عام 2005، فكانت السباقة في إطلاق أول شبكة الجيل الثالث للهواتف المحمولة في الجزائر يوم 13 ديسمبر 2013.

وتسعى المؤسسة إلى تقديم عالم جديد من الاتصالات المتنقلة للمستخدمين، في الواقع لا تقدم أوريدو للعملاء الجزائريين منتجات وخدمات مبتكرة فحسب، بل توفر أيضًا جودة عالية لنقل المعلومات بفضل أحدث التقنيات والمعدات، وكذا نوعية خدمة الزبائن وسياسة تسعير تنافسية للغاية.

(1) https://www.ooredoo.com/ar/media/ موقع الشركة، صفحة الأخبار
(2) https://www.ooredoo.dz

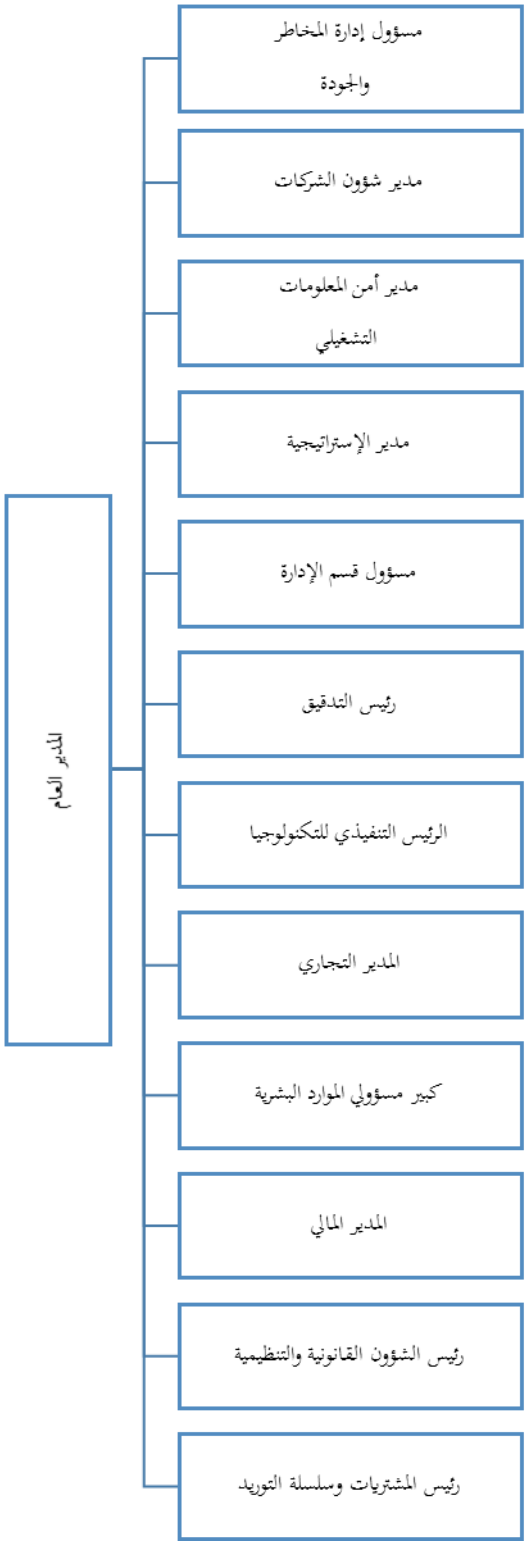
خلال 2021 استمرت وأظهرت المؤسسة في الجزائر مرونتها بالرغم من بيئة حافلة بالتحديات في السوق خاصة مع استمرار تناقص قيمة الدينار الجزائري إلا أنها حققت نتائج قوية. فقد بلغت إيراداتها 632 مليون دولار أمريكي مرتفعة بنسبة 8% بالعملة المحلية، أما الأرباح قبل اقتطاع الفائدة والضريبة والاستهلاك وإطفاء الدين فقد ارتفعت بنسبة 6% لتصل إلى 216 مليون دولار أمريكي مقارنة مع 204 مليون دولار أمريكي في 2020.

وارتفعت قاعدة العملاء في 2021 بنسبة 2% لتصل إلى 12.8 مليون عميل مقارنة مع 12.5 مليون عميل سجلت في 2020.

ومع نهاية العام، بلغ عد العملاء الذين قاموا بتنزيل عرض Ooredoo الجزائر الرقمي "Yooz" مسبق الدفع الذي يستهدف الشباب الجزائريين ويساعدهم في تخصيص باقات البيانات افتراضياً لتتناسب مع احتياجاتهم الشخصية أكثر من 250,000 مرة. وبلغ توافر موقع شبكة Ooredoo الجزائر 99%، الأمر الذي ساعد بالارتقاء بتجربة العملاء.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة أوريدو الجزائر

شكل 08: يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة أوريدو الجزائر



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق خاصة بالمؤسسة

من الشكل رقم 08 سنشرح بشيء من التفصيل مهام كل مديرية على حدى كما يلي:

أ- المدير العام:

المسؤول التنفيذي الذي يتولى المسؤولية العامة في إدارة أعمال المؤسسة، بما فيها إدارة الميزانيات والموظفين، والتحكم بالتكاليف، والتخطيط للاستراتيجيات والهيكل الإداري للشركة

ب- مديرية إدارة المخاطر والجودة: [1]

في هذه المديرية تحدد العمليات المتعلقة بإدارة المشاريع، ويقام بتوحيد أعباء العمل وتحسينها من خلال تحديد المهام المشتركة في تنفيذ هذه المشاريع. هي أيضًا مصدر للتوثيق والمراجع والإحصاءات لكل ما يتعلق بتنفيذها وإدارتها، تعمل كذلك على التخطيط الاستراتيجي وإدارة الموارد.

ت- مدير شؤون الشركات

مديرو شؤون الشركات مسؤولون عن إنشاء وإيصال صورة عامة مواتية للموظفين أو الزبائن. غالبًا ما يفعلون ذلك من خلال الحملات الإعلامية المصممة للوصول إلى المستثمرين والمستهلكين والموظفين ومحللي الصناعة والزبائن والوكالات الحكومية وأصحاب المصلحة الآخرين.

ث- مدير أمن المعلومات التشغيلي:

يقود (مدير نظم المعلومات) فريقًا من فنيي تكنولوجيا المعلومات. يدرس الاحتياجات وينشر نظام المعلومات بما يتماشى مع الاستراتيجية المحددة مع الإدارة العامة لجميع الموظفين. كما أنه مسؤول عن تنظيم صيانة البرامج الحالية. في هذا السياق، تتنوع مهام مدير نظم المعلومات:

- تدقيق نظم المعلومات لتحديد المخاطر والفرص التكنولوجية وتقديم تقارير مفصلة عن دائرة النقل؛
- تطوير وتنفيذ استراتيجية وسياسة أنظمة المعلومات والاتصالات في المنظمة؛
- تنظيم وتسهيل التبادلات مع المدير العام وفرق العمل المختلفة من أجل تحديد الاحتياجات؛
- إدارة الفرق وإدارة تنظيم القسم؛
- إدارة ودعم المنظمة في إجراء التغيير؛
- يقظة تكنولوجية دائمة.

[1] وثائق خاصة بمهام كل مديرية في المؤسسة

ج- رئيس الإدارة الاستراتيجية: [1]

من أبرز مهامه:

- متابعة وتقييم أداء المنظمة، وتقييم وضع المؤسسة الحالي داخليا وخارجيا؛
- إعداد الرؤية والرسالة تعكس غرضها الرئيس وفلسفتها وأهدافها؛
- وضع واختيار مجموعة من الأهداف طويلة الأجل واستراتيجية لتحقيق الأهداف المطلوبة؛
- تنفيذ الاستراتيجية ومراقبتها؛
- تقييم مدى نجاح العملية الاستراتيجية والتعديل عليها في حالة عدم الوصول إلى النتائج المطلوبة أو تقييم وتعديل الإجراءات إذا كانت الاستراتيجية جيدة.

ح- مسؤول قسم الادارة:

يشغل مسؤول قسم الادارة منصبًا متعدد الاستخدامات، وهو مسؤول عن مساعدة مديره المباشر في بعض واجباته، من أجل السماح لهذا الأخير بالتركيز على الجانب التجاري والإداري لمنصبه. فهو مسؤول عن حسن سير العمل في خدمة أو شركة، وتنسيقها والإشراف عليها من خلال رعاية جميع التنظيمات الإدارية.

خ- رئيس التدقيق:

يمكن المؤسسة من تحقيق الكفاءة والأداء الأمثل مع التحكم في أي مخاطر، وللقيام بذلك، فإنه يضمن الامتثال للأساليب واللوائح الخاصة بالتدقيق الداخلي. كما من مهامه التحقق من دقة المعلومات التنظيمية أو المالية المقدمة إلى مديري المؤسسة. وبفضل التدقيق، تكون المؤسسة قادرة على تحديد أهداف جديدة أو اعتماد أساليب عمل جديدة. وبالتالي، فإن مسؤولية هذه المديرية تقتصر تقليديا على الرقابة والتنظيم.

د- رئيس التكنولوجيا:

رئيس قسم التكنولوجيا (CTO) هو أعلى منصب تنفيذي تقني داخل المؤسسة ويقود قسم التكنولوجيا أو الهندسة .إنهم يطورون السياسات والإجراءات ويستخدمون التكنولوجيا لتحسين المنتجات

[1] وثائق خاصة بمهام كل مديرية في المؤسسة

والخدمات التي تركز على العملاء الخارجيين .يطور CTO أيضًا استراتيجيات لزيادة الإيرادات وإجراء تحليل التكلفة والعائد وتحليل العائد على الاستثمار.

ذ- الرئيس التجاري:

يشرف كبير المسؤولين التجاريين، المعروف أحيانًا باسم كبير مسؤولي الأعمال، على جميع جوانب فريق مبيعات المؤسسة واستراتيجياتها وخططها. يدير معظم مديري البرامج فريقًا كبيرًا من الموظفين يشتمل دائمًا على فريق مبيعات المؤسسة ولكن قد يشمل أيضًا قسم التسويق والإعلان.

ر- رئيس الموارد البشرية:

يتولى كبير موظفي الموارد البشرية (CHRO) مسؤولية تطوير وتنفيذ استراتيجية الموارد البشرية لدعم خطة العمل الشاملة والتوجه الاستراتيجي للمنظمة، وتحديداً في مجالات تخطيط التعاقب الوظيفي، وإدارة المواهب وإدارة التغيير، وإدارة التنظيم والأداء، التدريب والتطوير والتعويض. يوفر CHRO القيادة الاستراتيجية من خلال توضيح احتياجات الموارد البشرية وخططها لفريق الإدارة التنفيذية والمساهمين ومجلس الإدارة.

ز- الرئيس المالي CFO: [1]

يوجه الأهداف المالية للشركة وأهدافها وميزانياتها وهو يشرف على استثمار الأموال التي تحتفظ بها المؤسسة وتقييم وإدارة المخاطر ذات الصلة، أيضًا على أنشطة إدارة النقد، وتنفيذ استراتيجيات زيادة رأس المال لدعم توسع المؤسسة، والتعامل مع عمليات الدمج والاستحواذ. كذلك هو مسؤول أيضًا عن إدارة استثمارات المؤسسة.

س- رئيس الشؤون القانونية والتنظيمية:

هو مسؤول تنفيذي قانوني يتم تعيينه لإدارة القسم القانوني للشركة، وقيادة المحامين الداخليين، وتقديم التوجيه بشأن القضايا القانونية والتنظيمية الرئيسية، والعمل على تقليل المخاطر القانونية.

[1] https://www.daf-mag.fr/Definitions-Glossaire/CFO-245401.htm

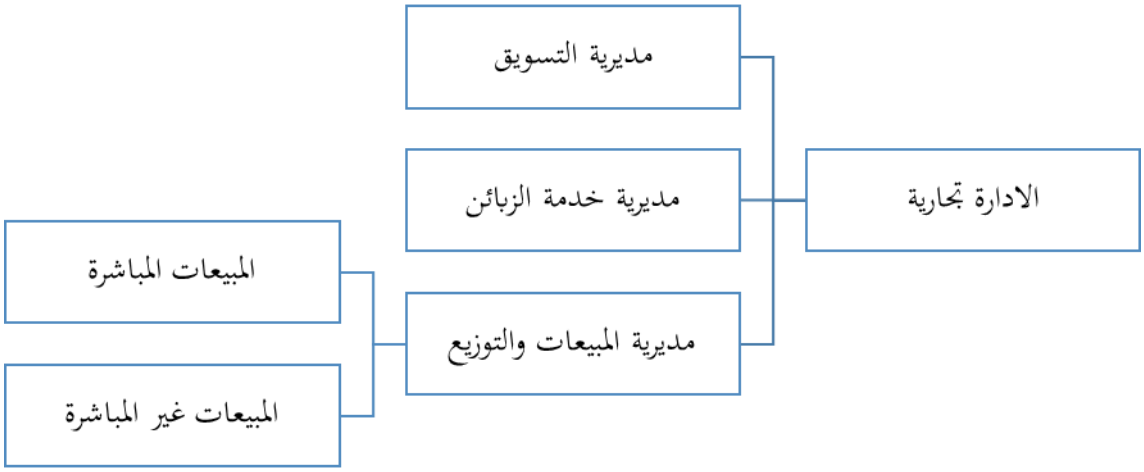
ش– رئيس قسم المشتريات وسلسلة التوريد:

يقود كبير مسؤولي المشتريات وسلسلة التوريد قسم المشتريات في المنظمة ويشرف على اقتناء السلع والخدمات التي تقدمها المنظمة، كما يضمن أن هذه العمليات ستلبي الاحتياجات التنظيمية وتساعد في تقليل التكاليف أو إعطاء هوامش ربح أعلى.

