

المركز الجامعي - تيسمسيلت -

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

## فعالية إدارة نقاط البيع كمدخل لإرضاء العملاء

-دراسة حالة نقطة بيع كوندور بتيسمسيلت-

مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص إدارة الأعمال

إشراف الأستاذ:

العقاب كمال

إعداد الطالبة:

قمار سعاد

لجنة المناقشة:

رئيسا

مقررا

ممتحنا

ممتحنا

الأستاذ: حمر العين مسعود

الأستاذ: العقاب كمال

الأستاذ: عادل رضوان

الأستاذة: سعدي عائشة

السنة الجامعية 2015/2014

قال الله تعالى :

﴿وما أتيتهم من العلم إلا قليلاً﴾

سورة الإسراء ، الآية 85.

وإذا ما ازددهم علماً زادني علماً بجمالي

علماً أدبني الدهر أوانني نقص عقلي

-الإمام الخافعي-

وهذا من أعظم العبر ، وهو دليل على استيلاء النقص في جملة البشر

# الإهداء

أهدي هذا العمل إلى :

كل صديق صادق في صدقه

## شكر و عرفان

الشكر لله أولا وأخيرا ، وأحمده حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه على إتمام هذا العمل ،

وعلى كل النعم التي أنعمها علينا

أتقدم بجزيل الشكر والامتنان والعرفان لأستاذي الفاضل العقاب جمال الذي تفضل مشكورا بقبول الإشراف والذي عمرني بنبل أخلاقه ، رحابة صدره ، صبره ، وحسن توجيهه

والشكر موصول إلى أعضاء لجنة المناقشة الأساتذة الكرام على تكرمهم بمناقشة عملنا هذا.

كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر لكل عمال نقطة بيع كوندور - تيسمسيلت - على كل ما قدموه لنا من معلومات وعلى صبرهم الجميل معنا .

وأشكر جميع الموظفين في مكتبة العلوم الاقتصادية بجامعة ابن خلدون تيارت ،  
وأتقدم بالشكر والتقدير لكل الأساتذة في معهد العلوم الاقتصادية ، التجارية وعلوم  
التسيير ، بالمركز الجامعي تيسمسيلت .

كما لا أنسى كل من ساعدني من قريب أو بعيد لإتمام

هذا العمل فلكم مني ألف شكر .

الطالبة: فمار سعاد

مقدمة

## مقدمة :

يتسم العالم في العقود الأخيرة بانتشار التكنولوجيا ووسائل الاتصال المختلفة ، واستخداماتها في جميع مناحي الحياة ، وعودة النظم الاقتصادية ، الاجتماعية ، والثقافية ، هذه الهيمنة أوجدت نموذجا جديدا من الاقتصاد - كثير الاستخدام للمعرفة التقنية - ولا يمكن لأي مجتمع حاليا أن يلحق بركب العالم المتقدم ، ويصبح قادرا على المنافسة في العالم ومواجهة العولمة وتداعياتها دون أن يكون لديه نظام تقني متطور ، فعال ، يتميز بالجودة ، ويعد برامج خاصة يستخدمها في الوظائف المختلفة للمؤسسات <sup>1</sup> .

فالاستحواذ على السوق أصبح يشوبه الكثير من الصعوبات ، وبات من غير الممكن فرض المنتج على العميل كما كان يجري سابقا ، إذ أضحت التعامل مع العملاء لا يقوم على أساس أنهم متشابهون في الحاجات والرغبات دائما ، مما حتم على المؤسسة بذل جهد تسويقي لمواكبة ذلك . وقد يختلط مفهوم التسويق عند بعض المؤسسات مع مفهوم البيع ، الذي هو عملية تتم باعتبارها جزءا من التسويق ، كما أن للبيع فنونه ووسائله المستقلة عن فنون ووسائل التسويق ، فتوكل تلك المؤسسات إدارة التسويق إلى إدارة المبيعات ، ولكن إدارة المبيعات وإدارة التسويق تعاملان بالتنسيق مع بعضهما وليس بالنيابة عن بعضهما . ولهذا فان المفهوم الحديث للتسويق يتجه نحو التركيز أكثر على العميل باعتباره نقطة الانطلاق الأساسية لجميع أنشطة المنظمة التسويقية ، وبذلك استمر التفكير لتطوير العلاقة مع العميل ، وابتكار الأفكار الجديدة القادرة على بناء علاقة ثقة متبادلة طويلة الأمد بين المؤسسة وعملائها وتبنيها .

ومع اختلاف النظرة إلى التسويق وأهميته في دراسة الحاجات والرغبات ، وإثارة الطلب على السلع والخدمات وترجمة هذه الأمور إلى سلع وخدمات مناسبة لتلك الحاجات ( أي إنتاج ما يمكن تسويقه ) ، اختلفت كذلك النظرة إلى إدارة المبيعات والوظيفة البيعية حيث لم تعد هذه الوظيفة مسؤولة فقط عن إدارة القوى البيعية ، بل تعدى ذلك إلى قيامها بالتخطيط والإسهام في تنفيذ الخطط والمتابعة وتقييم النتائج ، حيث أصبح لها البعد الفاعل في خلق الطلب واستثارته من خلال تكتيكات البيع الشخصي .

<sup>1</sup> نستعمل في بحثنا مصطلح المؤسسة بدلا من المنظمة لا على سبيل المطابقة في المعنى ، وإنما على سبيل الحصر وذلك من أجل الدراسة لأن المنظمة تشمل أي تنظيم، والمؤسسة ما هي إلا شكل من أشكال هذا التنظيم .

إن قوة البيع بالإضافة إلى كونها وسيلة بيع وتوزيع المنتجات فهي وسيلة اتصالية تتبع سياسة متكاملة ومتربطة مع باقي السياسات الأخرى ، فهي تعمل على إيصال معلومات حول المؤسسة ومنتجاتها إلى العملاء ، وبالمقابل تجمع معلومات للمنظمة حول سوقها ومنافسيها ، وتزود إدارة التسويق ببيانات هامة عن ميول واتجاهات العملاء ، الأمر الذي يؤثر على مضمون وشكل الإستراتيجية التسويقية الواجب تنفيذها أو توجيهها إلى هذه السوق .فإدارة المبيعات هي الجهة المسؤولة عن القيام بأعمال التخطيط ، التنفيذ ، والرقابة على برنامج البيع الشخصي المصمم لإنجاز وتحقيق الأهداف البيعية للمؤسسة ضمن الإستراتيجية التسويقية العامة لها، فالمؤسسات الناجحة متعطشة لمعرفة مدى ما تقوم به من خدمات لدى عملائها ، وتعطشها هذا هو سر نجاحها ، ففريق العمل الناجح يولي تقييم الأداء ومدى فعاليته اهتماما بالغا ، دون أن ننسى بأن العميل هو من أهم العناصر في العملية التسويقية و البيعية الأمر الذي جعل الكثير من المؤسسات تتنافس فيما بينها لإرضائه وجذبه بشتى الوسائل ، حيث ابتكرت طرق هندسية للتسويق ليست لخدمة المنتج بقدر ما هي لخدمة العملاء والحفاظ عليه وإعطائه حقه.

وباعتبار رجال البيع نقطة وصل بين العملاء والمؤسسة ويكونون بذلك في الواجهة مع العملاء ، ويقومون بالعديد من المهام إلى جانب بيع منتجات المؤسسة وبناء علاقات مع عملائها ، فعليهم البحث عن المشتري المرتقبين والعمل على تحويلهم إلى عملاء لدى المؤسسة من خلال إقناعهم بالشراء وإعادة الشراء ، هذه العملية صعبة وطويلة ولكن ضرورية لتطوير واستمرارية المؤسسة وأيضا من اجل كسب رضا وولاء العميل وتطوير العلاقة معه ، ولهذا على البائع التحضير لها ، بحث ، جمع ، ودراسة كل المعلومات الدقيقة عن كل ما يخص ذلك.

## الإشكالية :

إن التغييرات الجذرية التي طرأت على ظروف السوق ، وظهور المنافسة الحادة لم يرافقتها أي تغيير في العقلية الإدارية ، والتي ظلت تعتمد في عملها على الخبرة والتقدير الشخصي ، مما أدى إلى انخفاض في كفاءة قيام إدارات هذه المؤسسات بأعمالها ، ومن بينها إدارة المبيعات التي انعكست آثار انخفاض كفاءة قيامها بوظائفها وواجباتها على إخفاق رجل المبيعات في أداء عملهم بكفاءة وفعالية ، الأمر الذي يفتح المجال أمام المؤسسات المنافسة و العاملة في نفس القطاع ، خاصة عند تبني هذه المؤسسات سياسات واستراتيجيات مدروسة تلقى القبول لدى العملاء .

لذا تم صياغة الإشكالية التي تناولتها الدراسة انطلاقا من تساؤل أساسي :

## كيف تساهم إدارة نقاط البيع في تحقيق رضا العملاء ؟

ومن هذا التساؤل الرئيسي ، تتفرع مجموعة من التساؤلات الجزئية :

1. ما هو سر نجاح المؤسسات التي تركز على فعالية إدارة نقاط البيع ؟
2. إلى أي مدى تساهم إدارة نقاط البيع في رضا العميل ؟
3. ما هي أهم الشروط الواجب توفرها في رجل البيع ، وكيف تؤثر الأساليب التي يستخدمها لكسب رضا العميل ؟
4. كيف تؤثر عملية البيع الشخصي على ولاء العملاء ؟
5. على أي أساس تعتمد نقطة بيع كوندور- تيسمسيلت - في توظيف رجال بيعها ؟
6. كيف يتم قياس فعالية إدارة نقطة بيع كوندور- تيسمسيلت - ؟

## فرضيات الدراسة :

من اجل الإجابة على التساؤل الرئيس والأسئلة الفرعية وبغية تحقيق أهداف الدراسة نضع الفرضيات التالية:

1. سر نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها هو فهم مبادئ إدارة نقاط البيع ، والتركيز على نمط تطبيقها .
2. تساهم إدارة نقاط البيع في رضا العميل بدرجة كبيرة في حال تميزت بالفعالية .
3. توفر القدرات التفاوضية والاتصالية لدى مندوبي البيع له دور هام في كسب رضا العميل .
4. عملية البيع الشخصي تحظى بأهمية بالغة في التأثير على ولاء العملاء ، خاصة في حال في وجود تميز في الأداء ما يعزز الثقة ويولد الولاء .
5. تعتمد نقطة بيع كوندور- تيسمسيلت - في توظيف رجال يبيعها على أساس الكفاءة .
6. يتم قياس فعالية إدارة نقاط البيع كوندور من خلال قياس رضا وولاء العملاء لنقطة البيع .

## أهمية الدراسة :

تنبع أهمية الدراسة من أهمية إدارة نقاط البيع كونها وسيط بين المؤسسة وبين عملائها ودورها الفعال في التأثير على هؤلاء ، كما أنها تعد مصدرا أساسيا وموثوقا للمعلومات التي تساعد المؤسسة في دراسة سوقها ومنافسيها ، بهدف رفع أدائها وتعزيز ولاء عملائها من خلال تحقيق مستويات إشباع أعلى ، وزيادة رضاهم عن منتجاتها وخدماتها ، بالإضافة إلى أنها تعتبر مصدرا هاما لزيادة حجم المبيعات ، توسيع الحصة السوقية وبناء موقع استراتيجي للمؤسسة.

مما تقدم يتضح بأن الدور التأثيري الذي تلعبه إدارة المبيعات هو دور مزدوج التأثير ويأخذ اتجاهين:

الاتجاه الأول يتعلق بالمؤسسة: تساهم المبيعات في الحصول على الإيرادات والأرباح التي تعتبر الأساس في البقاء،النمو والتطور لأي مؤسسة ، فبدون هذه الإيرادات والأرباح لا يمكن لأي مؤسسة الاستمرار في مزاوله أعمالها.

الاتجاه الثاني يتعلق بالعميل: تساهم نقاط البيع وقوى البيع المنتشرة في الأسواق على توفير السلع والخدمات في الوقت،المكان ، وبالمواصفات التي يرغب العميل في الحصول عليها.

## أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي :

1. محاولة الإحاطة بمفهوم إدارة نقاط البيع وعلاقته برضا العملاء .
2. إبراز دور وأهمية نقاط البيع .
3. معرفة المعايير الأساسية الواجب اعتمادها لاختيار نقاط البيع .
4. تحديد طرق التأثير على العملاء من خلال فعالية إدارة نقاط البيع .
5. توضيح أهم الأساليب التي يجب أن تستخدمها المؤسسة من اجل كسب رضا العميل .

## منهج الدراسة:

يهدف الإجابة على الإشكالية المطروحة ولإثبات مدى صحة أو خطأ الفرضيات تمّ الاعتماد على المنهج الاستنباطي باستخدام أسلوب الوصف و التحليل، من خلال عرض مختلف المفاهيم المتعلقة بنقاط البيع ورضا العملاء ، وللتوضيح تمّ الاعتماد على المنهج الاستقرائي عن طريق دراسة حالة نقطة بيع كوندور بتيسمسيلت ، كما استخدمنا في أدوات الدراسة المسح المكتبي الذي اعتمدنا عليه في الجانب النظري، بالإضافة إلى أنه كانت لنا مقابلات حرة مع إطارات نقطة البيع كوندور بتيسمسيلت ومع عملائها، بالإضافة إلى أننا استخدمنا الأدوات الإحصائية (الجداول والأعمدة والدوائر النسبية ) من أجل معالجة الإشكالية.

## الدراسات السابقة:

تناولت العديد من الدراسات السابقة موضوع رضا العملاء وإدارة المبيعات ، وفيما يلي سوف يتم الاقتصار على الدراسات ذات الصلة الوثيقة بموضوع الدراسة والتي يمكن استعراضها على النحو التالي :

1. دراسة الباحث بن عروس جمال ، في سنة 2006 ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر ، المقدمة تحت عنوان : تأهيل قوى البيع وتنمية قدراتها الاتصالية في تفعيل التعامل مع الزبون .دراسة حالة مؤسسة موبيليس. حيث هدفت الدراسة إلى : تفعيل التأثير على الزبون من خلال الاتصال الجيد بين رجل البيع والزبون وقد توصلت إلى : أن القوى البيعية هي أداة اتصال بين المنتج والزبون والمتمثلة في مجموعة الأشخاص الذين يمثلون مهمة الاتصال والبيع من اجل تحقيق أهداف المؤسسة أي أن قوى البيع نظام يتألف من الموارد البشرية والخدمات والوسائل التقنية والفنية للوصول إلى تحقيق الاتصال الجيد والقيام بالمهمة البيعية.

2. دراسة الباحث بوعدنان نور الدين ، في سنة 2007، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، المقدمة تحت عنوان جودة أثرها على رضا العملاء دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية لسكيكدة ، هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة الموجودة بين جودة الخدمة المدركة ورضا العملاء ، والتأكيد على أهمية جودة الخدمة المقدمة كمصدر للميزة التنافسية في ظل الانفتاح على السوق العالمي ، وقد توصلت إلى ضرورة وضع إستراتيجية تسويقية تعتمد على معايير الجودة تتضمن برامج ترويجية للتعريف بالمؤسسة والخدمات التي تقدمها .
3. دراسة الكاتب إبراهيم الفقي ،ضمن كتاب فن خدمة العملاء، في طبعة 2010 ، تضمن مدخل إلى خدمة العملاء ، وأجاب عن سؤال أين يذهب العملاء ، وتعرض إلى أسباب فشل الدورات التدريبية في خدمة العملاء وتوصل إلى مفاتيح خدمة العملاء الممتازة أهمها المرونة في التعامل ، وإتقان فن الاتصال وتحمل المسؤولية ، وأشار إلى أهمية العناية بالعملاء لتحقيق التقدم والاستمرارية .
4. دراسة الكاتب كويك نوتس في كتاب " إدارة التسويق والمبيعات "في سنة 2006 ، هدف من خلالها إلى توضيح الإطار النظري لكل من إدارة التسويق والمبيعات ، و توصل إلى أهمية إتقان فن البيع الشخصي في زيادة نسبة المبيعات وتحقيق الأرباح .
- أما الدراسة الحالية فسوف نتطرق فيها إلى كيفية تحقيق رضا العميل انطلاقا من زاوية بناء إدارة فعالة لنقاط البيع وتوضيح ما مدى مساهمة هذه الأخيرة في تحسين مستوى الرضا والولاء .

### تقسيمات الدراسة :

تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول ، فصلين نظريين والآخر تطبيقي كما يلي :

نتناول في الفصل الأول أساسيات حول إدارة نقاط البيع والذي نتطرق فيه إلى ماهية إدارة المبيعات ، النظرة الجديدة لإدارة المبيعات من مدخل نقاط البيع ، وكذا أبعاد إدارة نقاط البيع في المؤسسة .

أما الفصل الثاني فهو تحت عنوان الإطار العام لتعزيز رضا العميل ، والذي نعرض فيه ماهية رضا العميل ، قياس رضا العملاء ، بالإضافة إلى تعزيز رضا العملاء من خلال تفعيل إدارة نقاط البيع . بينما الفصل الثالث فسيكون عن قياس مدى فعالية إدارة نقطة بيع كوندور بتيسمسيلت في إرضاء عملائها ، حيث نتعرض فيه إلى نظرة عامة حول مؤسسة كوندور ، و اتجاه نقطة البيع كوندور -تيسمسيلت-حو إرضاء عملائها انطلاقا من تفع





## الفصل الأول

### أساسيات حول إدارة نقاط البيع

## تمهيد الفصل :

إن الدور المهم الذي تلعبه إدارة المبيعات وتأثيرات هذا الدور على مختلف أنشطة المنظمة (الإنتاجية، التسويقية، المالية... وغيرها) جعلها تحتل مواقع متميزة ضمن اهتمامات الإدارة العليا للمؤسسة ، والسبب الرئيسي وراء هذا الاهتمام يعود لكون المبيعات تمثل المصدر الرئيس للإيرادات التي تمول كافة أنشطة المنظمة والتي على ضوءها يتم تحديد الميزانية العامة للمؤسسة ، حيث أن إعداد هذه الميزانية يعتمد بالأساس على الإيرادات المتوقع الحصول عليها في الفترة القادمة ، ولما كان أساس هذه الإيرادات هي تقديرات لحجم وقيم المبيعات وهذا يعني بأن مفردات الإنفاق على مختلف أوجه النشاط داخل المؤسسة يعتمد على تقديرات المبيعات بنفس الوقت ، ومن خلال التغطية والانتشار الجغرافي للنقاط البيعية تساهم في توفير ما يحتاجه العميل من سلع وخدمات في وقت الحاجة أو حدوث الطلب عليها وبالمواصفات التي يرغب بها والتي تحقق له الإشباع ، الرضا، ومن ثم الولاء للمنظمة ومنتجاتها وهذا يمثل جوهر عمل التسويق في الوقت الراهن.

يمكن القول أن النقاط البيعية وقوى البيع المنتشرة في الأسواق تعمل على توفير السلع والخدمات في الوقت، المكان، وبالمواصفات التي يرغب المستهلك في الحصول عليها.

وعلى ذكر ما تقدم فإننا نستهل بحثنا هذا بالفصل الأول والذي سنتطرق فيه إلى إدارة المبيعات ، ماهيتها ، أهميتها وأهم العوامل التي تحكم تنظيمها ، ثم سنستعرض النظرة الحديثة لإدارة المبيعات من مدخل نقاط البيع وأهم الجوانب المتعلقة بنقاط البيع ، ثم أبعاد إدارة نقاط البيع في المنظمة . حيث اعتمدنا ابسط الطرق والأساليب لهذا الغرض دون الدخول بما هو معقد منها مما يسهل على القارئ الاستفادة منها.

## المبحث الأول : ماهية إدارة المبيعات

إن إحدى ركائز النجاح والتفوق لأي مؤسسة يتحدد من خلال قدرتها على إدارة مبيعاتها بشكل علمي وكفؤ وذلك من خلال القيام بتنفيذ المهام والأنشطة بأداء عالي وصولاً إلى تحقيق أهداف المؤسسة ، ونجد أن إدارة المبيعات تهتم بالقرارات الإستراتيجية والتنفيذية للخطة التسويقية ، هذا كله يعكس لنا درجة أهميتها بالنسبة للمؤسسة وباعتبار إدارة نقاط البيع جزء مهم من إدارة المبيعات سوف نتطرق في هذا المبحث إلى كل من : مفهوم وتطور إدارة المبيعات ، أهمية إدارة المبيعات وأهدافها ثم العوامل التي تحكم تنظيم إدارة المبيعات .

## المطلب الأول : مفهوم وتطور إدارة المبيعات

اختلف مفهوم إدارة المبيعات بين معظم الكتاب نظراً لاختلاف توجهاتهم الفكرية ، إلى جانب التطور الزمني الذي لعب دوراً مهماً في تكوين هذا المفهوم وسيظهر ذلك جلياً في هذا العنصر .

## أولاً : مفهوم إدارة المبيعات

لفهم إدارة المبيعات لا بد من النظر إليها من خلال مستويات مختلفة و هذا ما يمكننا من تحديد مدلولها بالشكل الصحيح ، و كلما تعددت مستويات التحليل كلما كان التعريف أكثر دقة و مصداقية فالإداري مثلاً يختلف في فهمه لإدارة المبيعات عن المسوق لاختلاف وجهات النظر لكل منهما ، و البعض من المسيرين يعتبر إدارة المبيعات كإدارة مستقلة عن باقي الإدارات الأخرى ، في حين نجد البعض الآخر يفضل ربط هذه الإدارة بإدارة التسويق ، وهذه المفاهيم يمكن عرضها على النحو الآتي :

**1-المفهوم التقليدي<sup>1</sup>:** إن المفهوم التقليدي لإدارة المبيعات كان مرادفاً لإدارة القوة البيعية ويتضح ذلك من خلال التعريف الذي وضعته الجمعية الأمريكية للتسويق\* حيث ترى أن إدارة المبيعات هي : ( تخطيط وتوجيه ورقابة نشاط البيع الشخصي بما في ذلك اختيار رجال البيع وتحديد معداتهم وخطوط سيرهم والإشراف عليهم ومنحهم المكافآت .

<sup>1</sup> زروقي إبراهيم "إدارة القوة البيعية في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة المؤسسة الوطنية لمواد التنظيف والصيانة مجمع ENAD " أطروحة دكتوراه ، في التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية وعلوم التسيير ، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان ، 2010 ، ص 62 .  
\*الجمعية الأمريكية للتسويق : تأسست في 1937 ، ب 30000 عضو في كل أنحاء الولايات المتحدة ، تشر عدداً من الكتيبات والدراسات البحثية ، ومجلة التسويق ، مجلة السياسة العامة والتسويق ... وغيرها .

- 2- **المفهوم الإداري**: هي الجهة المسؤولة عن القيام بأعمال التخطيط والتنفيذ والرقابة على برنامج البيع الشخصي المصمم لانجاز وتحقيق الأهداف البيعية للمؤسسة<sup>1</sup>.
- 3- **المفهوم الهيكلي**: إن إدارة المبيعات بمفهومها الهيكلي تعتبر "إدارة متخصصة في الهيكل التنظيمي، تتولى جميع الأعمال المتصلة بتصريف المنتجات على أساس كفاية العناصر التي تعمل بها من الناحية الإدارية"<sup>2</sup>.
- 4- **المفهوم التسويقي**: بعد ظهور مرحلة التوجه التسويقي تغير مفهوم إدارة المبيعات نظرا لتطور السوق من جهة وتطور الأفكار الإدارية من جهة أخرى ، إذ أصبحت تساهم في تخطيط السياسات واتخاذ القرارات التسويقية لما لها من صلة وثيقة بالسوق والعملاء ، كما أنها تمثل مصدر لتدفق المعلومات عن السوق ذات الأهمية البالغة بالنسبة لتخطيط واتخاذ القرارات في جميع أوجه النشاطات التسويقية الأخرى .
- و من خلال ما سبق يمكن أن نستنتج أن إدارة المبيعات هي تطبيق المبادئ العلمية على أعمال البيع و يشمل ذلك تنظيم أعمال البيع و تخطيطها و الرقابة عليها بغية تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

<sup>1</sup> حاتم محمد عسفة " إدارة المبيعات " ، كلية العلوم والتكنولوجيا ، خان يونس ، فلسطين ، 2012 ، ص 4 .

<sup>2</sup> جميل توفيق ، عادل حسن ، " مبادئ التسويق و إدارة المبيعات " ، بيروت ، ص ص 173 -174 .

الجدول ( 01-01 ) : الفروقات بين البيع التقليدي والبيع الحديث

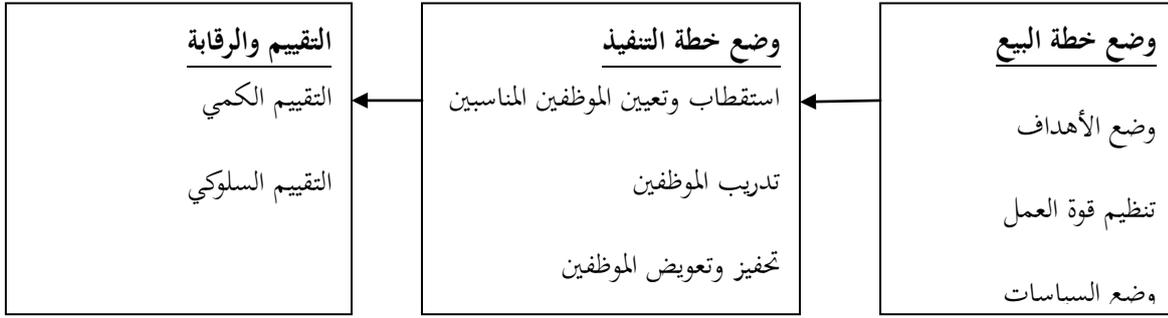
| المعايير   | البيع التقليدي المستند إلى الصفقة التجارية                          | بيع العلاقة المستند إلى الثقة وإدامة العلاقة   |
|--|---|--|
| 1- المنظور الأولي                                  | يرتكز على مندوب المبيعات  | يرتكز على العميل أو العملاء  |
| 2-مداخل البيع الشخصي                               | يحاول الاستجابة فقط ، حسب الحالات النفسية                           | يسعى لإشباع الحاجات ، وحل المشكلة والبيع الاستشاري   |
| 3-النتائج المرغوبة                                 | -يرغب بإتمام العملية البيعية وتوسيع حجم الطلبية                     | يرغب في تكوين الثقة ، التخطيط ، المنافع المتبادلة ، زيادة الأرباح .  |
| 4-دور مندوب المبيعات                               | عمل الندوات وإتمام الصفقة   | تقديم النصائح للمستهلك   |
| 5-درجة اشتراك مندوب المبيعات في عملية اتخاذ القرار | تتم عملية اتخاذ القرار من قبل العميل بشكل منفرد (معزولة عن المندوب) | تتم عملية اتخاذ القرار بشكل مشترك وفعال من قبل العميل ومندوب المبيعات  |
| 6-المهارات المثالية المطلوبة                       | مهارات البيع التقليدية  | -مهارات البيع<br>-جمع المعلومات<br>-الاستفسار والإصغاء<br>-حل المشكلات الإستراتيجية<br>-حلول القيمة المضافة<br>-بناء روح الفريق الواحد |
| 7-المتابعة ما بعد البيع                            | -قليلة أو لا توجد<br>-التحرك باتجاه عميل جديد                       | الاستمرارية والمتابعة ل :<br>-تأكيد رضا العميل ، إضافة قيمة العميل<br>-الحفاظ على العميل<br>-إبهاج العميل - إدارة الفرص                |

المصدر : حميد الطائي ، " البيع الشخصي والتسويق المباشر " ، دار اليازوري للنشر ، الاردن ، 2009 ، ص 44 - 45 ،  
(بتصرف) .

نستنتج مما سبق أن إدارة المبيعات تتكون من ثلاث خطوات متداخلة مع بعضها البعض وهي كما يوضحها الشكل الرقم (01- 01) على النحو التالي :

- 1- وضع خطة البيع .
- 2- تنفيذ الخطة .
- 3- تقييم أداء مندوبي المبيعات .

الشكل (01-01) : خطوات عملية إدارة المبيعات



المصدر : محمد قاسم القريوتي ، " مبادئ التسويق الحديث " ، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2009 ، ص 315 .

### ثانيا : تطور إدارة المبيعات<sup>1</sup>

هناك عدة مراحل مرت بها إدارة المبيعات من نهاية القرن التاسع عشر إلى منتصف العشرينيات من القرن العشرين ، حيث ركزت على الإنتاج ( سوق البائع ) \* لأن الطلب كان يفوق العرض من المنتجات التي استطاع توفيرها البائعون وتركز الاهتمام هنا على القدرات والطاقات الإنتاجية للمؤسسة ، وكانت مهمة رجال البيع \*\*سابقا مقتصرة على إيجاد المشتريين لمنتجات المؤسسة والتي تركزت الجهود البيعية في يد الإدارة العليا ، ومن أهم مسؤوليات مدير المبيعات الإدارية العمل على الرقابة والسيطرة على رجال البيع ، ثم أتت مرحلة منتصف العشرينيات وحتى الأربعينات ، والتي ازدهرت فيها أنشطة الإنتاج والبيع (مرحلة سوق المشتري)\*\*\* .

<sup>1</sup> سيد سالم عرفة " إدارة المبيعات والبيع الشخصي " الطبعة الأولى، دار الراهبة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2009 ، ص 13- 14  
 \* سوق البائع : في هذه المرحلة كانت المؤسسة تنتج المنتجات بكميات كبيرة وتسعى لبيعها في السوق دون استخدام أي سياسات أو استراتيجيات للترويج .  
 \*\* رجل البيع : هو الشخص الذي يقوم بعرض المنتج أو الخدمة التي يريد بيعها وترويجها ، مما يؤدي إلى عائد مادي يستفيد منه .  
 \*\*\* مرحلة سوق المشتري : في هذه المرحلة بدأت المؤسسة تعمل على كسب أكبر عدد من العملاء وذلك نتيجة ظهور المنافسة .  
 \*\*\*\* مرحلة التسويق (رغبات العملاء) : في هذه المرحلة تسعى المؤسسة للجمع بين الإنتاج وفقا لتطلعات ورغبات وحاجيات العملاء ، الترويج للمنتج ، والبيع .

وظهرت من خلالها المنشآت الصناعية والمالية والتجارية والفنادق والمطاعم ، وتطورت المهام والأعمال المناطة بإدارة المبيعات ، وأصبحت مهمتها المحافظة على العملاء من المنافسين ، وهكذا ازدادت أعباء إدارة المبيعات وكثرت مهامها .

ثم ظهرت مرحلة التسويق ( رغبات العملاء )\*\*\*\* والتي بدأت من الخمسينات ولا زالت تواكبنا إلى يومنا هذا ، وتميزت هذه المرحلة بأنها تركز على العملية الإنتاجية ، التسويقية ، البيعية ، تطلعات العملاء ورغباتهم وحاجاتهم ، وأصبحت تميل للقيم الجماعية والفردية معا . مما دفع بالمؤسسات الصناعية والتجارية والخدمية للظهور في أعماق الأبحاث ، حتى تستطيع الوصول إلى منتجات قادرة على إشباع متطلبات السوق .

أصبح الوضع الحالي لإدارة المبيعات يشمل على تزويدها بالأفكار الجديدة الخاصة بالمنتجات والتي تتوافر فيها السلع والخدمات طبقا لمتطلبات السوق .

### المطلب الثاني : أهمية وأهداف إدارة المبيعات

تعتبر إدارة المبيعات من الإدارات الأساسية في المؤسسة ، و بما أنها عنصرا فعالا في المؤسسة فان لها أهمية واسعة كما لها أهداف تعمل لأجل تحقيقها.

### أولا : أهمية إدارة المبيعات

يمكن قياس أهمية إدارة المبيعات من عدة جوانب<sup>1</sup> :

1. **جموع تكاليف التوزيع** : تحتل تكاليف التوزيع جزءا هاما من الدخل القومي رغم إن تكلفة التوزيع الكلية لا يمكن تقديرها بدقة ، إلا أنه يمكن القول إن تكلفة التوزيع بصفة عامة تقدر بحوالي 25 % من سعر البيع للزبون و قد تصل هذه النسبة في بعض المجالات إلى 100 % أو أكثر .
2. **زيادة الموظفين في مجال التوزيع** : لقد زادت نسبة الموظفين في مجال التوزيع زيادة كبيرة خلال المائة سنة الماضية ففي الولايات المتحدة الأمريكية تضاعف عمال الإنتاج خلال هذه المدة مرتين بينما تضاعف عدد الموظفين بشؤون التوزيع في نفس المدة اثني عشر مرة.
3. **مقارنة تكاليف الإنتاج بتكاليف التوزيع** : بالرغم من انخفاض تكاليف الإنتاج إلى النصف بسبب استعمال الآلات الميكانيكية أو و هذا الثلث بدلا من استعمال اليد العاملة إلا أن تكاليف التوزيع بقية بنفس النسبة.

<sup>1</sup> بن عروس جمال ، " تأهيل قوى البيع وتنمية قدراتها الاتصالية في تفعيل التعامل مع الزبون -دراسة حالة مؤسسة موبيليس " ، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2006 ، ص 12 .

### ثانيا : أهداف إدارة المبيعات

تتلخص أهداف إدارة المبيعات فيما يلي<sup>1</sup> :

- تنشيط وزيادة مبيعات المنتجات الراكدة لدى المؤسسة .
- مواجهة الأنشطة الترويجية للمنافسة .
- تحفيز وتشجيع العميل على تجربة المنتجات الجديدة .
- الترغيب بإعادة تكرار شراء واستخدام المنتجات .
- الدخول في منافذ توزيع\* جديدة .
- جذب مستهلكين جدد .
- تشجيع الموزعين على التعامل وتصريف المنتجات .
- زيادة دافعية واهتمام رجال البيع لبيع المنتجات .

ولكن عند مقارنة أهداف التسويق وأهداف إدارة المبيعات نجد أن هذه الأخيرة معظم أهدافها مستنبطة من الأولى ، فبناء مكانة للمؤسسة في النسق الاجتماعي يحتاج إلى بيع المنتجات وبكميات تناسب مع ذلك وحتى يمكن الإلمام بهذه الأهداف يمكن تقسيمها إلى قسمين<sup>2</sup> :

#### أولا : الأهداف الكمية

- 1- محاولة الحصول على أكبر حصة من السوق .
- 2- العمل على إبقاء تكلفة البيع أقل ما يمكن .
- 3- القيام بعملية البيع بكامل الطرق\* مما يتيح للمؤسسة تصريف كل منتجاتها .
- 4- محاولة إضافة مناطق بيع جديدة .
- 5- محاولة تحقيق رغبات الزبون وذلك بتقديم سلعة جديدة .
- 6- تقسيم الحصص البيعية على كل رجل بيع من أجل التوازن في توزيع المنتجات وحسب الرغبات .

<sup>1</sup> حقيبة بانعة تجزئة ، المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني للبنات ، الإدارة العامة لبرامج التدريب المشترك ، المملكة العربية السعودية ، 2010 ، ص 10 .

\*منافذ التوزيع : هي مسارات إيصال السلع والخدمات من المنتجين إلى العملاء عن طرق وسطاء أو بدون وسطاء .

<sup>2</sup> زروقي ابراهيم ، مرجع سبق ذكره ، ص 64-65 .

\* طرق البيع : نذكر منها البيع عن طريق البريد ، الكتالوجات ، استخدام الرسائل الدعائية ، مندوب البيع ، المهرجانات ، المعارض المواقع الالكترونية... الخ .

## ثانيا : الأهداف النوعية

- 1- دفع الوسطاء إلى التعامل مع السلعة .
- 2- خدمة المستهلكين الحاليين أي الاتصال بالعملاء وتلقي أوامرهم .
- 3- كسب العملاء من خلال معرفة المنتج عن طريق العلامة التجارية .
- 4- محاولة لفت انتباه العملاء على السلعة المقدمة .
- 5- رفع الروح المعنوية للوسطاء .
- 6- التعريف باستخدامات السلعة الجديدة .
- 7- إعداد خلية خاصة من أجل التأكد من وصول السلع في الوقت اللازم ، وكذلك معرفة أهم المشاكل التي تواجههم .

## المطلب الثالث : العوامل التي تحكم تنظيم إدارة المبيعات

إن تنظيم إدارة المبيعات تحكمه مجموعة من العوامل، و بناء تنظيم إداري خاص بإدارة المبيعات يتوقف على<sup>1</sup>:

- 1- طبيعة العمل الذي تقوم به المؤسسة بحيث إن لكل مؤسسة تنظيم خاص بها وهذا نظرا لطبيعة النشاط الذي تقوم به بالإضافة إلى الطريقة التي تعتمد عليها المؤسسة في توزيع المبيعات في السوق وحجم قطاعها السوقي
  - 2- إعداد السلع التي تتعامل فيها المؤسسة و نوعها لأن نوع السلعة يلعب دورا مهما في اختيار أسلوب تنظيم المبيعات بالإضافة حجمها و طبيعتها و مدة صلاحيتها...الخ، لأن المنتجات الغذائية تختلف في تنظيمها عن المنتجات الإلكترونية مثلا .
  - 3- السياسات البيعية\* المستخدمة تفرض عليها انتهاج أسلوب تنظيمي معين لإدارة المبيعات.
  - 4- طبيعة الأسواق التي تتعامل معها المؤسسة زيادة على ذلك المقدرة المالية للمؤسسة .
  - 5- كفاءة الأفراد الذين يقومون على إدارة المبيعات و خبرة الإدارة العليا في التنظيم .
- العوامل التي تحكم إدارة المبيعات تتمثل فيما يلي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> صبحي العتيبي، " إدارة وتنمية الأنشطة والقوى البيعية "، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2003، ص 122 .

