

## كلمة شكر

الحمد لله على إحسانه و الشكر له على توقيفه و نشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له تعظيما لشأنه و نشهد

أن سيدنا محمد عبده و رسوله الداعي إلى رضوانه صلى الله عليه و على آله أجمعين.

بعد شكر الله على تسييره لنا لإتمام هذا البحث المتواضع نتقدم بجزيل الشكر إلى الدكتور المشرف

" محمودي أحمد " و "الدكتور شداد الناصر " الذي لم يخلو علينا بنصائحهم الواضحة، ونصائحهم

السديدة و ذو الميزة العالية، ذو الميزات التي تركت انطبعا على صفحات هذا الموضوع .

البحث المتواضع .

و نرجو من الله عز و جل أن يوفقنا في كل أمر فيه خير لدينا و دنيانا

وفي الأخير نشكر كل من ساندنا في إنجاز هذا العمل من قريب و بعيد و نتمنى أن يكون هذا العمل

في المستوى.

أولاً: قائمة الأشكال.

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
33	مصادرا لميزة التنافسية.	(1-2)
35	النظرة البديلة للإستراتيجية المساهمة في بناء الميزة التنافسية.	(2-2)
63	الهيكل التنظيمي لشركة صوفاكت للأغطية النسيجية	(1-3)

ثانيا: قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
74	جدول يمثل عبارات الاستبيان	(1-3)
80	جدول يمثل نتائج اختبار فرق المتوسطين تجاه أداء رجل البيع في تحسين الميزة التنافسية حسب عامل الجنس	(2-3)
81	جدول يمثل نتائج فرق المتوسطين المستجوبين حسب عامل العمر	(3-3)
82	جدول يمثل نتائج تحليل التباين الحادي للآراء المستجوبين تجاه أداء رجل البيع في تحسين الميزة التنافسية المستوى التعليمي	(4-3)
83	جدول يمثل تحليل التباين الحادي للآراء المستجوبين تجاه أداء رجل البيع في تحسين الميزة التنافسية حسب التخصص العلمي	(5-3)

## ملخص الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى بيان دور أداء رجل البيع في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ومن أجل الإجابة على إشكالية هذا البحث تم التطرق في الجانب النظري إلى ماهية رجل البيع والميزة التنافسية من مفهوم وأهمية وأهداف ومن ثم التطرق على ماهية الأداء ومؤشرات قياسه إضافة إلى ماهية رجل البيع ووظائفه وكيف يساهم رجل البيع في تحسين الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية.

ولتعزيز الإطار النظري لهذه الدراسة قمنا بدراسة ميدانية متمثلة في تصميم استبيان مكون من جزئين, الجزء الأول يتضمن معلومات شخصية , والثاني يحتوي على أسئلة حول دور أداء رجل البيع في تحسين الميزة التنافسية , موزع على عينة الدراسة و المتمثلة في إدارات المؤسسة , واستخدمنا أيضا برنامج التحليل الإحصائي, في تحليل البيانات واختبار الفرضيات, وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة بين الأداء و رجل البيع في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة .

## Résumé:

Cette étude vise à indiquer le rôle de la performance de l'homme des ventes dans l'amélioration de l'avantage concurrentiel de l'institution économique et afin de répondre au problème de cette recherche était dans la partie théorique adressée ce que l'homme de vente et l'avantage concurrentiel du concept et l'importance des objectifs et ont abordé quels indicateurs de rendement mesurés en plus de ce que l'homme de vente Ses fonctions et comment le vendeur contribue à améliorer l'avantage concurrentiel de l'établissement économique.

Pour améliorer le cadre théorique de cette étude, nous avons une étude sur le terrain représenté dans la conception d'un questionnaire composé de trois parties, la première partie comprend des renseignements personnels, et le deuxième et le troisième contient des questions sur le rôle de la performance de l'homme des ventes dans l'amélioration de l'avantage concurrentiel, la société de l'échantillon de distribution, Nous avons également utilisé le programme d'analyse statistique, Analyse des données et test d'hypothèses Cette étude a abouti à un certain nombre de résultats dont le plus important est la relation entre la performance et le travail du vendeur dans l'amélioration de l'avantage concurrentiel.