أولا: الهيكل التنظيمي للإدارة التجارية لمؤسسة أوريدو

تتخذ الإدارة التجارية الشكل التالي:

شكل 09: الهيكل التنظيمي للإدارة التجارية لمؤسسة أوريدو



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق خاصة بالمؤسسة

الإدارة التجارية:

في مؤسسة أوريدو، تشرف الإدارة التجارية على ثلاث مديريات فرعية كالتالي:

أ– مديرية التسويق:

يترأسها مدير التسويق الذي قد هو جزء من لجنة الإدارة والمسؤول عن استراتيجية التسويق ونجاح خطط التسويق ومكانة المؤسسة في أسواقها.

- تحدد المحاور الاستراتيجية لتطوير منتجات جديدة وإدارة المنتجات الحالية تحدد أولويات التطوير؛
- تحدد الأهداف الكمية والنوعية؛
- الإشراف على إطلاق المنتجات الجديدة؛
- تطور الخطط التسويقية وجميع الإجراءات اللازمة على المدى القصير والمتوسط والطويل على العلامات التجارية الموجودة، وتطور سياسة الاتصال متعدد الوسائط واختيار الوكالات المختلفة المسؤولة عن الاشهار.

ب– مديرية خدمة الزبائن

تهدف إلى تعزيز مستوى رضا العملاء اي الإحساس بأن الخدمة أو المنتج قد نال رضا العميل وهي تتكون من فريق حريص على أن العملية التي يتم من خلالها تلبية احتياجات وتوقعات العملاء من خلال تقديمة خدمة ذات جودة عالية ينتج عنها رضا الزبائن، وسنشرحها بيء من التفصيل في مهام القوى البيعية في مؤسسة أوريدو.

ت– مديرية المبيعات والتوزيع

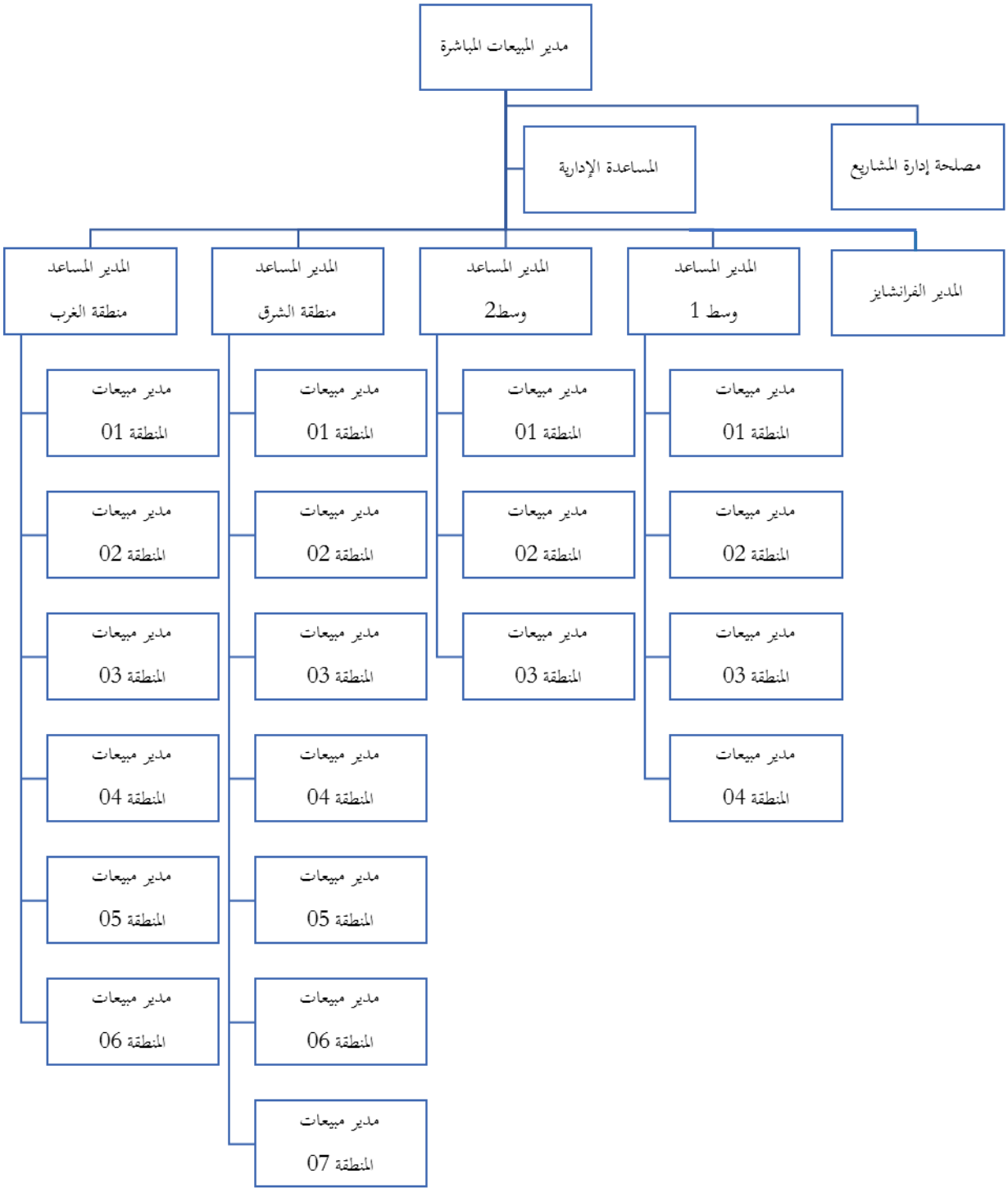
تتمثل مهمتها أساسا في إدارة شبكة المبيعات (مندوبي المبيعات والوكالات والبائعين وما إلى ذلك) لمساعدتها على تحقيق أو حتى تجاوز الأهداف التي حددتها الإدارة. وهي تنقسم إلى مديريتين:

- مديرية المبيعات المباشرة؛
- مديرية المبيعات غير المباشرة.

سنسلط الضوء هنا في دراستنا في مصلحة المبيعات المباشرة والتي تعتبر نواة المؤسسة أين تم الجانب التطبيقي بشيء من العناية، ويظهر الشكل 10 مدى أهمية هذه المصلحة بكبر حجمها وهذا لحرص المؤسسة على التقرب أكثر من الزبون وخدمته.

ثانيا: الهيكل التنظيمي المفصل لمديرية المبيعات المباشرة في مؤسسة أوريدو

شكل 10: الهيكل التنظيمي المفصل لمديرية المبيعات المباشرة في مؤسسة أوريدو



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق خاصة بالمؤسسة

المبحث الثاني: أهمية قوة البيع ومهامها في مؤسسة أوريدو

المطلب الأول: أهمية قوة البيع في مؤسسة أوريدو:

أعلنت مجموعة الاتصالات أوريدو عن نتائجها المالية للربع الأول من عام 2022، حيث ارتفعت مؤشرات أوريدو الجزائر مقارنة بالفترة نفسها من عام 2021. ولقد تحقق هذا المنحنى التصاعدي لنتائج مؤسسة أوريدو الجزائر بفضل استراتيجية المؤسسة المبتكرة التي تعتمد بشكل خاص على التحول الرقمي.

وبالأرقام، بلغت إيرادات مؤسسة أوريدو الجزائر 21.1 مليار دينار جزائري بنهاية مارس 2022 بزيادة قدرها 5٪ عن نفس الفترة من عام 2021، وبلغ عدد المشتركين 12.9 مليون مشترك بنهاية مارس 2022، بزيادة قدرها 2٪ مقارنة بنفس الفترة من عام 2021.

في الربع الأول من عام 2022، بلغت الأرباح قبل الفوائد والضرائب والاستهلاك والإطفاء والمخصصات على الأصول الثابتة 8 مليار دينار جزائري، مقابل 6.9 مليار في نفس الفترة من عام 2021، أي بنسبة نمو 17٪.

ومن حيث الاستثمارات، خصصت أوريدو الجزائر 03 مليارات دينار جزائري على وجه الخصوص لدعم سياسة التحول الرقمي، بزيادة قدرها 106٪ مقارنة بالفترة نفسها من العام الماضي.

عند الإعلان عن هذه النتائج، صرح المدير العام لـ أوريدو الجزائر، بسام يوسف الإبراهيم: "تبدأ أوريدو الجزائر عام 2022 بمؤشرات مالية إيجابية. ضاعفنا حجم الاستثمارات خلال الربع الأول من عام 2022 من 1.5 مليار دينار إلى 3 مليارات دينار جزائري بنسبة زيادة 106٪. وتلتزم أوريدو بتوفير تجربة أفضل للعملاء من خلال العروض والحلول المبتكرة التي تلبي توقعاتهم ومتطلباتهم. تعتزم أوريدو مواصلة نجاحها من خلال تخصيص استثمارات قادرة على الارتقاء بشركتنا إلى مستويات أعلى. كما نجدد التأكيد على رغبتنا في دعم استراتيجية الرقمنة في الجزائر والمساهمة بقوة في تطوير الاقتصاد الرقمي. »[1]

(1) http://mobilealgerie.com/ooredoo-devoile-son-bilan-financier-du-1er-trimestre-2022-la-progression-continue/#:~:text=En%20chiffres%2C%20les%20revenus%20de,même%20période%20l%27année%202021.

عند الحديث على نجاعة شركة أوريدو عالميا وفي الجزائر بصفة خاصة، وجب علينا معرفة كيف استطاعت هذه المؤسسة الاستمرار في هذا الزخم الإيجابي وتعزيز مكانتها كشركة رائدة تقنيًا في السوق الجزائري وكسب ولاء زبائنها في وقت قصير مقارنة بمنافسيها، وماهي العوامل التي ساعدتها في اكتساح السوق الوطنية الجزائرية؟ فمن الضروري أن تعتمد المؤسسة على أسس ومعايير ثابتة وقوية تساعدها في الاستمرارية والنجاح. ونجد من بين هذه المعايير والقيم التي تبنتها المؤسسة:

رعاية: نحن نجعل الأمور سهلة بالنسبة لك. معنا كل شيء بسيط وشفاف. نرد بسرعة على طلباتك ونظهر الاهتمام والاحترام

توصيل: نلعب دورًا نشطًا في مجتمعاتنا المحلية، وننشر شبكاتنا الموثوقة والجديرة بالثقة لتقديم الخدمات ذات الصلة التي تمنحك الوصول إلى الحلول والدعم الذي تحتاجه.

التحدي: نحن نحب التحدي لأن لدينا روح شابة على الدوام، تغذي شغفنا بأن نكون الأفضل وتمكننا من قيادة التغيير والابتكار لإفادة عملائنا.

إن السؤال الذي يتبادر على أذهاننا هو لماذا يختار الزبون المتعامل أوريدو دون غيرهم من المتعاملين في السوق الجزائرية؟

بعد اطلاعنا على معطيات رقمية وصبر آراء الكتروني على موقع المؤسسة، لوحظ أن هناك عدة أسباب تجذب الزبائن إلى الميول نحو المتعامل أوريدو نذكر منها: أول مؤسسة أطلقت تقنية الجيل الثالث والجيل الرابع في الجزائر بأفضل تدفق، أسعار تنافسية، عروض إبداعية واستثنائية داخل الوطن وخارجه وكذا الخدمات البيعية وما بعد البيع.

أ- سرعة انتشار الشبكة والاستثمار في تقنيات الجيل الرابع أين نجد شبكة تقنية فعالة تغطي 99٪ من سكان الجزائر حيث يوجد حوالي 6215 هوائي منها 4996 جيل رابع مقسمة على ربوع الوطن.