<sup>2</sup> بن عروس جمال، مرجع سبق ذكره، ص 17 .

\*السياسات البيعية : هي مجموعة من الأساليب التي يعتمد عليها مدير المبيعات من أجل ضمان نجاح الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة باغتنام الفرص المتاحة وتجنب التهديدات التي تواجهها .

- 1- حجم المؤسسة حيث كلما زاد حجم المؤسسة كلما زاد معه كبر حجم التنظيم.
- 2- طبيعة نشاط المؤسسة لان تنظيم المبيعات يسير حسب طبيعة نشاط المؤسسة.
- 3- بنية المؤسسة و خاصة الجغرافية التي توزع هاته المؤسسة فيها منتجاتها.
- 4- المركز التنافسي للمؤسسة و خصمها في السوق .
- 5- الخطط الإستراتيجية و الأهداف الإستراتيجية للمبيعات.

## المبحث الثاني : النظرة الحديثة لإدارة المبيعات من مدخل نقاط البيع

إن رجل التسويق يهتم باختيار الإستراتيجية التوزيعية الملائمة التي تتناسب والفرص المتاحة والتحديات التي تواجهها المؤسسة، وذلك قصد تحديد واختيار الأسلوب التوزيعي الذي يضمن وصول منافع وفوائد المنتج إلى العميل في الوقت والمكان المناسبين ، ونظرا لأهمية التوزيع في النشاط التسويقي واعتباره عنصر من عناصر المزيج التسويقي وازدياد الحاجة إلى التميّز في ظل سوق تنافسي من أجل الاستمرار في السوق، فإن المؤسسات تقوم بطرح نقاط بيع في كل منطقة جغرافية، من أجل الزيادة في الحصة السوقية واكتساب عملاء جدد، حيث تعتبر نقاط البيع منفذ في القناة التوزيعية، بهدف تقريب المنتجات والخدمات إلى العميل. ومن أجل التوسع في هذا العنصر سنتطرق في هذا المبحث إلى : مفهوم وأهمية نقاط البيع، أهداف تحديد نقاط البيع ، أنواع نقاط البيع والوظائف الأساسية لها ، بالإضافة إلى الخطوات المتبعة في تصميم نقاط البيع وأهم المعايير الواجب مراعاتها خلال عملية اختيار نقاط البيع.

## المطلب الأول : مفهوم وأهمية نقاط البيع

## أولا : مفهوم نقاط البيع

هناك عدّة تعاريف لنقاط البيع نذكر منها:

\*"نقاط البيع هي مجموع التقنيات الجاذبة لتحسين عرض المنتجات في مساحة البيع أو فضاء البيع"<sup>1</sup>.

\* وتعرّف أيضا بأنها " مكان منظم لاستقبال العملاء مخصص وموجه لعرض المنتجات، وتحقيق كل العمليات الموجهة لترويج المبيعات"<sup>2</sup>.

\* أيضا تعرّف على أنّها:"عبارة عن مكان أو فضاء يمارس فيه مختلف الأنشطة التسويقية المتعلقة ببيع السلع والخدمات إلى المستهلك في منطقة جغرافية معينة"<sup>3</sup>.

ومن التعاريف السابقة نستخلص ما يلي:

- نقطة البيع هي عبارة عن مساحة أو مكان لبيع المنتجات.
- نقطة البيع هي مجموعة من التقنيات هدفها تحسين عرض المنتجات.
- هي مكان منظم لاستقبال الزبائن.
- تمارس نقاط البيع مختلف الأنشطة التسويقية

<sup>1</sup> www.maxcours.com, (en line), 25/03/2015. ( défénitoin les point de vent.)

<sup>2</sup> www.wikipédia.com, (en line), 25/03/2015. ( défénitoin les point de vent.)

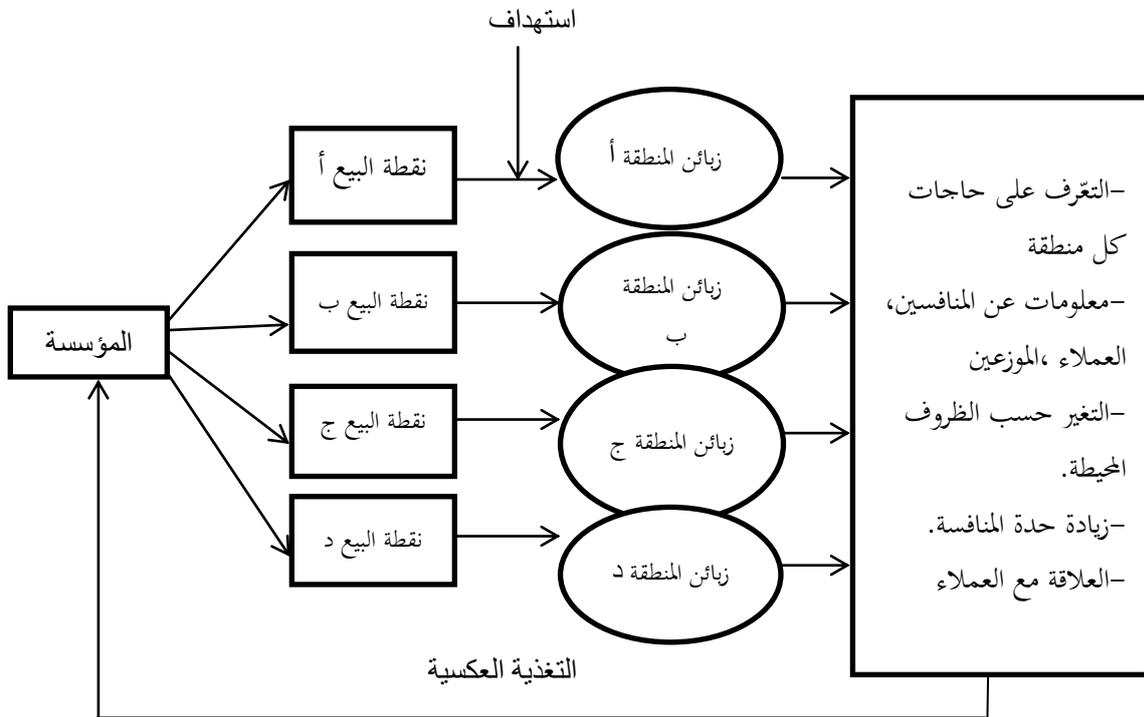
<sup>3</sup> أبو علفة، عصام الدين أمين\_ " التوزيع المفاهيم و الإستراتيجيات،العمليات". الطبعة الأولى مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع القاهرة،2002. ص29، (بتصرف) .

ثانيا : أهمية نقاط البيع

أهمية نقاط البيع ازدادت في السنوات الأخيرة نظرا لصعوبة التعرف على حاجات ورغبات العملاء وكذلك عائق البعد الجغرافي، أي صعوبة توزيع المنتجات في الوقت والمكان المناسبين ، بالإضافة إلى زيادة حدة المنافسة في السوق واختلاف الحاجات من منطقة إلى أخرى، حسب العادات والتقاليد وثقافة المنطقة، وصعوبة التعامل مع السوق الواسع .

لهذا فإن نقاط البيع عبارة عن مصدر للمعلومات عن العملاء ، عن المنافسين، عن الموزعين، بالإضافة إلى التغيير في الظروف المحيطة بنقطة البيع، فهي تدرس متغيرات السوق الجزئي للمؤسسة، أيضا تعتبر وسيط بين المؤسسة وعملائها ، حسب الشكل التالي:

الشكل رقم(02-01): أهمية نقاط البيع



المصدر: من إعداد الطالبة ( اعتمادا على بعض المراجع ).

نجد أن نقاط البيع التابعة للمؤسسة تكون شاسعة في حالة قيام المنتج بتوزيع سلع سريعة التلف كالحليب، كذلك بالنسبة للسلع التي تتميز بالتغير المستمر تماشياً مع الموسمة كالمجوهرات التي تتطلب جهداً خاصاً أو السلع الكهرومنزلية..... إلخ، وتسمح هذه المتاجر بتدفق هائل للمعلومات من خلال الإشراف المباشر<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: أهداف تحديد نقاط البيع

تسعى المؤسسة من خلال تحديد نقاط البيع إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها ما يلي<sup>2</sup>:

- \* استغلال الفرص السوقية: من خلال تحديد نقاط الاتصال مع أكبر عدد ممكن من العملاء وفتح المجال أمام رجال البيع للالتقاء معهم، ومعرفة طلباتهم ورغباتهم وتقديم أفضل الخدمات لهم، بالإضافة إلى مواجهة المنافسين بغرض التعرف عليهم عن كثب وتساعد رجال البيع في التعرف على ظروف المنطقة البيعية بأكملها.
- \* تخفيض التكاليف البيعية وتسهيل خدمة العميل .
- \* رفع معنويات رجال البيع وتقييم جهودهم البيعية.
- \* التنسيق بين جهود البيع والترويج.
- \* تحديد العوامل التي يتم على أساسها تقسيم السوق .
- \* تحديد المبيعات المتوقعة في كل منطقة جغرافية ليتم تحديدها كمناطق بيعية
- \* تحديد نقاط البيع في ضوء حجم المبيعات المتوقعة في كل منطقة وعدد رجال البيع اللازم لتغطية المنطقة ودرجة كفاءتهم .

<sup>1</sup>العسكري أحمد شاكراً، الكنعاني خليل، "التوزيع مدخل لوجستي دولي"، الطبعة الأولى؛ دار وائل للنشر والتوزيع: الأردن، 2004، ص18.

<sup>2</sup>هاني، عرب. "محاضرات في إدارة المبيعات"، ملتقى البحث العلمي، ص29.

### المطلب الثالث: أنواع نقاط البيع والوظائف الأساسية لها

تلعب نقاط البيع دورا مهما في السوق وذلك بتوفير ما يحتاجه العميل في المكان والوقت المناسبين والعمل على تقوية العلاقة معه ، حيث تختلف وظائفها من نوع إلى آخر.

#### أولا: أنواع نقاط البيع<sup>1</sup>

1-المحلات الكبيرة: هي محلات تجارية للبيع بالتجزئة ذات مساحة كبيرة ، تفتح في المؤسسة نفسها يتم البيع في الرواق ويتم فيها تقديم عدد من الخدمات والسلع في الرفوف.

2-المحلات الشعبية: هو محل للبيع بالتجزئة يفتح رفوف متعددة ، ويبيع خدمات وسلع مختلفة وهي طريقة تسمح للمشتري بالاختيار العقلاني بحرية دون التدخل من طرف البائع إلا في حالة تقديم تعليمات مكتملة تتمثل في نصائح الاستعمال مثلا من أجل إنجاز العملية البيعية ، ويحتوي على تشكيلة واسعة من خلالها يستطيع العميل إدراك احتياجاته مع تخفيضات في الأسعار.

3-المساحة الكبيرة: هي محل محدد بحجمه الكبير (على الأقل 120م<sup>2</sup>) بمساحة بيع على نفس المستوى تباع بحرية خدمات وسلع بأسعار تنافسية.

4-المتاجر المستقلة: هي متاجر في المؤسسة ليس لها وثاق مع التنظيمات المترابطة ، تقوم بنشاطات من أجل القيام بعملية البيع والشراء.

5-المؤسسة المتعددة: هي مؤسسة تقترح مجموعة من نقاط البيع وتكمل مهام ووظائف متاجر الجملة والتجزئة ، أي أن نشاطها غير محصور بمجال محدد .

6-ميني ماركت (minimarket): مساحته كبيرة تتراوح في القياس ما بين 120م<sup>2</sup> و400م<sup>2</sup> .

7-سوبر ماركت (supermarket): هو مجمع أو مبنى متعدد الأقسام وقد يكون متعدد الطوابق تتراوح مساحته ما بين 400م<sup>2</sup> و2500م<sup>2</sup> ، تقدم محلات السوبر ماركت عروض الجملة على البضائع والسلع الاستهلاكية ، تتميز بحرية حركة العملاء للتسوق بدون إزعاج من جانب القائمين على المحل ، بالإضافة إلى مراعاة وجود مستوى مرتفع من خدمة العملاء مما يسهم في إقبال الناس على التردد إليها .

8- هيبير ماركت (hipermarket): مساحته كبيرة تتراوح في القياس إلى ما يزيد عن 2500م<sup>2</sup> ، يعتبر أكبر أنواع محلات التجزئة يتعامل مع تشكيلة ضخمة من المنتجات وتقوم بتأجير محلات داخلها لأنشطة

<sup>1</sup>yves,chirouze. Le marketing.office publications unuversitaire,rèinpressios, 1990, p32.

غير منافسة مثل البنوك ، محلات الوجبات السريعة ، محلات النظارات ... الخ .

### ثانياً: وظائف نقاط البيع<sup>1</sup>

تمارس نقاط البيع مجموعة من الوظائف نذكر منها:

\* **وظيفة البيع:** تعتبر نقاط البيع هي الحلقة الوسيط بين المنتج والمستهلك في قناة التوزيع المباشر وبالتالي فهي تستكمل حلقة المعاملات النهائية مع المستهلكين من خلال القيام بوظيفة البيع وتنطوي وظيفة البيع على انتقال ملكية السلعة أو الخدمة إلى العميل ، أي خلق ما يسمى "منفعة الملكية أو الحياة".

\* **الترويج وخدمات ما بعد البيع:** تقوم نقاط البيع بالترويج لمنتجات المؤسسة وتقديم خدمات ما بعد البيع للعملاء ، وهي تتولّى عرض المنتجات في نوافذ العرض وعلى الأرفف بشكل جذاب وتصميم الإعلانات (ملصقات الحائط واللوحات المضيئة أمام المتجر) المناسبة لترويج المنتجات وتقديم خدمات ما بعد البيع، اللّف الحزم والتوصيل إلى المنازل، والتركيب إلى غير ذلك من خدمات ما بعد الشراء للمستهلكين.

\* **الاتصال وجمع المعلومات:** تؤدي نقاط البيع خدمة هامة للمنتجين والتي تتمثل في تحقيق الاتصال ما بين المنتج والعميل ، حيث أن نقاط البيع في الواقع تمثل مركز معلومات للمنتج ، حيث يمكن لهذا المركز أن يزود المنتج بالمعلومات الهامة واللازمة عن السوق والعملاء لمنتجاتهم ، وتوفر نقاط البيع أيضا معلومات عن المنافسين (منتجاتهم، طريقة الترويج، حصتهم السوقية.....) ومعلومات عن المخزون ومعدل الدوران مثلا : اللون والموديل... الخ. وعن ردّ فعل العملاء حول المنتجات/ العلامات من حيث درجة الرضا أو شكواويهم حول العيوب في هذه المنتجات ومّا لا شك فيه أن العديد من جهود التعديل والتطوير في المنتجات تعتمد بدرجة كبيرة على هذا النوع من المعلومات الذي يمثل التغذية العكسية من جانب السوق و التي توفرها نقاط البيع.

\* **الاحتفاظ بالمخزون المناسب:** من الخدمات الأخرى لنقاط البيع هي الاحتفاظ بالمخزون المناسب من المنتجات في الوقت المناسب للعملاء مما يسمح بتدفق هذه المنتجات دون توقف ، وحتى يتحقق هذا النجاح على المؤسسة أن تمدّ نقاط بيعها بالمخزون المناسب ليتوافق مع طلبات وحاجات المستهلكين.

<sup>1</sup>الضمور، هاني حامد، " طرق التوزيع"، الطبعة الأولى؛ دار وائل للنشر والتوزيع: الأردن، 2000. ص155، (بتصرف).

## المطلب الرابع : خطوات تصميم نقاط البيع ومعايير اختيارها

عند تصميم نقاط البيع لا بد من إتباع مجموعة من الخطوات من أجل ضمان نجاحها واستمرارها في ظل المنافسة ، مع ضرورة الأخذ بعين الاعتبار المعايير الأساسية في عملية اختيار نقاط البيع .

## أولا : خطوات تصميم نقاط البيع

قبل عرض هذه الخطوات يجب الإشارة إلى المعايير التي لا بد أن تؤخذ عند التصميم قبل إحداث تلك الإجراءات وهي<sup>1</sup>:

- أ. أهداف المؤسسة : يجب أن يكون الهدف الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه منسجما مع المنطقة البيعية التي سيتم اختيارها للعمل سواء كانت هذه الأهداف تحقيق أرباح أو زيادة حجم النمو في المبيعات أو غيرها.
  - ب. خصائص ومواصفات نقطة البيع : سواء كانت تلك الخصائص هي خصائص المكان ، أو خصائص زمنية ، فخصائص المكان هي التي تمثل الأبعاد الجغرافية لنقطة البيع وإمكاناتها وحجم العمل فيها ، بحيث يكون حجم المبيعات في هذه النقطة كافيا لتحقيق الاطمئنان من قبل رجل البيع على تحقيق أهدافه (بمعنى أن لا تزيد أو تقل عن مستوى أدائه ) وإلا سوف يشعر بالإحباط ، أما الخصائص الزمنية فهي تحديد الوقت اللازم لتغطية تلك النقطة ، وذلك من خلال تحديد عدد الزيارات والاتصالات لكل عميل .
- وخطوات تصميم نقاط البيع تتمثل في:

- 1- اختيار وحدة جغرافية للرقابة : وهي تعني تحديد منطقة جغرافية تكون ملائمة لمبيعات المؤسسة فقد تلك الوحدة الجغرافية بعدد العملاء ، أو على أساس الولاية ، أو أساس الشوارع ، وتحديد المنطقة الجغرافية يحتاج إلى معلومات عن حجم الناس المتواجدين في هذه المنطقة وحجم المبيعات الممكنة وعدد العملاء المتوقعين .
- 2- تحديد معيار توزيع الجهد : وهذا يتوقف على تحديد ظروف كل منطقة ونوع السلع والخدمات التي سوف تباع وتحديد قدرات رجل البيع اللازمة لتغطية هذه المنطقة وتحليل المنافسين .
- 3- اختيار نقطة البداية : أي نقطة انطلاق رجل البيع في تغطية المنطقة البيعية .

<sup>1</sup> حاتم محمد عسفة ، مرجع سبق ذكره ، ص62.61 .

4-تجميع وحدات الرقابة بشكل متقارب : وهنا يتم تجميع وحدات الرقابة المتشابهة معا في نقطة واحدة ، على سبيل المثال على افتراض أن العملاء يشكلون وحدة رقابة ، تقوم المؤسسة بتجميعهم وفقا لظروفهم وخصائصهم وصفاتهم في وحدة واحدة لتوجيه الجهود البيعية إليهم .

5-مقارنة المناطق مع معايير التوزيع للجهد : تعني دراسة ومقارنة العلاقة بين مبيعات المناطق البيعية ، فعلى سبيل المثال لو أن المؤسسة قد صممت المناطق على أساس أن في كل منطقة العدد نفسه من العملاء تقوم المنظمة بتحديد مساحة كل منطقة من هذه المناطق ومقارنتها معا ، وذلك لتحديد حجم كل منطقة حتى تستطيع توزيع الجهود البيعية بناء على حجم هذه المنطقة وحجم مبيعاتها المنتظرة.

### ثانيا : معايير اختيار نقاط البيع

إن عملية اختياراً لنقاط البيعية الأفضل للمؤسسة من بين مجموعة من البدائل المتوفرة تكون على أساس<sup>1</sup> :

1. المعيار الاقتصادي: يستخدم للمفاضلة بين النقاط البيعية المراد اختيارها، وتستند هذه الطريقة على العائد على الاستثمار الذي يتوقع الحصول عليه في كل نقطة بيعية.
2. معيار السيطرة أو الرقابة: إن النقاط البيعية التي سيتم اختيارها لا بد أن تخضع لسيطرة إدارة المبيعات حتى يمكن توجيهها بالاتجاه الصحيح.
3. معايير التكيف: إن مسألة المرونة في اختيار النقاط البيعية تمثل اتجاهاً أساسياً عند اختيار تلك النقاط لأن المرونة هنا هي القدرة على التكيف السريع وفقاً لمتطلبات البيئة الخارجية وطبيعة العمل داخل الأسواق، فالنقطة البيعية المختارة هي: .الأفضل اقتصادياً ، الأفضل تحكماً وسيطرة ، الأفضل تكيفاً ومرونة.

إن تعديل نقاط البيع يتم بدراسة العوامل التالية<sup>2</sup> :

- كلما كانت السلعة جديدة ، كلما كان من الأفضل كبر حجم نقاط البيع لكبر الفرص البيعية على أن يقل حجم النقطة فيما بعد .

<sup>1</sup> سيف شعبان عاشور ، " إدارة المبيعات " ، الفصل الرابع ، كلية العلوم الإدارية والمالية ، جامعة الأقصى ، 2013 ، ص 10.

<sup>2</sup> محمد صادق بازرة ، " إدارة التسويق " ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة ، مصر ، 2008 ، اما 469.

- إتباع التوزيع المباشر إذا كان هناك عدد كبير من العملاء ومن فئة صغار السن ، هنا يفضل ان تكون النقطة صغيرة ، وبالعكس في حالة التوزيع غير المباشر إذا كان العملاء كبارا ومشترياتهم مركزة .
  - إذا كانت المنافسة قوية يفضل أن تكون المنطقة صغيرة .
  - يفضل أن تكون النقطة كبيرة إذا كان العمل المطلوب من رجل البيع هو البيع فقط دون القيام بالترويج أو الخدمة والعكس .
  - يفضل أن تكون النقطة كبيرة إذا كانت الظروف الاقتصادية سيئة ، خاصة إذا كانت مكافأة رجل البيع على أساس العمولة ، أما في حالة تحسن الظروف الاقتصادية فيفضل تصغير النقطة .
  - يفضل أن تكون نقطة البيع كبيرة إذا كانت وسائل الاتصال متوفرة ولطرق جيدة .
- مما سبق يتضح أن نقاط البيع لعدة مؤسسات قد تقوم بإنتاج وتسويق نفس السلعة ، لكن ليس بالضرورة ان تكون متماثلة لاختلاف العوامل والظروف التي سبق شرحها لكل مؤسسة .

## المبحث الثالث : أبعاد إدارة نقاط البيع في المؤسسة

في هذا المبحث سنحاول التطرق إلى عنصر مهم في المزيج الترويجي والذي يستخدم في نقاط البيع كعنصر أساسي لعملية البيع ، بالإضافة إلى رجل البيع الذي له علاقة مباشرة مع البيع الشخصي، بالإضافة إلى هندسة العرض وإدارة المخازن باعتبارهما عنصرا أساسيان في إدارة نقاط البيع.

## المطلب الأول ماهية البيع الشخصي و رجل البيع.

في هذا المطلب سنحاول التطرق إلى عنصر مهم في المزيج الترويجي والذي يستخدم في نقاط البيع كعنصر أساسي لعملية البيع ، بالإضافة إلى رجل البيع الذي له علاقة مباشرة مع البيع الشخصي.

## أولاً: البيع الشخصي.

هناك عدّة تعاريف للبيع الشخصي نذكر منها:

- البيع الشخصي " هو تلك الجهود الشخصية التي تبذل بغرض إقناع المشتري على شراء سلعة أو خدمة يتم الترويج لها"<sup>1</sup> .
- البيع الشخصي " هو تسويق المنتجات والخدمات إلى العملاء مباشرة وجها لوجه"<sup>2</sup> .
- يعرف البيع الشخصي على أنه: " ذلك النشاط الاتصالي الذي يتطلب الابتسام، الأخذ و العطاء في الحديث، بناء علاقات صداقة، الابتعاد عن الاستياء والنزاع والصدمات ، مهما كان نوعها"<sup>3</sup> .
- من خلال هذه التعاريف نستنتج أن البيع الشخصي هو عبارة عن الاتصالات الشخصية الهادفة إلى تقديم المنتجات والخدمات للعميل وإقناعه بعملية الشراء ، ويمكن اعتباره مصدر استقبال المؤسسة من خلاله العديد من العملاء.

إن الهدف الرئيسي للبيع الشخصي يتمثل في قدرة مقدم الخدمة في تقديم الخدمة من خلال عملية الاتصال المباشر مع العميل وإقناعه بها، كما يهدف في المؤسسات الخدمية إلى :

- 1 - إرشاد العميل لكيفية الحصول على الخدمات التي تقدمها المؤسسة .
- 2 - التعريف بخصائص الخدمة والفوائد المرجوة منها .
- 3 - التعرف على حاجات العملاء من الخدمات التي تقدمها المؤسسة وتلبية طلباتهم في أسرع وقت ممكن.

<sup>1</sup> توفيق مصطفى مغلاج " دور الثقافة الترويجية في أداء رجال البيع " مذكرة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جدة ، المملكة العربية السعودية ، 2012 ، ص 81.

<sup>2</sup> سيد سالم عرفة ، " التسويق المباشر " دار الراية للنشر ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، 2013 ، ص 109.

<sup>3</sup> Denis, Gras" des techniques de vent aux méthodes d'achzs" (top éditons) ; paris, 2000,p13

4 - دراسة الخدمات المقدمة في المؤسسات الأخرى والاستفادة منها وتطويرها ، وإيجاد خدمات جديدة تلبي رغبات وحاجات العملاء .

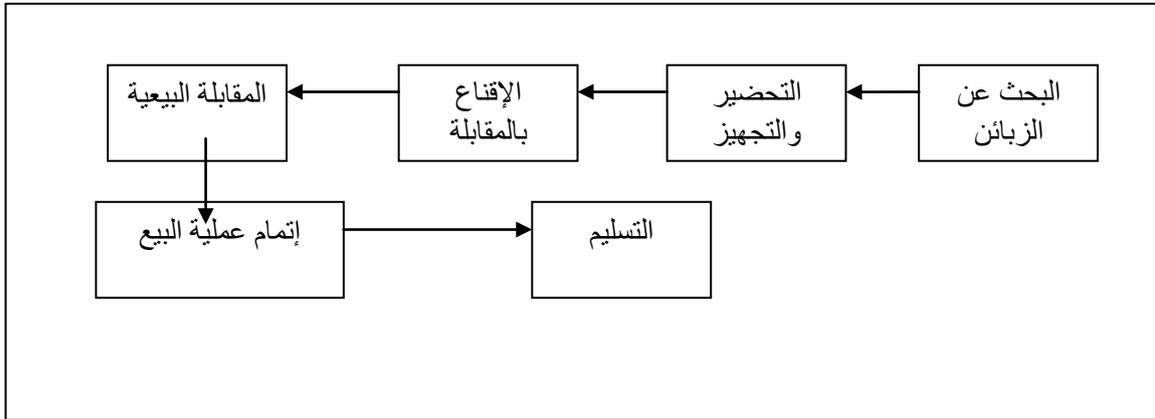
5 - التعرف على الشكاوى والمقترحات التي يقدمها العملاء ، ودراستها من اجل النهوض بالخدمات المقدمة لنيل رضا العملاء\*<sup>1</sup> .

يهدف البيع الشخصي كذلك لتحقيق حجم كاف من المبيعات ، مما يوفر الأرباح المأمولة ، ثم دفع جهود المنظمة لتحقيق النمو المطلوب ، وتقديم المساهمات الداعمة لاستقرار واستمرار المنظمة في سوق الأعمال<sup>2</sup> .

تأخذ العملية البيعية خطوات عدة للوصول إلى الأهداف المرجوة من خلال كل موقف بيعي\* ، ويتوقف نجاح العملية البيعية على المنتج الذي يتم التعامل معه ونوعية العميل وكذا طبيعة الموقف البيعي في حد ذاته .

فقد تتم عملية البيع الشخصي عبر سلسلة من الخطوات الرئيسية والمتتابعة بحيث تمثل كل خطوة تقنية بالنسبة لرجل البيع عليه الاقتداء بها وأنجازها بطريقة فنية تعبر عن قدرته في إدارة الحوار بما يحقق الأهداف الأساسية للبيع<sup>3</sup> ، والشكل التالي يوضح هذه الخطوات :

الشكل (03-01): خطوات البيع الشخصي بالنسبة لرجل البيع



المصدر : طلعت اسعد عبد الحميد " مدير المبيعات الفعال " ، كيف تدير عملياتك البيعية بكفاءة " ، مكتبة عين الشمس ، مصر ، 1998 ، ص 26.

ثانيا : رجل البيع

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان ، " أسس التسويق المعاصر " ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، 2009 ، ص 215.

<sup>2</sup> محمد حافظ حجازي ، " المقدمة في التسويق " ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، الطبعة الأولى ، الإسكندرية ، مصر ، 2005 ، ص 184.

\* رضا العملاء : يكون العميل راضيا عندما يقدم له المنتج أو الخدمة التي تلبي احتياجاته ، وسنفضل في هذا العنصر في الفصل الثاني .

\*الموقف البيعي : هو الحالة النفسية ، وردود الأفعال التي يكون عليها كل من البائع والعميل خلال العملية البيعية .

<sup>3</sup> زروقي إبراهيم ، مرجع سبق ذكره ، ص 21.

إن رجل البيع هو "شخص يقوم بمهمة أساسية وهي البيع أو السعي إلى بيع منتجات المؤسسة في نقطة البيع بفضل الاتصالات المباشرة مع المستهلكين الحاليين والمحتملين"<sup>1</sup>.

فرجل البيع هو "أداة اتصال بين المنتج والزبون وهي تتألف من الموارد البشرية والخدمات والوسائل التقنية والفنية للوصول إلى تحقيق الاتصال الجيد والقيام بالمهمة البيعية"<sup>2</sup>.  
هناك عدة خصائص يجب أن يتميز بها رجل البيع منها<sup>3</sup>:

الذكاء ، قوة الملاحظة ، المعلومات العامة ، مهارات التخاطب مع الأفراد ، مهارات التعرف على ردود أفعال الآخرين ، الأمانة ، الثقة بالنفس ، حسن المظهر ، الحماس ، الإخلاص والولاء للعمل وللمؤسسة ، الدقة في أداء العمل ، الصبر وقوة التحمل ، التمسك بالقيم والأخلاق ، الدبلوماسية ، التفاعل الاجتماعي مع الآخرين ، المرونة والتكيف ، القدرة على التحفز ، الطموح ، حسن الخط ، القدرة على الإقناع ، والقدرة على التعامل مع الأنماط المختلفة من العملاء .

تتلخص واجبات رجل البيع فيما يلي<sup>4</sup> :

- البحث عن العميل المحتمل والذي يتوقع أن يحقق عملية الشراء .
- تحديد الكيفية والتوقيت المناسب للوصول الى العميل .
- استخدام كافة المهارات المتاحة في الاتصالات التسويقية لإخبار العميل عن منتجات وخدمات المؤسسة ، وأي معلومة يحتاجها لمساعدته في اتخاذ قرار الشراء .
- المعرفة الدقيقة لمهارات البيع المرتكزة على الطريقة المعتمدة في التقديم ، والإجابة على التساؤلات والاعتراضات ، وكيفية غلق عملية البيع (عقد الصفقة) .
- تقديم المساعدة والخدمات المتنوعة للعميل وخاصة في المجال التكنولوجي وتحقيق رضاه .
- التعاون مع قسم بحوث التسويق والاستخبارات التسويقية في جمع المعلومات وتقديمها بما يتوافق مع متطلبات عملهم التسويقي .

يصنف رجال البيع إلى<sup>5</sup> :

<sup>1</sup> Insitutit supérieur de gestion,dossier de lecture,mai,1990,p01 .

<sup>2</sup> Gay, sudigier ,marketing et action Commercial ,paris, 1990,p89

<sup>3</sup> محمد صادق بازعة ، مرجع سبق ذكره ، ص 451 .

<sup>4</sup> ثامر البكري ، " الاتصالات التسويقية والترويج " ، الطبعة الثانية، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2009 ، ص 259-260 .

<sup>5</sup> حاتم محمد عسفة ، مرجع سبق ذكره ، ص 31 .

1. رجال بيع متخصصين : وهم المتخصصين بتقديم السلع الجديدة في السوق أو تنشيط البيع على سلعة موجودة في السوق ، وهذا النوع يتعامل مع تجار التجزئة .
  - 2.رجال البيع الفعليين : وهم رجال البيع الذين يقومون ببيع السلعة فعلا إلى العملاء.
  - 3.رجال البيع المساعدين : وهم الذين يساعدون رجال البيع الفعليين في أعمالهم بقصد توفير الوقت الذي يضيع في الأعمال غير بيعية ، حيث يقومون بعرض البضاعة على العملاء وبيان كيفية استعمالها .
  - 4.رجال البيع الفنيين : يقومون بدراسة احتياجات العملاء من الناحية الفنية وتقديم المساعدة لرجال البيع الفعليين لإتمام الصفقة ، ويتم استخدام هذا النوع من رجال البيع في حالة السلع الميكانيكية وغيرها .
- إن عملية اختيار رجال البيع تتضمن خمس مراحل<sup>1</sup> :
- الخطوة الأولى:** تحدد إدارة المبيعات العدد المطلوب توظيفه من رجال البيع لتحقيق الأهداف البيعية.
- الخطوة الثانية:** تحدد المواصفات المطلوب توفرها لدى رجال البيع المطلوب تعيينهم استنادا إلى توصيف الوظيفة التي سوف يشغلونها.
- الخطوة الثالثة:** قبول طلبات عدد من المتقدمين استناداً إلى ما حدد سابقاً.
- الخطوة الرابعة:** القيام بالإجراءات المطلوبة (مقابلة اختيار، فحص المؤهلات) ومن ثم اختيار العدد المطلوب من الذي تتوفر أكثر من المواصفات المطلوبة كذلك يتم الاطلاع على خبراتهم السابقة وكذلك اختبار الشخصية والذكاء، ومن ثم يقسمون إلى عدد المستويات حسب ما تم إجراءه سابقاً.
- الخطوة الخامسة:** الخطوة الأخيرة تعتبر الخطوة الأساسية والتي تتضمن عملية اختيار العدد المطلوب وبالمواصفات التي يمتلكونها والتي أعطت انطباع لإدارة المبيعات بأنهم قادرين على إنجاز ما يكلفون به ومن ثم يتم توظيفهم.
- إن إجراءات اختيار رجال البيع تعتمد على ( كفاءة المبيعات، مهارات تحليلية وتنظيمية، خصائص أخرى يجب توفرها برجل البيع حسب السلع، المناطق، الجهد، وغيرها).

<sup>1</sup> سيف شعبان عاشور، مرجع سبق ذكره الفصل السادس، ص9.

المطلب الثاني : هندسة العرض في نقاط البيع

هناك عدّة تعاريف لهندسة العرض نذكر منها<sup>1</sup>:

هندسة العرض (marchandising) : هي مجموع التقنيات لتحسين ربحية نقطة البيع والمنتجات التي تتضمنها، وهي تطبيق التسويق في نقطة البيع، وهندسة العرض تعرّف النطاق الذي سيتاح للعملاء، وتحدّد موقع الرفوف في نقطة البيع أو توزيع المنتجات في السلسلة.

—ووفقاً لـ: المعهد الفرنسي للتسويق\*، هندسة العرض هي مجموعة من الدراسات والتطبيقات التي تنقذ من أجل زيادة ربحية نقطة البيع، وتدفع المنتجات بتكليف دائم للتوفيق بين احتياجات السوق وعرض البضائع المناسبة

هندسة العرض : هي جزء من التسويق، وهي مجموع الدراسات والتقنيات التي تهدف إلى تحسين وعرض المنتجات على مستوى فضاء بيعي بهدف رفع المردودية للوحدة التجارية.

—الإنجليزيون اختصروا ال (Marchandizing) في:

\*المنتج المناسب: Right product

\*السعر المناسب: Right price

\*المكان المناسب: Right place

\*الكمية المناسبة: Right quantity

\*الوقت المناسب: Right time

تتمثل خطوات هندسة العرض في :

1- اختيار تشكيلة المنتجات.<sup>2</sup>

التشكيلة هي مجموع العلامات التي تقدمها نقطة البيع إلى عملائها، فعند اختيار تشكيلة المنتجات يجب أن يأخذ بعين الاعتبار عدّة معايير:

— يجب أن يتناسب مع احتياجات المنطقة.

— يجب أن تكون ذات مردودية.

<sup>1</sup> <http://fr.wikibidia.org/wiki/marchandizage>. (en line), 09/01/2015. ( défénitoinis Marchandizing .)

\*المعهد الفرنسي للتسويق : تأسس عام 1972 ، يهدف إلى السماح للموزعين والمصنعين بالتقرب إلى العملاء ويعمل من أجل تسهيل الاتصال بين العميل والمنتج في نقطة البيع .

<sup>2</sup> jean pierre, helfer. Orsoni, jacques, " Marketing " 7<sup>em</sup> édition ;2001. p361.

- يجب أن يأخذ بعين الاعتبار الهوامش التجارية\* التي يحققها كل منتج.  
- يجب أن تعكس صورة وتموقع المؤسسة.

- يجب أن يأخذ بعين الاعتبار القيود المادية لنقطة البيع مثل: مساحة المحلّ التي تفرض عدد محدود من المنتجات.  
أبعاد التشكيلة.

1- العرض: يتحدد عرضها بعدد من عائلات المنتجات التي تغطي الاحتياجات المختلفة.

2- الطول: هو تشكيلة المنتجات التي تلبي نفس الحاجة.

3- العمق: مثلاً أحذية رجال ونساء، صيف وشتاء نفس العلامة التي تؤدي نفس الرغبة مع تعدد الحاجات.