الصفحة	البيان
I.	إهداء
II	شكر
III.	ملخص
IV.	الفهرس
	قائمة الأشكال والجداول
	قائمة الملاحق
أ- و	مقدمة
18-1	الفصل الأول: أساسيات حول رجل البيع
2	تمهيد
2	المبحث الأول: ماهية الأداء
2	المطلب الأول: مفهوم الأداء ومجالاته.
9	المطلب الثاني: أساليب ومؤشرات قياس الأداء
3	المطلب الثالث: العناصر المرتبطة بتقويم الأداء و أهداف تقييمه.
8	المبحث الثاني: ماهية رجل البيع.
8	المطلب الأول : مفهوم ووظائف رجل البيع.
10	المطلب الثاني: تدريب رجال البيع وصفاته.
11	المطلب الثالث: مكافآت وأهمية رجل البيع
13	المبحث الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء ورجل البيع.
13	المطلب الأول : العوامل المؤثرة على الأداء.
14	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على أداء رجال البيع.
14	المطلب الثالث: علاقة تقييم الأداء بالموارد البشرية و العوامل المؤثرة فيه
53-20	الفصل الثاني: الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.
21	المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية.
21	المطلب الأول: تعريف الميزة التنافسية وأهميتها وأنواعها.
24	المطلب الثاني: خصائص ومصادر وعوامل الميزة التنافسية
30	المطلب الثالث: أبعاد وإستراتيجيات ونماذج الميزة التنافسية.

36	المبحث الثاني:مدخل لمفهوم البيع الشخصي.
36	المطلب الأول: مفهوم البيع الشخصي وأهميته ومكوناته
41	المطلب الثاني: أنماط ومراحل ومناهج البيع الشخصي.
43	المطلب الثالث: مهارات وواجبات وأهداف البيع الشخصي
48	المبحث الثالث: تحسين الميزة التنافسية في ظل مقارنة تحسين البيع الشخصي
48	المطلب الأول: العوامل المؤثرة على إنشاء الميزة التنافسية.
48	المطلب الثاني: أثر التسويق الداخلي في تحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة الخدمات إستراتيجيا.
52	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في إختيار طريقة البيع الشخصي.
84-55	الفصل الثالث : دراسة ميدانية لمؤسسة الجزائرية للمنتوجات و الأغذية النسيجية
55	المبحث الأول : نظرة عامة حول المؤسسة الجزائرية للمنتوجات و الأغذية النسيجية
55	المطلب الأول : نظرة عامة حول المؤسسة الجزائرية للمنتوجات و الأغذية النسيجية
56	المطلب الثاني : نشاط المؤسسة الجزائرية للمنتوجات و الأغذية النسيجية
63	المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي المؤسسة الجزائرية للمنتوجات و الأغذية النسيجية
64	المبحث الثاني : منهجية البحث
64	المطلب الأول : مجتمع الدراسة
64	المطلب الثاني : أداة الدراسة
88-86	خاتمة

مقدمة:

نظرا لتغيرات و التطورات التكنولوجية المستمرة و المتغيرة من جهة و تطور عمليات الإنتاج و الخدمات و الرغبة في اكتساب أسواق جديدة و تغير مفاهيم التسويق و البيع من جهة أخرى ، ألزم على المؤسسات الاهتمام بالشريحة الأساسية التي تتمثل في رجال البيع الذين هم أساس العملية التسويقية ومدى نجاحها أو فشلها.

كما يتوقف نجاح أي مؤسسة اقتصادية على الاهتمام بأداء دور رجال بيعها ، وذلك بالاهتمام بهم من نواحي تنظيمية وتدريبية مستمرة تؤدي إلى تحقيق المبتغى من ذلك كون كفاءة العنصر البشري يعتبر عنصرا فعلا يهم في إنجاح النشاط البيعي للمؤسسة ، مما يتوجب على المؤسسة الاقتصادية أن تعتمد على العنصر البشري في مجال التدريب و التعليم و تنمية القدرات و المهارات وذلك للاتجاه نحو الإبداع الذي يحقق لها مكانة اقتصادية مما يكسبها ميزة تنافسية في الأسواق تدفعها إلى تقوية موقعها التنافسي .