ب- يخضع تسعير منتجات وخدمات هذه المؤسسة إلى دراسة القدرة الشرائية للفرد كي يمكنه من الاستفادة من العروض والخدمات المتاحة.

ت- عروض إبداعية واستثنائية: أين تبنت المؤسسة سياسة غير نمطية في عروضها وذلك من خلال دراسة السوق وتقسيمه إلى فئات معينة، حيث توفر المؤسسة أكثر من 30 عرض وخدمة.

ث- الخدمات البيعية وما بعد البيع: من أهم الأسباب التي لا تقل أهمية عن سابقاتها، تكمن أهمية القوى البيعية من خلال توفير أكبر عدد من النقاط البيعية، وانتهاج حديثا سياسة الوكالات المرخصة أو الفرنشايز لتوفير كل العروض والخدمات وتسويق صورة العلامة التجارية في أي وقت وفي أي مكان ناهيك عن تجنيد وتوزيع مجموعة من رجال البيع المتنقلين لتقديم الخدمات والمنتجات في المناطق المعزولة وكذا الخدمات الرقمية، كالدفع الالكتروني، الشحن الالكتروني وعبر الصرافات البنكية، الاطلاع وطباعة الفواتير وغيرها من الخدمات الرقمية وفيما يخص مراكز الاتصال فهي متمركزة حديثا في الوسط وهي على تواصل مستمر وبدون انقطاع مع كل أنواع الزبائن، عاديين، مؤسسات أو شركاء.

ويمكننا القول إن من أهم العوامل التي ساهمت في تحقيق هذا النجاح هو نوعية التدريب الذي استفادت منه القوى البيعية والذي خلق في مندوبي المبيعات خاصية بناء علاقات متينة مع الزبائن (التعاطف) أو ما يعرف باللغة الفرنسية l'empathie وتحويلهم إلى قوى بيعية أخرى أو سفراء للمؤسسة، وهذا أهم استثمار سمح للمؤسسة بزيادة حصتها السوقية من خلال زيادة مبيعاتها. زيادة على ذلك ترويض المستهلك وتعويده على الاستهلاك وتبنيه عروضا كان يتجنبها لوجود عقود الالتزام فيها، كل هذا بانتهاج سياسة محنكة في البيع هي تشبه إلى حد كبير شرائح الدفع المؤجل في الدفع المسبق، بمعنى أن المستهلك يجد نفسه موجها لتعبئة 1000 إلى 2000 دج شهريا للاستفادة من حزمة بيانات ومكالمات دون إمضاء عقد التزام سنوي.

المطلب الثاني: عروض مؤسسة أوريدو:[1]

لدى Ooredoo مجموعة من الخيارات فيما يتعلق بعروض الهاتف والتي تلبي حاجيات ورغبات الزبائن المقسمين إلى عدة فئات الجمهور العام والمؤسسات والمهنين، وسنرى بشيء من التفصيل هذه العروض:

أولا: العروض الخاصة بالأفراد أو الجمهور العام:

بدورها مقسمة إلى قسمين، خدمة الدفع المسبق، وخدمة الدفع البعدي

[1] منصة الشبكة الداخلية للمؤسسة INTRANET

- **خدمة الدفع المسبق:**

✓ عرض هانية: HANYA 

هانية عرض جديد مسبق الدفع دون التزام، يقترح عليكم تسعيرة استثنائية بـ 0,99 دج لكل 10 ثواني نحو كل الشبكات الوطنية، وهذا ابتداء من الثانية الأولى. يمكنكم الاستفادة أيضا من مزايا جديدة عند تعبئة 500 دج وأكثر.بـ 500 دج لديكم الخيار:





✓ عرض ديما: Dima 

اختر، جدد وغيّر ديما Ooredoo تمنحك زمام التحكم !خذها عن طريق الاتصال بسرعة * 500 # أو من خلال زيارة صفحة choof.ooredoo.dz الخاصة بك



✓ الذهبية الجديدة: La gold jdida 

وبالتالي، ستكون باقات ومزايا "الذهبية الجديدة" على النحو التالي:[1]

السعر أو الباقة	الأشهر الثلاثة الأولى	بعد الأشهر الثلاثة
الذهبية الجديدة 1000 دج	12جيجا انترنت مكالمات غير محدودة إلىOoredoo 2000 دج لجميع الشبكات	8 جيجا انترنت مكالمات غير محدودة إلى Ooredoo 2000 دج لجميع الشبكات
الذهبية الجديدة 1500 دج	40 جيجا انترنت مكالمات غير محدودة إلى Ooredoo 3000 دج لكل الشبكات	20 جيجا انترنت مكالمات غير محدودة إلى Ooredoo 2000 دج لجميع الشبكات
الذهبية الجديدة 2000 دج	60 جيجا انترنت مكالمات غير محدودة إلى Ooredoo 5000 دج لجميع الشبكات	30 جيجا انترنت مكالمات غير محدودة إلى Ooredoo 5000 دج لجميع الشبكات

✓ علبة السهلة: Sahla Box 

علبة السهلة تجربة جديدة للعيش مع العائلة! يوفر لك اتصال إنترنت عالي السرعة، ومكالمات غير محدودة من المنزل، ويتيح لك الوصول إلى العديد من الخدمات الجديدة مثل: هيا! موسيقى هيا! iQraa والرقابة الأبوية.

[1] منصة الشبكة الداخلية للمؤسسة INTRANET



✓ La Yooz

يعتبر عرض "اليوز Yooz" أحدث عرض للمؤسسة وهو المعول عليه حيث يعتبر الوحيد في الجزائر من نوعه كونه رقميا بحت، تتكيف YOOZ مع رغبات الزبون! فيقوم بتكوين الحزمة الخاصة به وفقًا لاحتياجاته بمرونة تامة وبأفضل سعر. ويعتبر هذا العرض عالما بحد ذاته، أنصحكم بزيارة موقع المؤسسة لمعلومات أكثر www.ooredoo.dz

- **خدمة الدفع البعدي:**

✓ عرض سويتش: Switch[1]

لا شك في أن عرضLa Switch لأوريدو والذي أطلقته قبل 03 سنوات من الآن يعتبر واحدًا من أفضل العروض في الجزائر لعدة أسباب من أهمها حجم الأنترنت الكبير.

وما يجب معرفته أنه في حالة قيام الزبون بالاشتراك في عرضLa Switch ، فأنه ملزم بدفع الاشتراك كل شهر لمدة 12 شهراً كاملًا ولا يمكنه في أي حال من الأحوال إيقاف اشتراكه، وقد يصل الحد إلى متابعة الزبون قضائيا من طرف المؤسسة.

وهنا نفرق بين ثلاثة اشتراكات:

[1] http://www.ooredoo.dz



ثانيا: العروض الخاصة بالمؤسسات أو المهنيين:

ooredoo business

- **اشتراكات المكالمات:** [1]

SHIFT ✓



عرض مصمم خصيصًا لكم يتميز بالحرية المطلقة في استهلاك الرصيد!

يمكنكم هذا العرض الاستثنائي من استهلاك اشتراككم بالإضافة إلى الرصيد الشهري المهدى لكم وفقًا لاحتياجاتكم، سواء **للمكالمات** و **الرسائل القصيرة** أو **الإنترنت**.

بالإضافة إلى ذلك، وعند كل عملية تعبئة تتم على أحد الاشتراكات الثلاثة المقترحة، ستستفيدون من رصيد إجمالي يعادل ثلاث أضعاف المبلغ المعبأ.



[1] دعائم تعليمية خاصة بالشركة

AMBITION ✓

وتعد واحد من أفضل العروض التنافسية الخاصة بالمؤسسات وهي تحتوي على أربعة حزم:



- **اشتراكات الأنترنيت:** [1]

DATA PRO ✓

هي عروض الانترنيت الخاصة بالمهنيين والمؤسسات



[1] منشورات عروض الشركة

DATA SHARE PRO ✓

هل تعملون في مجال إنترنت الأشياء IoT ؟ هل تحتاجون إلى كمية هائلة من الإنترنت لتشغيل حواسيبكم ؟
يتكون عرض « DATA SHARE PRO » الخاص بـ Ooredoo business من خط أساسي بحجم إنترنت من 120 Go إلى 1TB. كما ترتبط مجموعة من الخطوط الإضافية بالخط الأساسي و تستمد الإنترنت منه بشكل مباشر حيث قد يصل عددها إلى 800 خط.



La carte M2M ✓ [1]



اتصلوا بالإنترنت على كل أجهزتكم بفضل عرض « La Carte M2M » الخاص بـ Ooredoo business الذي يمكن استخدامه في عدة مجالات، من بينها :

- تحديد الموقع الجغرافي.
- القياس عن بعد و القراءة عن بعد.
- المراقبة عن بعد و الأمن.
- محطة الدفع الإلكتروني.
- اللوجستيات (إدارة أسطول المركبات، النقل وغيرها).



(1) منشورات عروض الشركة

المطلب الثالث: مهام القوى البيعية في مؤسسة أوريدو:

تتكون من القوى البيعية التي تتكفل ببيع وترويج العروض والخدمات التي تقدمها المؤسسة، ومتابعة الطلبيات وإرضاء الزبون، وتنقسم إلى 03 مديريات: مديرية خدمة الزبائن، البيع والتوزيع، ومديرية البيع للمؤسسات. وسنحاول في هذا المبحث تقديم بعض من أنشطة ومهام هذه المصالح.

أولا: مديرية المبيعات والتوزيع: تنقسم بدورها إلى قسمين:[1]

أ- قسم المبيعات المباشرة:

ونقصد هنا القوى البيعية المتواجدة في كل نقاط البيع الخاصة بالمؤسسة على المستوى الوطني سواء فضاءات أوريدو، أكشاك أوريدو، متاجر أوريدو أو الفرانشايز (Espace ooredoo, City Shop, Shop in Shop, Franchise) ومهمتها: تقديم النصح والاستشارة عرض وبيع منتوجات المؤسسة، إعادة وتغيير الشرائح، خدمة التعبئة، دفع الفواتير...إلخ وكذا خدمات ما بعد البيع من مرافقة وكسب ولاء الزبائن.

ب- قسم المبيعات غير المباشرة والتوزيع:

نقصد بهم مندوبي المبيعات المتخصصون والمسؤولون عن نقاط البيع أو المحلات المتواجدة على المستوى الوطني ومن مهامهم:

- تزويد الموزعين ونقاط البيع بالمعلومات اللازمة عن عروض ومنتجات المؤسسة بصفة دورية وآنية؛
- تزويد نقاط البيع بالمنتجات والعروض؛
- إعداد تقارير حول المنافسة ونقل معلومات عن السوق؛
- زيارات يومية (مرافقة الشركاء)؛
- تحصيل وجمع عقود البيع الخاصة بالشرائح؛
- توزيع الملصقات الاعلانية والدعائم على جميع نقاط البيع للإشهار وترويج المنتجات؛
- ضمان وفرة المنتجات والحرص على عدم نفاذها خاصة خدمة التعبئة Storm؛
- الحرص على ترويج منتجات المؤسسة أولا؛

(1) من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق خاصة بالمؤسسة

- تجميع مختلف الاقتراحات والشكاوى المتعلقة بالزبائن خاصة المتعلقة منها بتغطية الشبكة.

ثانيا: مديرية المبيعات الخاصة بالمؤسسات B2B: هي مديرية تجارية موجهة لخدمة زبائن مهنيين، رجال أعمال، مؤسسات، إدارات ...) وتكمل مهمة القوى البيعية في هذه المديرية إلى تلبية واشباع حاجيات ورغبات المؤسسة من خلال تقديم سلسلة من العروض الخاصة والمغرية، ناهيك عن المتابعة المشخصة لهذا النوع من الزبائن. وتنقسم هذه المديرية إلى أربعة أقسام:

أ- القوى البيعية الخاصة بحسابات المؤسسات المتوسطة والصغيرة: SME – SOHO

يضم هذا القسم مندوبين متخصصين في البيع للشركات المتوسطة والصغرى وبدورها مقسمة على ثلاث مناطق في الوطن، الشرق، الغرب والوسط، وهي تختص في المؤسسات الذي تحوز على أقل من 100 خط.

ب- القوى البيعية الخاصة بالحسابات الرئيسية والكبرى: LARGE & KEY

يولى اهتمام كبير لهذه المؤسسات من طرف القوى البيعية، وهي حسابات ذات ربحية عالية للمؤسسة حيث يفوق عدد المشتركين في المؤسسة أو الحساب الواحد 250 خط.

ت- قسم حسابات كبار الشخصيات: VIP

اعتمادا على هذا السياق، تشير كلمة VIP إلى أحد المشاهير أو شخص ذو سمعة مرموقة، أو شخصية سياسية مهمة أو الأشخاص الأثرياء جدا، حيث تتجلى مهمة مندوبي المبيعات في هذا القسم:

- تقديم وتوفير خدمات حسب المقاس؛
- إعطاء الأولوية للعلاقات بدلا من المعاملات؛
- تزويدهم بالمزايا التي تجعلهم يشعرون بالتميز؛
- إهدائهم هدايا.