موقع الرفوف<sup>1</sup>: الرف هو المنطقة التي تتضمن عائلة من المنتجات الجاذبة أو التي لديها درجة عالية من الجذب والأكثر إقبالاً، وأن تكون موزعة داخل نقطة البيع حتى تفرض على العميل المرور عبر كل المناطق الأخرى، فإذا كان الهدف من وضع هذه الرفوف هو مساعدة العميل لشراء غرض ما فإنه يجب أن يتم ترتيب تشكيلة المنتجات في المساحات حسب عائلات المنتجات وحسب العائلات الفرعية.

3- خطوط عرض المنتجات: تعبّر الخطوط على عرض الرفوف، والتي هي الحيز الذي تأخذه السلع على مستوى الرفوف الموجودة في نقطة البيع وهي مساحة لتخزين وعرض المنتجات، الإشكالية التي تواجه خطوط السلع هي مساحة المحل، شكله، وجود المداخل والمخارج، موقع التموين، الحاجة إلى المراقبة.

4- الممرات: في المحلات التجارية أثبت التجربة أن العميل لما يدخل على الجهة اليمنى دائماً يتجه إلى اليسار والعكس صحيح.

الممرات الموجهة للدخول: تكون مستقيمة.

الممرات العرضية: الهدف من هذه الممرات هو توزيع وجعل العميل يمر أمام أكبر عدد ممكن من المنتجات لذا يجب الحذر من اتساع هذه الممرات لأنها ستجعل الزبون ينظر إلى جهة واحدة وفي نفس الوقت لا تكون ضيقة.

5- التقديم<sup>2</sup>: هناك تقديم أفقي وعمودي، فالأفقي يقدم نفس السلعة في نفس الخط. والعمودي يقدم نفس السلعة في شكل عمودي، السلسلة الخطية لها علاقة بالطول المشغول من طرف علامة المنتج في الرف، والرف يعرف بثلاث مستويات: العين، اليد، الأرض والمستوى الأكثر أهمية في البيع هو مستوى العين، أما المستوى الأقل

<sup>1</sup> brigitte bouton, patrick gauon, Martin gauthy, " marketing l'essentiel ", pour comprendre décider, agir, 1<sup>er</sup> édition ; 2002. p409.

\*الهامش التجاري **trade margin** : هو النسبة التي يحصل عليها التاجر كربح من عملية البيع والشراء .

<sup>2</sup> vernette, èri, " l'essentiel du maerking (marketing fondamental) " , d'organization département marketing: 2<sup>em</sup> editon; 2001p359.

أهمية هو الأرض، ومن الأفضل وضع المنتجات المتداولة التي لها هامش متوسط في هذا المستوى، بالإضافة إلى أن تمرير علامة من مستوى الأرض إلى مستوى اليد يرفع من رقم الأعمال حوالي 30%، والمرور من مستوى اليد إلى مستوى العين يزيد من نمو المبيعات حوالي 50%.

### المطلب الثالث: مخازن نقاط البيع

لاشك أن المخازن تعدّ جزءاً كاملاً في نظام الإمداد والتوزيع اليومي في المؤسسات، وتلعب المخازن دوراً كبيراً وهاماً في تزويد الأفراد بمستوى الخدمة المرغوب فيها، وذلك عند أقل تكلفة كلية ممكنة، وعند اعتماد المؤسسة نقاط بيع خاصة بها عليها اعتماد مخازن في كل منطقة جغرافية .

إن وجود مخازن لنقاط البيع هو أمر يعود للعديد من الأسباب هي:<sup>1</sup>

-الحفاظ على مصدر رئيسي للتوريد.

-مقابلة التغيرات في ظروف السوق من حيث الموسمية وتقلبات الطلب والمنافسة في كل منطقة.

-التغلب على تلك الاختلافات فيما يتعلق بالزمن والكمية التي توحد بين المنتج والمستهلك.

-تحقيق أقل تكلفة مع الالتزام بمستوى الخدمة.

-قرب المخازن من مواقع الحركة التجارية وذلك لاختصار عامل الوقت، ومن الأحسن أن تكون المخازن موجودة مع مكان العرض، لاجتناب مختلف المشاكل الناتجة عن بعد المسافة بين مكان العرض ومكان المخازن.

\***القرارات المتعلقة بالمخازن:**<sup>2</sup> على الرغم من أن نقاط البيع ليس لها رقابة على سياسة المخازن، إلا أنه يجب أن يكون لها صوت قوي في السياسة الخاصة بالمخازن، فسياسة المخازن ينظر إليها بواسطة رجل البيع كأداة لعملية خلق وإشباع الطلب، فهو يسعد عملاءه لأن جميع أوامرهم سيتم الوفاء بها في الحال، والقرار الخاص بتكوين المخزون يرجع بصفة أساسية إلى عدم توافق أنشطة الإنتاج مع أنشطة الاستخدام في المواقع المختلفة ، ويمكن أن يتم النظر إلى قرارات التخزين على أنها تحتوي على خطوتين أو قرارين وهما:

**1-تحديد وقت الطلب:** حيث أنّ المخزون يقل نتيجة عملية السحب منه أي بيع المنتجات وهذا يستوجب

تحديد المستوى الذي عنده يكون المخزون الباقي يبرر إعادة الطلب من جديد وهذا ما يسمى بـ "نقطة إعادة الطلب" وهذه النقطة تعتمد بشكل رئيسي على فترة الانتظار إلى حين وصول السلعة -معدل الاستخدام اليومي

للصنف - أي أنه يجب على نقاط البيع أن تعلم دائماً المؤسسة بالمستجدات والتغيرات الحاصلة في المخازن.

<sup>1</sup> حمد أحمد حسان، "إدارة سلاسل الإمداد والتوزيع"، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2008. ص 183.

<sup>2</sup> أبو علفة، عصام الدين أمين. مرجع سبق ذكره، ص 232.

2- **تحديد الكمية المطلوبة:** إن القرار الخاص بتحديد كمية الطلب يؤثر مباشرة على عدد مرّات الطلب أو كمية الاستهلاك في اليوم.

\* **السجلات المخزنية:**<sup>1</sup> من الأهمية أن تحتفظ إدارة المخازن بمجموعة من السجلات وإن كانت هذه السجلات تختلف باختلاف حجم المخزن وحركته، ففي المخازن التي يكون معدل حركة المنتجات بطيئاً يمكن أن تباشر إدارة المخازن نشاطها دون الالتزام بهذه السجلات، حيث تكفي بعمل قائمة لجرد المنتجات في آخر السنة، أو خلال فترات دورية، ولكن المخازن الكبيرة التي تحتفظ بمنتجات سريعة الحركة ينبغي عليها الاحتفاظ ببعض السجلات والمستندات عن العمليات اليومية.

\* **بطاقات المخزون:** تستخدم سجلات وبطاقات المخزون سواء كانت منفصلة أو مجمعة على هيئة سجلات تقيد مقدار المخزون، أيّ الرصيد الفعلي للمخزون، وحركة تغيره سواء بالزيادة أو بالنقصان ومن أهمّ هذه البطاقات كما يلي:

1- **بطاقة الرف (بطاقة الصندوق):** يتمّ تثبيت هذه البطاقة على الرف أو الصندوق حسب طريقة تخزين الصنف بالمخزن، وتعتبر هذه البطاقة من أبسط أنواع السجلات المخزنية وتدرج فيها معلومات عن الصنف وحركته.

2- **بطاقات مخزون الصنف:** قد تكون هذه البطاقات منفصلة أو مجمعة معا في أغلفة أو قد تكون محفوظة في الدوايب أو اللوحات أو الأجهزة الحديثة للبطاقات، وفي جميع الحالات تخصص صفحة أو بطاقة للصنف الواحد وتحتفظ عادة في قسم رقابة المخزون وتشتمل هذه السجلات على المعلومات التالية:

- معلومات للتعرف على الصنف: وتشمل: إسم الصنف، المواصفات، الرقم أو الرمز حسب دليل الأصناف، الموقع بالمخزن...إلخ.

- معلومات لرقابة الصنف.

- معلومات عن حركة الصنف.

<sup>1</sup> الصبري محمد . بوجيري حسن محمد، "إدارة المشتريات والمبيعات والمخازن"، الطبعة الأولى؛ مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية: الأردن، 2002. ص 97

## خلاصة الفصل :

تطرقتنا في هذا الفصل إلى أهم المفاهيم المتعلقة بنقاط البيع كما يلي: بالنسبة إلى المبحث الأول تم التعرف على ماهية إدارة المبيعات ، باعتبارها إحدى ركائز النجاح والتفوق لأي مؤسسة تسعى إلى تحفيز وتشجيع العميل على تجربة المنتجات الجديدة ، الترغيب بإعادة تكرار شراء واستخدام المنتجات ، الدخول في منافذ توزيع جديدة ، وجذب مستهلكين جدد ، إدارة المبيعات تحكمها مجموعة من العوامل أهمها حجم المؤسسة ، طبيعة نشاطها ، مركزها التنافسي ، وخططها الإستراتيجية.

بينما المبحث الثاني فقد تم فيه التطرق الى نقاط البيع كمدخل حديث لإدارة المبيعات ، حيث تعتبر نقطة الالتقاء بين المؤسسة والعميل ، وهي تراعي مختلف الجوانب المتعلقة بالعرض البيعي، لأن نقاط البيع تعكس صورة المؤسسة في السوق ، وهي عبارة عن مصدر للمعلومات، وتختلف أنواع نقاط البيع حسب طبيعة السلعة وحجم المتجر من منطقة إلى أخرى، كذلك تمت الإشارة إلى أهم الخطوات التي يجب إتباعها خلال عملية تصميم نقاط البيع واهم المعايير المعتمدة في اختيارها .

أما بالنسبة للمبحث الثالث فيتعلق بأهم أبعاد نقاط البيع والمتمثلة في رجال البيع والبيع الشخصي الذي يعتبر أهم مكون لنقاط البيع والذي يجب الاهتمام به من خلال تعيين رجال البيع الأكفاء وتلقيهم تقنيات البيع الفعالة، لان المؤسسة تعمل على تحقيق اتصال مباشر وغير مباشر بالعملاء الحاليين والمستهدفين وذلك لتعريفهم بمنتجاتها(خصائص وأنواع وفوائد تلك المنتجات بالنسبة لهم) ، وحثهم وإقناعهم على شرائها ومدى الاستفادة منها ويعتبر البيع الشخصي من وسائل الاتصال المباشر ذات الفاعلية وكذلك حلقة الاتصال المباشرة بالعملاء والأكثر وصولاً إلى تحديد حاجاتهم والتعامل معهم وتزويدهم بما يرغبون به من معلومات عن السلع والخدمات وحثهم على اتخاذ قرار الشراء، ثم يأتي العنصر الثاني ألا وهو هندسة العرض التي تعرف بأنها مجموع التقنيات لتحسين ربحية نقطة البيع والمنتجات التي تتضمنها، وهي تعرف النطاق الذي سيتاح للعملاء وتحدد موقع الرفوف وتوزيع المنتجات في السلسلة، بالإضافة إلى العنصر الثالث الذي يعتبر مصدر تموين نقطة البيع بالمنتجات والخدمات، ألا وهو المخزن الذي يجب أن يكون مهيباً ومتوافقاً مع مختلف السلع وخصائصها.

## الفصل الثاني

### الإطار العام لتعزيز رضا العميل

## العميل

تمهيد :

تختلف المؤسسات في العديد من النواحي أو السمات المميزة مثل رسالتها ، أهدافها أو إستراتيجيتها ، أنظمتها أو فلسفات العمل التي تتبناها لتحقيق غايتها الرئيسية ، إلا أن هناك شيئا واحدا مشتركا يجمع بينها ، وهو الاعتراف بأن الأساس لتحقيق النجاح والنمو والاستمرارية في السوق يتوقف على مدى وجود قاعدة من العملاء ونوعية العلاقة التي تربطها بهم .

إن تقديم خدمة جيدة للعملاء لم يعد أمرا اختياريا أو مجموعة من الشعارات أو أساليب الدعاية التي تنتهجها المؤسسات المنافسة ، بل أصبح واقعا تفرضه طبيعة الظروف والتغيرات في بيئة الأعمال المعاصرة ، كما تفرضها طبيعة وخصائص العملاء أنفسهم ، ومن ثم فإن تحقيق الأهداف بفاعلية يستوجب أن تكون هناك جهودا متصلة من جانب الإدارة ، كما يجب أن تترجم هذه الجهود والفلسفات إلى واقع يتمثل في تطوير معارف العاملين ، وتنمية مهاراتهم في مجال تشخيص احتياجات العملاء وأساليب التعامل معهم ومداخل الحفاظ عليهم .

فديناميكية المنافسة في الوقت الحالي أصبحت تدور حول كيفية إقامة علاقة وطيدة مع كل عميل بشكل منفرد ، ولتحقيق التوفيق مع هذه الفلسفة الجديدة فإن على مؤسسة الأعمال إدراك أن أهم وأثمن الأصول لديها هو العميل ، ويجب على المؤسسة توسيع قنوات اتصالها ومستويات علاقتها بعملائها عبر كافة الوسائل ، و تفصيل وبلورة خدماتها وفقا للاحتياجات والتوقعات الشخصية لعملائها ، وهو ما يستلزم تغيير اتجاهات وسلوكيات العاملين والحرص على استطلاع آراء العملاء بشأن مدى رضاهم عن المؤسسة ومنتجاتها ، ولمعرفة توقعات العملاء يجب أن يكون هناك اتصال دائم بالعملاء ومعرفة رضاهم عن الخدمات المقدمة عن طريق قياسها ، وهذا ما سنتعرف عليه في هذا الفصل من خلال التعرض إلى كل من ماهية رضا العملاء ، قياس رضا العملاء ، وتعزيز رضا العملاء من خلال تفعيل إدارة نقاط البيع .

## العميل

## المبحث الأول : ماهية رضا العملاء

نظرا لكون العميل من أهم العناصر في العملية التسويقية هذا جعل الكثير من المؤسسات تتنافس فيما بينها من أجل إرضائه وجلبه بشتى الوسائل ، حيث ابتكرت - المؤسسات - طرقا هندسية للتسويق بحيث تجعل خدمة العميل والحفاظ عليه في مقدمة اهتماماتها ، وفيما يلي سنتطرق إلى مجموعة من المفاهيم العامة حول رضا العميل ، أنماط العملاء وأساليب التعامل معهم ، وأهم التحديات التي تواجهها المؤسسة في سبيل إرضاء عملائها .

## المطلب الأول: مفاهيم عامة حول رضا العميل

مما لا شك فيه أن رضا العميل يشمل عدة جوانب و من أجل تبسيط مفهومه سنتطرق إلى كل من : تعريف رضا العميل ، خصائصه ، أهميته ، تصنيف العملاء ، ومحددات الرضا .

## أولا : تعريف رضا العميل

يعرف رضا العميل بأنه " حالة نفسية بعد عملية شراء منتج معين ، يترجم بواسطة شعور عابر (مؤقت ) ناتج عن الفرق بين توقعات العميل والأداء المدرك <sup>1</sup> .

يكون العميل راضيا عندما يقدم له المنتج أو الخدمة التي تلبي احتياجاته أو تفوقها <sup>2</sup> .

اقتصرت المفاهيم السابقة للعميل على أنه ذلك الشخص الذي يتقدم لشراء المنتج ، وفي الحقيقة فإن كل شخص تتعامل معه المؤسسة سواء كان من خارج المؤسسة أو داخلها يجب النظر إليه باعتباره عميلا <sup>3</sup> .

إن أصل التوقعات التي يكونها العميل عن المنتج تكون نتيجة تقييمه للبدائل المختلفة قبل اتخاذ قرار الشراء استنادا إلى خبراته السابقة والمعلومات التي يحصل عليها من مختلف المصادر وبعد شراء واستهلاك المنتج يقوم العميل بمقارنة توقعاته السابقة مع الأداء الفعلي المدرك من عملية الاستهلاك أو استعمال المنتج ، وعندما تكون النتيجة إيجابية تقوده إلى الشعور الإيجابي و هو الرضا ، بينما إذا كانت النتيجة سلبية فهذا ينتج عنه تصور سلبي وهو عدم الرضا ، وبالتالي يجعل العميل يتوجه للبحث عن بدائل أخرى <sup>4</sup> . فالعميل عندما يتخذ قراره فإنه

<sup>1</sup> Belin.A.la mesure de la satisfaction client dans les marques industriel de commerce de toulous . Juillet . 2007.p 07.

<sup>2</sup> محمد جواد - عبد الحق الفر " تقييم مستوى رضا العملاء عن أداء رجال البيع " ، رسالة ماجستير منشورة ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية غزة ، فلسطين ، 2007، ص 78.

<sup>3</sup> جمال الدين محمد مرسي ، مصطفى محمود أبو بكر ، " دليل فن خدمة العملاء ومهارات البيع "،الدار الجامعية ، مصر، 2006،صص 13 14

<sup>4</sup> حاتم نجود " تفعيل رضا الزبون كمدخل استراتيجي لبناء ولائه "رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الجزائر ، 2006 ، ص 55 .

العميل

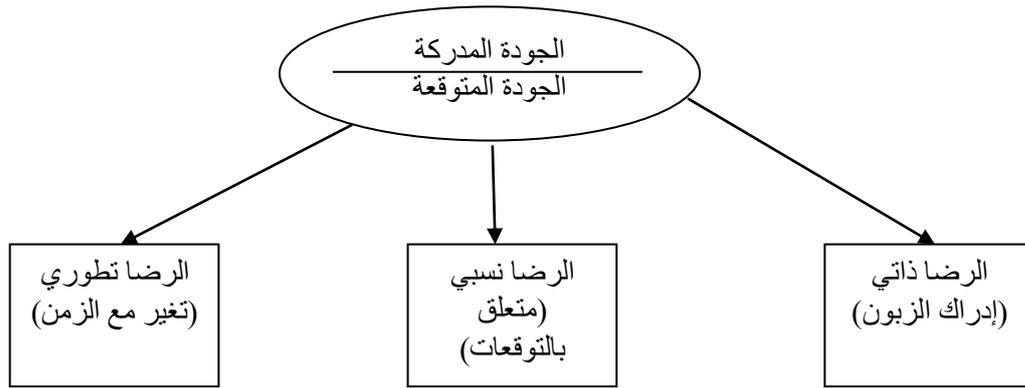
يقيم كافة العروض المطروحة ويختار العرض الأفضل الذي يلي تطلعاته ، وغالبا ما يقوم العميل بالبحث والتقييم عن العرض الذي يحقق له أقصى قيمة جراء شراء أو اقتناء المنتج<sup>1</sup> .

إذن العميل هو الذي يقدر القيمة المتوقعة من شراء المنتج وتتحكم في ذلك عوامل عديدة أهمها : دخله ، تكلفة المنتج ، المعرفة المكونة لديه بشأن اقتناء أو شراء المنتج ، سهولة الوصول إلى المنتج... الخ

ثانيا : خصائص رضا العميل

يمكن التعرف على طبيعة الرضا من خلال الخصائص الثلاثة الموضحة في الشكل التالي :

الشكل رقم (01-02) : خصائص رضا العميل



Source :Daniel Ray « Mesurer et développer la satisfaction des clients » , 2eme tirage , edition d'organisation , Paris , 2001 , p24 .

والشكل أعلاه يوضح خصائص الرضا التالية<sup>2</sup> :

- الرضا الذاتي : إن رضا العميل يتمثل في عنصرين أساسيين هما : طبيعة ومستوى التوقعات الشخصية للعميل من جهة والإدراك الذاتي لما يقدمه المنتج من جهة أخرى ، أي العميل لا يحكم على جودة المنتج بواقعية بل يحكم على جودة المنتج من خلال ما يتوقعه منها .
- الرضا النسبي : وهنا الرضا يكون بتقدير نسبي فكل عميل يقوم بالمقارنة من خلال نظرتة لمعايير السوق (ليس المهم أن يكون المنتج هو الأحسن ، ولكن يجب أن يكون الأكثر توافق مع توقعات العميل )

<sup>1</sup> محمد جواد - عبد الحق الفر ، مرجع سبق ذكره ، ص 79 .

<sup>2</sup> Daniel Ray " Mesurer et développer la satisfaction des clients " , 2eme tirage , edition d'organisation , Paris , 2001 . p24 .

## العميل

- الرضا التطوري : يتغير رضا العميل من خلال تطور معيارين أساسيين وهما : مستوى التوقع من جهة ومستوى الأداء المدرك من جهة أخرى ، فمع مرور الزمن توقعات العميل لجودة المنتج وإدراكه لها يمكن أن يعرف تطورا نتيجة لظهور منتجات جديدة أو تطور المعايير الخاصة بالخدمات المقدمة.

مما سبق نستنتج أن رضا العميل يكون ذاتي ، نسبي ، وتطوري حيث يتبين ذلك انطلاقا من معرفة مستوى التوقعات الناتجة عن استخدامه للمنتج والأداء المدرك والفعلي له .

## ثالثا : أهمية رضا العميل

تمثل أهمية رضا العميل بالنسبة للمؤسسة في <sup>1</sup> :

- رسم برنامج وخطط العمل للمؤسسة في السوق .
- تطوير جودة المنتج وتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة في السوق .
- نجاح المؤسسة في تحقيق الأرباح من خلال حاجات ومتطلبات العملاء .
- خلق ولاء من قبل العملاء للمؤسسة .
- زيادة تكرار تعاملات العميل مع المؤسسة .

## رابعا : تصنيف العملاء

يمكن تصنيف العملاء خاصة الخارجيين إلى قطاعات أو شرائح وفقا لعدة اعتبارات مثل : النوع ، الحجم ، الدخل ، المهنة ، الموقع الجغرافي ... الخ ، حيث أن تصنيف العملاء يفيد المؤسسة في تحقيق التصميم الفعال لبرامج الخدمة ، وتحديد أولويات برامج التحسين في الخدمة ، كما يمكنها كذلك من استخدام مداخل التأثير الملائمة لكل قطاع .

إن أهم تلك التصنيفات هي التي تقسم إلى قطاعين رئيسيين هما : العملاء الأفراد ، والعملاء من المؤسسات <sup>2</sup> . العملاء الأفراد هم أشخاص عاديون يقومون بعملية الشراء بهدف الاستعمال النهائي ، بينما العملاء المؤسسات فهم مجموعة من المؤسسات تملك سجل تجاري وتمارس نشاطها في إطار يتميز بالسرعة ، الكفاءة والدقة . والجدول التالي يوضح بعض جوانب اختلاف العملاء الأفراد عن المؤسسات .

<sup>1</sup> كشيده حبيبة ، " استراتيجيات رضا العميل " ، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة البليدة ، 2005 ، ص 43.

<sup>2</sup> جمال الدين محمد مرسى ، مصطفى محمود أبو بكر ، مرجع سبق ذكره ، ص 14 .

العميل

الجدول (01-02) : مقارنة بين العملاء الأفراد والعملاء من المؤسسات

| قطاع المؤسسات            | قطاع الأفراد              | المعيار                    |
|--------------------------|---------------------------|----------------------------|
| متنوعة / معقدة           | محدودة / بسيطة            | 1- الحاجات                 |
| محدودة / متركزة          | كبيرة / منتشرة            | 2- الأعداد                 |
| كبيرة                    | محدودة                    | 3- حجم المعاملات           |
| السرعة - الكفاءة - الدقة | السرعة - المعاملة الودية  | 4- متطلبات الخدمة          |
| حسب الاحتياج             | نمطية                     | 5- طبيعة الخدمة            |
| كبيرة                    | منخفضة                    | 6- نسبة المخاطرة للعائد    |
| شخصية في المقام الأول    | غير شخصية في المقام الأول | 7- الاتصالات               |
| متوسطة                   | مرتفعة                    | 8- الحساسية للأسعار/الرسوم |

المصدر : جمال الدين محمد مرسي ، مصطفى محمود أبو بكر ، مرجع سبق ذكره ، ص 14 .

خامسا : محددات رضا العميل

يمكن حصر المحددات ضمن ثلاثة عناصر أساسية وهي<sup>1</sup> :

- 1- **التوقعات** : تتمثل توقعات وأفكار العميل في احتمالات يكونها عن المنتج تتمثل في ارتباط أداء المنتج بخصائص ومزايا معينة يتوقع العميل الحصول عليها من طرف المؤسسة المنتجة للمنتج .
- 2- **الأداء الفعلي** : ويتمثل في مستوى الأداء الذي يدركه العميل عند الحصول على المنتج بالإضافة إلى الخصائص الفعلية للمنتج .
- 3- **المطابقة أو عدم المطابقة** : إن عملية المطابقة تتحقق بتساوي الأداء الفعلي للمنتج مع الأداء المتوقع، أما حالة عدم المطابقة يمكن تعريفها بأنها درجة انحراف أداء المنتج عن مستوى التوقع الذي يظهر قبل الحصول عليه ، وفي هذه الحالة يوجد نوعين من الانحراف هما<sup>2</sup> :
  - انحراف موجب : أي الأداء الفعلي أكبر من الأداء المتوقع وهي حالة مرغوبة فيها .
  - انحراف سالب : أي الأداء الفعلي أقل من الأداء المتوقع وهي حالة غير مرغوبة فيها .

<sup>1</sup> كشيخة حبيبة ، مرجع سبق ذكره ، ص 52 .

<sup>2</sup> شريف أحمد شريف " محددات رضا العميل " ، مجلة البحوث التجارية ، العدد الثاني ، جامعة الزقازيق ، مصر ، 1998 ، ص 33 .

العميل

إن حالة المطابقة وعدم المطابقة الموجبة تولد الشعور بالرضا ، لكن حالة عدم المطابقة السلبية فيتولد عنها عدم الرضا .

المطلب الثاني : أنماط العملاء وأساليب التعامل معهم

لا بد من مراعاة أن البشر يختلفون فيما بينهم فطبيعة كل منا تختلف عن الآخر ، وبالتالي من المهم معاملة كل شخص بما يتناسب مع طبيعته ، ولكي يتمكن رجل البيع من التعامل مع العملاء وتلبية متطلباتهم فإن من المفيد معرفة الأنواع الأساسية للشخصيات البشرية والتي يمكن أن نقدمها كما يلي<sup>1</sup> :

- 1- **العميل الودود بسيط الشخصية** : هو شخص هادئ وبشوش يثق بالناس ويرغب في سماع الإطراء من الآخرين ، طيب القلب وحسن المعاملة ، صاحب هذه الشخصية يتم التعامل معه باحترام ، ويجب الحرص على الإصغاء الجيد لفهم شكواه ومناقشة المشكلة معه وعدم الخروج عنها .
- 2- **العميل الخشن** : هو شخص قاسي في تعامله مع الآخرين، ولا يحاول تفهم مشاعرهم لأنه لا يثق بهم ، يكثر من مقاطعة الآخرين بطريقة تظهر تمسكه برأيه ، يحاول أن يبرز أهميته لدى الآخرين ، مغرور بنفسه ، لديه القدرة على المناقشة مع تصميمه على وجهة نظره ، عند التعامل مع هذا الصنف من الشخصيات يحرص رجل البيع على ضبط أعصابه والمحافظة على هدوئه ، مع محاولة الإصغاء الجيد له وعدم محاولة إثارته ومجادلته ، يستعمل معه أسلوب نعم ، ولكن ودائما بالتالي هي أحسن .
- 3- **العميل المتردد** : قليل الثقة بنفسه ويجد صعوبة في اتخاذ القرارات ، يفتار بين البدائل المتعددة وتظهر عليه علامات القلق ، يميل إلى اعتماد اللوائح والأنظمة ويطلب زيادة التأكيدات كما أنه لا يهتم كثيرا بالوقت ، عند التعامل مع هذا الصنف فيجب مساعدته على الثقة بنفسه وفي اتخاذ قراره ، وإعطائه مزيدا من التأكيدات وتوفير له المعلومات التي يحرص عليها .
- 4- **العميل الذي تتصف ردود فعله بالبطء والبرود** : يتميز صاحب هذه الشخصية بالبرود مما يجعل التفاهم معه صعبا ، يتهرب من الإجابة عن الأسئلة الموجهة إليه ولا يميل للآخرين ، غير عاطفي ويتميز بدرجة عالية من الإصغاء ويتفهم المعلومات ، عند التعامل معه من الضروري الإصغاء الجيد له ، والبطء في التعامل معه وعدم التسرع ، إظهار الود والاحترام، طرح أسئلة مفتوحة الإجابة بحيث تجعله يتكلم وفي حال تردده بالإجابة هنا يصمت رجل البيع، ليوضح له أنه ينتظر إجابته على السؤال.

<sup>1</sup> محاسب مبيعات " الحقيبة الثانية - مهارات التعامل مع العملاء " ، الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج ، المملكة العربية السعودية ، ص ص 11-12 .

العميل

- 5- **العميل الثرثار** : هو شخص كثير الكلام ويتحدث عن كل شيء ، يمكن ملاحظة رغبته في التعالي عن الآخرين ، يسعى دائما لإثبات وجهة نظره وقد يستعمل خياله في ذلك ، عند التعامل مع صاحب هذه الشخصية على رجل البيع مقاطعته في منتصف حديثه عند توقفه للتقاط أنفاسه ويقول له يا سيد فلان : ألسنا بعيدين عن الموضوع الأساسي الذي ناقشه ؟ ، مع ضرورة توضيح له أهمية الوقت والحرص عليه ، ويمكن إشعاره بعدم الارتياح لحديثه بالنظر إلى الساعة أو ما شابه ذلك ، ويمكن التعامل مع هؤلاء بكل مهنية وحرفية من أجل إرضائهم وكسبهم<sup>1</sup> .
- 6- **العميل المعارض دائما** : لا يهتم بالآخرين ويفقد الثقة بنفسه ، عنيد وكثير الاعتراضات ، يلتزم باللوائح والأنظمة ويخاف من الفشل ، عند التعامل مع هذا النوع من الشخصيات على رجل البيع أن يدعم وجهة نظره بالأدلة للرد على اعتراضاته ، لا يعطيه فرصة للمقاطعة ويكون صبورا في التعامل معه<sup>2</sup> .
- 7- **العميل مدعي المعرفة** : متعالي ويحب السيطرة الكلامية ، يميل إلى السخرية ، عنيد ومتمسك برأيه ولا يصدق كلام الآخرين ، كثير الاعتراضات والشك بنوايا الآخرين ، يدعي المعرفة ويحاول أن يعلمك حتى من عملك ، كثير الفخر والتحدث عن نفسه ، عند التعامل مع هذه الشخصية يحاول رجل البيع تمالك أعصابه والحفاظ على هدوئه ، يتقبل تعليقاته ولكن عليه أن يحرص على عرض وجهة نظره ، ويحاول أن يكون واقعا معه ويقاطعه في الوقت المناسب .
- 8- **العميل الخجول** : يفتقد إلى الثقة بالنفس ، سريع الارتباك ، متحفظ، ويتغير لونه لأقل الأسباب ، عند التعامل مع هذا النوع من الشخصيات يحاول رجل البيع أن يعمل على زيادة ثقته بنفسه ، وذلك بوضعه في مواقف مضمون نجاحها ، ومساعدته على تقديم وجهة نظره ولا يسعى لإرباكه .
- 9- **العميل العنيد** : يتجاهل وجهة نظر الآخرين ولا يرغب في الاستماع إليهم ، وأحيانا يرفض الحقائق الثابتة ليظهر درجة عناده وليس لديه احترام للآخرين ، عند التعامل مع صاحب هذه الشخصية يشرك رجل البيع الآخرين لكي يوحد الرأي أمام وجهة نظره ، ويشعره بأن عليه احترام وجهة نظر الآخرين، وأن

<sup>1</sup> محمد بن صالح العجمي ، " قياس رضا العملاء " ، البرنامج التدريبي (الطريق إلى الجودة) ، الجزء الثاني ، المديرية العامة للتربية والتعليم محافظة شمال الباطنة ، قسم ضبط الجودة ، 2012 ، ص 07 .

<sup>2</sup> محاسب مبيعات ، مرجع سبق ذكره ، ص 13 .

## العميل

وجهة نظره تحتل الخطأ بنفس النسبة التي تحتل بها وجهة النظر الأخرى الصواب، ويستخدم معه أسلوب نعم..ولكن

10- **العميل المتعالي** : صاحب هذه الشخصية يرى أنه يعيش بين مجموعة أقل من مستواه ، ولذلك فإنه يتعالى على الآخرين ويحاول تصيد السلبيات لديهم ووضعهم في مواقف حرجة ، عند التعامل مع صاحب هذه الشخصية ومناقشته على رجل البيع عدم استخدام الأسئلة المفتوحة معه ، لأنه سيحاول إثبات أن لديه من المعلومات حول الموضوع أكثر من رجل البيع نفسه ، وأن رأيه لا يمثل أي قيمة بالنسبة له .

11- **العميل الباحث عن الأخطاء** : صاحب هذه الشخصية من النوع الحريص على تصيد الأخطاء ، تراه دائما يبحث عنها وليس لديه احترام لمشاعر الآخرين ، عند التعامل مع صاحب هذه الشخصية على رجل البيع أن لا يفقد السيطرة على أعصابه وعدم إعطائه الفرصة للسيطرة الكلامية ، عليه أيضا الإصغاء إلى هذا العميل بتركيز عال وتوضيح له أن لكل إنسان حدود يجب أن يلتزم بها .

قد لا يملك العميل الواحد نمطا ثابتا من السلوك ، حيث يتصرف الناس بطريقة مختلفة في الأوقات العصبية مثلا وهو ما يعني أن يختلف سلوكهم وفقا للموقف ، ويدل ذلك على أن رجل البيع يجب أن يغير أسلوب تعامله مع العميل الواحد باختلاف الظروف والأوقات والحالة المزاجية<sup>1</sup> .

<sup>1</sup> جمال الدين محمد مرسي ، مصطفى محمود أبو بكر ، مرجع سبق ذكره ، ص 99.

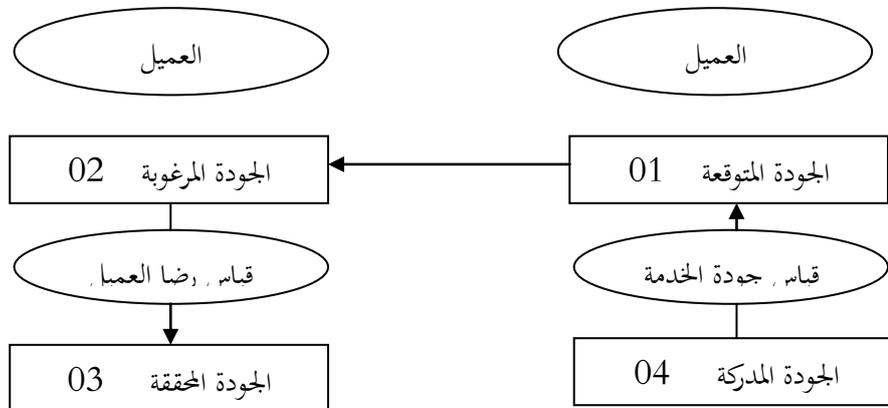
العميل

المطلب الثالث : تحديات رضا العملاء

تتمثل تحديات رضا العميل فيما يلي<sup>1</sup> :

- 1- النظرة الداخلية لجودة العلاقة بالعميل : لقد قام التسويق بتقديم الكثير للمؤسسة بفضل دراسات السوق ، والدراسات المتعلقة بالخدمات من أجل تطوير النظرة الخارجية للجودة التي تعتمد على التوجه بالعميل لتدمج في مسعى الجودة قياس رضا العميل .
- 2- جودة المنتج : فيما يخص الجودة في المنتجات تقوم المؤسسة ببيع ومراقبة العملية البيعية ، حيث أن العميل لا يراقب العملية لا في بدايتها ولا في نهايتها ولهذا يعتبر قياس رضا العميل من الوسائل الأساسية لمعرفة رضاه ، ثم بعد ذلك تحسين جودة المنتج المقدم له .
- 3- من الجودة إلى الربح : إن ممارسات المؤسسة في الميدان وإنجازها للكثير من الدراسات هذا سمح لها بأن تلمس العلاقة بين الجودة والربح ، فالجودة تعتبر مصدرا للميزة التنافسية لأنها تسمح ب :
  - ✓ إرضاء العميل .
  - ✓ زيادة درجة الولاء لدى العميل .
  - ✓ زيادة ربحية المؤسسة على المدى المتوسط والطويل .
- 4- دورة جودة المنتج : الشكل التالي يوضح دورة جودة المنتج :

الشكل (02-02) : دورة جودة المنتج



Source : Laurent Hermel. Op.cit . 12

<sup>1</sup>Laurent Hermel « mesurer la satisfaction clients » ,2eme tirage , afnor, paris, 2004, p11.

## العميل

لجودة المنتج أهمية بالغة في تكوين الرضا عند العميل ، فإن كان المنتج يتميز بجودة عالية تتوافق وتطلعات العميل وتوقعاته فسوف يكون راضيا والعكس صحيح ، ومن خلال الشكل يتضح وجود أربعة مراحل لدورة جودة المنتج وهي<sup>1</sup> :

**المرحلة الأولى :** في هذه المرحلة تبحث المؤسسة عن معرفة الدراسات التسويقية ، توقعات العميل ، ومعرفة نقاط عدم رضا العميل من خلال الشكاوي ، البحوث..... الخ

**المرحلة الثانية :** بعدما تقوم المؤسسة بدراسة المنافسة والموارد البشرية والتقنية الضرورية ، تقوم بتحديد تموقع خدماتها والمتعلق بالجودة المرغوبة .