وتعرف الميزة التنافسية في الأعمال التجارية بأنها السمة التي تسمح للمنظمة للتفوق على منافسيها. ويمكن أن تشمل الميزة التنافسية الحصول على الموارد الطبيعية، مثل الخامات عالية الجودة أو مصدر طاقة منخفض التكلفة، والعمالة ذات المهارات العالية، والموقع الجغرافي، والعوائق المرتفعة للدخول إلى الأسواق والوصول إلى التكنولوجيا الجديدة، أو كما يمكن القول أن الميزة التنافسية هي النفوذ لدى الأعمال التجارية للتغلب على منافسيها. ويمكن الحصول على هذه الميزة من خلال تقديم أفضل وأكبر قيمة للعملاء. مثل الإعلان عن المنتجات أو الخدمات بأسعار أقل أو أعلى جودة لصالح المستهلكين، مما يميز هذه الأسواق المستهدفة بتلك المنتجات أو الخدمات الفريدة من نوعها. وهذا هو السبب وراء ولاء العملاء لعلامة تجارية ما، وتفضيلهم لمنتج معين أو خدمة معينة على أخرى. أن تقديم قيمة من هذا النوع مهم جدا لفهم الميزة التنافسية. فإذا كان تقديم القيمة فعال، فإنه يمكن أن ينتج ميزة تنافسية للمنتج أو الخدمة، ويمكن أن يؤدي إلى زيادة تلبية متطلبات العملاء وخياراتهم. وتسعى الميزة التنافسية إلى معالجة بعض الانتقادات للميزة النسبية. وترتكز الميزة التنافسية على فكرة أن العمالة الرخيصة في مكان ما والموارد الطبيعية ليست ضرورية لاقتصاد جيد. والنظرية الأخرى، الميزة النسبية، يمكن أن تدفع البلدان إلى التخصص في تصدير السلع الأولية والمواد الخام التي تعوق البلدان في الاقتصادات المنخفضة الأجور بسبب معدلات التبادل التجاري.

وتحاول الميزة التنافسية تصحيح هذه المشكلة من خلال التشديد على زيادة اقتصادات الحجم في السلع والخدمات التي تحقق أسعارا متميزة.

إن إستراتيجية الأعمال هي الأداة التي تتلاعب بالموارد وتخلق ميزة تنافسية، وبالتالي قد لا تكون استراتيجية الأعمال القابلة للاستمرار كافية ما لم تمتلك السيطرة على الموارد الفريدة التي لديها القدرة على خلق هذه الميزة الفريدة . استراتيجيات تنافسية عامة كتب مايكل بورتر، وهو خريج من جامعة هارفارد، كتابا في عام 1985 حدد ثلاث استراتيجيات يمكن للشركات استخدامها للتصدي للمنافسة. أعد هذا الكتاب التاسع عالميا في المبيعات من كتب الإدارة الأكثر تأثيرا في القرن العشرين. ويمكن تطبيق هذه النهج على جميع الأعمال التجارية سواء كانت قائمة على أسس المنتجات أو الخدمات. وسمي هذا النهج بالاستراتيجيات العامة. وهي تشمل قيادة تكلفة السلعة أو الخدمة، والتمايز والتركيز. وقد وضعت هذه الاستراتيجيات لتحسين وكسب ميزة تنافسية على المنافسين. ويمكن أيضا الاعتراف بهذه الاستراتيجيات بوصفها الميزة النسبية أو الميزة التفاضلية.

### إشكالية البحث:

لا يمكننا الحديث عن التسويق دون التحدث و التطرق دور و أهمية رجل البيع ، و مع إزدياد حدة المنافسة بين المؤسسات الإقتصادية وفي ظل الكم الهائل من السلع و الخدمات المطروحة في السوق ، تعاني المؤسسات اليوم من نقص حت لا نقول عجز في مدى الفاعلية التي تأثر سلبا بتحقيق النتائج المخططة لها و المتوقعة التي لها أولوية كبرى الأمر الذي جعلنا نتطرق إلى الموضوع :

- ماهو دور أداء رجل البيع في تحسين الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية و ماهو واقع ذلك في الجزائرية للمتوجات و الأغطية النسيجية ؟

وتتفرع هذه الإشكالية إلى الإشكاليات التالية:

(1)- ماهو مفهوم أداء رجل البيع ؟

(2)- ماهو مفهوم نشاط البيع ؟

(3)- ما مفهوم الميزة التنافسية ؟

(4)- ماهو أثر أداء رجل البيع في تحسين الميزة التنافسية ؟

**الفرضيات:** لمعالجة الإشكالية الرئيسية والإجابة على مختلف الأسئلة الفرعية, قمنا بصياغة الفرضيات كنقطة إنطلاق لهذه الدراسة.