ث- قسم القوى البيعية غير المباشرة:

وتنقسم إلى قسمين اثنين:

- **قسم المبيعات غير المباشرة:** مهمتها ضمان السير الحسن والمرافقة لعملية بيع وتسويق منتجات المؤسسة عبر نقاط البيع المتواجدة على المستوى الوطني.
- **قسم الحسابات الخاصة:** مهمتها بيع عروض ومنتجات المؤسسة إلى اللجان الاجتماعية للشركات واللجان المشتركة CP & Œuvres sociale

ثالثا: مديرية خدمة الزبائن: لقد انتهجت المؤسسة حديثا استراتيجية مركزية مراكز الاتصال في الجزائر العاصمة، لضبط جودة ونوعية الخدمة، وتتكون هذه المديرية من:

- **مركز اتصالات الجمهور الواسع:** مهمته تسجيل مختلف الطلبيات والاستعلامات الصادرة من عند زبائن المؤسسة، حيث تعمل هذه المصلحة 24سا/24سا لمدة 7 أيام.
- **مركز الاتصالات خاص بالموزعين ونقاط البيع:** مهمته الإجابة على طلبات نقاط البيع والموزعين على المستوى الوطني وكذا تشعيل الخطوط المباعة.
- **مركز اتصالات خاص بالمؤسسات والحسابات الكبيرة:** مهمتها الإجابة على الطلبيات والاستعلامات الخاصة بالعروض الموجهة للمؤسسات.
- **مركز الاتصالات الرقمي:** مهمته متابعة انشغالات الزبائن الذي يستعملون الأرضية الرقمية كالفايسبوك، تويتر...الخاص بالمؤسسة.
- **مركز المكالمات الخارجية:** تنحصر مهمته في
  - ✓ الاستفسار عن مدى رضا الزبائن على جودة الخدمات المقدمة؛
  - ✓ اعلام الزبائن بتاريخ تسديد المستحقات؛
  - ✓ تقديم هدايا مقابل وفائهم واستعمالهم خطوط المؤسسة؛
  - ✓ القيام بدراسة السوق من خلال عمليات صبر الآراء.

المبحث الثالث: كيفية إعداد القوى البيعة في مؤسسة أوريدو

المطلب الأول: الأهداف الموكلة لمندوبي مبيعات مؤسسة أوريدو

يمكن حصر الأهداف الخاصة بالقوة البيعية لمؤسسة أوريدو كما يلي :[1]

- الحفاظ على الحصة السوقية من خلال إرضاء الزبائن وتقديم العروض الملائمة لهم؛
- جعل الربحية المؤشر الرئيسي للتنمية من خلال تحقيق رقم الأعمال السنوي المتوقع؛
- نقل صورة جيد عن المؤسسة؛
- نقل المعلومات عن السوق للمصالح المعنية لضبط الخطط والاستراتيجيات.

إضافة إلى هذه الأهداف هناك أهداف نوعية من شأنها التأثير بطريقة مباشرة على مردودية القوى البيعية:

- ✓ طريقة الكلام والأناقة، التي من شأنها أن تنقل صورة جيدة عن المؤسسة لزبائنها.
- ✓ مدى التحكم في المعلومات المقدمة، طريقة التخاطب

المطلب الثاني: هيكلة وحجم القوى البيعية:

تمتلك المؤسسة ترسانة من القوى البيعية المتنوعة، والتي تعتمد عليها في تقديم أحسن صورة لعلامتها التجارية من خلال مؤهلاتها وعدد عمالها، ويمكن اظهار الأهمية التي توليها المؤسسة لهذه القوى من خلال المعطيات التالية:

أولا: الهيكلة الجغرافية لمصلحة المبيعات المباشرة على مستوى الوطن:

تهدف مؤسسة أوريدو إلى كسب أكبر حصة سوقية وذلك من خلال تواجدها في أغلب ولايات الوطن، اين تقسم سوقها إلى مناطق بيعية كما تظهر لنا في الخريطة.

(1) من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق خاصة بالمؤسسة

جدول 05: الهيكلة الجغرافية للقوى البيعية لمؤسسة أوريدو

	مصلحة المبيعات الخاصة بالوسط الجزائري	مصلحة المبيعات الخاصة بالشرق الجزائري	مصلحة المبيعات الخاصة بالغرب الجزائري
عدد الولايات	13 ولاية	19 ولاية	16 ولاية
التعيين	الجزائر، عين الدفلى البليدة، البويرة، بومرداس جلفة، غرداية، إليزي الأغواط، المدية تمنراست، تيبازة، تيزي وزو	عنابة، باتنة، بجاية بسكرة، برج بوعريريج قسنطينة، الواد الطارف، قالمة، جيجل خنشلة، ميلة، مسيلة ورقلة، أم بواقي سطيف، سكيكدة، سوق اهراس، تبسة	وهران، عين تموشنت مستغانم، تلمسان شلف، أدرار، بشار بيض، معسكر، نعامة غليزان، سعيدة، سيدي بلعباس، تيارت تندوف، تيسمسيلت

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على وثائق خاصة بالمؤسسة

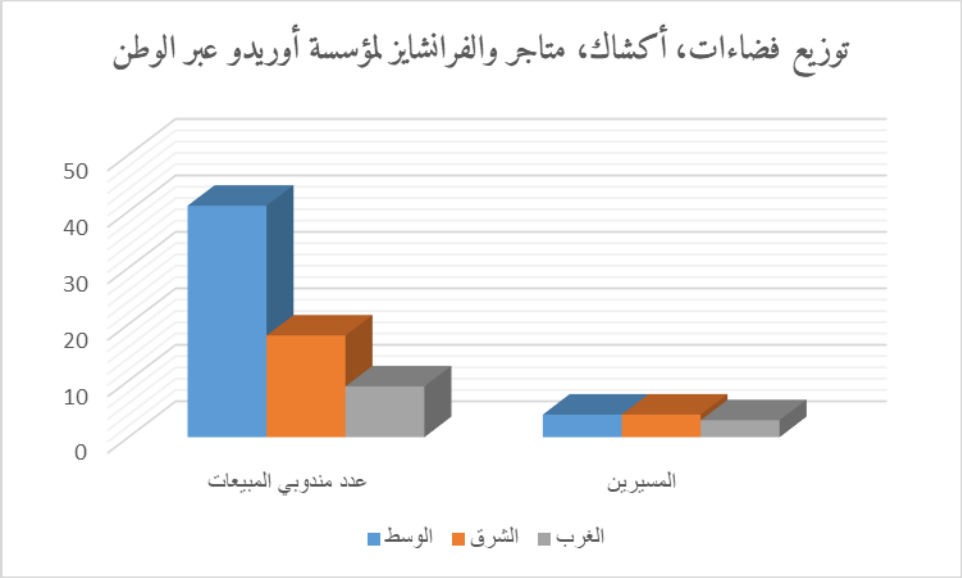
لاستدراك التأخر في سوق الهاتف النقال في الجزائر (قدومها ثالثا)، قامت مؤسسة أوريدو باستراتيجية التواجد في كل مناطق الوطن، وذلك للتقرب من زبائنها الفعليين أو المرتقبين حيث قامت حسب الجدول رقم 07 بتوزيع وكالاتها والتي مجموعها 115 وكالة على 48 ولاية (التقسيم الإداري القديم). وستوضح التقسيم بالتعداد حسب ولايات الوطن كما يلي:

جدول 06: توزيع فضاءات، أكشاك، متاجر والفرانشايز لمؤسسة أوريدو عبر الوطن

المنطقة	فضاءات أوريدو	أكشاك أوريدو	متاجر	فرانشايز	المجموع
وسط	40	6	2	19	67
شرق	43	16	2	4	65
غرب	32	9	-	6	47
المجموع	115	31	4	29	179

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على وثائق خاصة بالمؤسسة

شكل 11: توزيع فضاءات، أكشاك، متاجر والفرانشايز لمؤسسة أوريدو عبر الوطن



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على وثائق خاصة بالمؤسسة

يمكننا الاستنتاج من خلال الجدول رقم 07 والخاص بتوزيع مختلف فضاءات أوريدو ومراكز البيع المعتمدة على مناطق الوطن الثلاث، أنه يوجد تمركز نوعا ما كبير في منطقتي الوسط والشرق. يعود الى ارتفاع نسبة الكثافة السكانية لهذه المنطقة مقارنة بالغرب وشرق الجزائر من جهة، ومن جهة أخرى استراتيجية تموقع المؤسسات الجزائرية الكبرى في هذه المناطق. ولتعزيز مكانة المؤسسة ارتأت مؤخرا ادراج المتاجر والفرانشايز قصد تغطية وخدمة أكبر عدد ممكن من هذه المناطق التي لا يمكن الوصول إليها.

فيما يخص شرق البلاد فتمتلك أوريدو حوالي 65 من فضاءات واكشاك ومتاجر أي 36%، فيما يقابلها 37% أي ما يعادا 67 فضاء بالنسبة لمنطقة الوسط.

في حين نجدها تمتلك 47 من فضاءات واكشاك ومتاجر في الغرب، أي بعدد أقل مقارنة بالمنطقتين السابقتين.

ثانيا: حجم القوى البيعية: تتعدد قوى البيع لدى مؤسسة أوريدو، فهي تمتلك قوى بيع داخلية وخارجية

أ- **قوة البيع الداخلية**: هي تلك الفئة المستقرة في المؤسسة تتمثل في مندوبي البيع وكذا مستشاري مراكز الاتصال نحصرها فيما يلي:

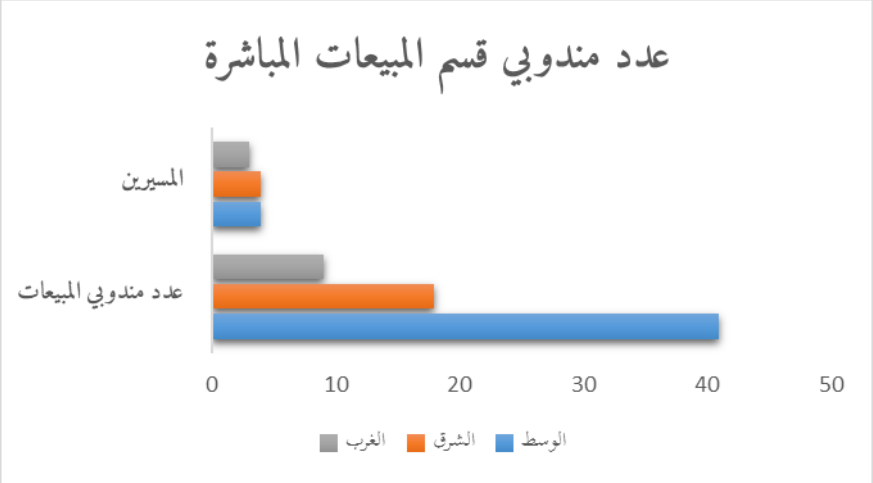
✓ **عدد مندوبي قسم المبيعات المباشرة**

جدول 07: عدد مندوبي قسم المبيعات المباشرة

المنطقة	فضاءات أوريدو	أكشاك أوريدو	متاجر	فرانشايز	المسيرين	المجموع
وسط	230	6	7	38	9	290
شرق	186	16	4	7	8	221
غرب	128	9	-	10	7	154
المجموع	544	31	11	55	24	665

المصدر: من اعداد الطالب باستعمال معلومات خاصة بالمؤسسة

شكل 12: عدد مندوبي قسم المبيعات المباشرة



المصدر: من اعداد الطالب باستعمال معلومات خاصة بالمؤسسة

من خلال الجدول رقم 08 نلاحظ أن المؤسسة تمتلك حوالي 665 مندوب بيع مباشر (تنفيذي) يعني المتواجدين في الميدان، ناهيك عن أولئك الذين يعملون في المكاتب.

بالنسبة لمنطقة الوسط، فنلاحظ تواجد 43% من مندوبي المبيعات وهذا راجع إلى كبر المنطقة من جهة، وكذا تطور المنطقة اقتصاديا بسبب المنشآت الاجتماعية والاقتصادية، ويمثل تمركز سكان منطقة

الوسط حوالي 37 % [1]من المجموع العام لسكان الجزائر. ومن خلال هذه المعطيات خصصت المؤسسة 281 مندوب يغطي 67 فضاء ومتجر، يسيرهم 9 مسيرين مقسمين على 07 مناطق (بالرجوع إلى الشكل للهيكل التنظيمي).