**المرحلة الثالثة :** بعد تحديد الجودة المرغوبة تقوم المؤسسة بتحديد المعايير والمواصفات التي يجب أن تحترم عند تقديم الخدمة ثم تصنيع العملية التي تسمح لها بالحصول على جودة الخدمة (الجودة المحققة) .

**المرحلة الرابعة :** لكل عميل نظرتة الخاصة حول الجودة والتي تسمى بالجودة المدركة من طرف العميل وذلك بالمقارنة بين توقعاته وإدراكه ، وتعتبر هذه الدراسة مصدر معرفة التوقعات الجديدة للعميل لتحسين جودة المنتج أو الخدمة .

<sup>1</sup> Laurent Hermel. Op.cit . 11

## العميل

## المبحث الثاني : قياس رضا العملاء

يعد قياس رضا العملاء من أبرز آليات التقييم والمتابعة ، كذلك هي خطوة أساسية لتحليل مواطن القوة والضعف في الأداء والوقوف على أسباب عدم تحقيق أهداف المشروع ، بالإضافة إلى معرفة ما إذا كانت الفئات المستهدفة قد استفادت من العوائد المتوقعة للمشروع ، وعادة ما ينصب قياس رضا العملاء على "كم" الخدمات المقدمة نظرا لأن كمية المنتج يسهل قياسها وتحليلها وهي دليل على إنجاز ونجاح المشروع ، ولكن في إطار الجودة الشاملة أصبح التركيز ينصب أكثر فأكثر على الكيف أي نوعية الخدمة المقدمة فقد لوحظ أن الاهتمام بالجوانب الكمية قد يأتي في أوقات كثيرة على حساب الكيف ، وبالتالي فإن لقياس رضا العملاء جانبان هما الكم والكيف .

وفيما يلي سوف نتطرق إلى معرفة مختلف الأساليب والنماذج المستعملة في قياس رضا العملاء ، وأهم الأدوات المستعملة في تحسين مستوى الرضا لديهم .

## المطلب الأول : أساليب قياس رضا العملاء

هناك العديد من الأساليب المتعلقة بقياس رضا العميل ، والتي تتمثل في القياسات الدقيقة والقياسات التقريبية ، ويتكون هذا الأخير من البحوث الكيفية والبحوث الكمية .

## أولا : القياسات الدقيقة

إن القياسات الدقيقة متعددة يمكن ذكر البعض منها<sup>1</sup> :

1- **الحصة السوقية** : هناك من يقيس الحصة السوقية بتحديد عدد العملاء ، إلا أن نجاح هذه الحالة يكون في المدى القصير ، وهناك من يقيسها من خلال العملاء الذين لهم علاقة طويلة مع المؤسسة ، فمقياس الحصة السوقية مرتبط بقدر الأعمال المنجزة مع عملائها وتنوعها بالنسبة لكل عميل حيث أن هذا المقدار يمكن أن يتقلص في حالة شعور العميل بعدم الرضا ، كما قد يرتفع في الحالة التي يكون فيها راضي عما تقدمه له المؤسسة ، وعليه يمكن قياس الحصة السوقية من خلال رقم الأعمال سواء الإجمالي أو الخاص بكل عميل وكمية المشتريات .

2- **معدل الاحتفاظ بالعميل ( أقدمية العميل )** : يعتمد قياس الرضا أو عدم الرضا لدى العميل على معدل نمو مقدار النشاط المنجز مع العملاء الحاليين ، كما قد يكون هذا القياس بصفة نسبية أو مطلقة وهي تعبر عن العملاء الذين احتفظت المؤسسة بعلاقات دائمة معهم .

<sup>1</sup> كشيدة حبيبة ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 71-73 .

العميل

- 3- جلب عملاء جدد : من أجل نمو مقدار النشاط تبذل المؤسسة جهدها لتوسع قاعدتها من العملاء (لكسب أكبر عدد من العملاء)
- 4- المردودية : إن المقاييس السابقة لا يمكن من خلالها معرفة مردودية العميل التي بدورها تعبر عن رضاه أو عدم رضاه الذي ينتج عن توافق أو عدم توافق الأداء الفعلي للخدمات مع توقعات العملاء ، ويمكن حساب المردودية من خلال قياس الربح الصافي الناتج عن كل عميل أو صنف من العملاء .
- 5- عدد المنتجات المستهلكة من قبل العميل : إذا كان العميل يقتني أكثر من منتج للمؤسسة في ظل سوق غير احتكارية فهذا خير دليل على أنه راضي عن المؤسسة وخدماتها .
- 6- تطور عدد العملاء : يمكن اعتبار تطور عدد العملاء أداة للتعبير عن رضاهم ، فإذا كان عدد عملاء المؤسسة في تزايد هذا يعني أن الخدمات تلي أو تفوق توقعات العملاء مما ينتج عنها الشعور بالرضا ، إن هذا الشعور يؤثر بالإيجاب على عدد العملاء خاصة المرتقبين من خلال الصورة الجيدة التي تنقل لهم عن المؤسسة وخدماتها ، أي أن هذه الصورة ستسمح بجلب عملاء جدد بالإضافة إلى الاحتفاظ بالعملاء الحاليين .

كما أن هناك مقاييس أخرى بخلاف المقاييس السابقة ومنها : معدل إعادة الشراء\* ، معدل الوفاء\*\* ، عدد شكاوي العملاء ، قيمة وكمية المردودات .

ثانيا : القياسات التقريبية

إن القياسات التقريبية تعتمد على نوعين هما :

- 1- البحوث الكيفية : القياسات الدقيقة لا تعبر عن حقيقة شعور العميل بالرضا أو عدم الرضا لأنها لا تأخذ بعين الاعتبار توقعاته وهي تنجز بعيدا عن العملاء ، أما القياسات التقريبية فهي تعتمد على انطباعات العملاء من خلال الاستماع لهم وهي تتمثل في<sup>3</sup> :

\* معدل إعادة الشراء : هو المعدل الذي يتم قياسه نتيجة تكرار العميل لعملية الشراء خلال فترة زمنية معينة .

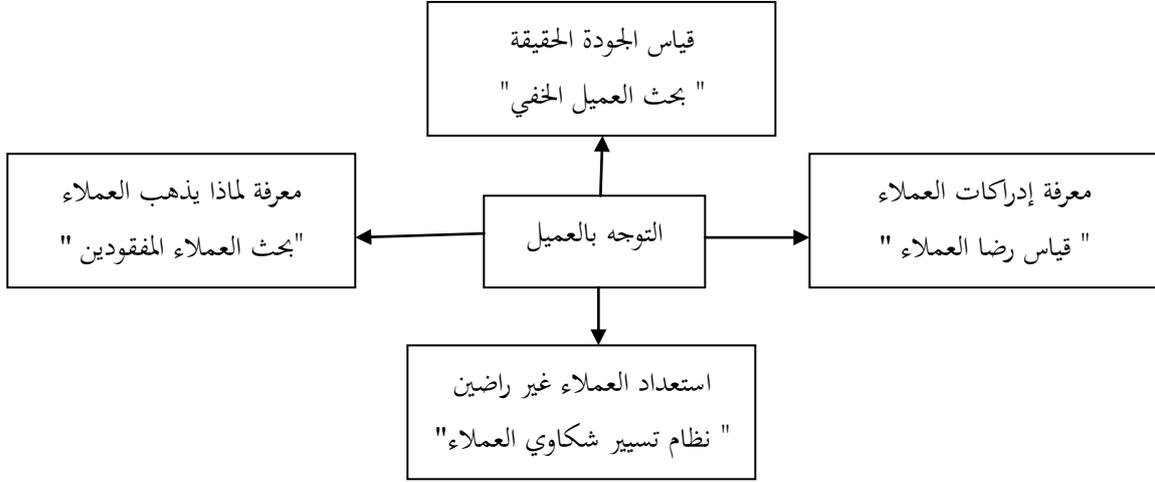
\*\*معدل الوفاء : هو المعدل الذي يتم قياسه نتيجة تكرار العميل لعملية الشراء من نفس العلامة التجارية ، المنتج ، المؤسسة أو نقطة البيع ، أي درجة اوفاء العميل لما سبق ذكره .

<sup>3</sup>كشيدة حبيبة ، مرجع سبق ذكره ، ص 69 .

العميل

تسيير شكاوي العملاء ، بحوث حول العملاء المفقودين ، بحوث العميل الخفي\* ، وبحوث قياس رضا العميل، ويمكن توضيح مختلف الأدوات الموجهة للاستماع للعميل من خلال الشكل الموالي :

الشكل رقم (03-02) : أدوات التوجه بالعميل



المصدر : كشيدة حبيبة ، مرجع سبق ذكره ، ص 69.

2- **البحوث الكمية** : وتعتبر سجل الشكاوي والاقتراحات غير كافية لإعطاء قياس دقيق عن رضا العملاء ، بحيث هناك نسبة كبيرة من العملاء غير راضون ولا يفضلون التعبير عن عدم رضاهم ، وعلى المؤسسة استعمال طرق قياس كمية والتي تتجسد في استخدام بحوث الرضا من خلال الاستقصاء لمعرفة مدى رضا العميل عن جودة الخدمة المقدمة من طرف المؤسسة ، وتتمثل منهجية إعداد بحوث الرضا فيما يلي<sup>1</sup> :

**أ-أهداف البحث** : تتمثل الأهداف في النتائج المتوقعة الحصول عليها من البحث والتي نذكر منها :

- ✓ معرفة أسباب عدم الرضا ، التوقعات ، الحاجات الجديدة للعملاء
- ✓ قياس درجة رضا العميل ومتابعة تطوره عبر الزمن .
- ✓ معرفة وضعية المؤسسة أو الخدمات بالمقارنة مع المنافسين .
- ✓ وضع أولويات التحسين المستمر متسلسلة حسب أهمية أسباب الرضا .

**ب-إعداد الاستقصاء** : عند إعداد استقصاء الرضا نتعرض لثلاثة عناصر بالتفصيل وهي :

\*العميل الخفي : هو العميل الذي يحتاج لشراء المنتج الذي تنتجه المؤسسة ولم يسبق له شراء منتجها .

<sup>1</sup> jean Philippe" Faive, concevoir et réaliser une enquête de satisfaction des clients", AFNOR, paris, 2000, p29.

العميل

- ب.1. أبعاد رضا الزبون : والتي نحصل عليها سواء من الزبون ، المؤسسة أو المنافسين .
- ب.2. تنظيم وصياغة الاستقصاء : يتم هذا من خلال (03) مستويات وهي : مستوى الرضا الكلي ، مستوى مجالات الرضا ، مستوى أبعاد الرضا .
- ب.3. أهمية الأبعاد : من بين أهداف بحث الرضا تحديد الأبعاد التي لها تأثير كبير على الرضا أو عدم الرضا ، وينتج عن هذا تحديد أهمية الأبعاد التي تأخذ بعين الاعتبار في الاستقصاء .

ج-صياغة الأسئلة : في قياس رضا العميل يمكن استخدام منهجين لصياغة الأسئلة<sup>1</sup> :

- المنهج الإجمالي : يعتمد على قيام العميل بتقييم الخدمة في ضوء كل الخبرات المتعلقة بشرائه أو استخدامه .
- المنهج التفصيلي : يعتمد على قياس رضا العميل من كل مكون من مكونات الخدمة على أساس أن هناك دوافع متعددة لسلوك العميل .

بالإضافة إلى المنهجين السابقين هناك مقاييس يمكن استخدامها عند صياغة الأسئلة وهي :

ج.1. سلم الرضا : له عدة أشكال منها :

- السلم الثنائي : يتحدد بوجود إجابتين بديلتين نختار إحداهما مثل : نعم-لا ، صحيح-خطأ.
- السلم بثلاث درجات : مثل راضي ، محايد ، غير راضي .
- السلم بأربع درجات : أشكاله عديدة ونذكر منها :

راضي جدا      راضي      راضي قليلا      غير راضي على الإطلاق

- سلم ذو خمس درجات : له عدة أشكال ومنها :

غير راضي جدا      غير راضي قليلا      راضي قليلا      راضي      راضي جدا

- سلم ذو ست درجات : ومن أشكاله ما يلي :

غير ملائم      غير راضي جدا      غير راضي قليلا      محايد      راضي قليلا      راضي جدا

- سلم ذو سبع درجات : ويتمثل فيما يلي :

غير راضي تماما      غير راضي      غير راضي إلى حد ما      محايد      راضي إلى حد ما      راضي      راضي تماما.

<sup>1</sup> Lourent Hemenl, op-cit, p39.

العمل

ج.2. نقاط الرضا (مقاييس النقاط) :

- نقاط من 0 إلى 10 : وهنا يتم إعطاء نقطة من 0 إلى 10 لكل خاصية على حسب درجة الرضا
- |                |          |            |       |            |          |
|----------------|----------|------------|-------|------------|----------|
| 0-             | 2-1      | 4-3        | 6-5   | 8-7        | 10-9     |
| غير راضي تماما | غير راضي | راضي قليلا | محايد | راضي قليلا | راضي جدا |
- نقاط من 0 إلى 20

ج.3. مقاييس مختلطة : تتمثل في استخدام المقاييس ذات الدرجات ، ومقاييس النقاط في نفس الوقت .

إن الأسئلة المستخدمة في الاستقصاء تأخذ شكلين هما :

- أسئلة مفتوحة : تسمح للمستقصي بالتعبير بحرية على نقطة أو مجموعة من النقاط الخاصة به مثل لماذا غير راضي ؟
- أسئلة مغلقة : تقدم للمستقصي إجابات بديلة الاختيار من بينها أسئلة السلم المذكورة سابقا هي أسئلة مغلقة .

د- تحديد العينة<sup>1</sup> : إن تحديد العينة يتم وفق المراحل التالية :

- 1.د. تعيين المجتمع المدروس : سواء عملاء القطاع -عملاء المؤسسة.
- 2.د. تحديد نطاق البحث : كل عملاء المؤسسة أو جزء منها (أخذ عينة).
- 3.د. طريقة سحب العينة : لها عدة أشكال منها ، سحب عشوائي ، عينة المؤسسة ..الخ
- 4.د. تحديد من سيوجه لهم الاستقصاء : سواء الرؤساء ، أصحاب القرار ، المشترون ، المستعملون ..الخ.
- 5.د. تحديد حجم العينة : مثل تحديد حجم العينة كنسبة من مجتمع البحث ، تحديد حجم العينة تبعا لهدف البحث ...الخ .

ه- تجميع البيانات : هناك عدة طرق لتجميع البيانات وهي مرتبطة مباشرة بتكلفة البحث ، حجم

العينة، شكل الأسئلة والتي نذكر منها : المقابلة وجها لوجه ، الهاتف ، البريد ، الانترنت...الخ

و- تحليل البيانات المجمعة : هناك أربعة مستويات لتحليل البيانات وتمثل فيما يلي :

<sup>1</sup> Lourent Hemenl, op-cit, p40.

العميل

1. مقاييس الرضا : نقوم هنا بتحديد وحساب مقاييس الرضا من خلال المتوسط لنسبة العملاء الراضين ، نسبة العملاء غير الراضين... الخ
  2. توزيع نقاط الرضا : يركز هذا المستوى على تعيين توزيع نقاط رضا العميل .
  3. تحليل مقارن : نقوم هنا بمقارنة نقاط لمختلف الخدمات ، مختلف تقسيمات العملاء ، أو مختلف المنافسين .
  4. ترتيب أبعاد الرضا : ويركز هذا المستوى على ترتيب أبعاد تقييم الخدمة وفق أهميتها في تحديد مستوى الرضا الكلي ويتم هذا من خلال استخدام مقاييس إحصائية مثل معامل الارتباط.
- ز- عرض النتائج :** إن النتائج التي يمكن الحصول عليها لا تتمثل في جداول فقط وإنما قد تكون في شكل تمثيل بياني ، كما يمكن تمثيل نتيجة بحوث الرضا في شكل مصفوفة .

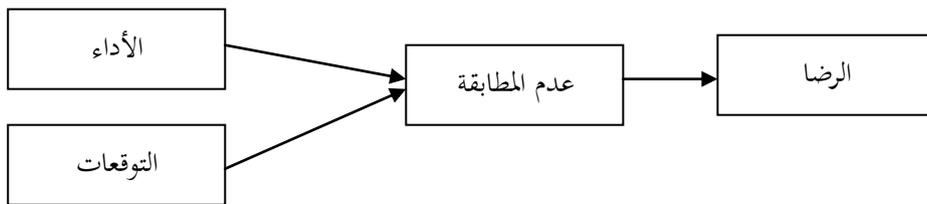
المطلب الثاني : نماذج قياس رضا العميل

نظرا لكون قياس رضا العميل ذا أهمية كبيرة في استمرار نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها ، حيث أنها تستعمل في ذلك نماذج مختلفة تساعدنا في معرفة وقياس مستوى رضا العميل .  
تتمثل النماذج التي تقيس رضا العميل في <sup>1</sup> :

أولا : نموذج عدم المطابقة

إن هذا النموذج يتكون من أربعة عناصر أساسية وهي : الأداء ، التوقعات ، عدم المطابقة ، الرضا ، والتي يمكن توضيحها من خلال الشكل التالي :

الشكل (02-04) : نموذج عدم المطابقة



Source :christionDerboix, JoelBrée, comportement du consommateur,édition, economica, paris, 2000. p507

<sup>1</sup>كشيدة حبيبة ، مرجع سبق ذكره ، ص 85 .

## العميل

بحيث يمثل<sup>1</sup> :

الأداء : رأي العميل المتعلق بأداء الخدمة والنتائج عن خبرته أو الجودة المدركة\* .

التوقعات : التي يكونها العميل قبل عملية استعمال الخدمة .

عدم المطابقة : وهي ناتجة عن مقارنة الأداء بالتوقعات وقد تكون سلبية أو ايجابية أو حيادية

ثانيا : نموذج المعايير المعتمدة على الخبرة للرضا أو عدم الرضا

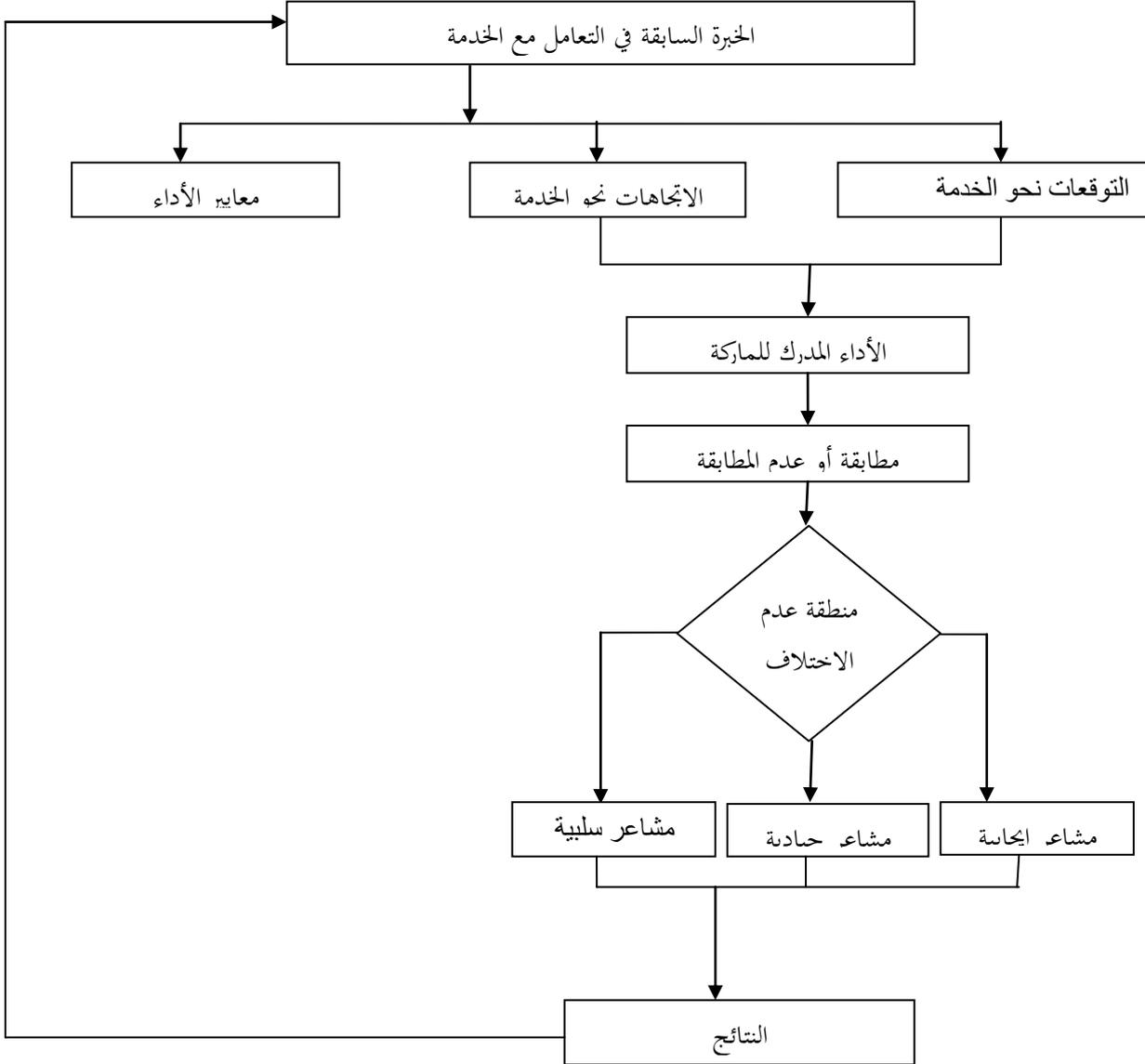
ويمكن توضيح النموذج من خلال الشكل رقم (02-05) ، بحيث نلاحظ أن نقطة ارتكاز هذا النموذج هي معيار الخبرة السابقة والذي يعتمد عليه في التعامل مع الخدمة ، والخبرة السابقة هي ناتجة عن الاستخدام الشخصي للخدمة أو المشاعر السلبية أو الايجابية لعملاء آخرين حول الخدمة ، كما نلاحظ أن المتغيرات التي تتحكم في الخدمة هي : التوقعات نحو الخدمة ، معايير الأداء ، الاتجاهات نحو الخدمة أو العلامة التي تتأثر بطريقة غير مباشرة بالخبرة السابقة وهذا من خلال التوقعات ومعايير الأداء .

<sup>1</sup> christionDerboix, JoelBrée, comportement du consommateur, édition, economica, paris, 2000 , p.507.

\*الجودة المدركة : تعد الجودة المدركة أحد أبعاد القيمة المعنوية للعلامة التجارية ، فالإدراك المرتفع للجودة الذي يقود إلى تكرار عملية تكرار الشراء يعد الركيزة الأساسية لأي عمل .

العميل

الشكل رقم (05-02) : نموذج المعايير المعتمدة على الخبرة للرضا أو عدم الرضا



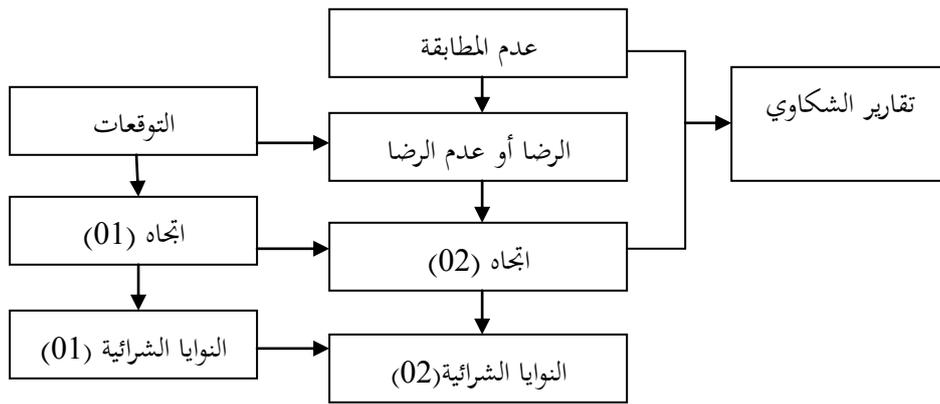
المصدر : كشيدة حبيبة ، مرجع سبق ذكره ، ص 87 .

العميل

ثالثا : نموذج مقدمات وتوابع الرضا النظرية

قدم هذا النموذج من طرف Oliver سنة 1980 وهو يشمل العلاقة الداخلية بين التوقعات ، عدم المطابقة ، والرضا ، حيث حدد مقدمات الرضا على أنها التوقعات وعدم المطابقة بينما الاتجاه والنوايا الشرائية يمثلان توابع الشعور بالرضا ، وهذا ما يوضحه الشكل التالي<sup>1</sup> :

الشكل (06-02) : مقدمات وتوابع رضا العميل



المصدر : كشيدة حبيبة مرجع سبق ذكره : ص 91 .

ومن الشكل أعلاه نلاحظ أن :

- النموذج يفترض أن الرضا يؤثر على كل الاتجاهات ، النوايا الشرائية ، سلوك العميل ذو الشكاوي .
- كل العلاقات في النموذج ايجابية باستثناء العلاقة بين الرضا والشكاوي فهي سلبية .

المطلب الثالث : أدوات تحسين رضا العميل

أصبح هدف المؤسسة لا يقتصر على تحقيق رضا العميل بل تعداه إلى تحسين الرضا وذلك من أجل ضمان ولاء العميل ، وعملية تحسين الرضا تتم من خلال الأدوات التالية<sup>2</sup> :

1. **الجودة المدركة** : إن تحسين الأداء الداخلي للمؤسسة مهم جدا ، والذي يتمثل في تحسين الجودة والغرض منه إرضاء العميل ، إلا أن قياس الجودة في الداخل غير كاف حيث يجب على المؤسسة أن تقوم بقياس رضا عملائها أيضا ، فقد تكون الجودة جيدة لكن رضا العملاء ليس في نفس درجة هذه الجودة .

<sup>1</sup> كشيدة حبيبة مرجع سبق ذكره ، ص 91 .

<sup>2</sup> كشيدة حبيبة ، مرجع سبق ذكره ، ص 99 .

## العميل

2. تحليل عدم الرضا : في حالة عدم الرضا يصبح من الضروري على المؤسسة إقامة عدد من الاتصالات لمعالجة المشاكل المسببة لهذه الحالة ، والبحث عن الأسباب بشكل دقيق لأن عدم الرضا المعالج بطريقة سيئة يعادل عميل مفقود مع تكلفة زائدة ، كما أن هذه الحالة غير ناتجة عن رداءة الخدمة فقط إنما تتعداه إلى مشاكل التسيير، عيوب في الاتصال ، عيوب في علاقة العميل... الخ.

3. متابعة العميل : إن متابعة العميل تأخذ عدة أشكال هدفها إقامة علاقة وثيقة بين العميل والمؤسسة ، ومن المهم أن تكون هذه العلاقات شخصية أي أن يعامل كل عميل بصفة منفردة ، والاستماع اليقظ للمفاوض يعد أساس متابعة العميل ، بالإضافة إلى الأخذ بعين الاعتبار كل مشاكل، تطلعات ، وتوقعات العميل حتى ولو كان خاطئ فيها .

4. ولاء العميل : إن العميل الوفي مردوديته تمثل مرتين ، ويكلف أقل من جلب عميل جديد ومن هنا فإن على المؤسسة أن توجه استراتيجيتها نحو اعتبار ولاء العميل نقطة البداية ، وأن التسيير الجيد لعدم الرضا يعتبر ركيزة فعالة لخلق الرضا ، بحيث كلما كان العميل راضيا كلما كان أكثر ميلا لإعادة استعمال المنتج الذي ولد الرضا لديه .

## العميل

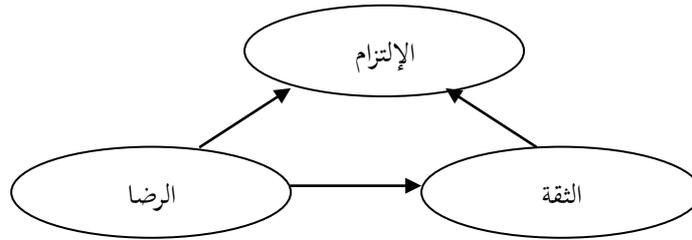
## المبحث الثالث : تعزيز رضا العملاء من خلال تفعيل إدارة نقاط البيع

تعتبر العلاقات القوية مع العملاء من أهم مميزات التفوق على المنافسين وتنشأ هذه العلاقة من خلال الاتصال المباشر والفعال مع العملاء بشكل متواصل لتحقيق رضاهم وضمن ولائهم ، ويطلق على هذا الأسلوب المبتكر "إدارة علاقة العملاء" ، ومفادها تحقيق أعلى درجات التكامل ما بين الوظائف التسويقية وعمليات الإنتاج والبيع وخدمة العملاء داخل المؤسسة من خلال إدخال أسلوب التخصيص وفقا للبيانات الشخصية للعملاء ، وقد تطور هذا الأسلوب من خلال ما يعرف بالتسويق التفاعلي (المباشر) والذي يعتمد على تقديم المؤسسة لأفضل مزيج من الإشباع (منتجات تخصيصية) لتحتفظ بأفضل مزيج ممكن من العملاء ، وهم العملاء الذين يحققون للمؤسسة أعلى الأرباح ، ومن أجل معرفة أهم السبل التي تساهم في تعزيز رضا العملاء انطلاقا من تفعيل نقاط البيع سنتعرف فيما يلي على أهم المراحل المعتمدة في تطوير العلاقة مع العملاء ، مستويات توقعات العملاء والعوامل المؤثرة عليها ، بالإضافة إلى كيفية إدارة توقعات العملاء .

## المطلب الأول : مراحل تطوير العلاقة مع العملاء

تستند المؤسسة في ربط علاقتها مع عملائها على أربعة عناصر أساسية تتمثل في تحديد العملاء المستهدفين ، التمييز بين حاجاتهم ورغباتهم ، التفاعل معهم من خلال الحوار ، وتقديم منتجات تتوافق وتوقعاتهم ، هذه العناصر تبين مدى أهمية المعلومة في التسويق بالعلاقات\* ، وتهدف المؤسسة من جراء هذه العمليات إلى تكوين الولاء لدى عملائها ، والولاء لا يتحقق إلا من خلال ثلاثية الرضا ، الثقة ، والالتزام<sup>1</sup> ، وهذا حسب الشكل التالي :

الشكل رقم (07-02) : علاقة الارتباط بين الرضا والثقة والالتزام



Source :Bauer H.H, Grether M. & Leach M. Building customer relations over

<sup>1</sup> مانع فاطمة ، " إدارة علاقة العملاء " ، الملتقى العلمي الدولي الخامس حول الاقتصاد الافتراضي وانعكاساته على الاقتصاديات الدولية ، جامعة حسينية بن بوعلوي ، شلف ، ص9 .

\*التسويق بالعلاقات : هو عملية جذب العملاء والاحتفاظ بهم وتعزيز العلاقة معه .

العميل

the Internet, Industrial Marketing Management , 2002, p31.

أولاً. كسب ثقة العميل : تظهر الثقة على أنها حجر الزاوية أمام كل علاقة تبادل ، ونقص الثقة لدى العميل يعتبر من أهم التحديات التي تواجه تطور المؤسسة ، وما يغذي هذا النقص هو زيادة التحايل الأمر الذي يجعل العميل مقاوم أو متردد في عملية الشراء ، وأمام هذا يصبح تكوين الولاء والمحافظة عليه مسألة صعبة باستمرار، فإذا كانت الثقة المحدد الأساسي للولاء فقد تكون مصدرا للميزة التنافسية .

ثانياً. رضا العميل : رضا العميل هو نتيجة التقييم لعملية الشراء وقد تكون هذه النتيجة سلبية أو ايجابية وفق مقدار القيمة التي يدركها العميل من المنتج ، فالعميل يبحث عن المنتجات التي تحقق له أكبر قيمة ممكنة في حدود قدراته المالية والمعلوماتية ، وتعرف القيمة لدى العميل على أنها الفرق بين القيمة الكلية التي تساوي مجموع المزايا التي يراها العميل في المنتج ، والتكلفة الإجمالية التي تساوي مجموع الأسعار النقدية والنفسية\* التي يتحملها العميل عند اقتنائه لهذا المنتج واستخدامه وتحليله عنه .

ثالثاً. الالتزام : يعرف الالتزام بأنه الرغبة الشديدة في الحفاظ على علاقة مستمرة مع الطرف الآخر ، وللالتزام عدة أبعاد ومنها البعد الزمني (علاقة طويلة الأجل) ، بعد أساسي (علاقة من أجل الاستثمار) ، بعد موقفي (علاقة ارتباط عاطفي ونفسي) ، يشكل الالتزام عنصراً أساسياً لإنشاء علاقة طويلة الأجل من أجل تحقيق الولاء ، حيث يراه البعض أكثر ضرورة من الثقة في تكوين الولاء .

تؤدي كل من الثقة العالية والالتزام والرضا إلى الولاء الذي بموجبه يصبح العميل وفياً للمؤسسة ، مما يعني أنه لن يستبدلها بمؤسسة أخرى ، كما أنه سيكون عميلاً مميزاً يحظى بمعاملة خاصة من طرف المؤسسة وهو من يحقق لها تكرار عملية الشراء ، وتعمل المؤسسة على تطوير ولاء عملائها منذ أن يكون العميل محتملاً\*\* إلى أن يصبح عميلاً شريكاً\*\*\* ، وفي كل مرحلة تحاول المؤسسة دفع عملائها إلى تكرار عملية الشراء من خلال توفير منتجات تتميز بالخصائص التي توافق رغباتهم المعلنة وغير المعلنة ، ويتكون ولاء العملاء من عدة مراحل كما يبينها الجدول التالي :

\* الأسعار النقدية والنفسية : هي تغير الأسعار بطريقة تؤدي إلى إحداث تأثير على العميل فيتغير سلوكه مباشرة أي استغلال النواحي والاتجاهات النفسية .

\*\* العميل المحتمل : هو العميل الذي يمكن أن يقوم بعملية الشراء نظراً لحاجته إلى المنتج .

\*\*\* العميل الشريك : هو العميل الوفي للمؤسسة أو المنتج وله ولاء لها ما يجعله يساهم في جلب عملاء جدد من معارفه ليقدم لهم المنتج وبذلك يصبح شريكاً ومتعاوناً مع المؤسسة .

العميل

الجدول رقم (02-02) : مراحل تكوين الولاء لدى العميل

| مراحل تطور الولاء | تكرار عملية الشراء                    |
|-------------------|---------------------------------------|
| محتمل             | قد يحدث عملية شراء مع المؤسسة         |
| مشترى             | قام بأول عملية شراء من المؤسسة        |
| عميل              | كرر عملية الشراء                      |
| مؤيد              | له احترام اتجاه المؤسسة ويؤيدها       |
| محمي              | يدافع عن المؤسسة وينقل شعوره لمن حوله |
| شريك              | يدخل في علاقة شراكة وتعاون مع المؤسسة |

المصدر : مانع فاطمة ، مرجع سبق ذكره ، ص 11 .

المطلب الثاني : مستويات توقعات العملاء والعوامل المؤثرة عليها

عندما يقوم العميل بعملية الشراء فإنه يكون في نفسه مجموعة من التوقعات ذات مستويات مختلفة ، لكنها تتأثر بمجموعة من العوامل قد تساهم في ارتفاع أو انخفاض مستوى هذه التوقعات .

أولاً . مستويات توقعات العملاء<sup>1</sup> : إن مصطلح التوقع يعتبر كأساس للمقارنة وعادة ما يستخدم بطريقتين هما:

أ- ما الذي يتوقعه العميل عند تقدمه للحصول على المنتج ؟

ب- ما الذي يرغبه العميل عند تقدمه للحصول على المنتج؟

فالخدمة المرغوبة تعني المستوى من الخدمة الذي يتمنى العميل الحصول عليه ، فهو خليط مما يعتقد العميل أنه من الممكن حدوثه وما الذي ينبغي حدوثه ، بينما الخدمة الملائمة تعني المستوى من الخدمة الذي يجده العميل مقبولاً والذي يقترب من الحد الأدنى الذي يرغبه العميل .

يختلف مستوى الخدمة المرغوبة عن مستوى الخدمة الملائمة حيث يوجد بينهما مجال يعبر عنه بمنطقة التحمل ، فإذا ما وجد العميل الأداء الفعلي أقل من منطقة التحمل فإنه سيشعر بالإحباط والندم وتقل درجة ولائه للمؤسسة ، أما إذا وجد مستوى الأداء الفعلي أعلى من منطقة التحمل فإنه سيشعر بالسعادة والرضا ، وتزيد درجة ولائه للمؤسسة .

<sup>1</sup> بوعدنان نور الدين ، " جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء " ، رسالة ماجستير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، 2007 ، ص103 ،

## العميل

ثانيا . العوامل المؤثرة على توقعات العميل : يعتبر مستوى توقعات العملاء قابل للتغيير والتعديل استجابة لعدد من العوامل التي تؤثر في حدوث تغيرات في توقعات العملاء والمتمثلة فيما يلي<sup>1</sup> :

- 1- الحاجات الشخصية : وتشير هذه الحاجات إلى المطالب الشخصية للعميل والتي تتحدد وتتأثر بالسمات الشخصية والنفسية والاجتماعية للفرد وكذلك موارده الشخصية .
- 2- البدائل المتاحة للخدمة : وتشير إلى إدراك ومعرفة العميل بوجود عدد من البدائل الأخرى للخدمة المتاحة له ، وذلك بالنسبة للخدمة التي يرغب في الحصول عليها .
- 3- الخبرة السابقة : وهي تعرض العميل من قبل لنفس الخدمة ودرجة معرفته بطبيعتها بعد التجربة .
- 4- الأحاديث والأقاويل الشخصية : وهي تلك العبارات التي تقال عن المؤسسة وخدماتها من أي طرف آخر ، وهذه العبارات قد تأتي من أفراد مثل الأصدقاء أو الخبراء .
- 5- الوعود المصروفة بها من المؤسسة بشأن خدماتها : ويشير هذا العامل إلى تلك الوعود الصريحة والمحددة التي تعلن عنها المؤسسة لعملائها في صورة جمل أو عبارات باستخدام العديد من أدوات الترويج والاتصال معهم مثل البيع الشخصي والإعلانات التجارية وغيرها .