(1)- يساهم رجل البيع في تطوير الميزة التنافسية لمنتجات المؤسسة.

(2)- الميزة التنافسية تتحكم فيها عدة عوامل داخلية وعوامل خارجية.

(3)- البيع الشخصي هو أساس الترويج والتسويق للمنتج.

(4)- نظام البيع له دور كبير في صنع القرارات داخل المؤسسة.

**أهداف الدراسة :** تتمثل أهداف الدراسة فيمايلي:

-التعرف الأداء و رجل البيع.

- التعرف بأهمية مجهودات رجل البيع في أداء المؤسسة الاقتصادية .

-معرفة دور رجل البيع في تحسين العلاقة بين المؤسسة والزبائن.

-التعرف على مساهمة البيع الشخصي في تحسين الميزة التنافسية.

**أهمية الدراسة :**

تتبع أهمية دراستنا من أهمية الموضوع ذاته لما لرجل البيع من تأثير فعال على المستهلكين من جهة و قراراتهم الشيرائية من جهة أخرى و كذلك محاولة إبراز تأثير رجل البيع في المنافسة بين المؤسسات الصناعية الجزائرية بشكل خاص .

**حدود الدراسة :**

**الحدود الزمنية :** تركز دراستنا على الفترة الزمنية 2018/03/21 إلى 2018/04/20 .

**المؤسسة الجزائرية للمتوجات و الأغطية النسيجية ؟**

**منهج الدراسة :**

من أجل الإجابة على التساؤلات المطروحة و إختبار صحة الفرضيات قمنا باستخدام المنهجين المستخدمين في الدراسات الإقتصادية عموما :

-الاستنباطي من خلال أداة الوصف في بعض أجزاء البحث بتكوين القاعدة النظرية المأخوذة من مختلف المراجع ، ويعتبر أداة الوصفي مناسبة لتقرير الحقائق و التعريف بمختلف المفاهيم ذات الصلة بالموضوع الإستقرائي من خلال الأسلوب التحليلي لواقع دور أداء رجل البيع في تأثيره على المنافسة بين المؤسسات الصناعية سواء كانت منافسة داخلية أو خارجية في " إطار دراسة الحالة " المتعلقة أساسا بدور أداء رجل البيع في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الصناعية .

### الدراسات السابقة :

1.دراسة الباحثة ليدية عشو 2011 جامعة منتوري قسنطينة .-الجزائر- مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية

و التجارية و علوم التسيير : المقدمة تحت عنوان : و اقع و اهمية قوت البيع في مؤسسة خدماتية دراسة حالة DJEZZY حيث من أهم ماتوصلت عليه الباحثة من نتائج مايلي :

أن قوة البيع هي عنصر من عناصر المزيج التسويقي عامة و المزيج الترويجي خاصة ، هي همزة وصل بين المؤسسة و الزبون

2.دراسة الباحثة أيوب بوهلال 2013 جامعة قصدي مرباح ورقلة -الجزائر- مذكرة ماستر أكاديمي ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، المقدمة تحت عنوان : تنشيط المبيعات و تأثيره على سلوك المستهلك و أهم ماتوصلت أن رجل البيع يساهم مساهمة فعالة في تنشيط المبيعات للمؤسسة وأن أداء هذا الأخير ينعكس ككل على مدي قدرة المؤسسة على المنافسة الداخلية و الخارجية

### مبررات و دوافع إختيار الموضوع :

هناك مبررات موضوعية و شخصية و علمية دفعتنا للبحث في هذا الموضوع وأهم المبررات نلخصها فيمايلي :

### دوافع موضوعية :

-رغبنا في تطوير معارفنا فيما يخص البيع الشخصي في القطاع الصناعي

-أهمية الموضوع خاصة في ظل الظروف التي يشهدها الإقتصاد الجزائري من تحولات عميقة و إزدياد المنافسة في أسواقها

## دوافع ذاتية :

-الميل الشخصي إلى معالجة المواضيع المتعلقة برجال البيع و كافة الجوانب التي يتأثر و يتأثر فيها

-لفت إنتباه المؤسسات إلى مدى أهمية تحسين العلاقة بين رجال البيع و مؤسساتهم كون هذا الخير يعتبر حلقة اساسية في البيع و التسويق .