فيما يخص منطقة الوسط، نجد 33% من مندوبي المبيعات ما يعني 213 مندوب موزعين على 19 ولاية يقوم بتسييرهم 8 مسيرين.

أما بخصوص الغرب الجزائري، والأقل تعدادا لسكان الجزائر[2] فيتواجد فيه 147 مندوب أي ما يعادل 23% من مجموع القوى البيعية، مقسم على 06 مناطق بيعية يشرف على تسييرها 07 مدراء بيع.

✓ **خدمة الزبائن:**

جدول 08: عدد مندوبي قسم خدمة الزبائن

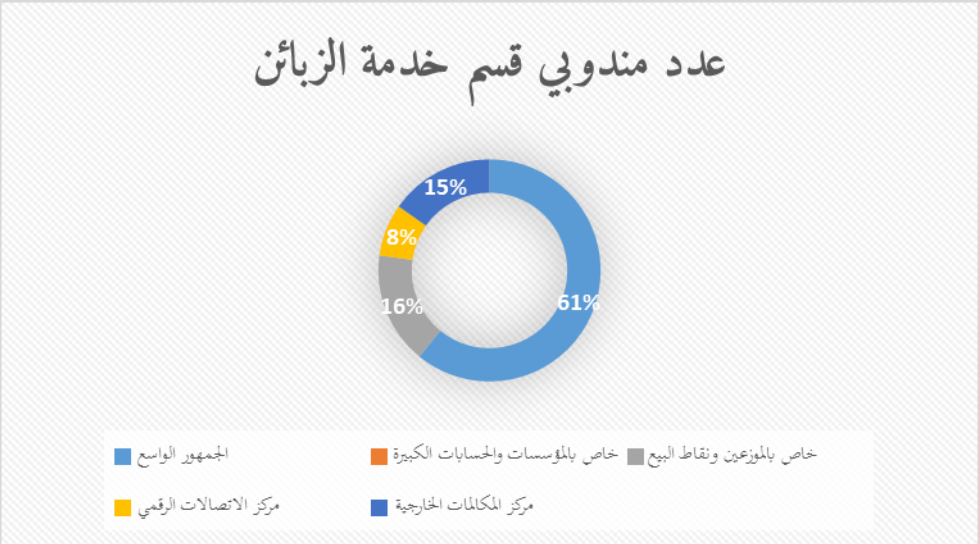
نوع المركز الاتصال	عدد مندوبي المبيعات
الجمهور الواسع	112
خاص بالمؤسسات والحسابات الكبيرة	
خاص بالموزعين ونقاط البيع	30
مركز الاتصالات الرقمي	14
مركز المكالمات الخارجية	28
المجموع	184

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على وثائق خاصة بالمؤسسة

[1] https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/359/3/1/15896

[2] نفس المرجع السابق

شكل 13: عدد مندوبي قسم خدمة الزبائن



المصدر: من اعداد الطالب باستعمال معلومات خاصة بالمؤسسة

كما هو واضح جليا من الشكل رقم 13 نلاحظ أن الحصة الأسد من عمالة مصلحة خدمة الزبائن موجهة لخدمة الجمهور الواسع، وللمؤسسات والحسابات الكبيرة وهو ما يعادل 61% من مجموع مندوبي قسم مصلحة الزبائن، في حين المندوبين المخصصين لخدمة الموزعين ونقاط البيع هو 30 مندوب بنسبة 16%، تليها نسبة 15% مخصصة للمكالمات الخارجية، أما الخدمة الرقمية أو مصلحة الاتصالات الرقمية فهي تتكون من 14 مندوب بنسبة 8%. [1]

وتهدف هذه المراكز على المحافظة على زبائن المؤسسة، وخاصة مرافقتهم والتقرب منهم من خلال:

- الترحيب بالزبائن الجدد، والتأكد من فهمهم للمنتجات والعروض المبتاعة؛
- الاستجابة لطلبات العملاء وتعليقاتهم؛
- إرشاد العملاء للتنقل إلى الوكالات؛
- تقديم النصح والحلول، وطمأنة الزبائن؛
- بيع المنتوجات والخدمات؛
- التعامل مع الشكاوى؛

[1] إحصائيات داخلية خاصة بالمؤسسة

- تأكد في جميع الأوقات من وجود تغذية عكسية ميدانية من قاعدة العملاء؛
- معالجة جميع طلبات العملاء وفقًا للعمليات والسياسات التي تحددها خدمة العملاء.

ب- قوة البيع الخارجية:

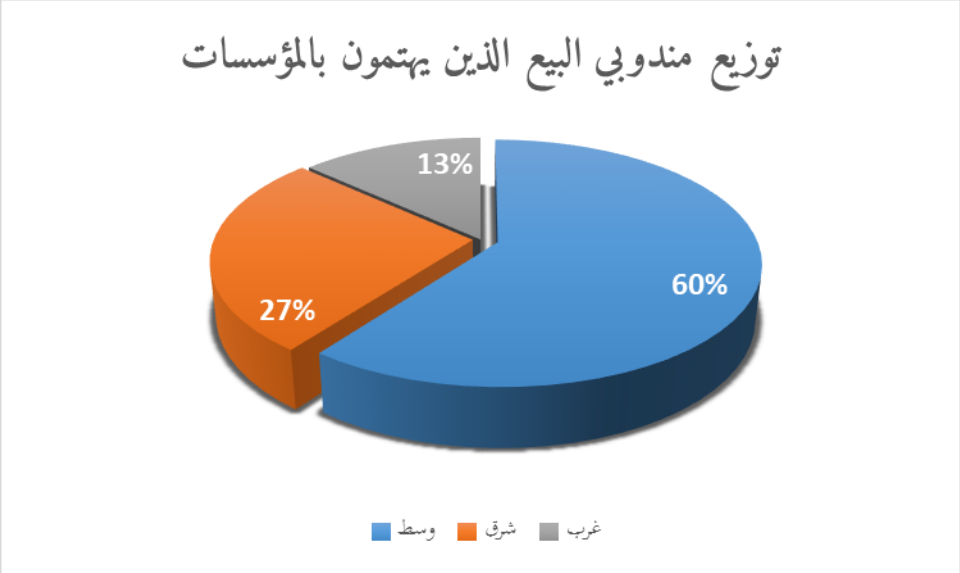
تشمل مندوبي البيع المتنقلين سواء الذين يهتمون بالمؤسسات أو اولئك الذين يهتمون بنقاط البيع

جدول 09: عدد مندوبي قسم المبيعات الذين يهتمون بالمؤسسات

المنطقة	عدد مندوبي المبيعات	المسيرين	المجموع
وسط	41	4	45
شرق	18	4	22
غرب	9	3	12
المجموع	68	11	79

المصدر: من اعداد الطالب باستعمال معلومات خاصة بالمؤسسة

شكل 14: عدد مندوبي قسم المبيعات الذين يهتمون بالمؤسسات



المصدر: من اعداد الطالب باستعمال معلومات خاصة بالمؤسسة

ما تجدر الإشارة إليه، أن مؤسسة أوريدو هنا كثفت من جهودها البيعية واستثمرت في القوي البيعية الخارجية حيث نجدها تمركزت في منطقة الوسط، لوجود عدد كبير من المؤسسات الجزائرية هذا من جهة ومن جهة أخرى تواجد المنافسة الكبيرة في هذه المنطقة.

يقوم مندوبي المبيعات في قسم المؤسسات هنا بجملة من المهام منها:

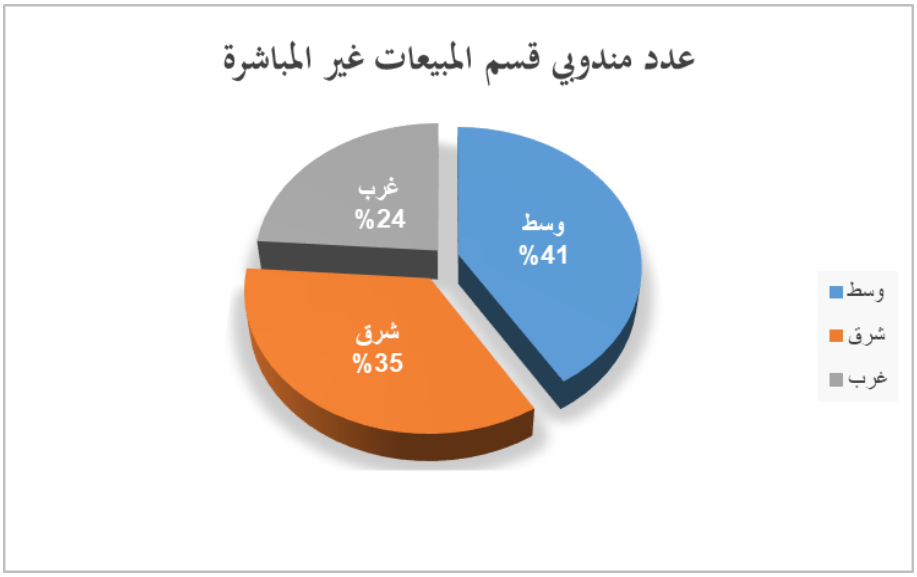
- بتطوير وإدارة مجموعة من العملاء الحاليين أو المحتملين في منطقة جغرافية محددة مسبقًا من قبل قسم المبيعات أو من قبل المؤسسة
- **تقديم المشورة لعملائه:** يجب أن يكون مدير الحساب قادرًا على تلبية توقعات زبائنه، فقبل أن يصبح مندوب مبيعات، فهو قبل كل شيء شخص يقدم بتقديم النصح وتوجيه زبائنه وفقًا لاحتياجاتهم وتوقعاتهم، حيث إن تقديم المنتج المناسب للشركة المناسبة هو أفضل طريقة لبناء الولاء
- **إدارة محفظة عملائهم:** كل مسؤول حساب لديه محفظة عملاء، يجب أن تقدم لهم المنتجات التي تلبي احتياجاتهم

جدول 10: عدد مندوبي قسم المبيعات غير المباشرة الذين يهتمون بنقاط البيع

المنطقة	عدد مندوبي المبيعات
وسط	74
شرق	63
غرب	43
المجموع	180

المصدر: من اعداد الطالب باستعمال معلومات خاصة بالمؤسسة

شكل 15: عدد مندوبي قسم المبيعات غير المباشرة الذين يهتمون بنقاط البيع



المصدر: من اعداد الطالب باستعمال معلومات خاصة بالمؤسسة

ما يلاحظ كذلك هنا أن المؤسسة تركز جهودها البيعية على منطقة الوسط حتى في قواها البيعية غير المباشرة للمحافظة على حصتها السوقية من جهة وربح ما يمكن ربحه من زبائن المنافسة فنجدها تجند 41% من قوتها البيعية غير المباشرة في هذه المنطقة، وبنسبة أقل في منطقة الشرق اين تجند 63 مندوب يغطي حوالي 19 ولاية، في حين توفر 24% من عمالتها للغرب الجزائري.

المبحث الرابع: كيفية تسيير قوى البيع:

لتحقيق أهداف المؤسسة الربحية وتعظيم التكاليف والنفقات على المؤسسة أن تعطي اهتماما بالغا لقواها البيعية، من أجل هذا تعتبر كل مرحلة من مراحل عملية تسيير هذه القوى مهمة ويجب اتباعها بعناية.

المطلب الأول: اختيار وتعيين مندوبي البيع

يخضع ميكانزيم التوظيف في مؤسسة أوريدو كغيرها من المؤسسات إلى 3 مراحل أساسية، يمكن حصرها في الشكل التالي:[1]

[1] سياسة التوظيف الداخلية الخاصة بالمؤسسة

شكل 16: يوضح عملية التوظيف لدى مؤسسة أوريدو



المصدر: من إعداد الطالب باستعمال وثائق خاصة بمؤسسة لسنة 2022

أولا: التحضير للتوظيف:

1- **تحديد الوظيفة**: الهدف هنا هو وصف محتوى الوظيفة بدقة، والتي كما قلنا في الجانب النظري تحدد من طرف الرئيس الهرمي المباشر للشخص قيد التوظيف، ويكون وصف الوظيفة محددا في الملف التعريفي المدرج في الملحق رقم 01:

2- **تحديد مواصفات البيع**: بعد الانتهاء من تحديد الملف التعريفي للوظيفة المراد شغلها، وجب علينا تحديد المواصفات الدقيقة للمترشح، ونخص بالذكر هنا المهارات المعرفية بصفة خاصة وتلخص في الجدول التالي:

الجدول رقم 11: ترتيب مهارات المترشح

	المهارات اللازمة	المهارات المهمة	المهارات التكميلية
المعرفة			
الدراية			
المواقف savoir être			

المصدر: من إعداد الطالب باستعمال وثائق خاصة بالمؤسسة.