<sup>1</sup> هاني حامد الضمور ، " تسويق الخدمات " ، الطبعة الثالثة ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2005 ، ص454 .

العميل

المطلب الثالث : كيفية إدارة توقعات العميل

يمكن للمؤسسة إدارة توقعات عملائها من خلال التزامها بوعودها حول ما تقدمه للعميل ، بالإضافة إلى اعتمادها على الاتصال الفعال مع عملائها ومن أجل ذلك لا بد من التركيز على العوامل التالية<sup>1</sup> :

**أولاً . التأكد من أن الوعود واقعية :** وهذا يعني أنه على المؤسسة أن تكون وعودها تعكس ما تقدمه في الواقع وأن لا تعطي وعوداً زائفة ، فالوعد الكاذبة التي لا يمكن للمؤسسة تحقيقها في الواقع و سوف تؤدي إلى خلق عدم الثقة بينها وبين عملائها .

**ثانياً . التأكيد على عامل الثقة في تقديم الخدمة :** إن أداء الخدمة بشكل صحيح ومن أول مرة يساهم في تكوين التميز ، كما أن وجود ثقة عالية بالمؤسسة وخدماتها سيقول من الحاجة إلى معالجة الأخطاء والمشاكل في تقديم الخدمة ، فعندما تتعرض الخدمة إلى أخطاء في تقديمها فإن ذلك سيؤدي إلى رفع مستويات التوقع لدى العميل حيث تزيد معرفة العميل بنطاق الخدمة وتقلل من منطقة تحمله ، وبالتالي فإن التأكيد على أداء الخدمة بشكل صحيح ومن المرة الأولى يتطلب أن يكون للمؤسسة توجه نحو القيادة في جودة الخدمة\* .

**ثالثاً . الاتصال الدائم مع العملاء :** إن الاتصال الدائم مع العملاء يكون لفهم توقعاتهم واهتماماتهم وشرح طبيعة خدمات المؤسسة لهم ، قد يؤدي إلى التأثير إيجابياً على منطقة التحمل وبالتالي فهي وسيلة لإدارة توقعات العملاء ، وتشير الدراسات إلى أن الاتصال الذي تقوم به المؤسسة مع العملاء ، والذي يعكس مدى الاهتمام والعناية يؤدي إلى توسيع منطقة التحمل لديهم ، فالخدمة تعبر عن التفاعل مع العميل والاتصال الدائم معه يجنب المؤسسة الوقوع في مشاكل محتملة عند تقديم الخدمات ، وحتى يمكن للمؤسسة تقديم خدمات تفوق مستوى التوقع لدى العملاء يجب أن تقوم بما يلي :

**- التميز في تقديم الخدمة :** من خلال تقديم الخدمة يستطيع العميل أن يعرف مدى مهارة مقدم الخدمة، مما يتيح الفرصة للمؤسسة بالعمل على زيادة درجة ثقة العملاء بخدماتها من خلال إيجاد طريقة في تقديم الخدمات تميزها عن غيرها من المؤسسات المنافسة في السوق .

**-عملية علاج أخطاء الخدمة :** إن عملية معالجة الأخطاء التي تحدث في أداء الخدمة تعتبر فرصة للمؤسسة لتقديم خدمات تفوق توقعات العملاء ، فقيامها بالمعالجة الفورية للخدمة والتعامل بشكل جيد مع العميل الغاضب وإظهار التعاطف مع مشكلته وموقفه والعمل على حلها السريع والجدري ، هذا يمكن المؤسسة من تحويل النقاط السلبية إلى إيجابية .

<sup>1</sup> بوعنان نور الدين، مرجع سبق ذكره ، ص ص 104-106.

\***جودة الخدمة :** هي قياس مستوى الخدمة المقدمة للعميل سواء كانت المتوقعة أو المدركة ، وهي الحد الرئيسي لرضا العميل أو عدم رضاه ، وتعتبر في الوقت نفسه من الأولويات الرئيسية التي تزيد من تعزيز مستوى الجودة في خدماتها .

## العميل

فالعميل يمكن أن يصبح أكثر اهتماما بالخدمة في مرحلة العلاج من اهتمامه في مرحلة تقديم الخدمة أول مرة ، فوجود نظام جيد لعلاج جوانب النقص في أداء الخدمة يشعر العميل بالرضا ، ويحسن من إدراكه لجودة الخدمة ذاتها ، وحتى يكون نظام علاج مشاكل الخدمة لا بد من توفر المكونات التالية :

- تحديد المشكلات الموجودة في الخدمة من خلال تتبع شكاوي العملاء ، والقيام ببحوث تتعلق بالعملاء وكذلك متابعة عملية تقديم الخدمة وإجراءات القيام بها .

- القيام بحل المشكلات بشكل فعال عن طريق إعداد وتأهيل العاملين ، وإصلاح العناصر التي تؤدي إلى فشل في أداء الخدمة .

- التعلم من خلال عملية علاج الأخطاء أي أنه على المؤسسة أن تتعلم من المواقف العلاجية التي تمر بها حتى لا تقع في نفس الأخطاء مرة أخرى ، ويتطلب ذلك البحث عن أسباب حدوث الخلل والعمل على تصحيحها ، وتعديل نظام مراقبة الخدمة وتوفير نظام للمعلومات الذي يعمل على حصر ومتابعة المشكلات .

## العميل

## خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل يظهر أن المؤسسة المتفوقة لم تعد تلك المؤسسة التي تسعى للاستحواذ على عملاء منافسيها من أجل نيل أكبر حصة سوقية ، ولكن المؤسسة الرائدة من تملك أكبر حصة سوقية ناتجة عن علاقة الوفاء التي تربطها بعملائها ، مما يجعلهم يركزون على عملية الشراء ولا يتحولون إلى منافسين آخرين ، وتفوق المؤسسة مرهون بكيفية إدارة علاقتها مع عملائها ، والمحافظة على العملاء الحاليين وجلب عملاء جدد واستعادة العملاء القدامى ، فالرضا هو عبارة عن شعور بالسعادة بعد استعمال المنتج ، ويمثل رد فعل أو تصرف صادر من قبل العميل أثناء مرحلة ما بعد الشراء .

كما أن تدريب موظفي المؤسسة على أساليب قياس رضا العملاء وأدائها وفق منهج علمي يساعدها كثيرا على تطوير الأداء وتحسينه مما ينعكس إيجابا على جودة الخدمة المقدمة ، كما أن الاهتمام بتحليل تلك الأدوات والخروج بتوصيات إجرائية ومقترحات تطويرية أمر آخر في غاية الأهمية ، فعدم تلقي المؤسسة لشكاوي من طرف العملاء لا يعني إطلاقا بأن هذا دليل على صحة توجه المؤسسة ، فقد تكون قنوات الاتصال لديها مغلقة ، أو أن المؤسسة لا تولي هذا الجانب أهمية .

وفي الأخير نقول بأن رضا العميل يتغير وفق بيئة المؤسسة ، لذا يجب عليها أن تكون دوما مستعدة لإرضاء عملائها ، وذلك من خلال إدخال تحسين في خدماتها واستخدام أدوات ووسائل حديثة مع دعمها بممارسات إدارية وذلك لغرض كسب مستوى عالي من رضا العملاء .

## الفصل الثالث

قياس مدى فعالية إدارة نقطة بيع  
كوندور - تيسمبيلت - في إرضاء  
عملائها

## تمهيد :

لقد تعرفنا في الجانب النظري من هذه الدراسة إلى مختلف المفاهيم المتعلقة بنقاط البيع ورضا العميل، أما الجانب التطبيقي الذي يتجسد في هذا الفصل فسنحاول إسقاط هذه المفاهيم على إحدى نقاط البيع لمؤسسة كوندور، للتعرف على مدى تحسّن مستوى رضا العميل لمؤسسة كوندور ولهذا الغرض تمّ استهداف نقطة البيع - بتيسمسيلت - وهي تهتمّ بمجال بيع الأجهزة الإلكترونية والإلكترومنزلية، وهنا ارتأينا أن نواصل عمل من سبقونا بالدراسة في موضوع دور إدارة نقاط البيع في تحسّن الأداء التسويقي -دراسة حالة نقطة بيع عين الدفلى -<sup>1</sup> ، فمؤسسة كوندور تعتبر إحدى المؤسسات الهامة التي تلعب دورا كبيرا في رفع تنافسية الاقتصاد الوطني كونها تبذل مجهودات هامة في ميدان الإبداع التكنولوجي للتحسين أكثر فأكثر ولكي تكون في مستوى يفوق مستوى المؤسسات المنافسة ، بالاعتماد على التطوير الداخلي ، اقتناء التراخيص ، أو من خلال اتفاقيات تعاون مع مؤسسات أخرى لتطوير وتنويع تشكيلة منتجاتها ، فبالرغم من المنافسة الشديدة التي يشهدها هذا القطاع من خلال مجموعة من المؤسسات الرائدة في هذا المجال من الصناعة ، إلا أنّها استطاعت الصمود بفضل حسن التسيير والإدارة الفعالة .

لذلك سنحاول تقييم فعالية إدارتها من خلال مؤشرين هامين وهما: " قياس أداء رجل البيع " و " قياس رضا وولاء العملاء لنقطة البيع " من خلال إستبانة<sup>2</sup> موجهة لعملاء نقطة البيع حول العملية البيعية التي يقوم بها رجل البيع، ومستوى رضا وولاء العملاء لنقطة البيع من خلال مبحثين : نظرة عامة حول مؤسسة كوندور، واتجاه نقطة البيع نحو إرضاء عملائها انطلاقا من تفعيل إدارتها.

<sup>1</sup> العمل الذي تم الاعتماد عليه هو مذكرة ماستر بعنوان " دور نقاط البيع في تحسّن الأداء التسويقي -دراسة حالة نقطة بيع كوندور بعين الدفلى" من إعداد الطالبة يطو خيرة ، في جامعة حسنية بن بوعلي ، شلف ، حيث تم الاحتفاظ بنفس أداة الدراسة وهي الاستبيان وهذا لسببين كون الدراسة تتعلق بنفس المؤسسة وهي كوندور ، فلم تتغير سوى نقطة البيع والسبب الثاني هو محاولة الوقوف على مدى التطور الذي عرفته المؤسسة في إدارة نقاط بيعها من سنة 2011 إلى سنة 2015.

<sup>2</sup> يعرّف الاستبيان على أنه "تقنية مباشرة للتقصي العملي، يسمح باستجواب الأفراد بطريقة موجهة والقيام بسحب كمي، وبمقارنات رقمية، كما يعبر الاستقصاء عن مجموعة الأسئلة المترتبة عن موضوع البحث.

## المبحث الأول : نظرة عامة حول مؤسسة كوندور

تحتل مؤسسة كوندور مركزا هاما في مجال الصناعة الالكترونية والكهرومنزلية في الجزائر ، ومما يدعم هذا هو خبرتها في هذا المجال ، كما أن التطور الذي عرفته في الآونة الأخيرة فيما يتعلق بالنتائج المحققة تثبت ذلك ، سنتطرق في هذا المبحث إلى تقديم عام حول مؤسسة كوندور ونشاطها وأهم أهدافها، والإطار التنظيمي لها، كما سنسلط الضوء على نقطة البيع بتيسمسيلت من خلال تعريفها ، وأهم المهام التي تقوم بها، بالإضافة إلى هيكلها التنظيمي.

## المطلب الأول: تقديم مؤسسة "كوندور"

## أولا : نشأة المؤسسة

مرت المؤسسة بمجموعة من المراحل حتى وصلت إلى ما هي عليه الآن وهي<sup>1</sup> :

- 1- **الشراء للبيع** : حيث كانت المؤسسة تقوم بشراء المنتجات الالكترونية جاهزة وبيعها على حالها في السوق الجزائري ، ونظرا لأن الطلب كان كبيرا على هذه المنتجات انتقلت المؤسسة إلى المرحلة الثانية.
- 2- **شراء المنتج مفككا جزئيا**: في هذه المرحلة كانت تقوم المؤسسة بشراء المنتجات مفككة جزئيا ، لتقوم بعد ذلك بتركيبها ، وفي هذه الحالة تستفيد المؤسسة من عدة مزايا وهي :
  - تخفيض تكلفة الشراء .
  - التعرف على الجهاز المركب وطريقة تركيبه.
  - المساهمة في امتصاص البطالة ، وبالتالي الحصول على الدعم والإعانة الحكومية لها .
- 3- **شراء الجهاز مفككا كليا** : أي شراء المنتجات مفككة كليا وإعادة تركيبها وبهذا تستفيد المؤسسة من مزايا أهمها :
  - التعرف على الجهاز أكثر وتعلم تركيبه .
  - معرفة المكونات التي يمكن إنتاجها محليا ، أو ذاتيا وبتكلفة أقل .
  - توفير مناصب عمل جديدة .

<sup>1</sup> بوزناق عبد الغني ، " مساهمة الإبداع التكنولوجي في تعزيز تنافسية المؤسسة الصناعية " ، مذكرة ماجستير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2013 ، ص 86 .

4- الإنتاج : بعد الاستفادة من المراحل السابقة ، أصبحت المؤسسة تتحكم في تقنيات تركيب الأجهزة ، وبعد تحديد المكونات التي يمكن شراؤها محليا ، أو إنتاجها ذاتيا لم يبق لها سوى أن تسجله بعلامة تجارية خاصة بها ، وذلك عن طريق شراء التراخيص ، وهذا ما قامت به فعلا حيث قامت بشراء التراخيص\* من مؤسسة Hisense الصينية .

أما الإستراتيجية التي اختارتها المؤسسة فهي إستراتيجية التنوع في منتجاتها ، وهي تقوم بالتعريف بأفاتها وغاياتها تحت شعار "الحياة ابتكار" وتسعى لتحقيق الرؤى التالية :

- تخفيض الأسعار عن طريق تعظيم الإنتاج .
- التواجد عبر كامل التراب الوطني .
- التصدير .

وبالفعل فالمؤسسة حققت تقدما كبيرا فيما يخص تخفيض الأسعار ، وذلك من خلال استفادتها من التعلم ، واكتساب الخبرة ، كما أنها تحاول التواجد عبر 48 ولاية ، سواء عن طريق التواجد الفعلي ، أو عن طريق نقاط البيع ، أو المعارض... الخ .

ثانيا : التعريف بمؤسسة كوندور<sup>1</sup>

مؤسسة كوندور هي مؤسسة حصلت على سجلها التجاري في أبريل 2002م كمؤسسة ذات مسؤولية محدودة تحت إسم Antar Trade ، وبدأت نشاطها في فيفري 2003م ، ويقدر رأس مالها خلال سنة 2013 بـ 2.540.000.000 دج ، ويوجد مقرها بمجموعة النشاطات الصناعية بولاية برج بوعرييج على مساحة قدرها 80104 م<sup>2</sup> استغلّ منها 42665 م<sup>2</sup> ، حيث تقوم المؤسسة بإنتاج تشكيلة متنوعة من المنتجات مثل أجهزة : التلفاز (LCD\*\* و LED\*\* ) ، الاستقبال الرقمي ، المكيفات الهوائية ، الثلاجات ، الحاسب الآلي ،

\*الترخيص : هو عقد يتيح بموجبه المرخص للمرخص له استعمال المعرفة الفنية بالإضافة إلى حقوق الملكية الفكرية خلال مدة معينة وفقا لشروط وقيود معينة ، أي أن هناك مؤسسة لها حق امتياز إنتاج أو توزيع سلعة أو خدمة ذات علاقة تجارية مميزة أو فن إنتاجي مميز في الإنتاج أو التوزيع ، هذا التميز له قبول كبير في السوق ، الأمر الذي يعتبر بمثابة فرصة لدى الشركة التي لها حق الترخيص كي تبيع هذا التميز للآخرين .

<sup>1</sup> بوزناق عبد الغني " مساهمة الإبداع التكنولوجي في تعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بوعرييج -" ، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2013 ، ص 87 .

\*Liquid-crystal display

\*\* light-emitting diode.

آلات الطبخ والغسيل ، قارئ الأقراص المضغوطة ... الخ ، وهذا بموجب أحكام المرسوم الوزاري رقم 74/2000 المؤرخ في 2000/04/02 ، المحدد للصناعة والإنتاج من خلال الاستفادة من النظم الجمركية بالجزائر في إطار التركيب وهي \* CKD و \*\* SKD .

كل منتجات المؤسسة تصدر بالعلامة التجارية condor منذ سنة 2003، وكلمة كوندور تعني نوع من أنواع الطيور الذي يعيش في جبال أمريكا الجنوبية ، وهو من أكبر الطيور في العالم يطير على أعلى مسافة من الأرض، يتميز بالسرعة وبعد النظر أكثر من غيره من الطيور، والحرف R يشير إلى أن المؤسسة مسجلة في الديوان الوطني للمؤلفات والابتكارات ، مما يضمن لها الحماية الكافية لمنتجاتها من التزوير والتقليد .

و كوندور هي العلامة التجارية للمؤسسة المودعة لدى وزارة التجارة سنة 2002م، أما الاسم الاجتماعي لهذه الشركة فهو الشركة ذات المسؤولية المحدودة " مجمع بن حمادي عنتر ترايد " وهي تعتبر عضوا من مجموعة بن حمادي التي تضم خمس مؤسسات أخرى بالإضافة إلى مؤسسة كوندور وهي:

- مؤسسة "Argilor" وهي مختصة في صناعة الآجر.

- مؤسسة "Gerbior" وهي مختصة في إنتاج القمح الصلب ومشتقاته.

- مؤسسة "Polyben" وهي مختصة في صناعة الأكياس البلاستيكية.

- مؤسسة "Gemac" وهي مختصة في صناعة البلاط ومواد البناء.

- مؤسسة "Hodna Métal" وهي مختصة في مجال المواد المعدنية .

ويتمثل النشاط الأساسي لمؤسسة كوندور في صناعة الأجهزة الإلكترونية والإلكترومنزلية وتتوفر على سبع وحدات للإنتاج والتجميع، تتركز بولاية برج بوعرييج، أما طاقتها الإنتاجية فتقدر بالنسبة لسنة 2006 ب<sup>1</sup> :

\* وحدة أجهزة التلفزيون (74.55سم): 380000 وحدة/السنة.

\* وحدة أجهزة التلفزيون (55سم): 260000 وحدة/السنة.

\* وحدة أجهزة التلفزيون (74سم): 10000 وحدة /السنة.

\* وحدة أجهزة التلفزيون (37سم): 120000 وحدة/السنة.

\* Complet Knock Down

\*\* Semi Knock Down

<sup>1</sup> بوقرة رباح - جميع نيل " أثر إستراتيجية التنوع على تنافسية مؤسسة كوندور " مداخلة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، جامعة حسيبة بن بوعلي ، شلف ، 2010 ، ص 11 .

\* وحدة أجهزة الاستقبال الرقمي: 260000 وحدة / السنة.

\* وحدة أجهزة المكيفات والمنتجات البيضاء: 40000 وحدة / السنة.

\* وحدة أجهزة الثلاجات: 50000 وحدة / السنة.

\* وحدة الدعم: \* الحقن البلاستيكي: 70000 قطعة / السنة.

\*التغليف: 200000 قطعة / السنة.

\* الطلاء: 350000 قطعة / السنة.

\* وحدة صناعة البطاقات الإلكترونية: 50000 بطاقة / الساعة.

ولإنجاز البرنامج المسطر فإن المؤسسة في حاجة إلى مواد أولية، حيث تتولى تصنيع (20%) منها، وتحصل على الباقي (80%) من مورديها بالخارج ( بشكل خاص من الصين، كوريا، إيطاليا والبرازيل)، بالإضافة إلى كون مؤسسة كوندور ذات طابع صناعي، فهي تقوم أيضا بإسترداد بعض السلع والمنتجات من الصين لإعادة بيعها مثل: جهاز الراديو، طاولة التلفاز، مجفف الشعر والمدفئة.

تحصلت المؤسسة على شهادة\* ISO 9001.2000 في مارس 2007 من طرف مخبر AFAQ AFNOR

للجودة العالمية وكذا شهادة\*\* ISO 9001.2008 في جويلية 2010 من طرف المخبر الألماني للجودة ، كما

تحصلت على شهادة الجودة للدخول إلى الأسواق الأوروبية بمنتوجها الخاص بجهاز تلفاز<sup>1</sup> LCD .

\* ISO 9001.2000: كلمة جاءت من الأحرف الأولى للمنظمة العالمية لتوحيد المقاييس International Standardization Organization إتحاد علمي مقره مدينة جنيف بسويسرا ، يعد نظام عالمي موحد لمقاييس الجودة أتفق عليه عالميا لبيكون وثيقة دولية لضمان جودة الإدارة ، تقوم بالتحقيق والتدقيق لمعرفة ما إذا كانت أعمال المؤسسة تتطابق مع الإجراءات التي قامت بكتابتها .

\*\* ISO 9001.2008: هي مواصفة دولية يؤكد الحصول عليها بالنسبة لمؤسسة معينة أن عملياتها تفي باحتياجات العملاء لأنها تضمن إلتزام المؤسسة بأفضل المعايير الدولية للجودة تركز على 8 مفاهيم أساسية : التركيز على إرضاء العملاء ، وجود القيادة الفعالة ، إشراك وتعاون الموظفين ، إدارة الأنشطة كعمليات ، إدارة العمليات كنظام ، وجود الية للتطوير المستمر ، بناء القرارات طبقا للحقائق ، وتحقيق المنفعة المتبادلة .

<sup>1</sup> عمر تيمغدين " دور إستراتيجية التنويع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية -دراسة حالة مؤسسة كوندور بروج بوعريزيح-"، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، 2013 ، ص87.

المطلب الثاني : أهداف المؤسسة ودراسة هيكلها التنظيمي

أولا : أهداف المؤسسة

وضعت مؤسسة كوندور مجموعة من الأهداف في سنة 2010 / 2011 وهي أهداف مكّمة لأهداف السنوات الماضية وتمثل في :

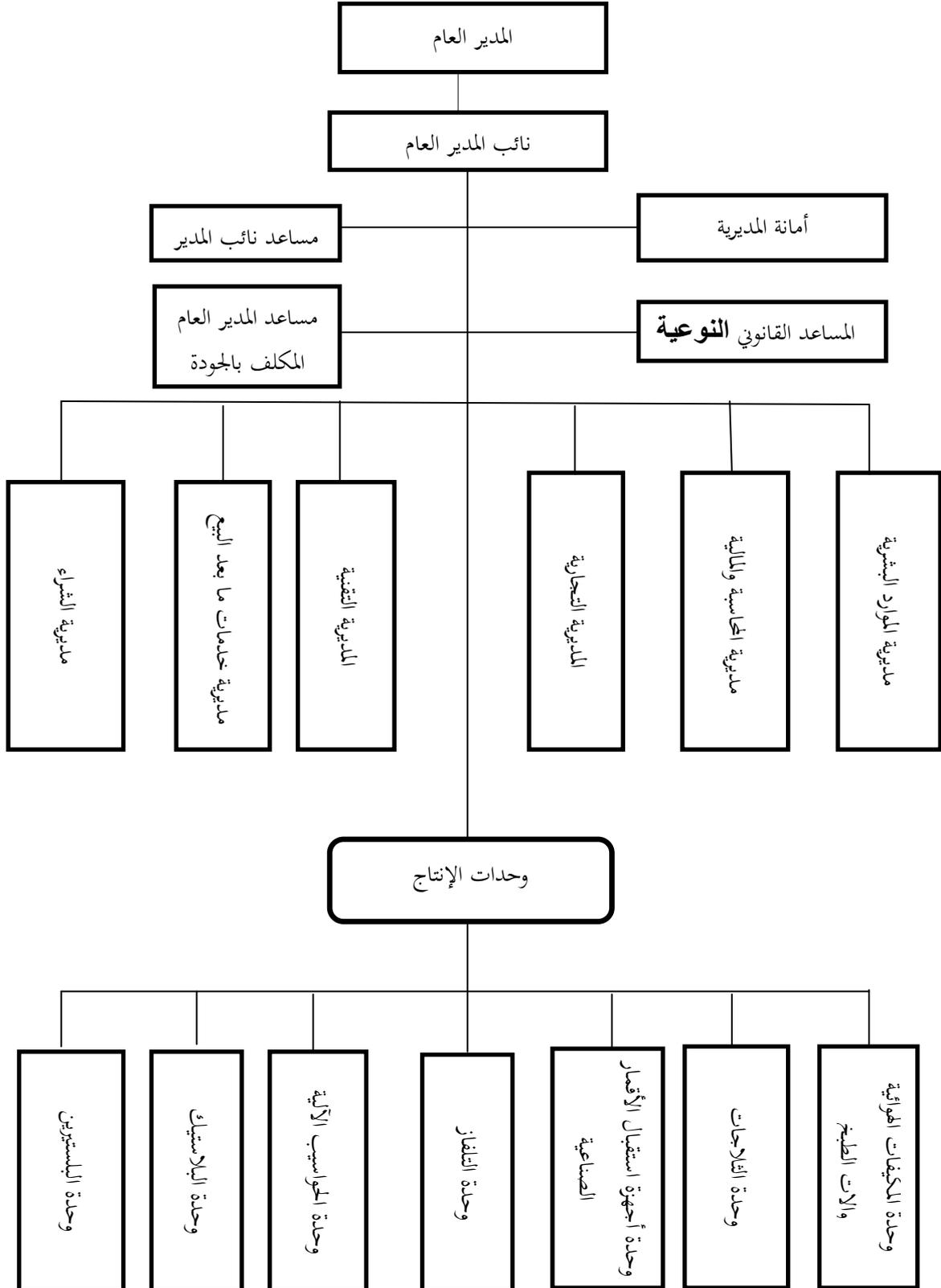
- تقوية مركز المؤسسة في السوق المحلية ورفع قيمة الإنتاج الوطنية .
- العمل على نيل شهادات الجودة العالمية الخاصة بالمنتوج .
- المداومة على تنظيم وتحسين هياكل المؤسسة .
- تدعيم الاستثمارات باقتناء وسائل إنتاج عصرية بهدف تطوير وتنويع المنتجات لمواجهة المنافسة القائمة.
- التواجد في مختلف بلدان المغرب العربي .
- تكوين ومتابعة الإطارات بالمؤسسة بمختلف نقاط بيعها .
- تطوير الاقتصاد الوطني وتوفير منتج وطني جزائري في السوق .
- السعي إلى منافسة المؤسسات العالمية التي تنشط في نفس المجال .
- تعزيز الحصّة السوقية للمؤسسة وذلك من خلال حصول المؤسسة على 80% من الأسواق الوطنية ودخولها الأسواق الأجنبية
- الاستجابة لمتطلبات العملاء والمتطلبات التنظيمية، وذلك من خلال:
- 1- تحقيق رضا العملاء وتخفيض شكوايهم.
- 2- تصليح المنتجات العاطلة في إطار خدمات الضمان\* .
- 3- احترام آجال التصليح.

ثانيا : دراسة الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور

تتميز مؤسسة كوندور كغيرها من المؤسسات بميكمل تنظيمي، الذي يجمع بين المصالح والوظائف المختلفة، بحيث تتوحد جهود العمال والموظفين من أجل تحقيق الأهداف السابق ذكرها، والشكل التالي يوضح مكوناته .

\* الضمان : عبارة عن الوعود المعلنة أو الضمنية المقدمة من طرف المؤسسة للعميل ، والتي تتعلق بأداء المنتج ، مدة الضمان ومسؤولياته ، عن العيوب أو الخلل الناتج عم استخدامه وفقا للتعليمات الموضوعة له .

الشكل رقم (01-03): الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور.



المصدر : بوزناق عبد الغني ، مرجع سبق ذكره ، ص 89 . ( عن مديرية الموارد البشرية )

## المطلب الثالث: نظرة عامة حول نقطة البيع "كوندور" بتيسمسيلت

سنشير في هذا المطلب إلى تقديم نقطة البيع كوندور بتيسمسيلت مع الإشارة إلى أهم المهام التي تقوم بها والهيكلة التنظيمية لها وشرح مختلف مصالحه.

## أولاً: التعريف بنقطة البيع "كوندور" بتيسمسيلت

كما سبقت الإشارة إلى أن مؤسسة كوندور تأسست في 2002، ورغم أنها ليست بالمدّة الطويلة إلا أنّها استطاعت الانتشار والتوسع في السوق الجزائري بصفة كبيرة، وذلك في وقت قصير، حيث اكتسحت ثمان وأربعون ولاية، وذلك من خلال إقامة نقاط بيع في كل ولاية.

فبالنسبة لنقطة البيع "كوندور" في تيسمسيلت تم تأسيسها في فيفري 2014، تقع في وسط مدينة تيسمسيلت حي 119 سكن طريق عين البرج، وهو موقع استراتيجي اتخذته مؤسسة كوندور لبيع منتجاتها، أين يوجد تجمع للعملاء.

## ثانياً: مهام نقطة بيع كوندور بتيسمسيلت .

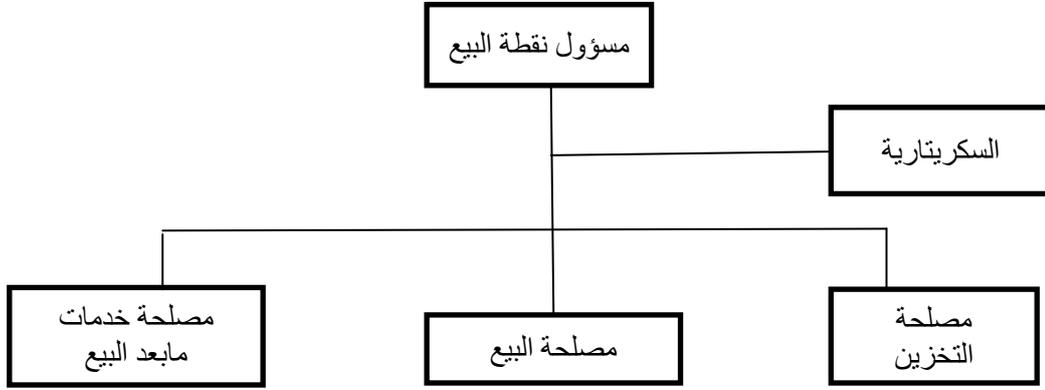
- \* بيع منتجات مؤسسة كوندور.
- \* رفع مردودية مؤسسة كوندور.
- \* العمل على تطوير العلاقة مع العملاء وتعزيزها.
- \* رصد تحركات المنافسين في المنطقة.
- \* الإتصال والإقناع لعملاء المؤسسة.
- \* تقديم خدمات ما بعد البيع \*كالضمان، الصيانة والإصلاح والترتيب ..... إلخ.
- \* تقريب المنتجات إلى العميل.
- \* عقد اتفاقيات مع مختلف المؤسسات ذات الطابع الاجتماعي .
- \* تنظيم مسابقات وطمبولات، وإجراء تكريمات متنوعة، بالإضافة إلى تقديم هدايا في نهاية السنة .

\* خدمات ما بعد البيع : هي خدمات استشارية واستثنائية، مثل خدمات الدفع، والصيانة، والضمان، والتوصيل والترتيب... إلخ من أجل ضمان استمرارية التواصل مع العميل والمحافظة عليه .

ثالثا: الهيكل التنظيمي لنقطة البيع.

الشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي لنقطة البيع كوندور- تيسمسيلت -

الشكل رقم (03-03): الهيكل التنظيمي لنقطة البيع كوندور- تيسمسيلت -



المصدر: من إعداد الطالبة (إعتمادا على الملاحظة، ومقابلات مع الموظفين في نقطة البيع).

1- مسؤول نقطة البيع : من مهام مسؤول نقطة البيع كوندور بتيسمسيلت مايلي:

- الإشراف والرقابة على عملية البيع والمخزون.
- الاتصال بمؤسسة كوندور وإعلامها بأهم التطورات الحاصلة في منطقة تيسمسيلت.
- حلّ المشاكل المتعلقة بالبيع، والمخزون.
- مقابلة شكاوي العملاء.

2-السكرتارية: من مهامها ما يلي:

- استقبال المكالمات الهاتفية، وتنظيم مواعيد المدير.
- استلام البريد الوارد.
- التنسيق مع الموظفين حول كل ما يخص مصلحة البيع .
- تنظيم كل الوثائق التي تحتاج إلى إمضاء المدير.
- توزيع قصاصات تحوي أسعار المنتجات على كل منتج .
- تنظيم المنتجات وعرضها بطريقة جيدة .

**3- مصلحة البيع:** وهي من اختصاص رجل البيع ومن مهامها ما يلي:

- استمالة عملاء جدد.

- عرض مزايا وخصائص منتجات كوندور.

- الإقناع والاتصال بالعميل.

- إبرام عقد البيع مع العميل.

- تسجيل عقود البيع.

**4- مصلحة التخزين:** تعتبر هذه المصلحة مهمة جدا ولعل أهم مهام المشرف على التخزين ما يلي:

- تسليم المنتج إلى العميل بناء على الوصل المقدم في نقطة البيع - تيسمسيلت -.

- تنظيم المخزون والعناية به لحساسية المنتج.

- إعلام المدير بمحتوى المخزون.

- دعم نقطة البيع بالمنتجات.

**5- مصلحة ما بعد البيع:** وهذه المصلحة عبارة عن وكلاء معتمدين للمؤسسة، عن طريق عقد مدته عام واحد

وهو قابل للتجديد ، وفيما يخص نقطة البيع بتيسمسيلت ، فلديها وكيلين مختصين في الإعلام الآلي، الصيانة ،

التركيب، الإصلاح..... إلخ.

المبحث الثاني: اتجاه نقطة البيع كوندور - تيسمسيلت - نحو إرضاء عملائها انطلاقاً من تفعيل إدارتها.

سنتطرق في هذا المبحث إلى قياس فعالية الإدارة لنقطة البيع كوندور - تيسمسيلت - من خلال مؤشرين هما: قياس أداء رجل البيع، وقياس رضا وولاء العملاء وذلك بوضع قائمة أسئلة للعملاء، لكن قبل التطرق إلى تحليل قائمة الاستبيان سوف نعرّج على منهج الدراسة المستخدم.

### المطلب الأول: تقديم منهج الدراسة.

تعد المنهجية حلقة الربط بين ما هو متحقق من تراكم معرفي، نظري وتطبيقي، وبين إمكانية تجسيده في المؤسسات المختلفة، لذلك فقد قمنا بما يلزم من أجل التحقق من مصداقية الترابط والمحافظة على الاستمرارية في بلوغ أهداف الدراسة بقصد الوصول إلى تعميمات مختلفة بالوحدة المدروسة التي سنحاول فيها الوصول إلى: "الدور الذي تلعبه إدارة نقاط البيع في تحسين مستوى رضا العملاء للمؤسسة".

وفيما يلي سنبين: أدوات الدراسة، تصميم قائمة الاستبيان، أسلوب التحليل الإحصائي.

### أولاً: أدوات الدراسة

بما أننا بصدد دراسة نفس المؤسسة وبتغيير نقطة البيع فقط، لقد حافظنا على نفس أداة الدراسة وبنفس التصميم الذي أستعمل من قبل مع تعديل طفيف في صياغة بعض الأسئلة المطروحة ذات التعبير الركيك، وهذا يعود لكون الدراسة تمت على نفس المؤسسة، من أجل محاولة تعميم نتائج الدراسة بالاعتماد على نتائج سابقة، ولمعرفة مدى تطوير مؤسسة كوندور لإستراتيجيتها في إدارة نقاط بيعها ما بين سنة 2011 و 2015. فالجبال المكاني للدراسة في يتمثل نقطة بيع مؤسسة كوندور - بتيسمسيلت -، أما المجال الزماني فكان من 2015/02/08 إلى 2015/05/19.

اعتمدنا في دراستنا على أخذ عينة عشوائية من العملاء الذين يقدر عددهم ب (120 عميل)، وبهدف الحصول على معلومات أكثر مصداقية و موثوقية لجأنا إلى بعض المقابلات مع كل من رجال البيع و عملاء نقطة البيع كوندور بتيسمسيلت بغرض الحصول على معلومات متعلقة بموضوع البحث والتي هي عبارة عن أسئلة محضرة مسبقاً، حيث تمّ الإطلاع على بعض الوثائق الداخلية المعمول بها في نقطة البيع، بالإضافة إلى أخذ بعض الوثائق من الموقع الخاص بمؤسسة كوندور وبعض المذكرات التي سبق وأن وضعت الدراسة الميدانية لها في نفس

المؤسسة. أما عن طبيعة الاستبيان المستعمل هو استبيان مغلق، بحيث يقوم المستجوبين بالرد على الأسئلة إما بوضع علامة (X) داخل المربعات أو بالرد "بنعم" أو "لا"، بالإضافة إلى بعض الأسئلة المفتوحة.