## أقسام البحث :

لإنجاز هذا العمل قمنا بتقسيم بحثنا إلى ثلاثة فصول وهي كالآتي:

### الفصل الأول: وهو يحتوي على أساسيات حول دور أداء رجل البيع وقسم بدوره إلى ثلاثة مباحث,

ويتضمن المبحث الأول ماهية الأداء، المطلب الأول مفهوم الأداء ومجالاته، المطلب الثاني أساليب ومؤشرات قياس الأداء، والمطلب الثالث العناصر المرتبطة بتقويم الأداء وأهداف تقييمه، أما المبحث الثاني بعنوان ماهية رجل البيع ويتضمن المطلب الأول مفهوم ووظائف رجل البيع، أما المطلب الثاني يتضمن أساسيات المهارة والكفاءة البيعية لرجل البيع وصفاته، والمطلب الثالث يتناول مكافآت و أهمية رجل البيع .

### الفصل الثاني : درسنا فيه الميزة التنافسية والبيع الشخصي، وقمنا بتقسيمه إلى ثلاث مباحث رئيسية , المبحث

الأول الذي تطرقنا فيه إلى ماهية الميزة التنافسية , يتضمن المطلب الأول تعريف الميزة التنافسية وأهميتها وأنوعها, أما المطلب الثاني يتناول خصائص ومصادر الميزة التنافسية , والمطلب الثالث يتناول أبعاد وإستراتيجيات ونماذج الميزة التنافسية , أما المبحث الثاني يتضمن مدخل إلى مفهوم البيع الشخصي , يتناول المطلب الأول منه مفهوم البيع الشخصي وأهميته ومكوناته , أما المطلب الثاني يتحدث عن أنماط ومراحل ومناهج البيع الشخصي والمطلب الثالث يتناول مهارات وواجبات وأهداف البيع الشخصي , أما المبحث الثالث يتضمن تحسين الميزة التنافسية في ظل مقارنة تحسين البيع الشخصي , المطلب لأول العوامل المؤثرة على إنشاء الميزة التنافسية.

### الفصل الثالث : قمنا بتقسيم الفصل الثالث إلى ثلاثة مباحث , حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى نظرة عامة

لمؤسسة الجزائرية للمتوجات و الأغطية النسيجية , ويتضمن المطلب الأول لمحة حول مؤسسة الجزائرية للمتوجات

و الأغطية النسيجية ، و في المطلب الثاني تناولنا نشاط المؤسسة الجزائرية للمنتوجات و الأغطية النسيجية ، و المطلب الثالث يحتوي على الهيكل التنظيمي لمؤسسة الجزائرية للمنتوجات و الأغطية النسيجية .

## تمهيد

نظرا لتطور السريع و المتزايد، و ظهور منافسين جدد جعل عملية تحقيق الأهداف المسطرة مهمة صعبة تزداد تعقيدا يوما بعد يوم من اجل الوصول و الحفاظ على الميزة التنافسية، مما يستوجب على المؤسسة اللجوء إلى قوتها البيعية التي يجب أن تكون دوما في عملية تواصل مع الزبائن، بحيث تعتبر العملية البيعية فرصة من القيام بالتبادلات التي لا يمكن اعتبارها فقط ظاهرة اقتصادية تنتج عن طريق تبادل منتج مقابل قيمة نقدية بل يتعدى ذلك بكثير وحتى يكون البيع فعالا و مربحا يتوجب على المؤسسة استخدام عناصر المزيج الترويجي أساسية ألا وهي القوة البيعية أو البيع الشخصي بحيث نجاح عمليات التسويق في أغلب المؤسسات يستند على قدرات و مهارات رجال البيع في التوفيق بين منتجات المؤسسة وحاجات الزبائن وقدرته على إقناع هذا الأخير بشراء .

حيث نتطرق في هذا الفصل إلى جملة من المفاهيم كان من المفروض دراستها استنادا على ماسبق قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث :

المبحث الأول : ماهية الأداء .

المبحث الثاني : ماهية رجل البيع .

المبحث الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء و رجل البيع .

## المبحث الأول: ماهية الأداء.

تختلف وتتنوع مفاهيم أداء من موضوع الى اخر ومن مفكر الى اخر وهي كالتالي :

## المطلب الأول: مفهوم الأداء ومجالاته.

يمكن تلخيص مفاهيم الاداء كما يلي:

## أولاً: مفهوم الأداء:

**التعريف الأول:** الأداء هو محصلة الجهد المبذول من فرد أو جماعة بمساعدة آلة أو بدون خلال زمن محدد<sup>1</sup>.

**التعريف الثاني:** يعد الأداء كما تم تعريفه على أنه: العمل الذي يعده بعد أن يكلف به, ويكون محدد الكمية ومن مستوى جودة معينة , نوعية ويؤدي بأسلوب أو بطريقة معينة , أي محدد النمط<sup>2</sup>.