يوضح الجدول رقم 12:

عموديا نجد نوع المهارات:

- المعرفة: تتحقق من خلال مكتسبات الشخص خلال تحصيله العلمي وشهاداته؛
- الدراية: نقصد بها الممارسات المتقنة خلال الخبرة؛
- المواقف: هي الصفات الشخصية، السلوكية والاجتماعية.

أما أفقيا فنجد:

- لازمة: مهارة مطلوبة تماما لشغل المنصب؛
- مهمة: نقصد بها تلك المهارة العادية والمتوقعة للقيام بالمهام بالشكل الصحيح؛
- المهارة التكميلية: هي ميزة إضافية، وليست أساسية، لكنها مثيرة للاهتمام.

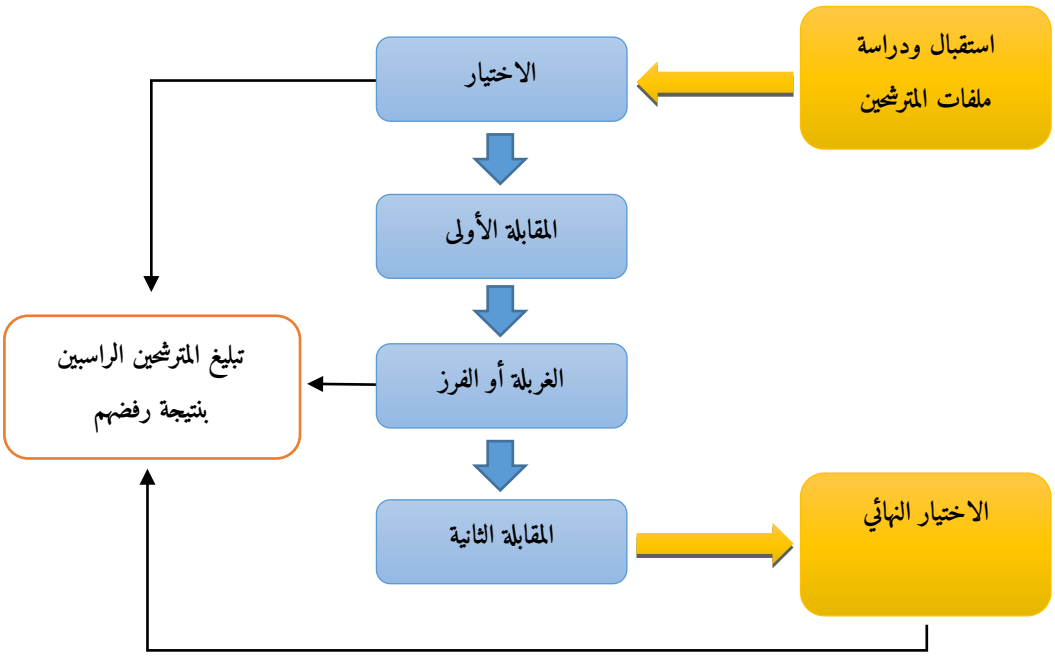
على سبيل المثال قد تكون الطلاقة في اللغة الإنجليزية مهارة أساسية لمنصب يتعامل مع شركاء دوليين. بالإضافة إلى ما سبق قد تكمل المعلومات الأخرى الملف الشخصي، على سبيل المثال (حيازة رخصة السياقة).

3- **مصادر التوظيف**: أول سؤال يجب طرحه هو: هل يتم التوظيف داخليا أم خارجيا؟ وبعدها من الذي يقوم بالتوظيف؟ وعبر أي قناة (قنوات التوريد)؟ وتجدر الإشارة في الجزائر أنه عادة ما تنشر عروض العمل في الصحافة، مواقع التوظيف، مكاتب التوظيف، الشبكات الاجتماعية، وما إلى غير ذلك.

ثانيا: منهج التوظيف:

بهدف اختيار أحسن مرشح لهذه الوظيفة، تقوم المؤسسة باتباع المثال التالي:

شكل 17: يوضح منهج عملية التوظيف لدى مؤسسة أوريدو على سبيل المثال مع مقابلتين



المصدر: من إعداد الطالب باستعمال معلومات من المؤسسة.

ثالثا: تنصيب الموظف الجديد:

تعتبر أهم خطوة في التوظيف، فمهمة المؤسسة هنا إعطاء الموظف انطباع جيد، وكذا منحه الراحة والأمان اللازمين.

بعدها تأتي مرحلة استكمال الإجراءات الإدارية، حيث يتضمن التوظيف العديد من الإجراءات الشكلية التي يجب إكمالها في أقرب وقت ممكن كصياغة عقد العمل مثلا، وتحديث سجل الموظفين الفردي...

المطلب الثاني: التدريب

ينقسم التدريب في مؤسسة أوريدو إلى قسمين هامين:

1. **التدريب الوظيفي**: أو المهني حيث يخضع لنمط تشغيل يتكيف مع مهارات مندوب المبيعات ويتم إجراء تقييم على أساس قاموس المهارات لكل منصب عمل، حيث يُشار بوضوح إلى المهارة الضرورية وإلى أي مستوى، على سبيل المثال، بالنسبة لمندوب المبيعات، يجب أن يكون لديه مهارة الاتصال على مستوى المتقدم، لذلك إذا لم يكن لدى هذا الأخير المستوى اللازم، فسيتم تحديد موعد للتدريب لمساعدته على تحسين هذه المهارة،

لا يقتصر قاموس المهارات على الوظيفة فقط، ولكنه يغطي أيضًا المهارات السلوكية مثل العمل الجماعي والتواصل وما إلى ذلك.

2. **التدريب على العروض والخدمات**: في هذا الصدد، يبدأ التدريب وفقًا لإطلاق وتحديث العروض أو الإجراءات أو التقنيات الجديدة مثل الرقمنة وأيضًا الجيل الثالث والرابع.

كما تولي المؤسسة اهتماما كبيرا لهذا الجانب وهذا ببرمجة تدريبين اجباريين خلال كل سنة لكل مندوب لتحسين مهاراته وضبطها.

المطلب الثالث: التحفيز

إن الهدف من التحفيز هو محاولة المحافظة على الإنتاجية التجارية وتحسينها، وكذا منح الحيوية والنشاط لمندوبي المبيعات بأساليب مختلفة، وكما هو معروف فالتحفيز ينقسم عادة إلى قسمين، كذلك الحال بالنسبة لمؤسسة أوريدو فنجد:

- **التحفيز المعنوي:**

لا يقل أهمية عن التحفيزات المادية، فمؤسسة أوريدو تسعى إلى:

- ✓ رفع معنويات الفريق يوميا صباحا من طرف مسؤول مندوبي المبيعات من خلال عقد اجتماعات صباحية لتشجيع الفريق وكذا لوضع خطة بيع يومية؛
- ✓ إشراك مندوبي المبيعات في الواجبات الإدارية وتحسيسهم بدورهم الفعال؛

- ✓ تقديم رسائل إلكترونية تحفيزية خاصة بنسبة تحقيق الأهداف البيعية الشهرية؛
- ✓ تعيين مندوب الشهر (أحسن مندوب مبيعات في الشهر)؛
- ✓ انشاء مسابقات بين فرق مندوبي المبيعات في مختلف انحاء الوطن.

- **التحفيز المادي:**

يعد نظام الأجور أهم نقطة بالنسبة لموظفي المؤسسة، خاصة مندوبي المبيعات نتيجة للأعمال التي يقومون بها، والاهداف التي حققوها، ومن معروف أنه كلما زاد التحفيز زاد النشاط وزادت إنتاجية مندوب المبيعات.

ويحسب نظام الأجور في مؤسسة أوريدو على النحو التالي:

- كل موظف بمؤسسه أوريدو في يتقاضى اجرا شهريا ثابتا، بالإضافة إلى هذه الأجور الثابتة نجد:
- أما الأجر الخاص بمندوبي المبيعات يتكون من جزئيين أحدهما ثابت والآخر متغير بمعنى آخر، يتغير أجره المندوب المبيعات حسب تحقيقه للهدف المسطر الموكل اليه وهذه الأهداف متعلقة بالدخل العام للمؤسسة، إلا انها تقسم وتترجم على شكل عناصر تتمثل في: التعبئة، بيع الشرائح، بيع الهواتف، منتجات متعلقة بالاتصال بالإنترنيت، ... الخ.
- كما أن الأهداف المسطرة لا تكون معيارية بل تتفاوت من منطقة لأخرى حسب هيكلة القوى البيعية.

ويحسب الأجر كما يلي:

الأجر الإجمالي = الأجر الثابت+ الأجر المتغير (الحافز)

ويحسب الأجر المتغير على النحو الاتي:[1]

(1) من أعداد الطالب بالاعتماد على وثائق خاصة بالمؤسسة

الجدول رقم 12: كيفية حساب الأجر المتغير (الحافز)

		نوع النشاط	نوع المنتج	النسبة
التنقيط الفردي (الكمي) حسب كمية البيع	60%	الشرائح	عالي الدخل	25%
			متوسط / منخفض	15%
			يوز	20%
		التعبئة	تسديد الفواتير	30%
			التعبئة	0%
		الأجهزة	ساهلة / هواتف	10%
النقطة النوعية	20%			100%
النقطة الجماعية	20%			100%

المصدر: من إعداد الطالب باستعمال وثائق خاصة بالمؤسسة.

- **التنقيط الفردي(الكمي):**

هو مقدار بيع مندوب المبيعات للمنتجات الأساسية (الشرائح بأنواعها، التعبئة او بيع الأجهزة) أي الاشياء التي يمكن حسابها كل بنسبتها كما هو موضح في **الجدول 13** وهذا التنقيط الفردي يمثل ما نسبته60% من الأجر الثابت.

- **النقطة النوعية:**

تمثل ما نسبته 20% من الأجر الثابت، ويخضع هذا التنقيط الى معايير المدرجة ضمن **الملحق**.

- **النقطة الجماعية:**

فيقصد بها هنا نسبة مشاركه مندوب المبيعات في تحقيق الهدف الإجمالي لفضاء أوريدو.

المطلب الرابع: مراقبة وتقييم مندوبي المبيعات

أولا: مراقبة مندوبي المبيعات

من أهم أهداف مؤسسة أوريدو Ooredoo هو المحافظة على صورتها التجارية حتى تتمكن من تقديم أفضل ما لديها لزبائنها من جهة ومن جهة اخرى لاكتساب ولائهم، ولا يتأتى هذا الا عن طريق اتباع المنهج المسطر من طرف الإدارة البيعية، احترام القواعد المعمول بها، وفي هذا الصدد فإن عملية المراقبة تتم بشكل دوري عن طريق تقارير إحصائية يتحصل عليها مسؤول مندوبي المبيعات، من طرف هيئه متخصصة وهذا من اجل المراقبة الكمية لنشاط فريق مبيعاته، ونقصد هنا عدد المنتجات المباعة.

وهناك جانب لا يقل أهمية عن الجانب البيعي وهو الجانب النوعي لتقيم الخدمة، كامتثال مندوب المبيعات للإجراءات التنظيمية واحترامها، واللباس الواجب ارتداؤه، كيفية تقديم الخدمة للزبون، المشاركة في ترتيب الفضاء، ... إلخ، كل هذا قصد اجراءات تصحيحيه وليس للردع فنقصد هنا بعمليه الرقابة المرافقة وتصحيح الانحرافات.

وتستعمل المؤسسة لوحة القيادة كأداة من أدوات الرقابة الكمية وتكون دقيقة حيث يظهر فيها نسب المبيعات حسب كل منطقة، وحسب كل مندوب مبيعات، حسب كل منتج، الزيادة النسبية مقارنة مع الفترة السابقة، تسجيل تراجع في التعبئة، ... والشكل رقم 18 مثال عن لوحة قيادة مستعملة مصلحة مبيعات في مؤسسة أوريدو Ooredoo

شكل 18: لوحة قيادة مستعملة مصلحة مبيعات في مؤسسة أوريدو Ooredoo



المصدر: صورة ملتقطة للوحة القيادة المستعملة من طرف المؤسسة.