#### ثانيا : تصميم قائمة الأسئلة

إنّ هذا الاستبيان يتعلق بتقييم مستوى فعالية إدارة نقطة البيع كوندور بتيسمسيلت، وذلك باستقصاء عيّنة من عملائها، حيث يتصدر قائمة الأسئلة الديباجة والتي تتضمّن عنوان الموضوع محل الدراسة والجهة الكفيلة بهذه الدراسة، وذلك لزيادة قبولها والثقة فيها إلى جانب جزء آخر يتضمن البيانات الشخصية للمستقصي منهم، تليها قائمة أسئلة مقسمة إلى قسمين: يتضمن الجزء الأول " 21 سؤالاً" يتعلق بأداء رجل البيع خلال العملية البيعية ، بينما الجزء الثاني فكان حول مستوى الرضا والولاء لنقطة البيع بـ"09 أسئلة"، فقائمة الأسئلة كانت مزيجاً من الأسئلة المغلقة والمفتوحة والمغلقة والمفتوحة معا.

#### ثالثا :أسلوب التحليل الإحصائي

من أجل دراسة وتحليل نتائج الاستقصاء المتعلق بعملاء نقطة البيع كوندور بتيسمسيلت، اعتمدنا على أسلوب الفرز السطحي، حيث يتم تبويب البيانات في شكل جداول تتضمن المتغير ، التكرار ، والنسب المئوية الموافقة له ، التي على أساسها وبالاعتماد عليها نتوصل للتمثيل البياني الذي يوضح المتغير قيد الدراسة ، ليتم تحليلها لاحقا كل واحدة على حدى في شكل جداول تكرارية ممثلة بدوائر نسبية وأعمدة بيانية على النحو الذي سيرد في العنصر الموالي.

المطلب الثاني: دراسة وتحليل الاستبيان.

بعدما تم جمع الاستبيان الموزع على العملاء في نقطة بيع كوندور ، سنقوم بعملية فرزها وتبويبها في جداول من أجل دراسة ردود المستجوبين وتحليلها كما يلي :

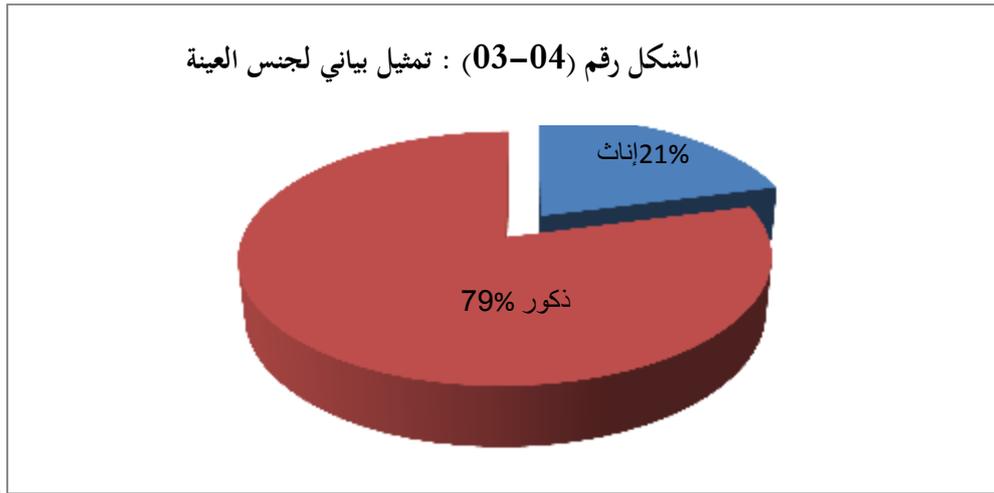
الجزء الأول: البيانات الشخصية.

### 1. الجنس:

الجدول رقم(01-03): جنس عينة العملاء

| النسبة(%) | التكرار | الجنس   |
|-----------|---------|---------|
| 79        | 95      | ذكر     |
| 21        | 25      | أنثى    |
| 100       | 120     | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالبة (اعتمادا على تفرغ بيانات جنس زبائن نقطة البيع )



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الجدول رقم (01-03)

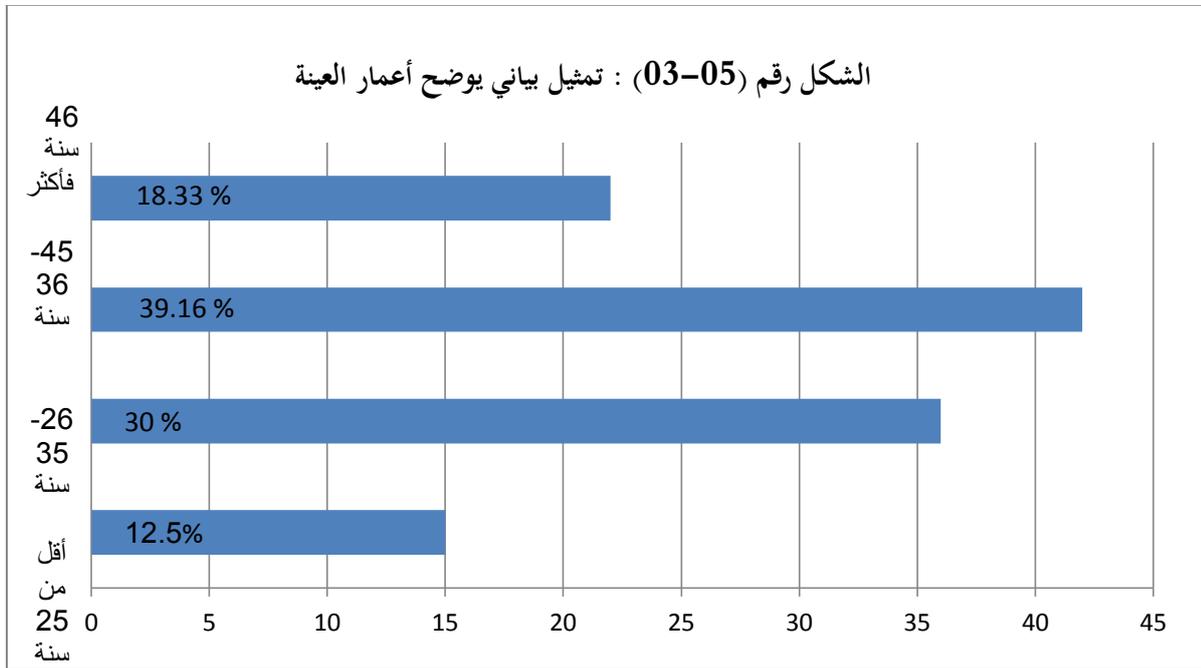
إن الشكل رقم (04-03) يوضح أنّ العينة المختارة من العملاء كانت تتكون من 79% ذكور، و21% إناث، أيّ أن معظم عملاء نقطة البيع ذكور، الأمر الذي يؤكد أنّ القرار الشرائي يملكه الرجل بدل المرأة ، وهذا بسبب صيغة المنتجات المطروحة التي تحتاج إلى مجهود أكبر وحذر أكثر وذلك نظرا لحساسيتها ( السلع الإلكترونية والإلكترومنزلية ) وثقافة المجتمع ، ولأن الرجال يهتمون بطبيعة السلعة وخصائصها وشكلها أكثر من النساء.

2. السن:

الجدول رقم (02-03): يبين أعمار العينة

| السن          | التكرار | النسبة (%) |
|---------------|---------|------------|
| أقل من 25 سنة | 15      | 12.5       |
| 26-35 سنة     | 36      | 30         |
| 36-45 سنة     | 42      | 39.16      |
| 46 سنة فأكثر  | 22      | 18.33      |
| المجموع       | 120     | 100        |

المصدر: من إعداد الطالبة (إعتمادا على تفريغ بيانات السن لعملاء نقطة البيع).



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الجدول رقم (03-05).

من خلال التمثيل البياني نلاحظ أنّ أغلب العملاء المستجوبين ينتمون إلى المجال من 36-45 سنة، والمجال من 26-35 سنة بنسبة 69.16% أي (30+39.16)، وهذا يعني أنّ أغلب عملاء نقطة البيع أرباب بيوت وذوي قرارات شرائية رشيدة بالإضافة إلى أن الفرد في مثل هذا السن يتميز بالوعي والخبرة والتأني في اتخاذ القرار الشرائي،

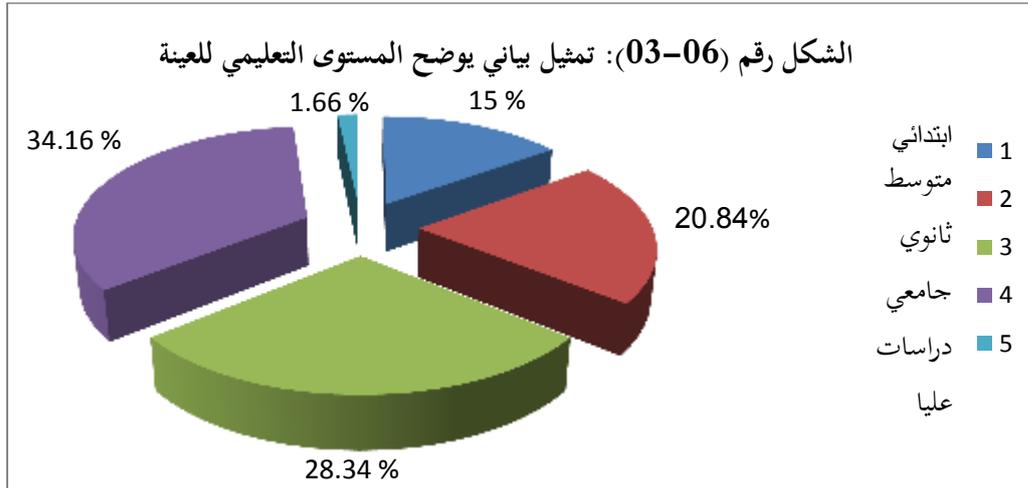
أما فيما يخص فئة العملاء الأكثر من 46 سنة لم تتجاوز نسبة 18.33%، أما الأقل من 25 سنة فقدرت نسبتهم بـ 12.5%، وبالنسبة للذين سنهم أقل من 25 سنة فغالبا ما يكونون مكلّفين من طرف العائلة.

### 3 . المستوى التعليمي:

الجدول رقم(03-03): يوضح المستوى التعليمي لأفراد العينة.

| النسبة(%) | التكرار | المستوى التعليمي |
|-----------|---------|------------------|
| 15        | 18      | ابتدائي          |
| 20.84     | 25      | متوسط            |
| 28.34     | 34      | ثانوي            |
| 34.16     | 41      | جامعي            |
| 1.66      | 02      | دراسات عليا      |
| 100       | 120     | المجموع          |

المصدر: من إعداد الطالبة(اعتمادا على تفرغ بيانات المستوى التعليمي لعملاء نقطة البيع)



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الجدول (03-03) .

يتضح من الشكل أنّ أغلبية العملاء مستوى جامعي والذين تقدر نسبتهم بـ 34.16%، وتليها نسبة العملاء ذوي المستوى الثانوي بـ 28.34%، ثمّ المتوسط بنسبة 20.84%، والنسب المتبقية كانت ما بين المستوى الابتدائي والدراسات العليا على التوالي ( 15% و 1.66%) وهذا ما يؤكد صحة تفسير الشكل السابق ويزيد من عقلانية

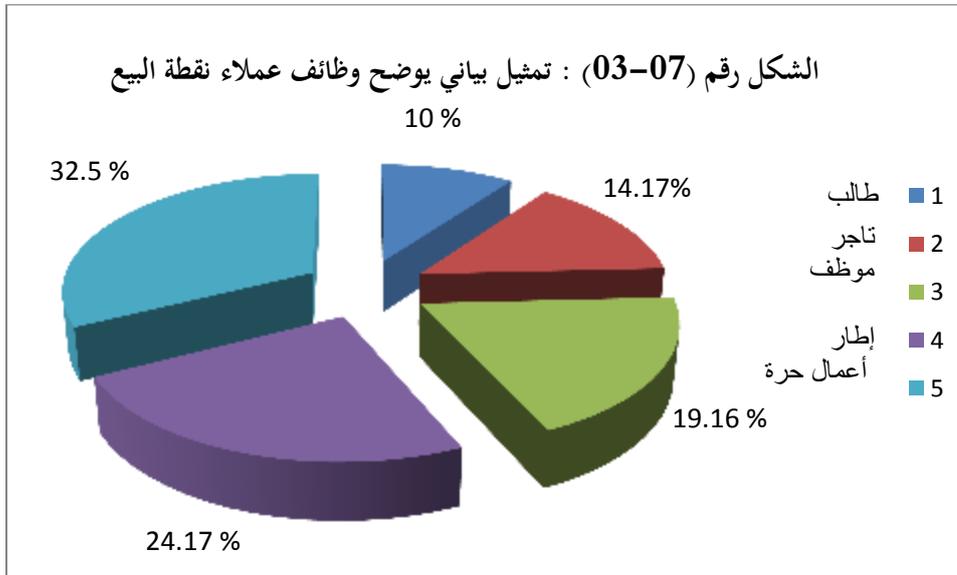
القرار الشرائي، حيث أنّ فئة العملاء الجامعيين وذوي الدراسات العليا يكون قرارهم يمتاز بالمنطق والصحة كونهم يقومون بتحليلات لخصائص المنتج.

4. الوظيفة:

الجدول رقم(04-34): وظائف عملاء نقطة البيع.

| الوظيفة    | التكرار | النسبة(%) |
|------------|---------|-----------|
| طالب       | 12      | 10        |
| تاجر       | 17      | 14.17     |
| موظف       | 23      | 19.16     |
| إطار       | 29      | 24.17     |
| أعمال حرّة | 39      | 32.5      |
| المجموع    | 120     | 100       |

المصدر: من إعداد الطالبة (اعتمادا على تفريغ بيانات وظيفة زبائن نقطة البيع).



المصدر: من إعداد الطالبة (بناء على الجدول رقم(04-03)).

يتضح من الشكل أن أغلب عملاء نقطة البيع هم من أصحاب الأعمال الحرّة والذين تقدّر نسبتهم بـ 32.5%، ثمّ تليها نسبة الإطارات بـ 24.17 % ، والموظفون بـ 19.16 % ، أمّا النسب المتبقية فهي ما بين وظيفة

طالب بنسبة 10%، و 14.17% هم تجار، هذا يعني أنّ عملاء نقطة البيع لديهم القدرة الشرائية ويمتلكون الدخل الكافي لإقتناء المنتجات الإلكترونية والإلكترومنزلية كون أنّ أغلبيتهم إطارات وموظفين وتجار. 5. تكون زيارتكم لمحل كوندور ب - تيسمسيلت - لإقتناء أجهزة.

الجدول رقم (03-05): الغرض من إقتناء منتجات نقطة البيع كوندور - تيسمسيلت -

| النسبة (%) | التكرار | الصيغة                           |
|------------|---------|----------------------------------|
| 95         | 114     | الصالح الشخصي                    |
| 5          | 6       | لصالح المؤسسة                    |
| 00         | 00      | لإعادة بيع المشتريات بغرض تجاري. |
| 100        | 120     | المجموع                          |

المصدر: من إعداد الطالبة (إعتمادا على تفرغ بيانات السؤال الأول من البيانات الشخصية).

لقد كانت معظم إجابات العملاء المتعلقة بغرضهم من الشراء للصالح الشخصي بنسبة 95%، ولصالح المؤسسة بنسبة 5%، أما غرض إعادة البيع كان معدوما، وهذا ما يعني أنّ نقطة البيع تستهدف العميل النهائي. الجزء الثاني: يتعلّق هذا الجزء بتقييم أداء رجل البيع في نقطة البيع كوندور ب - تيسمسيلت -، حيث تمّ وضع أسئلة متعلّقة بالعملية البيعية منذ دخول العميل إلى نقطة البيع حتى خروجه لمعرفة رأيه حول أداء رجل البيع كما يلي :

| العبارة   | لا<br>أوافق<br>تماما | لا<br>أوافق | محايد   | أوافق   | أوافق<br>تماما |
|---|----------------------|-------------|---------|---------|----------------|
| 1. يتسّم رجل البيع و ينظر اتجاهك، ويرد التحية.                | 08<br>%              | 16<br>%     | 10<br>% | 48<br>% | 18<br>%        |
| 2. يحترم رجل البيع العملاء ، ويظهر استعداداه لخدمتهم وراحتهم. | 09<br>%              | 25<br>%     | 08<br>% | 51<br>% | 07<br>%        |
| 3. مظهر رجل البيع ملائم لأداء مهامه ووظيفته.                  | 02<br>%              | 49<br>%     | 07<br>% | 36<br>% | 6<br>%         |
| 4. طريقة الاستقبال كانت أحسن ممّا                             | 09                   | 61%         | 11      | 15%     | 04%            |

| تتوقع.   | %     | %     | %     | %     |
|--|-------|-------|-------|-------|
| 5. أثارت طريقة الإستقبال ارتياحا لديك في التعامل مع رجل البيع.                       | 3%    | 22%   | 25.5% | 45%   |
| 6. السلع كانت معروضة بطريقة جيّدة ( نظيفة، سليمة، جذابة)                             | 11%   | 16%   | 4%    | 57%   |
| 7. عند طلب معلومات واستفسار عن سلعة ما، لّي رجل البيع نداءك بسرعة فائقة.             | 5%    | 21%   | 6%    | 53.5% |
| 8. بيّن رجل البيع خصائص المنتج ومكوناته ومنافعه بشكل واضح وسريع.                     | 1%    | 48.5% | 4%    | 44.5% |
| 9. عند طلبك تكرار شرح خصائص المنتج ومنافعه قام رجل البيع بذلك دون ملل وبنفس الأسلوب. | 16.5% | 35.5% | 27%   | 14.5% |
| 10. استخدم رجل البيع الحجّة والدليل لإثبات صحة وصفه للمنتج وخصائصه.                  | 19%   | 43%   | 11%   | 24%   |
| 11. ردّ رجل البيع على اعتراضاتك واستفساراتك بشكل عادي، وبصفة هادئة وثقة عالية.       | 9.5%  | 22.5% | 15%   | 46%   |
| 12. أسلوب التخاطب الذي استعمله رجل البيع كان مناسب معك.                              | 9%    | 28%   | 6%    | 54%   |
| 13. أقتنعك رجل البيع من خلال المعلومات التي قدمها لك، بمزايا                         | 8%    | 39%   | 8.5%  | 37.5% |

|        |        |        |        |        |  |
|--------|--------|--------|--------|--------|--|
|        |        |        |        |        | استعمال المنتج، ومدى تميزه عن منتجات المنافسين.                                  |
| 05.5 % | 24%    | 28.5 % | 40%    | 02 %   | 14. أقتنعك رجل البيع بالسعر ومدى ارتباطه بجودة المنتج.                           |
| 01%    | 17%    | 16 %   | 52%    | 14 %   | 15. وضح البائع الفرق بين سعر منتجاته وسعر منتجات المنافسين.                      |
| 02%    | 58%    | 4.5 %  | 24.5 % | 11 %   | 16. كوّنت طريقة توضيح المعلومات من طرف رجل البيع الرغبة لديك في شراء هذا المنتج. |
| 12.5 % | 18.5 % | 05 %   | 45%    | 19 %   | 17. يتصف العرض البيعي بالحماس المنطق، الصحة.                                     |
| 03%    | 52%    | 09.5 % | 29%    | 6.5 %  | 18. عند مغادرتكم، قام رجل البيع بردّ التحية وهو متأكد من صحة أقواله.             |
| 15.5 % | 64%    | 0%     | 18%    | 02.5 % | 19. استخدم رجل البيع عبارة "مرحبا بك في أي وقت" وطلب إعادة الزيارة للمحل         |

تحليل العبارات: يتضح من خلال الجدول مايلي:

العبرة الأولى: النسبة الغالبة لآراء العملاء كانت "أوافق" بنسبة 48% و"أوافق تماما" بنسبة 18% أما النسب المتبقية فتفرقت ما بين "محايد" و"لا أوافق" و"لا أوافق تماما" على الترتيب (10%، 16%، 08%)، وهذا يدل على أنّ رجل البيع يمتاز بالبشاشة وحسن استعمال إيماءات الوجه ليولد الارتياح في نفس العميل .

العبرة الثانية: حصلت هذه العبارة على موافقة أغلبية عملاء نقطة البيع بنسبة 51% والجزء الآخر من العملاء كانت إجابته متفرقة بين "محايد"، و"لا أوافق" و"لا أوافق تماما"، بنسب على الترتيب (08%، 25%، 09%)، هذا يعني أنّ رجل البيع أظهر استعدادة لخدمة العميل بكل احترام وهذا ما يؤدي إلى استعدادة للتعامل مع رجل البيع بتلقائية ويعتبره واجب عليه أن يؤديه في وظيفته ليكمل العملية البيعية بالنجاح.

العبارة الثالثة: كانت الإجابة الغالبة "لا أوافق" بنسبة 49%، و"أوافق" بنسبة 36%، والإجابات الأخرى كانت ما بين "محايد" و"لا أوافق تماما" و"أوافق تماما" على الترتيب ( 07%، 02%، 6%)، وهذا يعني أنّ العميل لاحظ أن لباس رجل البيع غير ملائم، بحيث يجعله لا يفرق بين رجل البيع أو العملاء الآخرين .

العبارة الرابعة: كان رأي أغلبية العملاء "لا أوافق" بنسبة 61%، أما "لا أوافق تماما" بنسبة 09%، والنسب المتبقية موزعة ما بين "محايد"، "أوافق"، "أوافق تماما"، هذه النسب تدل على أنّ الاستقبال لم يكن في مستوى توقعات العملاء وبالقدر الكافي الذي يجعل العميل يتفاجأ بمعاملة رجل البيع ومدى اهتمامه به.

العبارة الخامسة: كان رأي العملاء "أوافق" بنسبة 45%، و"لا أوافق" بنسبة 22% أما النسب المتبقية فكانت ما بين "محايد"، "أوافق تماما"، "لا أوافق تماما"، وهذه النسب تظهر بأنّ طريقة الاستقبال كانت عادية جداً، وأثارت نوعاً من الارتياح في تعامل العميل مع رجل البيع.

العبارة السادسة: كان رأي العملاء "أوافق" بنسبة 57% أي أنّ السلع معروضة بطريقة جيّدة، وكانت إجابات "لا أوافق" بنسبة 16%، أي أنّ النسبة الأكبر من العملاء ترى أنّ السلع معروضة بطريقة جيّدة، وهذا يعني حرص رجل البيع على أهمية عرض السلع وترتيبها والحرص على نظافتها وسلامتها لإشعار العميل بقيمة السلعة .

العبارة السابعة: كانت أغلبية الآراء "أوافق"، "أوافق تماما" بنسبة 68%، أي ( 53.5% + 14.5%) أما النسب المتبقية كانت موزعة ما بين "لا أوافق تماما" و"لا أوافق"، "محايد" بنسبة 32% أي ( 05% + 21% + 6%)، هذا يدل على أنّ رجل البيع استجاب لاستفسارات العملاء عن السلعة عند طلبهم لذلك، ما أدى بالعمل إلى الشعور بأهميته في حين تواجدته في نقطة البيع.

العبارة الثامنة: كانت أغلبية آراء العملاء "لا أوافق" بنسبة 48.5% و"أوافق" بنسبة 44.5%، ثمّ تليها النسب المتبقية متفرقة ما بين "أوافق تماما"، و"لا أوافق تماما"، "محايد"، أي أنّ النسبة الغالبة أكدت على أنّ رجل البيع لم يقدّم شرح خصائص السلعة ومكوناتها بشكل واضح وسريع، ما يدل على أنّ العميل كوّن صورة سلبية عن رجل البيع، مفادها عدم المعرفة والدراية التامة لرجل البيع حول خصائص المنتجات التي يبيعها.

العبارة التاسعة: كانت معظم آراء العملاء " لا أوافق " و "لا أوافق تماما" بنسبة 52% ثم تليها " محايد " بنسبة 27%، ف "لا أوافق تماما" بنسبة 16.5% والنسبة الباقية كانت لـ"أوافق تماما"، هذا يدل على أنّ رجل البيع لا يمتاز بالصبر الكافي في تعامله مع العملاء ، ذلك أنّه لم يعد الشرح لخصائص المنتج ومكوناته .

العبارة العاشرة: أغلب العملاء كانت إجاباتهم ب "لا أوافق"، و"لا أوافق تماما بنسبة 62% أي (43%+19%) ، أما باقي آراء العملاء كانت متجهة نحو "محايد" بنسبة 11%، و"أوافق" 24%، "أوافق تماما" 3%، فعدم استخدام الحجّة والدليل عند شرح خصائص المنتج يدل على أنّ رجل البيع ليس لديه القدرة على الإقناع ومهارة الاتصال والتفاوض ، لكونه لا يملك مبررات وأدلة يبرهن فيها للعميل على صحة أقواله عن المنتج.

العبارة الحادي عشر: أغلب العملاء أجابوا بـ "أوافق" بنسبة 46%، والبعض أجاب بـ "لا أوافق" بنسبة 22.5%، أما الرأي المحايد كان بـ 15% ، "لا أوافق تماما بنسبة 9.5%، والنسبة المتبقية كانت لرأي "أوافق تماما" بـ 7%، هذا يعني أنّ رجل البيع يمتاز بالتلقائية والهدوء والثقة العالية كونه ردّ على استفسارات واعتراضات العملاء بشكل عادي بدون تدمر.

العبارة الثانية عشر: معظم العملاء كانت إجاباتهم " أوافق" بنسبة 54%، و"أوافق تماما" بنسبة 3%، ثمّ تليها النسب الأخرى، هذا يدل على أنّ أسلوب التخاطب كان مناسباً، و أنّ لغة رجل البيع كانت مفهومة وواضحة ومقبولة من طرف العملاء.

العبارة الثالثة عشر: أغلب إجابات العملاء كانت " لا أوافق" بنسبة 46.5%، و "لا أوافق تماما" بنسبة 22.5%، ثمّ تليها النسب المتبقية، ما يؤكد أنّ رجل البيع لم يبيّن مدى تميّز منتجاته عن منتجات المنافسين، ولم يوضح الفرق بينها بهدف إقناع العميل بالشراء، لأن هذا الأمر يعتبر ضرورياً للتأثير على العميل.

العبارة الرابعة عشر: أغلب إجابات العملاء كانت "لا أوافق" بنسبة 39%، و"لا أوافق تماما" بنسبة 8%، والآراء المتبقية توزعت ما بين "محايد"، "أوافق"، "أوافق تماما". هذا يعني أنّ رجل البيع لم يوضح للعميل مدى ارتباط سعر المنتج بجودته ، لأن السعر غالباً ما يعكس الجودة، ورجل البيع لم يوضح ذلك للتقليل من الأثر السلبي الناتج عن هذا.

العبارة الخامسة عشر: نلاحظ أنّ معظم عملاء نقطة البيع كان رأيهم "لا أوافق" بنسبة 52%، ثمّ تليها "أوافق" بنسبة 17%، والنسب المتبقية توزعت بين "لا أوافق تماما"، "محايد"، "أوافق تماما"، هذا يعني أنّ رجل

البيع لم يستعمل عامل الفرق بين سعر منتجاته ومنتجات المنافسين ، وهذا يعني أنّ رجل البيع لا يمتاز بالمرونة في التعامل ولا يملك أسلوباً مجدياً للتحايل على العميل وإقناعه.

العبارة السادسة عشر: إن أغلب آراء العملاء كانت "أوافق" بنسبة 58% ثمّ تليها نسبة 24.5% "لا أوافق"، والنسب الأخرى كانت آراءهم ما بين "لا أوافق تماماً" بـ 11%، "محايد" بـ 4.5%، و"أوافق تماماً" بـ 2%، النسبة الغالبة تدلّ على أنّ الرجل البيع كانت طريقة توضيحه للمعلومات مؤثرة بما أنّها كوّنت لدى العميل الرغبة في الشراء.

العبارة السابعة عشر: نسبة 64% من آراء العملاء كانت بين "لا أوافق"، "لا أوافق تماماً"، ثمّ تليها نسبة موافق بـ 18.5%، والنسب المتبقية كانت ما بين "محايد" 05%، و"أوافق تماماً" بنسبة 12.5%، هذا يدلّ على عدم اتصاف رجل البيع بالحماس، المنطق والصحة .

العبارة الثامنة عشر: أجاب العملاء على هذه العبارة بـ "أوافق" بنسبة 52% ثمّ تأتي نسبة 29% "لا أوافق" وتليها النسب المتبقية، هذا يعني أنّ رجل البيع كوّن لدى العميل الإحساس بالأهمية سواء اشترى المنتج أم لم يشتره، وهذه الصفة يجب أن يتميز بها رجل البيع من أجل نجاح العملية البيعية .

العبارة التاسعة عشر: كان الرأي الغالب هو "أوافق" بنسبة 64%، إضافة إلى 15.5% "أوافق تماماً" ، و20.5% بين "لا أوافق" و"لا أوافق تماماً"، أمّا الرأي المحايد كان معدوماً، ممّا يدلّ على أن رجل البيع أثبت للعميل أنه مرحب به في نقطة البيع في أي وقت ، وطلب منه إعادة الزيارة لنقطة البيع .

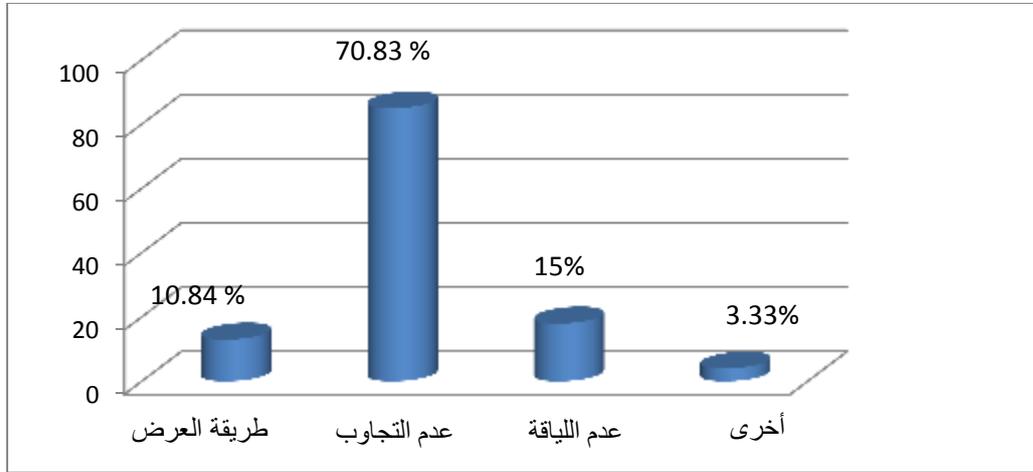
السؤال العشرون : ماهي أهمّ المشاكل التي صادفتكم أثناء العملية البيعية؟

الجدول رقم(06-03): المشاكل التي صادفت العملاء أثناء العملية البيعية

| النسبة(%) | التكرار | المشاكل     |
|-----------|---------|-------------|
| 10.84     | 13      | طريقة العرض |
| 70.83     | 85      | عدم التجاوب |
| 15        | 18      | عدم اللياقة |
| 3.33      | 04      | أخرى        |
| 100       | 120     | المجموع     |

المصدر: من إعداد الطالبة ( اعتمادا على تفرغ بيانات السؤال العشرين

الشكل رقم (03-08) : المشاكل التي صادفت العملاء أثناء العملية البيعية



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الجدول (03-06)

من خلال الشكل نلاحظ أنّ مشكل عدم تجاوب رجل البيع مع العملاء كان أكبر مشكل بنسبة 70.83%، ثمّ تليها عدم اللياقة بنسبة 15%، ثم مشكلة طريقة العرض ب 10.84%، أما نسبة 3.33% فكانت لمشاكل أخرى والتي كانت أغلبها ما يلي:

- عدم تقديم شروحات وافية عن المنتج وخصائصه .
  - غياب أسلوب الإقناع .
  - لا يستعمل رجل البيع أساليب مختلفة في التعامل مع كل نمط من أنماط العملاء.
  - عدم إعطاء الاهتمام للعميل من طرف رجل البيع .
- السؤال الواحد والعشرون: ما هي أهم الاقتراحات التي يمكن أن تقدمها لرجل البيع؟
- كانت أهمّ الاقتراحات التي أدلى بها العملاء كما يلي:
- أن توفّر نقطة البيع المنتجات حسب الطلب.
  - التكوين لرجال البيع في مراكز التدريب أو القيام بدورات تدريبية .
  - الاهتمام بالمظهر اللائق.

- تخصيص شاحنة لنقل المنتجات الكهرومنزلية ( الثلاجة ، الغسالة ، التلفاز ) من المخزن إلى بيت العميل .
- أن يكون رجل البيع مثقف، ويحسن اللغات أي أن يكون مؤهل للقيام بوظيفته.
- مراجعة أسعار المنتجات.
- أن يمتلك رجل البيع مهارة الإقناع.
- الشرح الدقيق والمفصل للمنتجات.
- استعمال الرفوف وتخصيص مساحات واسعة للعرض.
- التجاوب مع العميل في حالة عدم شراءه .
- ترتيب السلع وعرضها بشكل جيد.
- ترك الحرية للعميل وعدم فرض رأيه.
- تقديم شروحات وافية وكافية عن استخدام المنتج.
- التحدّث مع كل عميل حسب مستواه التعليمي.
- تواضع رجال البيع .
- الحرص على رضا وولاء العملاء .
- العمل على تقديم الأفضل لكي يشعر العميل بالراحة.
- توفير أخصائيين في التركيب والصيانة.
- الترحيب بحماس وتشويق العميل لشراء السلعة.
- الشرح دون مبالغة.
- التعامل مع السلعة كأنّها ملكه.
- تقبل اقتراحات العملاء وشكاويهم.

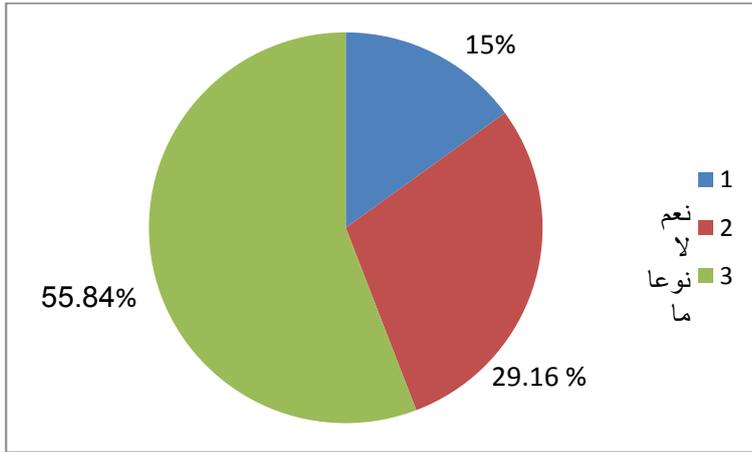
الجزء الثالث: يتعلّق هذا الجزء من الاستبيان بقياس رضا وولاء العملاء لنقطة البيع كوندور حيث يتمّ تحليل وتبويب الأسئلة الخاصة بالرضا والولاء.

السؤال الأول: هل أنتم على علم بكافة المنتجات التي تقدّمها مؤسسة كوندور ؟

الجدول رقم (03-07): معرفة عملاء نقطة البيع الشكل رقم ( 03-09 ) : معرفة عملاء نقطة البيع

بمنتجات مؤسسة كوندور.

بمنتجات مؤسسة كوندور



| الإجابة | التكرار | النسبة (%) |
|---------|---------|------------|
| نعم     | 18      | 15         |
| لا      | 35      | 29.16      |
| نوعا ما | 67      | 55.84      |
| المجموع | 120     | 100        |

المصدر: من إعداد الطالبة (اعتمادا على

تفريغ بيانات السؤال الأول من الجزء الثالث) المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الجدول رقم (03-07).

نلاحظ من خلال الشكل أن نسبة 55.84% من عملاء نقطة البيع أجابوا بـ "نوعا ما"، و 29.16% أجابوا بالرفض، بينما 15% كانت إجاباتهم بـ "نعم". وهذا يدل على أنّ العملاء ليسوا على علم بكافة المنتجات التي تقدّمها مؤسسة كوندور، وهذا يدل على أن المؤسسة لا تتبع إستراتيجية ترويجية فعالة و غير مهتمّة بالتعريف بجميع منتجاتها. والنسبة 55.84%، فهي تدل على أنّ العملاء يعرفون المنتجات المعتاد شراءها.

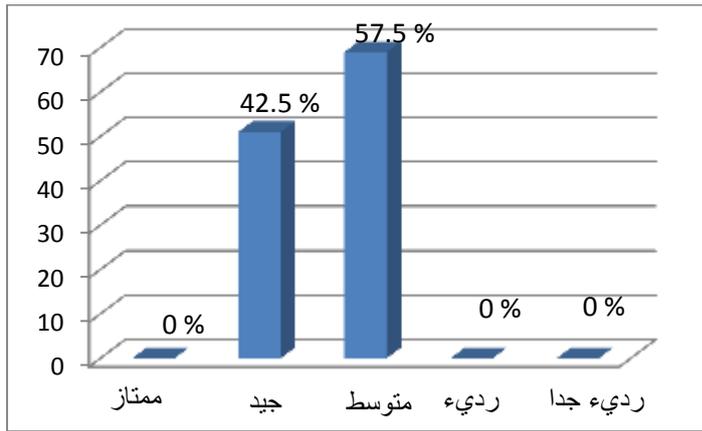
السؤال الثاني: ماهو تقييمك لمنتجات مؤسسة كوندور؟

الجدول رقم (08-03): تقييم العملاء لمنتجات كوندور.

| الصيغة  | ممتاز     | جيد       | وسط       | رديء      | رديء جدا  |
|---------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
|         | النسبة(%) | النسبة(%) | النسبة(%) | النسبة(%) | النسبة(%) |
| الإجابة | 00%       | 57.5%     | 42.5%     | 00%       | 00%       |

المصدر: من إعداد الطالبة (اعتمادا على تفرغ بيانات السؤال الثاني).