**التعريف الثالث:** و يقصد بمفهوم الأداء المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها، و هو مفهوم يعكس كلا من الأهداف و الوسائل اللازمة لتحقيقها.أي مفهوم يربط بين أوجه النشاط و بين الأهداف التي تسعى هذه الأنظمة إلى تحقيقها.<sup>3</sup>

ثانياً : مجالات الأداء :<sup>4</sup>

-الوضع المالي ( الربحية ، السيولة )

-النمو ( الدخل ، المبيعات )

-حقوق الملاك

-المنافسة الخارجية

-الكفاءة ( التكلفة ) و الإنتاجية.

-خدمة العملاء

-الريادة في السوق ( حصة السوق ) .

-الإتجاهات الحديثة .

- التكنولوجيا .

-علاقات العمل

-العلاقات العامة

-البنية الرئيسية للمنظمة .

-التنظيم الداخلي .

<sup>1</sup> -جلال خلف السكارنه , الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي , الطبعة الأولى, دار المسيرة للنشر والتوزيع , عمان , 2015, ص 335 .

<sup>2</sup> محمد حافظ حجازي , إدارة الموارد البشرية , دار الوفاء لندنيا للطباعة , مصر , 2005 , ص 160 .

<sup>3</sup> شبقارة هجيرة"الإستراتيجية التنافسية و دورها في أداء المؤسسات", مذكرة ماجستير ,جامعة الجزائر , 2005, ص 103 .

<sup>4</sup> -جلال خلف السكارنه , الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي, مرجع سبق ذكره , ص 130 .

-الصورة الذهنية للمؤسسة .

### المطلب الثاني : أساليب و مؤشرات قياس الأداء

أولاً : أساليب قياس الأداء : هناك عدة أساليب لقياس الأداء يمكننا تقسيمها إلى :<sup>1</sup>

1- أساليب تقليدية : وتنقسم بدورها إلى :

1-1 أساليب تقدير بتوجيه السلوك و تتضمن الأساليب التالية :

أ- سرد الموضوع : أسهل نوع لتقييم النظام هو سرد الموضوع بحيث يتم وصف نقاط القوة و الضعف ويساعد على وضع إقتراحات لتحسين إذا كان السرد بشكل جيد يمكن من إجراء مقارنات بين الأفراد أو المجموعات أو الأقسام

ب الترتيب : تقوم هذه الطريقة على ترتيب المستخدمين من الأعلى إلى الأسفل أو العكس وذلك بعد مقارنة كل مستخدم بآخرين .

ج- المقارنات المزدوجة : وهي طريقة أكثر تنظيماً لمقارنة أداء كل مستخدم بالنسبة للآخرين ، وبهذه الطريقة يقارن كل مستخدم مع كل المستخدمين الآخرين وصولاً إلى المستخدم الأفضل .

د- التوزيع الإجباري : وهي طريقة أخرى لمقارنة المستخدمين الواحد مع الآخرين يأخذ هذا التوزيع الشكل الطبيعي و هو الجرس .

هـ- المراقبة السلوكية : يزود هذا السلوب بعبارات تصف السلوك المتعلق بالعمل بهدف التحكم بالسلوك بحيث يتم الوصف باستخدام عبارات ويتم تقييم المستخدم بالنسبة لهذه العبارة هل هو سيء أم جيد.

و- الحوادث الحرجة : وهو أسلوب حديث إلى حد ما ويتم بهذه الطريقة وضع تقرير يتضمن جميع الحوادث الحرجة التي تؤثر على أداء المستخدم سواء من حيث النجاح أو الفشل مع تحديد أهمية كل مؤشر .

ز- مقياس بياني تقديري مصور : وهي من أكثر الطرق إستخداماً ، وتختلف هذه الموازين في ثلاث طرق :

- الدرجة التي فيها معنى افضحية محدد بشكل مشروط .

- الدرجة التي يمثل فيها الفرد التقدير ، يمكن أن يحدد بوضوح ماذا يقصد .

- الدرجة التي تحدد فيها أبعاد الأداء .