تقييم: تقييم مندوبي المبيعات

يتم هذا التقييم بصفة شهرية، فبالإضافة إلى النقطة الكمية المحصل عليها من خلال الكمية المباعة لمندوب المبيعات بالاستناد إلى الجدول رقم 13 تأتي هنا مرحلة التقييم النوعي حسب الجدول رقم 14

الجدول رقم 13: بطاقة الأداء النوعي لمستشار المبيعات

بطاقة الأداء النوعي لمستشار المبيعات

النقطة النوعية		
100,0%		الاسم واللقب
		الرمز
		فضاء أوريدو
		الشهر
		المسؤول

معايير التقييم

التقييم	الترجيح	العلامة	المعرفة والإتقان	
15,0%	15%	2	نتيجة المسابقة	

التقييم	الترجيح	العلامة	المهارة	
85,0%	15,0%	2	إدارة النقد والمخزون	وظيفة
	10,0%	2	إنشاء وإدارة طلبات الخدمة	
	15,0%	2	إدارة عقود اشتراك الزبائن	
	10,0%	2	اللباس الواجب ارتداؤه	تجربة الزبائن والموقف
	10,0%	2	الحضور والانضباط	
	10,0%	2	روح الفريق	
	15,0%	2	خدمة ومرافقة الزبائن	

التقييم	الأخطاء المهنية والغيابات	
NON	الأخطاء المهنية	
0	الغيابات	

تعليق المقيم

تعليق وتوقيع مندوب المبيعات

المصدر: من إعداد الطالب باستعمال وثائق خاصة بالمؤسسة.

يتبن من خلال الجدول رقم 14 ما يلي:

- ✓ **المسابقة:** هي أداة لقياس معرفة مندوب المبيعات وإتقانه للعروض والإجراءات السارية، حيث:
  - 4 إجابات صحيحة = علامة كاملة.
  - 3 إجابات صحيحة = نصف العلامة.
  - إجابتين صحيحتين = 0 في الاختبار.
- ✓ **إدارة النقد والمخزون:** نجد فيها فروقات في
  - الفرق النقدي.
  - فرق في المخزون.
- ✓ **إنشاء وإدارة طلبات الخدمة:**
  - تسجيل طلب خدمة لكل زبون في النظام.
  - متابعة طلبات وشكاوى الزبائن
- ✓ **إدارة عقود اشتراك الزبائن:**
  - إدارة ملفات الزبون.
  - إدارة أرشفة العقود.
  - رفض العقود غير المقبولة.
  - استخدام الرقمنة.
- ✓ **اللباس الواجب ارتداؤه:**
  - الالتزام باللباس الموحد على مستوى أماكن Ooredoo.
  - ارتداء الشارة.
- ✓ **الحضور والانضباط:**
  - الالتزام بمواعيد الدخول والخروج والاستراحة.
  - التواجد في موقع العمل أو المكتب.
- ✓ **خدمة ومرافقة الزبائن**
  - استقبال الزبائن.
  - اقتراح العروض للزبائن، ومعالجة طلباتهم
  - الترويج للمنتجات المتوفرة في أماكن ooredoo.

خلاصة:

تعد مؤسسه أوريدو من المؤسسات الناشطة في مجال الاتصال، وتحديدا خدمة الهاتف النقال والانترنت ورغم المنافسة القوية التي يشهدها السوق الوطنية، إلا انها استطاعت وبجدارة ان تثبت وجودها وذلك بتحقيق نتائج اقل ما يقال عنها انها مرضيه، ويعود هذا إلى اهتمامها المنصب لخدمة زبائنها بنوعيهما الحاليين والمرتقبين من جهة، وقوتها البيعية من جهة أخرى. حيث تستخدم المؤسسة قوى بيعية متنوعة ومتخصصة تهدف الى تحقيق اهدافها العامة والترويجية من خلال بيع عروض وخدمات المؤسسة، زيادة حصتها السوقية، بناء علاقات مع الزبائن وكسب ولائهم، وتعتبر كذلك وسيله توزيعية واتصالية في نفس الوقت.

من أجل تقييم ادارة القوى البيعية لدى مؤسسة أوريدو ودورها في احداث الولاء تجاه علامتها التجارية قمنا بدراسة تحليلية مكنتنا من الوصول الى بعض الحقائق أهمها:

- ✓ تولي المؤسسة اهتماما كبيرا في اختيار عمالتها، خاصة مندوبي المبيعات؛
- ✓ تعتمد سياسة التوظيف في الشركة في الحصول على اللؤلؤة النادرة، بمعنى أن عملية الاختيار أمر بالغ الأهمية، فهي لا تعطي اعتبارا للمهارات الفنية في اختيار مندوبي المبيعات فقط... بل تتأكد أنه يمكنه مواكبة التطورات في مهنته وكذا مع المؤسسة وزبائنها؛
- ✓ تركيز مندوبي المبيعات على عمليه التنقيب ومحاوله الوصول الى زبائن جدد من اجل تحقيق أهدافهم البيعية؛
- ✓ الاهتمام الكبير الذي يليه رؤساء مندوبين المبيعات المتخصصين بنقاط البيع تجاه مرؤوسيهم عن طريق تحفيزهم، مراقبتهم وتقييمهم البناء لما له أثر كبير على مردوديتهم؛
- ✓ استفادة مندوبي المبيعات من دورات تدريبية قيمة متواصلة، ومقدمة من طرف متخصصين في ميدان البيع، ادارة الاعمال، التسويق، الاعلام الآلي...إلخ؛
- ✓ يحظى مندوبي البيع الجدد عند تنصيبهم بتكوين واسع فيما يخص عروض ومنتجات المؤسسة، تقنيات البيع، كيفية متابعة محفظة الزبائن، كيفية كسب ولاء الزبون... إلخ، وكذا تكوينات من نوع آخر كالصحة والاخطار المهنية الناجمة عن المنصب؛
- ✓ الاهتمام الكبير بخلق روح الفريق من خلال تبادل معلومات بين المندوبين في ربوع الوطن.

وكدعم لهذه النقاط، تحصلت مؤسسة أوريدو الجزائر على شهادة أفضل مكان للعمل في الجزائر لسنة 2022 التي شاركت فيه 170 مؤسسة عالمية من طرف منظمة **Best Place To Work LTD**[1]

[1] الملحق رقم: 03

الخاتمة

نتيجة لما جاء في الفصول الثلاثة يمكننا الإجابة على اشكاليات الدراسة في شقها النظري والتطبيقي على النحو التالي:

نعم ان لإدارة القوى البيعية أثر كبير وفعال على مردوديه المؤسسات الخدماتية، حيث أن إعداد وتسيير القوى البيعية من العناصر الاستراتيجية في المؤسسة بصفة عامة، والتسويق بصفة خاصة فهي تؤثر الى حد كبير على مدى نجاح المؤسسة ونموها واستقرارها. كذلك إن من بين أهم الامكانيات البشرية التي قد تسخرها المؤسسات الاقتصادية خاصه الخدماتية منها لتضمن الوصول الى الزبون وارضائه هي القوى البيئية والتي تعتبر الواجهة الأمامية للمؤسسات الخدماتية، حيث من خلالها تستطيع ان تربط علاقه تبادليه مع البيئة المحيطة بها وتصنف على انها العمود الفقري لتسويق المنتجات وخدمات المؤسسة، وهذا ما انعكس ايجابا على مردوديه مؤسسه أوريدو حيث انها استطاعت في وقت وجيز ان تحقق نتائج ايجابيه سواء على المستوى الوطني او العالمي واستطاعت ان تنتزع مكانتها في السوق الجزائرية و تكسب ولاء زبائنها من خلال استثمارها في عنصرها البشري عامة وقواها البيعية بصفة خاصة، وكما أشرنا إليه في الجانب التطبيقي أنها وبفضل سياسة إدارة موردها البشري لقواها البيعية تحصلت على شهادة أفضل مكان للعمل لسنة 2022.

نتائج الدراسة:

- إن نشاط القوى البيعية تسيطر عليه الصبغة الإنسانية والعلاقات الشخصية، فمهمته الأولى ضمان الاتصالات الشخصية والمباشرة مع زبائن المؤسسة، لذا فإن اختيار مندوبي المبيعات ذوي كفاءة، وذوي تأثير خاصة على المستوى الشخصي يعكس صورة إيجابية للمؤسسة وبالتالي تحقيق حجم كافي ومرضي من المبيعات، مما يؤثر على الأرباح المرتقبة ويدفع جهود المنظمة لتحقيق النمو والاستقرار المطلوبين، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.
- إن الاختيار السليم لمندوبين مبيعات يحرص على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب حيث يمكنها هذا الاختيار من تخفيض نفقات التدريب مما ينجم عنه انخفاض كذلك في النفقات الإدارية الخاصة بالإشراف والرقابة من جهة ومن جهة أخرى فإدراك الزبون لجودة الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة يتأثر بالمعاملات الشخصية للقوى البيعية، وهو ما يوثر على مردودية المؤسسة، وهذا ما يزيد من تعزيز الفرضية الثانية.
- إن القوى البيعية تعتبر همزة وصل بين المؤسسة والزبون، فهي المتحدث باسم المؤسسة وصورتها التجارية لدى الغير، فالإدارة الكفؤة لهذا العنصر البشري هو الذي يمكن القوى

البيعية من أن تحدث الفرق في عالم اشتدت فيه المنافسة على عروض وخدمات متشابهة وهذا ما يثبت الفرضة الثالثة.

- ما استنتجناه خلال دراستنا التطبيقية لمؤسسة أوريدو أنها لا تغفل على أي مرحلة من مراحل إدارة القوى البيعية فكل من الاختيار والتعيين، التدريب، التحفيز والرقابة هم سلسلة مترابطة في المؤسسة، حيث نجد أن المؤسسة لا تسعى إلى كسب ولاء الزبون من خلال قواها البيعية فقط بل تحويله وضمه إلى هيكلها التنظيمي باعتباره مندوبا آخرا يروج ويبيع سلع المؤسسة، وما الجائزة المتحصل عليها مؤخرا من طرف المنظمة العالمية Best Place To Work LTD على أن مؤسسة أوريدو هي أحسن مكان للعمل لسنة 2022-2023 إلا إجابة صريحة تعزز من صدق الفرضية الرابعة.

التوصيات:

استنادا إلى النتائج المتوصل إليها يمكن تقديم جملة من الاقتراحات:

- تكثيف التدريب الدوري لما له من أثر إيجابي على القوى البيعية.
- تنقل مندوبي المبيعات من منطقة لأخرى بغية الالمام بكل سلوكيات المجتمع الجزائري.
- تثمين البيع الزائد المحقق من طرق مندوب المبيعات على غرار الأجر المتغير المتحصل عليه، لزيادة تحفيز القوى البيعية.
- زيادة الاهتمام بمندوبي المبيعات لأنهم صاحبي محفظة الزبائن التي نسج معها علاقة وطيدة طيلة سنوات الخدمة، مما قد ينعكس سلبا في حالة الاستقالة أو الطرد.
- اشراك الزبون في عملية تصميم منتجات جديدة.
- الاهتمام أكثر بالزبون من خلال من خلال استعمال آليات تحفزه معنويا كإدراج خدمة أعياد الميلاد مثلا، ربح قسائم شراء، رحلات...

آفاق الدراسة:

من خلال هذه الدراسة تناولنا عدة نقاط هامة نراها تستحق التعمق أكثر لجعلها بحوثا مستقبلية:

- دراسة أثر تسيير القوى البيعية في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة الخدماتية.
- أهمية كفاءة إدارة القوى البيعية في كسب ولاء الزبون المؤسسة الخدماتية.
- أثر تنافسية إدارة القوى البيعية على مردودية المؤسسة الخدماتية، دراسة مقارنة بين المتعاملين: موبيليس، جيزي وأوريدو.

المراجع

باللغة العربية:

1. ابراهيم الفقي، قوة التحفيز، ثمرات للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، مصر 2011
2. أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، منشورات جامعة بنها، مصر، 2000.
3. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2007.
4. راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2000
5. سليمان الفارس، عيسى شحادة ملدعون، يسرى مباركة، إدارة الموارد البشرية، ط 7، منشورات جامعة دمشق، سوريا، 2005.
6. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن،2006.
7. محمد علي السلمي " الحوافز " المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1983.
8. صلاح الشنواني، الإدارة التسويقية الحديثة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية،2000
9. ظاهر محمود كلالدة، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، جامعة عمان، الأردن1997.
10. عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط5، الجزائر 2007.
11. فريد الصحف، قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002
12. فؤاد الشيخ سالم وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثالثة، 1989.
13. كشواي باري: تع قسم الترجمة بدار الفاروق، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار الفاروق، مصر، 2006.
14. محمد حافظ حجازي، دعم القرارات في منظمات الأعمال، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2006.
15. مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
16. نادر أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، إطار نظري وحالات علمية، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010
17. ناصر دادي عدون، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.