الشكل رقم (10-03): تقييم العملاء لمنتجات كوندور.

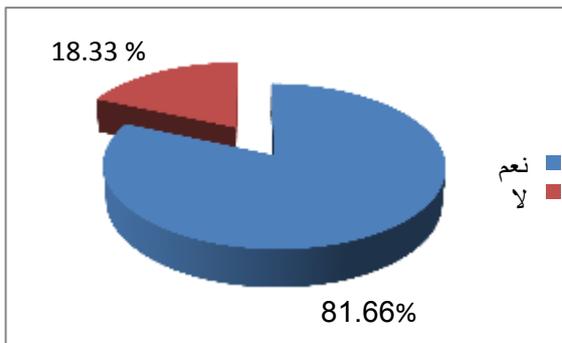


المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الجدول رقم (08-03).

من خلال الشكل نلاحظ أنّ تقييم العملاء لمنتجات مؤسسة كوندور كان مابين الجيد بنسبة 57.5%، والمتوسط بنسبة 42.5%، أي أنّ منتجات مؤسسة كوندور تحتل مكانة جيّدة في السوق وعند العملاء.

السؤال الثالث: هل سبق وأن اقتنيتم منتج كوندور؟

الجدول رقم (09-03): نسبة اقتناء منتج كوندور. الشكل رقم (11-03): أسبقية إقتناء منتج كوندور



| الإجابة | التكرار | النسبة(%) |
|---------|---------|-----------|
| نعم     | 98      | 81.66%    |
| لا      | 22      | 18.33%    |
| المجموع | 120     | 100       |

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الجدول رقم (09-03)

المصدر: من إعداد الطالبة (اعتمادا على تفرغ

بيانات السؤال الثالث).

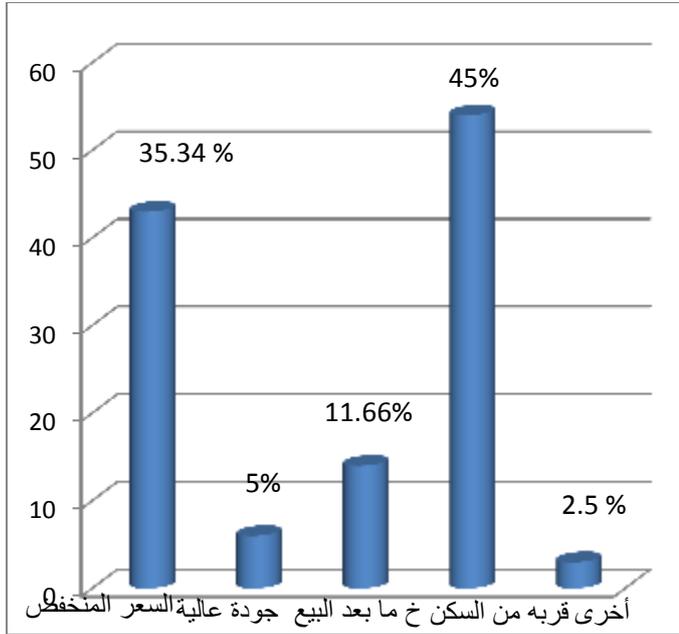
من الشكل يتضح أن أغلبية الإجابات كانت بـ "نعم" بنسبة 81.66% لاقتناء منتج كوندور، و18.33% لعدم الإقتناء، هذا يعني أنه كان هناك إقبال على منتجات كوندور في محلات البيع بالتجزئة قبل فتح نقطة البيع، ما يعني أنّ منتجات كوندور كانت من السلع التي يفتننها العملاء في المنطقة.

أ- إذا كانت الإجابة بـ "نعم" من أين تمّ اقتناء هذا المنتج؟

حيث كانت معظم الإجابات بأنّ مكان اقتناء المنتج هو تاجر التجزئة بنسبة 70%، والإجابات الأخرى كانت بنسبة 30% لنقطة البيع بتيسمسيلت، وتقدر نسبة الإقتناء من نقاط بيع في مناطق أخرى بـ 0%.

أ-1- إذا كانت الإجابة بـ "تاجر التجزئة" ما سبب اختياركم له؟

الجدول رقم (03-10): سبب اختيار تاجر التجزئة. الشكل رقم (03-12): يبين سبب اختيار تاجر التجزئة



| السبب              | التكرار | النسبة (%) |
|--------------------|---------|------------|
| السعر المنخفض      | 43      | 35.84      |
| جودة عالية         | 06      | 5          |
| خدمات ما بعد البيع | 14      | 11.66      |
| قربه من السكن      | 54      | 45         |
| أخرى               | 03      | 2.5        |
| المجموع            | 120     | 100        |

المصدر: من إعداد الطالبة ( اعتمادا على تفرغ المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الجدول رقم (03-10) بيانات السؤال الفرعي للسؤال الثالث).

من خلال الشكل نلاحظ أنّ أغلب الإجابات كانت بسبب القرب من السكن بنسبة 45%، ثمّ يليها سبب السعر المنخفض بنسبة 35.5%، ثمّ يأتي السبب الثالث وهو خدمات ما بعد البيع بنسبة 11.66%، ثمّ يليها سبب الجودة كان بنسبة 5%، وأسباب أخرى بنسبة 2.5%، وهذا حسب ما سبق في تعريف نقطة البيع بتيسمسيلت راجع إلى أنّ نقطة البيع لم تفتح إلى في بداية سنة 2014، ما أدى بالعملاء إلى اللجوء لتاجر

التجزئة ، الذي يعتبر في الوقت الحالي منافسا لنقطة البيع بتيسمسيلت عند إتباعه سياسة تخفيض السعر لمنتج كوندور ورفع أسعار المنتجات الأخرى لإستمالة عملاء نقطة البيع<sup>1</sup> .

السؤال الرابع: هل أنت راض عن علامة " كوندور وعن أداء نقطة البيع؟

الجدول رقم(11-03): نسبة الرضا عن علامة كوندور وعن أداء نقطة البيع

| راض تماما | راض       | محايد     | غير راض   | غير راض على الإطلاق | درجة الرضا                    |
|-----------|-----------|-----------|-----------|---------------------|-------------------------------|
| النسبة(%) | النسبة(%) | النسبة(%) | النسبة(%) | النسبة(%)           |                               |
| 08%       | 83%       | 09%       | 00%       | 00%                 | نسبة الرضا عن العلامة         |
| 02%       | 40%       | 14%       | 42%       | 00%                 | نسبة الرضا عن أداء نقطة البيع |

المصدر: من إعداد الطالبة (اعتمادا على تفرغ بيانات السؤال الرابع)

نلاحظ من خلال الجدول أنه هناك اختلاف كبير بين نسبة الرضا عن العلامة ونسبة الرضا عن أداء نقطة البيع، أي 83% من إجابات العملاء كانت "راض" عن العلامة عكس الرضا عن أداء نقطة البيع الذي كان بنسبة 40%، بينما كانت نسبة عدم الرضا عن العلامة معدومة ، ونسبة عدم الرضا عن أداء نقطة البيع كانت 42%، هذا يعني أنّ العملاء من خلال تعاملهم مع نقطة البيع كَوْنوا صورة عن أداء نقطة البيع تيسمسيلت وبالتالي وصلوا إلى درجة من الرضا بنسبة 40%، نستنتج من هذا أن هناك اختلاف بين درجة الرضا عن العلامة، ودرجة الرضا عن أداء نقطة البيع ما يدل على أن عملاء نقطة البيع يشجعون على اقتناء المنتج المحلي وغير راضون عن نقطة البيع تيسمسيلت للأسباب التي وردت في الجزء الأول من الاستبيان .

السؤال الخامس: ما درجة ميولك لعلامة "كوندور" ونقطة البيع ؟

الجدول رقم(12-03): درجة الميول لعلامة كوندور ونقطة البيع.

| قليلة جدا | قليلة     | وسط       | عالية     | عالية جدا | درجة الميول               |
|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|---------------------------|
| النسبة(%) | النسبة(%) | النسبة(%) | النسبة(%) | النسبة(%) |                           |
| 00%       | 21%       | 34%       | 45%       | 00%       | درجة الميول لعلامة كوندور |
| 00%       | 38%       | 42%       | 20%       | 00%       | درجة الميول لنقطة البيع   |

<sup>1</sup> استنادا للمعلومات المقدمة من قبل رجل البيع في نقطة بيع كوندور تيسمسيلت .

المصدر: من إعداد الطالبة (اعتمادا على تفرغ بيانات السؤال الخامس)

نلاحظ من خلال الجدول أنه كانت درجة ميول العملاء للعلامة عالية بنسبة 45%، أما فيما يخص درجة الميول لنقطة البيع كانت في المتوسط بنسبة 42%، ونسبة 20% من العملاء الذين أجابوا بأنّ ميولهم لأداء نقطة البيع عالي، وبما أنّ درجة الميول لأداء نقطة البيع كانت ما بين الوسط والعالي هذا يدلّ على أنّ التحليل السابق أعلاه صحيح حيث أنّه يؤكّد صحة الاختلاف ما بين درجة الميول للعلامة ودرجة الميول لأداء نقطة البيع.

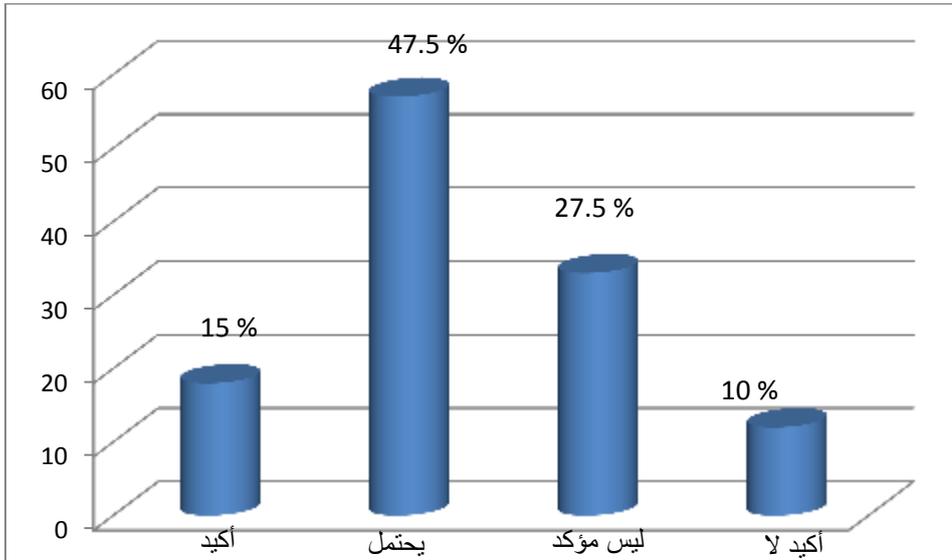
السؤال السادس: ما هو احتمال أن تبقى زبون لنقطة البيع "كوندور" ؟

الجدول رقم (13-03): احتمال بقاء العملاء يتعاملون مع نقطة البيع.

| الصيغة  | أكد     |            | يحتمل   |            | ليس مؤكّد |            | أكد لا  |            |
|---------|---------|------------|---------|------------|-----------|------------|---------|------------|
|         | التكرار | النسبة (%) | التكرار | النسبة (%) | التكرار   | النسبة (%) | التكرار | النسبة (%) |
| الإجابة | 18      | 15%        | 57      | 47.5%      | 33        | 27.5%      | 12      | 10%        |

المصدر: من إعداد الطالبة (اعتمادا على تفرغ بيانات السؤال السادس)

الشكل رقم (13-03) : يبين احتمال بقاء العميل يتعامل مع نقطة البيع



المصدر: من إعداد الطالبة (اعتمادا على معطيات الجدول رقم (13-03)).

من خلال الشكل نلاحظ أنّ آراء العملاء المستجوبين الذين أجابوا بـ "يحتمل" كانت بنسبة 47.5%، ثمّ تليها آراء الذين أجابوا بـ "ليس مؤكّد" بـ 27.5%، وهذا يعني أنّه توجد إمكانية تغيير العملاء لنقطة البيع بينما

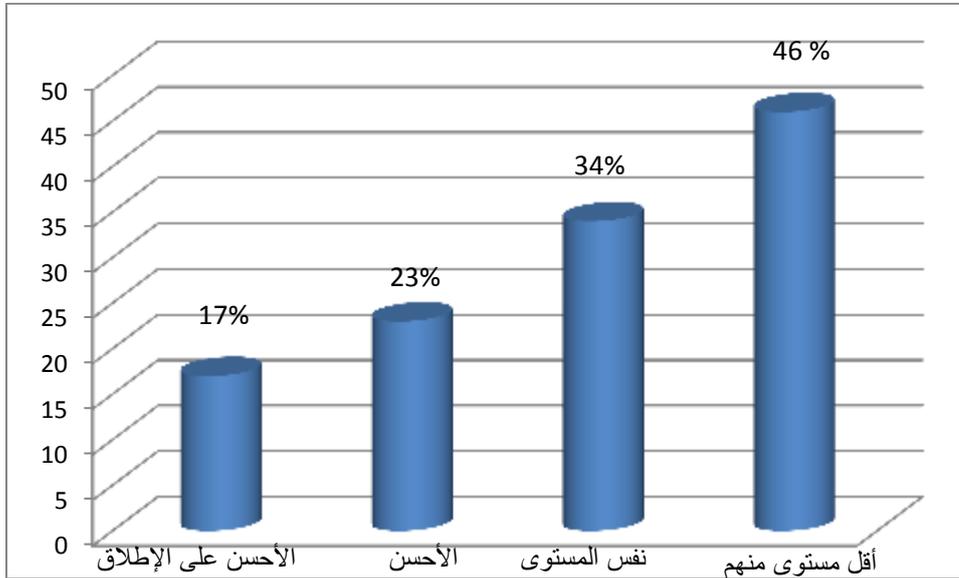
تقدر نسبة الذين أجابوا ب "أكيد" بنسبة 15% ما يعني احتمال بقاء هذه الفئة أوفياء لنقطة البيع ، وهذه النسبة توافق نسبة ولاء العينة المدروسة لنقطة بيع كوندور.

السؤال السابع: تتميز نقطة البيع كوندور عن نقاط بيع المنافسين من حيث الأداء بأنها؟  
الجدول رقم (14-03): درجة تمييز نقاط البيع عن باقي نقاط بيع المنافسين.

| أقل مستوى | نفس المستوى | الأحسن | الأحسن على الإطلاق | الصيغة     |
|-----------|-------------|--------|--------------------|------------|
| 46        | 34          | 23     | 17                 | التكرار    |
| %38.33    | %28.34      | %19.16 | %14.17             | النسبة (%) |

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على تفرغ بيانات السؤال السابع .

الشكل رقم (14-03): مستوى تمييز نقطة البيع عن باقي نقاط البيع



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معطيات الجدول رقم (14-03)

من خلال الشكل نلاحظ أن أغلب المستجوبين أجابوا بأنّ نقطة البيع كوندور أقل مستوى مقارنة مع نقاط بيع المنافسين بنسبة 46% ، والجزء الآخر أجاب بأنها في نفس المستوى مع المنافسين بنسبة 34% ، وهذا ما يدلّ على أنّ هناك قصور في أداء نقطة البيع بتيسمسيلت عليها تداركه من أجل جذب أكبر عدد من العملاء .

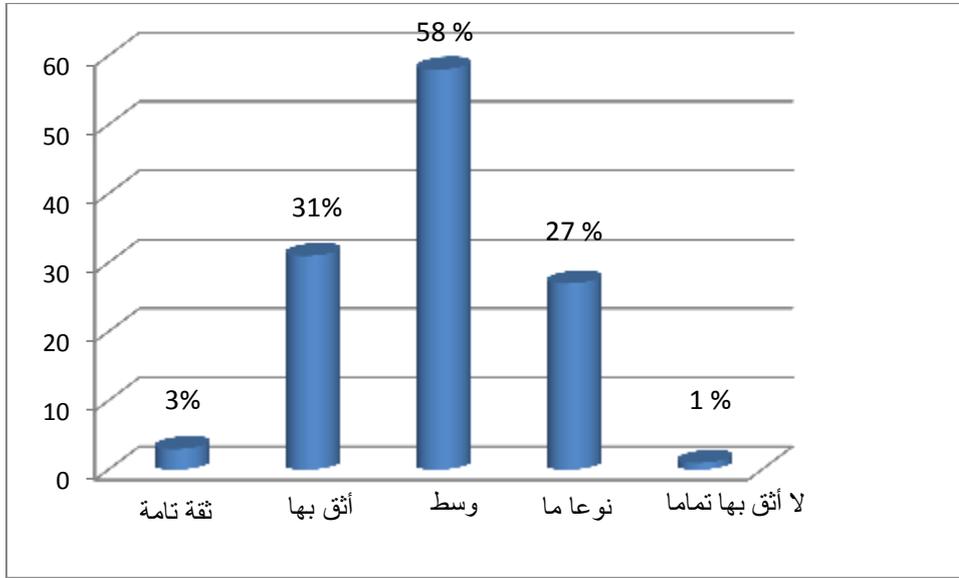
السؤال الثامن: ما مستوى الثقة الذي تضعه في نقطة البيع ب تيسمسيلت؟

الجدول رقم (15-03): مستوى الثقة الذي يضعه العملاء في نقطة البيع.

| الصيغة    | ثقة تامة | أثق بها | وسط    | نوعا ما | لا أثق بها تماما |
|-----------|----------|---------|--------|---------|------------------|
| التكرار   | 03       | 31      | 58     | 27      | 01               |
| النسبة(%) | 2.5%     | 25.83%  | 48.33% | 22.5%   | 0.84%            |

المصدر: من إعداد الطالبة ( اعتمادا على تفرغ بيانات السؤال الثامن).

الشكل رقم (15-03) : يبين مستوى الثقة في نقطة البيع .



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول رقم (15-03) .

نلاحظ من خلال الشكل أنّ أغلب العملاء يثقون في نقطة البيع ثقة وسط بنسبة 58%، ثمّ تليها فئة العملاء الذين يثقون في نقطة البيع بنسبة 31%. وهذا يعني أنّ وضع نقطة البيع في السوق مقبول من طرف العملاء لأنهم يثقون في جودة منتجات مؤسسة كوندور .

السؤال التاسع: ما هي أهم الاقتراحات التي يمكن أن تقدمها لنقطة البيع.؟

كانت الاقتراحات الموجهة لنقطة البيع تتميز بدرجة من التشابه مع الاقتراحات الموجهة لرجل نظرا لكون رجل البيع الوسيط المباشر بين العميل والمؤسسة ، تمثلت هذه الاقتراحات في :

- وضع السعر في متناول الجميع.
- بيع منتجات ذات جودة عالية.
- توسيع مساحة العرض وترتيب المنتجات حسب كل خط.
- بناء صورة جيدة عن نقطة البيع من خلال استعمال أدوات ترويجية فعالة.
- الحرص على رضا وولاء العملاء.
- استعمال الرفوف.

#### المطلب الثالث: النتائج المترتبة عن تحليل الاستبيان.

من خلال تحليل ما جاء من أجوبة توصلنا إلى جملة من الاستنتاجات نوجزها فيما يلي:

#### الجزء الأول: نتائج البيانات الشخصية.

✓ كانت عينة عملاء نقطة البيع غرضها هو الاستعمال الشخصي، أي أن نقطة البيع تستهدف المستهلك النهائي، بالإضافة إلى أنّ جنس عينة العملاء معظمهم ذكور، هذا يعني أنّ قرار شراء المنتجات الإلكترونية والإلكترومنزلية يملكه الرجال بدل النساء والذي يكون أكثر عقلانية لحساسية المنتج، ودرجة الحذر تكون أكبر عند الرجال.

✓ أغلبية العملاء المشاركين في الاستبيان كانت أعمارهم ما بين 26-35 سنة و36-45 سنة وهم في الغالب أرباب بيوت، وهذا السن يعكس الوعي والخبرة عند اقتناء هذا النوع من المنتجات.

✓ معظم عملاء نقطة البيع المستجوبين مستواهم التعليمي جامعي بنسبة 34.16% ، وثانوي بنسبة 28.34% ، وكانت معظم وظائفهم إطارات وموظفين، هذا ما يعني أنّ عملاء نقطة البيع معظمهم مثقفين وقرارهم الشرائي يكون أكثر دقة.

#### الجزء الثاني: نتائج تقييم أداء رجل البيع أثناء العملية البيعية .

من خلال تحليل أجوبة هذا الجزء من الاستبيان تمّ حصر مجموعة من النتائج كما يلي:

- قام رجل البيع في نقطة البيع "كوندور" بتيسمسيلت بتطبيق بعض الأساليب أثناء العملية البيعية هذا ما جعله يتميز ببعض الصفات والمتمثلة فيما يلي:

- يمتاز رجل البيع بالبشاشة وحسن استعمال إيماءات الوجه.

- استعداد رجل البيع للتعامل مع العميل ما جعله يشعر بأهميته .
- طريقة الاستقبال كانت عادية ما أثار نوعا من الارتياح عند العميل.
- طريقة توزيعه للمنتجات في نقطة البيع كانت مقبولة من طرف العملاء، هذا ما وُلد الإحساس بقيمة السلعة.
- اتصاف رجل البيع بالهدوء والثقة العالية بنفسه .
- لغة رجل البيع كانت مفهومة وواضحة .
- قدرة رجل البيع على إشعار العميل بأهميته سواء اشترى أم لا يشتر منتجاته.
- ✓ هذا بالإضافة إلى أنّ هناك بعض الأمور التي لم يلتزم بها رجل البيع وتكوّن قصورا في أدائه هي:
- طريقة استقبال رجل البيع لم تكن أكثر من توقعات العملاء .
- عدم ملائمة مظهر رجل البيع لأداء مهامه ووظيفته.
- لا يتصف رجل البيع بالصبر ولا يملك مبررات وحجج كافية عن السلعة لإقناع العميل بصحة أقواله.
- لم يستعمل رجل البيع أسلوب الحيلة والمراوغة، لإقناع العميل ومحو تأثير السعر عليه.
- لم يستعمل رجل البيع عامل الفرق بين منتجاته ومنتجات المنافسين.
- ✓ و فيما يلي أهمّ الاقتراحات التي أدلى بها العملاء والتي ينبغي على رجل البيع الأخذ بها كما يلي:
- تعيين العدد الكافي من رجال البيع في نقطة البيع للاهتمام بالعملاء.
- التكوين في مراكز التدريب أو القيام بدورات تدريبية .
- أن يكون رجل البيع مثقّف، ويحسن اللغات أيّ أن يكون مؤهل للقيام بوظيفته.
- مراجعة أسعار المنتجات .
- الشرح الدقيق والمفصل للمنتجات.
- استعمال أسلوب الحجج والإقناع.
- استعمال الرفوف وتخصيص مساحات واسعة للعرض.
- التجاوب مع العميل في حالة عدم شرائه .
- ترك الحرية للعميل وعدم فرض رأيه.
- التحدّث مع كل عميل حسب مستواه التعليمي.

- الحرص على رضا وولاء العملاء .
- العمل على تقديم الأفضل لكي يشعر العميل بالراحة.
- توفير أخصائيين في التركيب والصيانة.
- الشرح دون مبالغة.
- التعامل مع السلعة كأنها ملكه.
- قبول اقتراحات العملاء وشكاويهم.

انطلاقاً من نتائج هذا الاستبيان الذي يتعلق بإدارة نقطة البيع وعلاقتها برضا العميل نستنتج أنه يمكن الحكم على أداء رجل البيع بأنه لم يصل إلى المستوى الذي يرغب فيه العميل و يجعله راض عن أداء رجل البيع، وينبغي الأخذ بعين الاعتبار مختلف اقتراحات العملاء وتطبيقها على أحسن وجه للرفع من أداء رجل البيع ، وهذا ما يساهم في تحسين الأداء لنقطة البيع ولو بشكل قليل.

#### الجزء الثالث: قياس رضا وولاء العملاء لنقطة البيع كوندور ب- تيسمسيلت -

نستنتج من تحليل أجوبة العملاء عن الاستبيان النتائج التالية:

✓ البعض فقط من عملاء نقطة البيع من يعرفون كل منتجات مؤسسة كوندور وهذا راجع إلى عدم تعريف المؤسسة بمنتجاتها ، أو عدم إهتمام العميل بمعرفة كافة المنتجات التي تقدمها مؤسسة كوندور غير الأجهزة الكهرومنزلية .

✓ يمكن القول بأن تقييم العملاء لمنتجات مؤسسة كوندور كان جيّداً .

✓ الأغلبية الصاعدة من عملاء نقطة البيع سبق لهم وأن اشترى منتجات كوندور، وهذا راجع إلى مكانة هذه المنتجات في السوق، لكنهم لم يقتنوا هذه المنتجات من نقطة البيع - تيسمسيلت - بسبب أنها كانت غير موجودة حتى أواخر سنة 2014م، وتمّ اقتناءها من عند تاجر التجزئة كونه قريب من السكن.

✓ درجة الرضا عن أداء نقطة البيع كوندور ب- تيسمسيلت - كانت بنسبة 40% بينما الرضا عن العلامة كان بنسبة 83%، هذا ما يعني أنّ الرضا عن العلامة ليس هو الرضا عن أداء نقطة البيع.

✓ درجة الميول لنقطة البيع كانت ما بين وسط ، وعالية وهذا راجع إلى أهمية هذه السلع عند فئة العملاء ما يؤدي إلى الرضا في المستقبل .

- 
- ✓ أغلب العملاء أجابوا بـ "يحتمل" أن يبقوا أوفياء لنقطة البيع "كوندور" بـ تيسمسيلت - أي احتمال بقائهم أوفياء لنقطة البيع كبير، بالمقارنة مع من أجابوا بـ "ليس مؤكد"، وهذا يعني أنهم غير أوفياء لنقطة البيع ويعني كذلك أن نسبة العملاء الأوفياء أكبر من غير الأوفياء .
- ✓ معظم العملاء أكدوا أن نقطة البيع كوندور أقل مستوى من نقاط بيع المنافسين.
- ✓ فيما يخص مستوى الثقة الذي يضعه العملاء في نقطة البيع "كوندور" بـ تيسمسيلت - فهو متوسط، هذا يعني أن العملاء لم يصلوا إلى مرحلة الولاء لنقطة البيع بعد.

## خلاصة الفصل :

من خلال ما تم عرضه بشأن الدراسة التي تمت حول مدى مساهمة فعالية إدارة نقطة البيع "كوندور" في تحسين مستوى رضا العملاء ، تبين أنه من الضروري رفع المستوى العام لرجل البيع أثناء تعامله مع الأنماط المختلفة للعملاء بغية الوصول إلى كسب رضاهم وولائهم .

تمثل هذا الفصل في الدراسة الميدانية التي تعلقته بمدى فعالية إدارة نقاط البيع -تيسمسيلت- في إرضاء عملائها، حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى نظرة عامة حول مؤسسة كوندور ونقطة البيع بتيسمسيلت ، أما المبحث الثاني فتناولنا فيه قياس مدى فعالية إدارة نقاط البيع من خلال مؤشرين :

مؤشر أداء رجل البيع : فانطلاقا من تحليل نتائج الاستبيان يمكن الحكم على رجل البيع في نقطة البيع بتيسمسيلت أنه لم يصل إلى المستوى المرغوب فيه والذي يطمح العميل أن يبلغه رجل البيع ، لذلك على رجل البيع الانتباه إلى هذه النقائص ، تداركها ، وتصحيحها من أجل رفع مستوى أدائه .

أما فيما يخص مؤشر رضا العميل وولائه : فقد خلصت النتائج إلى أن عملاء نقطة البيع بتيسمسيلت غير راضون ودرجة الولاء لديهم ضعيفة جدا .

وعليه يمكن القول أن نقطة بيع كوندور بتيسمسيلت تعد في نفس مستوى نقطة البيع بعين الدفلى ، وذلك انطلاقا من مقارنة النتائج المتوصل إليها في كل من النقطتين ، فقد توصلنا إلى نفس النتائج تقريبا نظرا لتشابه البيئة الخارجية المحيطة بكل منهما ، حيث تشترك النقطتين في خصائص عديدة ، من بينها كون كل منهما حديثة التأسيس ولا تملك الخبرة الكافية ، وتشابه ثقافة المجتمع... الخ ، ما يؤكد أن مؤسسة كوندور عليها أن تبذل جهودات أكبر في سبيل تطوير إدارة نقاط بيعها وتأهيل رجال البيع والرفع من مستوى الكفاءة والفعالية لديهم.

خاتمة عامة

الخاتمة :

عند تناولنا لموضوع فعالية إدارة نقاط البيع كمدخل لإرضاء العملاء ، قسمنا الدراسة إلى جانبين ، جانب نظري بينا فيه أن كل مؤسسة تجارية تسعى جاهدة لكسب رضا العملاء وبلوغ رضاهم ولعل أبرز ما تركز عليه المؤسسة في هذا الباب هو فعالية إدارة نقاط البيع باعتبارها صلة الوصل بين المؤسسة وعملائها ، وبما أن فعالية إدارة نقاط البيع تظهر جليا من خلال الأسلوب الذي يستخدمه رجل البيع باعتباره هو من يتواصل مع العميل بشكل مباشر ، ففي حال اتصف هذا الأخير بالكفاءة والخبرة الكافية في هذا المجال ، بامتلاكه مهارة الاتصال ، التفاوض ، الإقناع ، التفهم والصبر ... من المؤكد أنه سيؤثر في العميل و يجعله يتخذ قراره الشرائي مرة ومرات متعددة .

من هنا نستطيع القول أن نقطة البيع تكون فعالة باختيار رجل البيع المناسب ، ما يؤدي إلى كسب عملاء جدد ، رضا العملاء الحاليين والمحافظة عليهم ، تلقي شكاويهم ومحاولة تلبية احتياجاتهم ، والسعي لبلوغ درجة من الولاء للعلامة التجارية للمؤسسة ، لذلك على المؤسسة إتباع مجموعة من الاستراتيجيات لتحقيق ما تصبو إليه من خلال نقاط البيع ، وذلك نظرا لاختلاف أنماط العملاء ما يستوجب استعمال أسلوب خاص مع كل نمط ، والتعامل معهم بأسلوب موضوعي وحتى شخصي . هذا كان مضمون الجانب النظري من هذه المذكرة ، أما الجانب التطبيقي فحاولنا فيه إسقاط الدراسة النظرية على الواقع العملي بالمؤسسات الجزائرية ، لذلك قمنا بدراسة ميدانية لتأثير فعالية إدارة نقاط البيع كمدخل لإرضاء العملاء ، وذلك انطلاقا من عينة اختيرت بطريقة عشوائية تمثلت في عملاء إحدى نقاط البيع لمؤسسة كوندور ، وكانت الدراسة على مستوى ولاية تيسمسيلت، حيث تم اكتشاف وترصد آراء واقتراحات العملاء حول مستوى أداء نقطة البيع من خلال تقييم أداء رجل البيع، وقياس مستوى الرضا والولاء للعميل ، وبعد قيامنا بتفريغ وتبويب البيانات التي حصلنا عليها ، قمنا بتحليلها واستخلاص النتائج .

أولاً: النتائج المترتبة عن البحث.

فيما يلي نتعرض إلى مختلف النتائج والتوصيات التي يمكن أن نخرج بها بعد الانتهاء من بحثنا هذا :

➤ نتائج الدراسة النظرية:

- ◆ نقاط البيع هي نقطة الالتقاء بين المؤسسة والعميل.
- ◆ تعتبر نقاط البيع من الوسائل الترويجية والجاذبة للعميل.
- ◆ على المؤسسة أن تراعي العوامل البيئية ( التنافسية، الديمغرافية ، تغيرات أذواق العملاء... إلخ) التي تتميز بها المنطقة قبل وضع (فتح) نقاط بيع.
- ◆ تمثل نقاط البيع مصدراً لحصول المؤسسة على معلومات عن السوق وبالأخص عن أجزاء معينة منه .
- ◆ مراعاة تواجد المخزون المناسب، ورجال البيع الأكفاء عند فتح نقطة بيع، بالإضافة إلى تهيئة مساحة العرض وتوزيع المنتجات فيها.
- ◆ التنظيم والتخطيط أمر ضروري في تسيير نشاط نقاط البيع
- ◆ يعتمد تقييم فعالية الإدارة لنقاط البيع على عدّة معايير أهمّها: قياس أداء رجل البيع، وقياس الرضا والولاء لنقاط البيع، الحصة السوقية لنقطة البيع مقارنة مع نقاط بيع المنافسين.
- ◆ تتوقف الإدارة الفعالة في نقاط البيع على أهميّة التنظيم، وتقسيم الوظائف بين رجال التسويق.

➤ نتائج الدراسة التطبيقية: من خلال معالجتنا للجانب التطبيقي للبحث والذي خصصناه لدراسة

حالة نقطة البيع - تيسمسيلت - لمؤسسة كوندور.

- ◆ يعتبر أداء نقطة البيع غير كاف لتحسين الأداء التنافسي لمؤسسة كوندور.

♦ تمّ الحكم على أداء رجل البيع أنه غير كاف باعتبار العملاء كوّنوا صورة لا بأس بها عن أداء رجل البيع، وهناك بعض النقائص التي يجب عليها معالجتها.

♦ أمّا فيما يخص مؤشر الرضا والولاء لنقطة البيع فكان:

- رضا العملاء حول أداء نقطة البيع محدود.

- لم يصل أداء نقطة البيع إلى المرحلة التي من خلالها يلتزم العملاء بالوفاء والولاء .

ثانيا: نتائج اختبار الفرضيات : يتضح جلياً مدى ثبوت أو نفي الفرضيات التي حدّدناها سابقاً بحيث كانت كما يلي:

- **الفرضية الأولى:** من خلال البحث والتحليلات المتطرق إليها بخصوص نقاط البيع، اتضح بأن الفرضية غير صحيحة ، ذلك أن نقاط البيع هي فضاء يمارس فيه مختلف الأنشطة التسويقية المتعلقة ببيع السلع و الخدمات إلى العميل ، الفرضية غير مقبولة، و نجاح المؤسسات يعتمد على إتباع الاستراتيجيات المناسبة في مواجهة المنافسة ، حسن التسيير ... الخ والتركيز على مبدأ فعالية إدارة نقاط البيع يساهم بجزء قليل في نجاح المؤسسة.

- **الفرضية الثانية:** تنصّ هذه الفرضية على أنّ إدارة نقاط البيع تساهم في تحسين رضا العميل بدرجة كبيرة ، حيث إذا تميزت بالفعالية فهذا يؤدي حتماً إلى بلوغ رضا العميل وبالتالي تحقيق هدف المؤسسة ، من الدراسة التطبيقية وجملة التحليلات والنتائج اتضح أنّ الفرضية صحيحة ، وذلك باعتبار العميل المحدد الأساسي الذي تركز عليه المؤسسة ، لأن المنتجات التي تصنعها هذه الأخيرة موجهة أساساً للعميل وتعمل جاهدة لتلقى القبول لديه ، وتكون تتوافق وتطلعاته .

-**الفرضية الثالثة:** تنص هذه الفرضية على أن توفر القدرات التفاوضية والاتصالية لدى رجل البيع له دور هام في كسب رضا العميل ، فرضية صحيحة لأن أسلوب التعامل له أهمية بالغة في نفوس العملاء باختلاف أنماطهم ومستواهم التعليمي والاجتماعي .

**الفرضية الرابعة:** تنص هذه الفرضية على أن عملية البيع الشخصي تحظى بأهمية بالغة في التأثير على ولاء العملاء ، أثبتت الدراسة أن الفرضية صحيحة لكون عملية البيع الشخصي يتجسد فيها التقاء المؤسسة بالعميل بشكل مباشر دون وسيط ، مما يظهر حقيقة مدى قدرة المؤسسة على الاستجابة الفعلية لمتطلبات العملاء من خلال إتمام العملية البيعية ، ناهيك عن التغذية العكسية التي تظهر في سلوك العميل بعد أن أصبح راضيا عن أداء المؤسسة مما يعكس ولاءه في المستقبل .

**الفرضية الخامسة :** تنص هذه الفرضية على أن نقطة بيع كوندور - تيسمسيلت - تعتمد على توظيف رجال بيعها على أساس الكفاءة ، وهي فرضية غير صحيحة ، وهذا يعود لكون معظم رجال البيع في نقطة بيع كوندور - تيسمسيلت - ليست لديهم دراية وخبرة كافية في مجال البيع ، لكونهم يملكون شهادات علمية في تخصصات مختلفة لا علاقة لها بالتسويق ، ونظرا لغياب الدورات التدريبية والتكوينية التي يستفيدون منها في تطوير أسلوب التعامل مع العملاء ، فمن الضروري الاعتماد على الأسس العلمية والموضوعية وإلغاء التقدير الشخصي في التعامل.

**الفرضية السادسة :** تنص هذه الفرضية على أن يتم قياس فعالية إدارة نقاط البيع من خلال قياس رضا وولاء العملاء لنقطة البيع ، فرضية غير صحيحة لأن هناك مؤشرات أخرى يعتمد عليها في قياس الأداء والفعالية وهي زيادة حجم المبيعات، الحصة السوقية بالإضافة إلى قياس أداء رجل البيع....إلخ.