باللغة الفرنسية:

18. Dayan, **Manuel de Gestion**, V1, Ellipses, France, 1999, P.445.
19. MACQUIN, **Vendre : Stratégie, Hommes, Négociation**, Edition Publi-Union, Paris, 1999.
20. ZEYL, A.DAYAN, **Force de vente : Direction, Organisation**, Gestion, 3éme éd, Edition d'Organisation, Paris, 2003.
21. Alazard, S. Sépari, **Contrôle de gestion**, 5eme éd., Dunod, France, 2001.
22. DEMEUR, ***Marketing***, 2éme édition, édition SIREY, Paris, 2001.
23. Deney, **Marketing**, Paris, 4éme édition, 2003.
24. HAMON, P. LEZIN, A. TOULLEC, **Gestion commercial et Management de la force de vente**, Edition DUNOD, Paris, 1993.
25. L. leboye, **Evaluation du Personnel**, France, 2éme Ed, 1996.
26. D.Darmon, **Pilotage dynamique de la force de vente**, Ed Village mondiale, Paris.
27. Demeure C, **Marketing,** 3eme édi, Dalloz, France, 2001.
28. Vernette, **L'essentiel de Marketing**, Organisation, France, 2001.
29. Leonard, **Stratégie de marketing industriel**, Collection Diriyel, France, 1994.
30. J.P Helfer, J.Orsoni : **Marketing**, 7ème edi, vuibert, France, 2001.
31. Kotler P, est autres « **Marketing Management** » 12ème ed, Pearson Education, Paris 2006.
32. Lendervie-Levy-Lindon, « **MERCATOR** » 8ème ed, Dunod, Paris, 2006.
33. N.C. Debarg, L .Cavlin E, **Pratique du marketing**, Berti, Algérie, 2004
34. P. Kotelr, B. Dubois : « **management & marketing** », 11ème ed, Publi Union, France, 2004.
35. R. Khelassi, **Management Ressources Humaines**, Hamma, Algérie, 2010.
36. R.MOULINIER, ***Les 500 mots clés de la vente***, édition DUNOD, Paris, 1997.
37. RAMOND.P, **management opérationnel, direction et animation des équipes**, 2ieme Ed Maxima, Paris, 2002.
38. S. A Benraouane: **Le Management des Ressources Humaines**, OPU, Algérie, 2010.
39. Y. Saint Arnaud, **L'interaction Professionnelle : Efficacité et coopération**, 2eme édi, P.U.M, Canada, 2003.
40. Y.CHIROUZE, **Le marketing, étude et stratégie**, Elipses, Paris, Paris, 2003.
41. ZEYL.A, DAYAN.A, « **direction, organisation, gestion** », 3ieme Ed d'Organisation, Paris, 2003.

باللغة الانجليزية:

43. R. Harrison, **Human Resource Management Issues and Strategies**, Wesley Publishing Company, England, 1998.
44. Frank V.Cespedes, « **Alingning Strategy and Sales : the choices, systems, and behaviors that drive effective selling** », Harvard business review press, USA, 2014.

رسائل وأطروحات جامعية:

45. أحمد سيد مصطفى، **استراتيجية إدارة الأداء والتطوير الوظيفي**، مداخلة بمؤتمر التطوير الوظيفي الأول، الكويت، أكتوبر، 2002
46. أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، **تسيير قوى البيع في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية – الواقع والآفاق**، من إعداد الطالب جبار بوكثير، 2013.
47. محمد بن سعد أبوحيمد (2-7-2020)، **أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين**، المجلة العربية للنشر العلمي، اطّلع عليه بتاريخ 31-3-2022
48. مذكرة ماجستير، **إدارة القوى البيعية أداة لتفعيل ولاء الزبون تجاه العلامة التجارية، دراسة حالة كيا موتورز** من اعداد الطالب لعمش حسام، 2009
49. مذكرة نهاية التخرج، **أساليب التحفيز المادي والمعنوي في التسويق الداخلي للموارد البشرية، دراسة حالة مؤسسة تكرير السكر**، من اعداد الطالبة بلعبدو بختة، جامعة مستغانم، 2014.
50. مقال، **أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين** محمد بن سعيد أبو حميد، تحت رقم ISSN 2663-5798

مراجع الانترنيت:

51. https://smallbusiness.chron.com/sales-force-characteristics-2755.html
52. https://www.thekeepitsimple.com/sales-force-definition/ consulté le 05/04/2022 à 00 :39
53. https://slideplayer.fr/slide/11504201/
54. https://mawdoo3.com/ (mawdoo3.com)أنواع الهياكل التنظيمية - موضوع
55. Cours de force de vente, www.scibd.com
56. https://fr.scribd.com/doc/41423620/cours-force-vente
57. https://mawdoo3.com/أهداف التدريب ومراحل تقييمه - موضوع

58. https://www.tassilialgerie.com/vb/showthread.php?t=8722
59. https://cte.univ-setif2.dz/moodle/mod/book/ المحاضرة الرابعة / النظريات المفسرة للتوافق المهني
60. https://hbrarabic.com/نظرية التوقع "شرح معنى"
61. https://wikimemoires.net/2011/09/demarche-moderne-de-grh/#stoc-paragraphe-i-le-diagnostic-le-recrutement-et-la-selection
62. www.ta3lime.com 2022/02/27 منتدى الشرق أونلاين، شوهد بتاريخ
63. https://www.memoireonline.com/06/09/2144/Le-management-de-la-force-de-vente-entreprise-industrielle.html#fn202022/05/21 شوهد يوم

الملاحق

الملحق رقم 01: الملف التعريفي للمنصب

الملف التعريفي	
رقم الملف الشخصي:	
لقب الدور: مندوب مبيعات مباشر	**يقدم تقاريره إلى:** قائد الفريق / مشرف المبيعات المباشر
الإدارة: المبيعات المباشرة	القسم / المصلحة: البيع المباشر
السياق	
هدف: مستشار المبيعات هو أول سفير للشركة. يجب أن يضمن عمليات المبيعات والخدمة ويضمن تجربة عملاء عالية الجودة.	**سياق:** تجربة الزبون (جودة الخدمة، الرضا والولاء)

مسؤوليات الدور

- نظرة شاملة:
- ضمان الأداء الفردي الذي يلبي التوقعات المحددة.
- التعاون مع أعضاء الفريق الآخرين لضمان تجربة زبائن عالية الجودة.
- حماية معلومات الشركة والتأكد من سرية بيانات الزبائن.
- ضمان التغذية العكسية من أرض الواقع (جمع البيانات، والإبلاغ عن المشاكل في المتجر، اليقظة التنافسية).
- تبادل المعلومات والمعارف والخبرات طواعية.
- الاستخدام الأمثل للأنظمة والأدوات والموارد المتاحة لها بما يتوافق مع معايير الصحة والسلامة والبيئة.
- إدارة الملفات (التقارير والمحفوظات).
- تولي مسؤولية ومتابعة شكاوى العملاء وطلباتهم.
- الحفاظ وتطوير المعرفة بعمليات وأدوات العمل.
- ضمان أمن المخزون والمداخيل.
- المعرفة الضمنية لمنتجات وعروض المؤسسة وكذلك التطبيقات اللازمة لضمان البيع وخدمة ما بعد البيع.
- المشاركة في ترتيب الوكالة وفقًا للمعيار النمطي.
- الملف الشخصي للعملاء وإرضائهم والاحتفاظ بهم.
- التأكد من مؤقت لمدير المخزن في حالة الغياب (حسب تكوين المخازن).

مؤشرات الأداء الرئيسية

- المعرفة التقنية
- جودة الخدمة
- تحقيق الهدف الكمي.
- إدارة ومتابعة الشكاوى والملفات

علاقات العمل وصنع القرار

يتفاعل مع **داخليا:** مع زملائه المباشرين ورئيسه.

خارجيًا: مع العميل النهائي.

صناعة القرار: لا يتخذ القرار على مستواه.

المهارات	
التقنيات	**المستوى**
البيع للزبائن	أساسي
تفاوض	أساسي
المبيعات عبر الإنترنت / الرقمية	متوسط
بيع السلع والخدمات للزبائن الحقيقيين	متقدم
الاتصال مع الزبائن	متقدم
اللغة المحلية	خبير
المهارات السلوكية	**المستوى**
التواصل والتأثير بشكل تعاوني	أساسي
تحقيق النتائج وتعزيز الملكية	أساسي
بناء قيمة العميل	أساسي
الخبرة والمؤهلات	
• الحد الأدنى من الخبرة والمعرفة الأساسية • عامان مطلوبان في المبيعات و / أو خدمة العملاء. • إتقان اللغات والعربية والفرنسية والإنجليزية (الأصل). • إتقان الكمبيوتر. • الشعور بالاتصال والتواصل.	الحد الأدنى من مؤهلات الدخول / القبول تقني سامي أو ما يعادلها
الموافقات	
الامضاء	**التاريخ**

المصدر: وثيقة خاصة بالمؤسسة

الملحق رقم 02: نموذج لوحة قيادة فردية

المؤسسة: .....

رجل البيع: ..... الفترة:							المنتج: ..... القطاع:						
الأهداف	جانفي		فيفري		مارس		اجمالي الثلاثي		الانحراف (100)		معدل انجاز الأهداف
	متوقع	حقيقي	متوقع	حقيقي	متوقع	حقيقي	متوقع	حقيقي	ملائم	غ ملائم	
الكمية رقم الأعمال • منتج أ • منتج ب صنف الزبائن • خواص • مهنيين – جملة – تجزئة الزبائن الجدد متوسط معدل التخفيظات عدد الزيارات • للتنفيب عن الزبائن • لتحقيق الطلبيات • أخرى عدد الطلبيات • تسليم مباشر											
النوعية مؤشر الرضى للزبائن معدل الأعمال الملغاة تأخر التسوية مردودات/طلبات التبديل معدل المردودات الاتصالات											

(1) يحسب الانحراف عبر الفرق بين الحقيق والمتوقع

المصدر: C. Hamon, P. Lézin, A. Toullec : OP.cit, P.277.

(100) يحسب الانحراف ملائما إذا كان في صالح المؤسسة، ويعتبر غير ملائما إذا كان عكس ذلك، إذا كان الفرق بين الحقيقي والمتوقع موجبا، يكون الانحراف ملائما في حالة المبيعات وغير ملائم في حالة التكاليف

Ooredoo Algérie reçoit la certification de meilleur employeur

Par Rédaction
Publié le 30 mai 2022 à 14:37



Certifiée meilleur employeur pour l'année 2022, Ooredoo a organisé dans la soirée du dimanche 29 mai 2022 un évènement durant lequel le Programme « Best Places To Work » a remis la Certification à la compagnie.

Lors de cette soirée, le Directeur général de Ooredoo, M. Bassam Yousef Al Ibrahim et la Directrice Exécutive des Ressources Humaines, Mme Nessrine Krim, ont reçu la Certification de meilleur employeur de l'année 2022-2023 qui lui a été remise par le Directeur régional du Programme « Best Places To Work », M. Karim Kaitouni.

Cette soirée, tenue au niveau du Centre International des Conférences (CIC), a réuni des employés de Ooredoo, tous statuts confondus, marquée par la présence notamment du Directeur général de Ooredoo, M. Bassam Yousef Al Ibrahim, du Directeur régional du Programme « Best Places To Work », M. Karim Kaitouni, de la Directrice Exécutive des Ressources Humaines, Mme Nessrine Krim, du Directeur des Affaires Corporatives, M. Ramdane Djezairi ainsi que tout l'encadrement de l'entreprise et les employés représentant les différentes directions de la compagnie.

En ouverture de la cérémonie, le Directeur général, M. Bassam Yousef Al Ibrahim, s'est adressé aux employés pour leur présenter ses plus vifs remerciements en reconnaissance aux efforts consentis tout au long de l'année et à leur engagement sans faille au sein de l'entreprise qui les emploie.

Lors de cet évènement, l'initiateur du programme « Best Places to Work», à savoir l'« Institut Best Companies-USA » a expliqué aux employés de Ooredoo les différentes étapes de cette étude ainsi que la méthode et les critères arrêtées par l'organisme pour déterminer l'octroi de la certification à toute entreprise s'inscrivant dans le programme y afférent.

A noter que la certification de meilleur Employeur, valable de Mai 2022 à Mai 2023, qui a été accordée à Ooredoo Algérie en reconnaissance à la viabilité de sa politique en ressources humaines (RH), qui lui a permis de se distinguer parmi

les différentes entreprises nationales et multinationales ayant participé à ce programme qui promeut les sociétés activant en Algérie et offrant le meilleur environnement et conditions de travail.

Pour rappel, le programme connu mondialement sous le nom « Best Places to Work» est initié par l' « Institut Best Companies-USA » dans plus d'une centaine de pays dans le monde. Cette étude donne la parole aux employés et porte essentiellement sur la perception des collaborateurs quant à la gouvernance de l'organisation et le style de management, les pratiques en matière de politique RH, la rémunération, les avantages sociaux, les relations professionnelles entre collègues, le climat au travail, l'image et l'appartenance, la qualité et l'excellence et enfin le facteur sociétal.

La soirée a été clôturée par un diner offert par Ooredoo à ses employés, qui ont été gratifiés par des morceaux de la musique du répertoire algérien.