### ثالثا: توصيات الدراسة.

- على نقطة البيع ب -تيسمسيلت- لمؤسسة كوندور الارتقاء بأدائها لتحسين صورتها.
- على مؤسسة كوندور الاعتناء برجال البيع في مختلف نقاط بيعها من خلال تقديم الحوافز والمكافآت، بالإضافة إلى تكوينهم وتدريبهم والرقابة والإشراف عليهم.
- اهتمام نقطة بيع كوندور -تيسمسيلت- بتوسيع مساحة العرض وعرض المنتجات بشكل يساهم في مساعدة العملاء في اختيار المنتجات التي يبحثون عنها.
- على مؤسسة كوندور تعيين عدد كاف من رجال البيع ذوي الخبرة والكفاءة في نقطة بيع كوندور- تيسمسيلت- من أجل الاهتمام بكل عميل على حدى.

■ العمل على تقديم الخدمة للعميل على أكمل وجه، و شرح مختلف استعمالات المنتج... إلخ.

■ فتح المجال للعملاء لتقديم اقتراحاتهم وشكاويهم من خلال وضع دفتر للشكاوي.

رابعاً: أفاق الدراسة.

يفتح الموضوع الذي عالجه عدّة محاور وأفاق، ارتأينا طرحها بغية تناولها في المستقبل من طرف

الباحثين والدارسين وهي كما يلي:

● مساهمة نقاط البيع في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة وزيادة مبيعاتها.

● دور نقاط البيع في التأثير على سلوك المستهلك.

● تأثير إدارة نقاط البيع على العلامة التجارية للمؤسسة الاقتصادية .

● مساهمة جودة الخدمات في تحسين مستوى رضا العملاء .

## ملخص الدراسة :

إن الهدف الأساسي من معالجة هذا الموضوع هو تقديم إطار نظري يحدد ويعرف مختلف المفاهيم المتعلقة بإدارة نقاط البيع باعتبارها مدخلا لإرضاء العملاء ، وهذا بالتركيز على نظام الإصغاء للعميل كمصدر لمعرفة حاجاته وتوقعاته الناتجة عن ذلك ، لتتمكن من تحديد الأنشطة التي تؤدي إلى إرضاء العميل في نقطة البيع ، كما تناولنا طرق قياس رضا العميل لمعرفة درجة رضاه عن المنتجات التي تقدمها المؤسسة من أجل السعي لإيجاد الأساليب الكفيلة لتحسين الجودة .

انطلاقا مما سبق قمنا بإسقاط الجانب النظري على المؤسسة الصناعية الجزائرية المنتمية إلى القطاع الخاص والمسماة " عنتر تراد " والتي تحمل العلامة التجارية كوندور كنموذج يعمل على تبني مدخل إرضاء العملاء الأمر الذي يمكنها من البقاء في ظل المنافسة لحماية مكانتها وزيادة الحصة السوقية وتنميتها .

## Résumé:

Le but principal de traiter ce thème est présenter un cadre théorique qui limite et décrit les définitions concernant le management du point vente comme introduction du satisfaire le client , en c'est basé sur considération le système d'écoute de client comme source pour connaître les besoins et les imprévus du client qui permet de limiter les activités pour satisfaire les clients .

On l'évoquer les méthodes et les mesures satisfaisant le client pour connaître le défi de satisfaction du client en ce qui concerne le produit que présente l'entreprise pour atteindre les technique faibles pour l'amélioration de qualité .

Par la suite , nous avons établi une objective de la partie théorique sure une entreprise industrielle Algérienne de secteur privé de nommée « Antar Trade », propriétaire de la mark commerciale « condor » , comme un modèle d'entreprise ayant optée pour satisfaire le client , lui permettant de survivre en préservant sa part de marché et son évolution par la suite dans un climat de vue de concurrence .

## الاستبيان

المركز الجامعي تيسمسيلت  
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

أخي الكريم.... أختي الكريمة....

نضع بين يديك هذه الأسئلة من أجل الإجابة عليها، راجيين تعاونكم معنا، من أجل القيام ببحث يتعلق بفعالية إدارة نقاط البيع كمدخل لتحسين رضا العملاء ، والذي سيقدم كمذكرة للتخرج على مستوى الماستر - قسم التسيير - . وستكون مساعدتكم لنا أساس نجاح هذا البحث، علما بأن ما تدلون به من إجابات سيحاط بالسرية التامة ولن يستخدم في غير أغراض البحث العلمي.

\*البيانات الشخصية:

- 1-الجنس:  ذكر  أنثى
- 2-السن:  أقل من 25 سنة  26 - 35 سنة  36-45 سنة  46 سنة فأكثر
- 3-المستوى التعليمي:  ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي  دراسات عليا
- 4- الوظيفة:  طالب  موظف  أعمال حرّة  تاجر  إطار
- 5-تكون زيارتكم لمحل كوندور لاقتناء أجهزة:
- لصالحكم شخصيا -  
 لصالح مؤسستكم -  
 لإعادة بيع المشتريات بغرض تجاري.

1- الجزء الأول:

عند زيارتكم لنقطة البيع الخاصة بمؤسسة كوندور-تيسمسيلت- صادفكم رجل البيع ومن يقوم باستقبالكم وتوجيهكم، ومن المعلوم أنهم تركوا انطباع لديكم حول المعاملة التي كانت بينكم.

ضع العلامة (X) في المكان المناسب لانطباعكم وتقييمكم حول الملاحظات التالية؟

| ● الصيغة.  | ① لا أوافق تماما | ② لا أوافق | ③ محايد | ④ أوافق | ⑤ أوافق تماما |
|--|------------------|------------|---------|---------|---------------|
| 1. يتسم رجل البيع ينظر اتجاهك ، ويرد التحية  | ...              | ...        | ...     | ...     | ...           |
| 2. يحترم رجل البيع العملاء ، ويظهر استعداداه لخدمتهم وراحتهم .                       | ...              | ...        | ...     | ...     | ...           |
| 3. مظهر رجل البيع ملائم لأداء مهامه ووظيفته .  | ...              | ...        | ...     | ...     | ...           |
| 4. طريقة الاستقبال كانت أحسن مما تتوقع.  | ...              | ...        | ...     | ...     | ...           |
| 5. أثارت طريقة الاستقبال ارتياحا لديك في التعامل مع هذا الشخص.                       | ...              | ...        | ...     | ...     | ...           |
| 6. السلع كانت معروضة بطريقة جيّدة( نظيفة ، سليمة ، جذابة)                            | ...              | ...        | ...     | ...     | ...           |
| 7. عند طلب معلومات واستفسار عن سلعة ما، لبيّ رجل البيع نداءك بسرعة فائقة.            | ...              | ...        | ...     | ...     | ...           |
| 8. بيّن رجل البيع خصائص المنتج ومكوناته ومنافعه بشكل واضح وسريع.                     | ...              | ...        | ...     | ...     | ...           |
| 9. عند طلبك تكرار شرح خصائص المنتج ومنافعه قام رجل البيع بذلك دون ملل وبنفس الأسلوب. | ...              | ...        | ...     | ...     | ...           |
| 10. استخدم رجل البيع الحجّة والدليل لإثبات صحة وصفه للمنتج وخصائصه.                  | ...              | ...        | ...     | ...     | ...           |
| 11. ردّ رجل البيع على اعتراضاتك واستفساراتك بشكل عادي، وبصفة هادئة وثقة عالية.       | ...              | ...        | ...     | ...     | ...           |

|     |     |     |       |     |   |
|-----|-----|-----|-------|-----|---|
| ... | ... | ... | ...   | ... | 12. أسلوب التخاطب الذي استعمله رجل البيع كان مناسب معك.   |
| ... | ... | ... | ...   | ... | 13. أقنعكم رجل البيع من خلال المعلومات التي قدمها لك، بمزايا استعمال المنتج، ومدى تميزه عن باقي منتجات المنافسين. |
| ... | ... | ... | ...   | ... | 14. أقنعك رجل البيع بالسعر، ومدى ارتباطه بجودة المنتج.  |
| ... | ... | ... | ...   | ... | 15. وضّح البائع الفرق بين سعر منتجاته وسعر منتجات المنافسين .   |
| ... | ... | ... | ...   | ... | 16. كونت طريقة توضيح المعلومات لديك الرغبة في شراء هذا المنتج.  |
| ... | ... | ... | ...   | ... | 17. إتصّف العرض البيعي بالحماس، المنطق، الصحة.  |
| ... | ... | ... | ..... | ... | 18. عند مغادرتك، قام رجل البيع برّد التحية وهو متأكدّ من صحة أقواله.  |
| ... | ... | ... | ...   | ... | 19. استخدم رجل البيع عبارة "مرحبا بك في أيّ وقت"، وطلب إعادة الزيارة للمحل.                                       |

20. ماهي أهمّ المشاكل التي صادفتكم أثناء العملية البيعية؟

- طريقة العرض
- عدم التجاوب معكم
- عدم اللياقة
- أخرى  حدد.....

21- ما هي أهم الاقتراحات التي يمكن أن تقدمها لرجل البيع؟

.....-

.....-

## 2- الجزء الثاني:

من المعلوم أنّ مؤسسة كوندور تزوّج لمنتجاتها عن طريق الإعلان، والصحف... إلخ. فمن خلال ما تسمعوناه عن منتجات كوندور وما تشاهدونه من إعلانات.

1. هل أنتم على علم بكافة المنتجات التي تقدمها مؤسسة كوندور؟

نعم  لا  نوعا ما

2. ما هو تقييمك لمنتجات مؤسسة كوندور؟

| الصيغة  | ممتاز | جيد | متوسط | رديء | رديء جدل |
|---------|-------|-----|-------|------|----------|
| الإجابة |       |     |       |      |          |

3. هل سبق وأن اقتنيتم منتج كوندور؟

نعم  لا

أ. إذا كانت الإجابة ب "نعم" من أين تمّ اقتناء هذا المنتج؟

نقطة البيع- تيسمبيلت-

تاجر تجزئة

أخرى  حدد.....

1. إذا كانت الإجابة "نقطة البيع- تيسمبيلت-" ؟ (إنّقل مباشرة إلى السؤال 3)

2. إذا كانت الإجابة "تاجر تجزئة" ما سبب اختياركم له؟

سعر منخفض  قربه من السكن

جودة عالية  أخرى  حدد.....

خدمات ما بعد البيع

4. هل أنتم راضون عن علامة "كوندور" وعن أداء نقطة البيع؟

| الصيغة              | غير راض على الإطلاق | غير راض | محايد | راض | راض تماما |
|---------------------|---------------------|---------|-------|-----|-----------|
| الرضا عن العلامة    |                     |         |       |     |           |
| الرضا عن نقطة البيع |                     |         |       |     |           |

5. ما درجة ميولكم لعلامة كوندور ونقطة البيع؟

| الصيغة                  | عالية جدا | عالية | وسط | قليلة | قليلة جدا |
|-------------------------|-----------|-------|-----|-------|-----------|
| درجة الميول للعلامة     |           |       |     |       |           |
| درجة الميول لنقطة البيع |           |       |     |       |           |

6. ماهو احتمال أن تبقى زبون لنقطة البيع "كوندور"؟

| الصيغة  | أكد | يحتمل | ليس مؤكدا | أكد لا |
|---------|-----|-------|-----------|--------|
| الإجابة |     |       |           |        |

7. تتميز نقطة البيع كوندور عن نقاط بيع المنافسين من حيث الإدارة بأنها؟

| الصيغة  | الأحسن على الإطلاق | الأحسن | نفس المستوى | أقل مستوى منهم. |
|---------|--------------------|--------|-------------|-----------------|
| الإجابة |                    |        |             |                 |

8. ماهو مستوى الثقة الذي تضعه في نقطة البيع؟

| الصيغة              | ثقة تامة | أثق بها | وسط | نوعا ما | لا أثق بها تماما |
|---------------------|----------|---------|-----|---------|------------------|
| مستوى الثقة للعلامة |          |         |     |         |                  |

9. ماهي أهم الاقتراحات التي تقدمها لنقطة البيع كوندور من حيث أدائها؟

.....-

.....-

وشكرا

| Wilaya             | Personne a contacter | Téléphone          | Adresse        |  |
|--------------------|----------------------|--------------------|----------------|--|
|                    | Oued Smar            | Commerciale        | 021-50-64-64   | Zone Industrielle Oued Smar                      |
|                    | Kouba                | Commerciale        | 021-28-32-23   | Bd Frères Abdeslami N°96 MAG N°3                 |
|                    |                      | Commerciale        | 021-29-16-14   | Coopérative Samo maison rouge villa N°1 Kouba    |
|                    | Riadh el Feth        | Commerciale        | 021-86-72-58   | Niveau 108 Mag N°2B01                            |
|                    | Rouiba               | Zaouali            | 021-81-52-64   | Cité 63Logts EPLF ( face coca cola)              |
| Alger              | Birkhadem            | Commerciale        | 0558-83-65-95  | 18 Rue N°1 Les vergers Bir Mourad Rais           |
|                    | Dely Brahim          | Nabti              | 0796-93-73-60  | 107 Rue du 11 décembre Dely Brahim               |
|                    | Ain Béniane          | Doulbi Hakim       | 021-30-27-27   | Route du port d'el Djamilia Ain Béniane          |
|                    | Zeralda              | Mokadem Redouane   | 0550-83-66-93  | Rue O1 Novembre N° 4                             |
|                    | El Hamiz             | Commerciale        | 021-87-76-18   | Cité des roses lot N 1 groupe B SNTB             |
|                    | Audin                | Commerciale        | 021-63-16-67   | 6 Rue Abdelkrim El Khatabi Alger Centre          |
|                    | Sidi yahia           | Commerciale        | 05-54-56-19-26 | 12 rue Sidi yahia, Bir Mourad Rais               |
| BATNA              |                      | Khalili Lakhdar    | 034-20-71-71   | Cité Ennasiria route de la wilaya Bejaia         |
| BEJAIA             |                      | Mejdoub Sofiane    | 034-20-71-71   | Cité Ennasiria route de la wilaya Bejaia         |
| BISKRA             |                      | Hannanou Sofiane   | 0770-65-02-48  | Rue 227 Zaatcha Biskra                           |
| BECHAR             |                      | Bachir hannachi    | 049-80-36-99   | 62 Cité-el Mazarif Memiger Bechar                |
| TELEMENEN          |                      | Bekheraz Mustapha  | 043-26-29-30   | 3 bataille filao cène 13010 Telemcen             |
| TIARET             |                      | Boukhatmi Dadi     | 046-42-12-87   | TIARET   |
| TIZI-OUZOU         |                      | Brahim Zemirli     | 026-21-33-35   | Carrefour 20 avril N41 nouvelle ville Tizi ouzou |
|                    | Setif                | Djezar Ammar       | 036-93-85-94   | Cité Dallas Sétif                                |
| SETIF              |                      | Aribi Prestige     | 0661-35-06-01  | en face lycée Kirouani Sétif 19000               |
|                    | El Eulma             | Mohamed            | 036-87-54-34   | Cité Dubai el Eulma                              |
|                    | ANNABA               | Said Chaoui        | 038-84-10-35   | Ouled Sidi Brahim Annaba                         |
|                    |                      | Kamel Khenfri      | 0661-39-04-22  | Résidence le gue blanc N09 bloc B Ann            |
| CONSTANTINE        |                      | Commerciale        | 031-63-30-30   | EX ONAMA route el kheroub-Constantine            |
| ORAN               |                      | Brahim Rejdel      | 041-35-97-51   | 6 Rue Chakib Arselane Oran                       |
| BORDJ-BOU-ARRERIDJ |                      | Benhamadi Anis     | 035-67-26-26   | Cité 17 octobre rue attia mabrouk BBA            |
| KHENCHLA           |                      | Maatalah Yazid     | 0772-72-22-69  | Lotissement El Nasre Khenchla                    |
| SOUK-AHRAS         |                      | Senslim Sebti      | 037-32-46-76   | Rue Abbane Ramdane Souk Ahras 41000              |
| AIN-DEFLA          |                      | Hadj Seddouk Samir | 027-60-57-00   | Ain Defla  |
| MASCARA            |                      | Dahoua habib       | 045-87-83-12   | Rue Marseille Mohammadia                         |
| GHARDAIA           |                      | Baba ouamer        | 029-89-27-51   | Arfousen Rue Hadj Messaoud Ghardaia              |
| BLIDA              |                      | Benzekour          | 0550464541     | N° 27 El Qods Blida                              |

**CCV6060SB-032155**

Cuisine 3 foyers

- Dimensions : 600x600x820 mm
- Volume four : 125 litres
- Alimentation électrique : 220V/50Hz
- Allumage table et four par bouton
- Tirer de rangement
- Porte à double vitrage
- Étagère grillagée «no»
- Minuterie digitale
- 02 Tournebroches
- Thermostat (four et grille)
- Panneau de contrôle en verre
- Couvercle en verre
- Poids net 68 Kg

**CCV6060EG-041025**

Cuisine 4 foyers

- Dimensions : 600x600x840 mm
- Couleur : Back Gas
- Type de four et grille : gaz/gaz
- Volume de four 85 L
- 01 Lampe
- 01 Tournebroche
- Sécurité four et grille (thermocouple)
- Allumage électrique
- Couleur des boutons de brûleur : gris
- Couvercle verre transparent
- Panneau de commande plat en verre
- Porte du four Back Gas
- Cauté avec catalyseur
- Pieds réglables en hauteur
- 01 Plateau four enmaille
- Régulateur du gaz G/N par sélecteur

**CC-L44106**

Cuisine encastrable 4 foyers

- Dimensions : 600x600x820 mm
- Alimentation électrique
- Allumage de table et four
- Minuterie Mécanique
- Tourne broche
- Sécurité de four et grille (Thermocouple)
- Couvercle en verre
- Couleur Gris
- Tirer de rangement
- Panneau de contrôle inox
- Volume de four 65 litres
- Chapeaux des brûleurs émaillés
- Pieds réglable
- Poids Net 59 Kg



New

**CC-SS2106**

Cuisine 3 foyers

- Dimensions : 600x600x820 mm
- Volume four : 125 litres
- Alimentation électrique : 220V/50Hz
- Allumage table et four par bouton
- Tirer de rangement
- Porte à double vitrage
- Étagère grillagée «no»
- Minuterie digitale
- 02 Tournebroches
- Thermostat (four et grille)
- Panneau de contrôle en verre
- Thermostat
- Couvercle en verre
- Poids net 68 Kg

**CCV6060SS-041005**

Cuisine 4 foyers

- Dimensions : 600x600x840 mm
- Couleur verre inox
- Top du four et grille : Gaz/gaz
- Volume du four 85 litres
- 01 Lampe
- 01 Tournebroche
- Sécurité four et grille (Thermocouple)
- Allumage électrique
- Couvercle : verre transparent
- Panneau de Commande : Plat en verre
- Porte du four : gaz inox
- Cauté avec catalyseur
- Pieds réglables en hauteur
- 01 Plateau four enmaille
- Régulateur du gaz G/N par sélecteur

**CC-L44006**

Cuisine encastrable 4 foyers

- Dimensions 60cm
- Alimentation électrique
- Allumage de table et four
- Minuterie mécanique
- Tourne broche
- Sécurité de four et grille (Thermocouple)
- Couvercle en verre
- Tirer de rangement
- Panneau de contrôle noir
- Volume de four 65 litres
- Chapeaux des brûleurs émaillés
- Pieds réglable
- Poids Net 59 Kg



New

**CC-AS4106**

Cuisine Argent 3 foyers

- Dimensions : 600x600x820 mm
- Volume four : 125 litres
- Alimentation électrique : 220V/50Hz
- Allumage table et four par bouton
- Tirer de rangement
- Porte à double vitrage
- Étagère grillagée «no»
- Minuterie digitale
- 02 Tournebroches
- Thermostat (four et grille)
- Panneau de contrôle en verre
- Thermostat
- Couvercle en verre
- Poids net 68 Kg

**CCV6060EW-041125**

Cuisine 4 foyers

- Dimensions : 600x600x840 mm
- Couleur tableau blanche
- Panneau de commande plat En Blanc
- Porte du four en verre
- Double porte en verre
- Brûleur four et grill à gaz
- Sécurité de four (thermocouple)
- Chapeau brûleur émaillé
- Allumage table et four par bouton
- Minuterie mécanique
- Plateau émaillé
- 01 lampe
- Couvercle en verre
- Tirer rétracteur
- Volume four 65 litres
- Poids brut : 48Kg

**CC-MA2106**

Cuisine encastrable 4 foyers

- Dimensions : 600x600x820 mm
- Volume four : 70 litres
- Alimentation électrique 220V/50Hz
- 01 lampe
- Allumage table et four par bouton
- Tirer de rangement
- Porte à double vitrage inox
- Minuterie mécanique
- 01 Tournebroches
- Sécurité de four (Thermocouple)
- Panneau de contrôle inox
- Couvercle en verre
- Table inox
- Poids net 57 Kg

Disponible en :

**CC-842006**

Cuisine standard 4 foyers

- Dimensions : 550x550x850 mm
- Alimentation électrique 220V/50Hz
- Allumage de table
- Minuterie mécanique
- Tourne broche
- 01 Lampe



- Porte du four ISL
- Trièpieds émaillé
- Porte émaillé



LA TOUCHE | condor

# condor Tab 7.85"

Read - Play - Surf

12 MOIS



3G

LA TOUCHE | condor

# Allure A9



12 MOIS

OCTA CORE | Camera 5MP/5MP | HD AMOLED | Ultra fin 8,1mm

LA TOUCHE | condor

12 MOIS



# C4+

LA TOUCHE | condor

# condor Tab TCW-706

12 MOIS



Android KITKAT | DUAL CAM | Polaris léger | Wi-Fi

Condor

condor TCW-706  
www.condor.de

## فهرس الأشكال

| الصفحة | عنوان الشكل   | الرقم |
|--------|---|-------|
| 13     | خطوات عملية إدارة المبيعات                            | (1-1) |
| 19     | أهمية نقاط البيع                                      | (1-2) |
| 27     | خطوات البيع الشخصي بالنسبة لرجل البيع                 | (1-3) |
| 38     | خصائص رضا العميل                                      | (2-1) |
| 44     | دورة جودة المنتج                                      | (2-2) |
| 48     | أدوات التوجه بالعميل                                  | (2-3) |
| 51     | نموذج عدم المطابقة                                    | (2-4) |
| 53     | نموذج المعايير المعتمدة على الخبرة للرضا أو عدم الرضا | (2-5) |
| 54     | مقدمات وتوابع رضا العميل                              | (2-6) |
| 56     | علاقة الارتباط بين الرضا والثقة والالتزام             | (2-7) |
| 70     | الميكال التنظيمي لمؤسسة كوندور .                      | (3-1) |
| 72     | الميكال التنظيمي لنقطة بيع كوندور بتيسمسيلت .         | (3-2) |

## فهرس الجداول

| الصفحة | عنوان الجدول  | الرقم  |
|--------|---|--------|
| 12     | الفروقات بين البيع التقليدي والبيع الحديث.            | (1-1)  |
| 40     | مقارنة بين العملاء الأفراد والعملاء من المؤسسات.      | (1-2)  |
| 58     | مراحل تكوين الولاء لدى العميل.                        | (2-2)  |
| 76     | جنس عينة العملاء.                                     | (3-1)  |
| 77     | أعمار عينة العملاء.                                   | (3-2)  |
| 78     | المستوى التعليمي لأفراد العينة.                       | (3-3)  |
| 79     | وظائف عملاء نقطة البيع.                               | (3-4)  |
| 80     | الغرض من اقتناء منتجات نقطة البيع كوندور-تيسمسيلت-    | (3-5)  |
| 85     | المشاكل التي صادفت العملاء أثناء العملية البيعية.     | (3-6)  |
| 88     | معرفة عملاء نقطة البيع بمنتجات بمنتجات مؤسسة كوندور . | (3-7)  |
| 89     | تقييم العملاء لمنتجات كوندور.                         | (3-8)  |
| 89     | نسبة اقتناء منتج كوندور.                              | (3-9)  |
| 90     | سبب اختيار تاجر التجزئة.                              | (3-10) |
| 91     | نسبة الرضا عن علامة كوندور وعن أداء نقطة البيع.       | (3-11) |
| 91     | درجة الميول لعلامة كوندور ونقطة البيع.                | (3-12) |
| 92     | احتمال بقاء العملاء يتعاملون مع نقطة البيع.           | (3-13) |
| 93     | درجة تميز نقاط البيع عن باقي نقاط بيع المنافسين.      | (3-14) |
| 94     | مستوى الثقة الذي يضعه العملاء في نقطة البيع.          | (3-15) |

قائمة الاختصارات

| المصطلح بالعربية                 | المصطلح باللغة الأجنبية                    | الاختصار   |
|----------------------------------|--|------------|
| سائل العرض الكريستالي            | Liquid-crystal display                     | <b>LCD</b> |
| صمام الضوء الثنائي               | light-emitting diode                       | <b>LED</b> |
| شراء الجهاز مفككا كلي            | Complet Knock                              | <b>CKD</b> |
| شراء المنتج مفككا جزئيا          | Semi Knock Down                            | <b>SKD</b> |
| المنظمة العالمية لتوحيد المقاييس | International Standardization Organization | <b>ISO</b> |

## قائمة المراجع

## المراجع باللغة العربية:

- 1- أبو علفة، عصام الدين أمين " التوزيع المفاهيم و الإستراتيجيات، العمليات"، الطبعة الأولى ، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع القاهرة، 2000.
- 2- أحمد حسان، " إدارة سلاسل الإمداد والتوزيع " ، الطبعة الأولى، الدار الجامعي الإسكندرية، 2008.
- 3- ثامر البكري ، " الاتصالات التسويقية والترويج " ، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية ، عمان ، الأردن، 2009.
- 4- جمال الدين محمد مرسي ، مصطفى محمود أبو بكر ، " دليل فن خدمة العملاء ومهارات البيع "، الدار الجامعية ، مصر، 2006.
- 5- جميل توفيق ، عادل حسن ، " مبادئ التسويق و إدارة المبيعات "، بيروت. 2004.
- 6- حاتم محمد عسفة" إدارة المبيعات " ، كلية العلوم والتكنولوجيا ، خان يونس ، فلسطين ، 2012.
- 7- حميد الطائي ، " البيع الشخصي والتسويق المباشر "، دار اليازوري للنشر ، الاردن ، 2009.
- 8- ربحي مصطفى عليان ، " أسس التسويق المعاصر " ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، 2009.
- 9- سيد سالم عرفة " إدارة المبيعات والبيع الشخصي " الطبعة الأولى، دار الراهة للنشر والتوزيع ، عمان، 2009.
- 10- سيد سالم عرفة ، " التسويق المباشر " دار الراهة للنشر ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، 2013.
- 11- صبحي العتيبي ، " إدارة وتنمية الأنشطة والقوى البيعية "، دار حامد للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، 2003.
- 12- الصيرفي محمد . بوجيري حسن محمد، " إدارة المشتريات والمبيعات والمخازن"، الطبعة الأولى؛ مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية: الأردن، 2002.
- 13- الضمور، هاني حامد ، " طرق التوزيع "، الطبعة الأولى؛ دار وائل للنشر والتوزيع: الأردن، 2000.
- 14- طلعت اسعد عبد الحميد " مدير المبيعات الفعال " ، كيف تدير عملياتك البيعية بكفاءة ، مكتبة عين الشمس ، مصر ، 1998.
- 15- العسكري أحمد شاكر، الكنعاني خليل، " التوزيع مدخل لوجستي دولي"، الطبعة الأولى؛ دار وائل للنشر والتوزيع: الأردن، 2004.
- 16- محمد جواد - عبد الحق الفر " تقييم مستوى رضا العملاء عن أداء رجال البيع " ، رسالة ماجستير منشورة ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية غزة ، فلسطين ، 2007.

- 17- محمد حافظ حجازي ، " المقدمة في التسويق " ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، الطبعة الأولى ، الإسكندرية ، مصر ، 2005.
- 18- محمد صادق بازرة ، " إدارة التسويق " ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة ، مصر ، 2008.
- 19- محمد قاسم القريوتي ، " مبادئ التسويق الحديث " ، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2009.
- 20- هاني حامد الضمور ، " تسويق الخدمات " ، الطبعة الثالثة ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2005.
- الأنطروحات والرسائل :**
1. بن عروس جمال ، " تأهيل قوى البيع وتنمية قدراتها الاتصالية في تفعيل التعامل مع الزبون -دراسة حالة مؤسسة موييليس " ، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2006
2. بوزناق عبد الغني " مساهمة الإبداع التكنولوجي في تعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة كوندور بروج بوغريج - " ، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2013.
3. بوزناق عبد الغني ، " مساهمة الإبداع التكنولوجي في تعزيز تنافسية المؤسسة الصناعية " ، مذكرة ماجستير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2013.
4. بوغان نور الدين ، " جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء " ، رسالة ماجستير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، 2007 .
5. بوقرة رابع - جعيجع نبيل " أثر استراتيجية التنوع على تنافسية مؤسسة كوندور " مداخلة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، جامعة حسيبة بن بوعلي ، شلف ، 2010.
6. توفيق مصطفى مغلج " دور الثقافة الترويجية في أداء رجال البيع " مذكرة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جدة ، المملكة العربية السعودية ، 2012.
7. حاتم نجود " تفعيل رضا الزبون كمدخل استراتيجي لبناء ولائه " رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الجزائر ، 2006.
8. زوقى إبراهيم " إدارة القوة البيعية في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة المؤسسة الوطنية لمواد التنظيف والصيانة مجمع ENAD " أطروحة دكتوراه ، في التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية وعلوم التسيير ، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان ، 2010 .

9. عمر تيمجغدين " دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية -دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بوغريج-"، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، 2013.
  10. كشيدة حبيبة، " استراتيجيات رضا العميل " ، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة البليدة ، 2005.
  11. محمد جواد - عبد الحق الفر " تقييم مستوى رضا العملاء عن أداء رجال البيع " ، رسالة ماجستير منشورة ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية غزة ، فلسطين ، 2007.
- البحوث ، المجالات والملتقيات :**
1. حقيبة بائعة تجزئة ، المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني للبنات ، الإدارة العامة لبرامج التدريب المشترك ، المملكة العربية السعودية ، 2010 .
  2. سيف شعبان عاشور ، " إدارة المبيعات " ، الفصل الرابع ، كلية العلوم الإدارية والمالية ، جامعة الأقصى ، 2013.
  3. شريف أحمد شريف " محددات رضا العميل " ، مجلة البحوث التجارية ، العدد الثاني ، جامعة الرقازيق ، مصر ، 1998.
  4. مانع فاطمة ، " إدارة علاقة العملاء " ، الملتقى العلمي الدولي الخامس حول الاقتصاد الافتراضي وانعكاساته على الاقتصاديات الدولية ، جامعة حسينية بن بوعلوي ، شلف.
  5. محاسب مبيعات " الحقيقية الثانية - مهارات التعامل مع العملاء " ، الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج ، المملكة العربية السعودية.
  6. محمد بن صالح العجمي ، " قياس رضا العملاء " ، البرنامج التدريبي (الطريق إلى الجودة) ، الجزء الثاني ، المديرية العامة للتربية والتعليم محافظة شمال الباطنة ، قسم ضبط الجودة ، 2012.
  7. هاني، عرب. "محاضرات في إدارة المبيعات" ، ملتقى البحث العلمي صابر يونس عاشور ، " التخطيط الاستراتيجي " ، مشروع تطوير أداء المنظمات الأهلية من الداخل ، شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية ، 2006.

## المراجع باللغة الأجنبية :

1. Bauer H.H, Grether M. & Leach M. Building customer relations over the Internet, Industrial Marketing Management 2002.
2. Belin.A.la mesure de la satisfaction client dans les marques industriel de commerce de toulous . Juillet . 2007
3. brigitte bouton, patrick gauon, Martin gauthy," marketing l'essentiel " , pour comprendre décider, agir, 1<sup>er</sup> édition , 2002.
4. christionDerboix, JoelBrée, comportement du consommateur,édition, economica, paris, 2000.
5. Daniel Ray « Mesurer et développer la satisfaction des clients « , 2eme tirage , edition d'organisation , Paris , 2001
6. Denis, Gras" des techniques de vent aux méthodes d'achzs" (top éditons) ; paris, 2000.
7. Gay, sudigier ,marketing et action Commercial ,paris, 1990.
8. Insitut supérieur de gestion,dossier de lecture,mai,1990.
9. jean Philippe" Faive,concevoir et réaliser une enquête de satisfaction des clients", AFNOR ,paris, 2000.
- 10.jean pierre, helfer. Orsoni, jacques," Marketing," 7<sup>em</sup> édition ;2001.
- 11.Laurent Hermel « mesurer la satisfaction clients » ,2eme tirage , afnor, paris, 2004.
- 12.vernette, èri," l'essentiel du maerketing (marketing fondamantal) " , d'organization département marketing: 2<sup>em</sup> editon; 2001.
- 13.yves,chirouze. Le marketing.office publications unuversitaire,rèinpressios, 1990

## مواقع على الانترنت :

1. <http://fr.wikibidia.org/wiki/marchandizage>
2. <http://www. www.condor.com/alger>
3. <http:// www.maxcours.com>, (en line), 25/03/2015. ( défénitons les point de vent.)
4. <http://www.wikipédia.com>, (en line), 25/03/2015. ( défénitons les point de vent.)

الفهرس

فهرس المحتويات

| الصفحة | البيان  |
|--------|---|
| IV     | الفهرس  |
| VII    | قائمة الجداول   |
| VIII   | قائمة الأشكال   |
| IX     | قائمة الاختصارات  |
| أ-ز    | المقدمة   |
| 08     | الفصل الأول : أساسيات حول إدارة نقاط البيع                        |
| 09     | تمهيد الفصل   |
| 10     | المبحث الأول : ماهية إدارة المبيعات                               |
| 10     | المطلب الأول : مفهوم وتطور إدارة المبيعات                         |
| 14     | المطلب الثاني : أهمية وأهداف إدارة المبيعات                       |
| 16     | المطلب الثالث : العوامل التي تحكم تنظيم إدارة المبيعات            |
| 18     | المبحث الثاني : النظرة الحديثة لإدارة المبيعات من مدخل نقاط البيع |
| 18     | المطلب الأول : مفهوم وأهمية نقاط البيع                            |
| 20     | المطلب الثاني : أهداف تحديد نقاط البيع                            |
| 21     | المطلب الثالث : أنواع نقاط البيع والوظائف الأساسية لها            |
| 23     | المطلب الرابع : خطوات تصميم نقاط البيع ومعايير اختيارها           |
| 26     | المبحث الثالث : : أبعاد إدارة نقاط البيع في المؤسسة               |
| 26     | المطلب الأول : ماهية البيع الشخصي و رجل البيع.                    |
| 30     | المطلب الثاني : هندسة العرض في نقاط البيع                         |
| 32     | المطلب الثالث : مخازن نقاط البيع                                  |
| 34     | خلاصة الفصل   |
| 35     | الفصل الثاني : الإطار العام لتعزيز رضا العميل                     |
| 36     | تمهيد الفصل   |
| 37     | المبحث الأول : ماهية رضا العملاء                                  |
| 37     | المطلب الأول : مفاهيم عامة حول رضا العميل                         |

|     |  |
|-----|--|
| 41  | المطلب الثاني : أنماط العملاء وأساليب التعامل معهم   |
| 44  | المطلب الثالث : : تحديات رضا العملاء   |
| 46  | المبحث الثاني : قياس رضا العملاء   |
| 46  | المطلب الأول : أساليب قياس رضا العملاء   |
| 51  | المطلب الثاني : نماذج قياس رضا العميل  |
| 54  | المطلب الثالث : أدوات تحسين رضا العميل   |
| 56  | المبحث الثالث : تعزيز رضا العملاء من خلال تفعيل إدارة نقاط البيع                               |
| 56  | المطلب الأول : مراحل تطوير العلاقة مع العملاء  |
| 58  | المطلب الثاني : مستويات توقعات العملاء والعوامل المؤثرة عليها                                  |
| 60  | المطلب الثالث : كيفية إدارة توقعات العميل  |
| 62  | خلاصة الفصل  |
| 63  | الفصل الثالث : قياس مدى فعالية إدارة نقطة بيع كوندور -تيسمسيلت- في إرضاء عملائها               |
| 64  | تمهيد الفصل  |
| 65  | المبحث الأول : نظرة عامة حول مؤسسة كوندور  |
| 65  | المطلب الأول : تقديم مؤسسة "كوندور"  |
| 69  | المطلب الثاني : أهداف المؤسسة ودراسة هيكلها التنظيمي   |
| 71  | المطلب الثالث : نظرة عامة حول نقطة البيع "كوندور" بتيسمسيلت                                    |
| 74  | المبحث الثاني : اتجاه نقطة البيع كوندور -تيسمسيلت- نحو إرضاء عملائها انطلاقا من تفعيل إدارتها. |
| 74  | المطلب الأول : : تقديم منهج الدراسة  |
| 76  | المطلب الثاني : دراسة وتحليل قائمة الإستبيان.  |
| 95  | المطلب الثالث : النتائج المترتبة عن تحليل الإستبيان.   |
| 99  | خلاصة الفصل  |
| 101 | الخاتمة  |
| 106 | قائمة المراجع  |
| 111 | الملاحق  |