ح- مقياس تقدير سلوك مثبت : تختلف بشكل بسيط عن الطريقة السابقة و الفائدة الأساسية لها أنها تحدد ابعاد تقدير

السلوك و تستخدم الحوادث الحرجة لتصف مستويات متعددة من الأداء .

<sup>1</sup> -بلال خلف السكارنه، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، مرجع سابق، ص 346 .

## 2-2- طرق التقدير وفق النتائج :

أ-الإدارة بالأهداف: وهي من الطرق المعروفة في اfdارة وهي تعتمد على وضع هدف اساسي تبنى عليه أهداف المنظمة ككل و كل قسم و مدير ضمن كل قسم ولكل مستخدم ، و أسلوب الإدارة بالأهداف ليس مقياسا لسلوك المستخدم و

ب- تحليل العمل والمراجعة: وهو مشابه لنظام إضافة إلى أنه يؤكد على المراجعة الدورية لخطط العمل من قبل المشرف والمرؤوسين للتأكد من إنجاز الأهداف والتعرف على المشاكل الموجودة والحاجة للتدريب.

ولكل أسلوب ميزاته وعيوبه ولا يمكننا تفضيل أسلوب على الآخر، والذي يحدد الأسلوب المناسب للقياس هو ظروف المنظمة والهدف من القياس بحيث نستفيد من ميزات الأسلوب المستخدم.

## 2- أساليب حديثة:

من الأساليب الحديثة لقياس وتقييم الأداء بطاقة الأداء المتوازنة.

تعرف بطاقة الأداء المتوازنة بأنها، ( طريقة للتأكد من فعالية طريقة ما ليتم إعتماؤها)، وهي تبنى على بعض العبارات غير الوحدات النقدية تتضمن عدة أنواع من النسب الرئيسة المتعلقة بالعمل مختارة لتسهم في تطوير المنظمة مستقبلا وكتعبير تدل بطاقة الأداء المتوازنة (( على كيفية خلق المتوازن من عوامل متعددة مختارة تعكس إستراتيجية الأعمال))، إن إستخدام المقاييس المختارة لتكملة الرقابة المالية يقلل من خطر إستخدام مدخل الأجل القصير وفي الوقت نفسه يجعل المتعاملين مع المنظمة أكثر إدراكا لمقاييس عملهم وتصورهم حول مستقبل المنظمة.

## ثانيا: مؤشرات الأداء.

تتضمن مؤشرات الأداء النقاط التالية:<sup>1</sup>

## 1- المسؤولية: تمثل فرق العمل أو الإدارات أو الأقسام أو الموظفون الذين سيتحملون المسؤولية عن المعيار مقياس الأداء

وذلك من خلال:

أ- كون الأهداف المتعلقة بالمقياس في نطاق عملهم.

ب- تحملهم مسؤولية تحقيق النتائج المستهدفة على مستوى المقياس وتفهمهم الكامل للعوامل المساعدة على تحقيق هذه النتائج.

ج- تحملهم المسؤولية عن إيجاد المبادرات والأهداف التطويرية الرامية لرفع مستوى الأداء المتعلق بالمقياس أي المستوى الذي يحقق النتائج المستهدفة.

<sup>1</sup> -بلال خلف السكارنه ، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، مرجع سابق ، ص 360 ، 361 .

## 2- النتائج المستهدفة:

- أ- تحدد النتائج المستهدفة كأرقام أو نسب مرتبطة بمدة زمنية معينة.
- ب- يجب أن تكون طموحة ولكن قابلة للتحقيق.
- ج- يجب أن تعكس النتائج المستهدفة تحقيقها بشكل مباشر أو تحقيق مستوى معين من الأداء مقارنة بالأداء العام على مستوى مجال عمل المنشأة.

## 3- المبادرات: تمثل قائمة بالمبادرات الواجب تنفيذها لتحقيق النتائج المستهدفة يتم التحديد لكل المبادرة.

- أ- الموارد اللازمة.
  - ب- المنافع المتوقعة.
  - ج- الصعوبات والمخاطر المتوقعة.
  - د- الجدول الزمني لتنفيذها
- المطلب الثالث: العناصر المرتبطة بتقويم الأداء و أهداف تقييمه.

### أولاً: العناصر المرتبطة بتقويم الأداء<sup>1</sup>.

#### 1 - التقويم الكمي:

- أ- معدلات الغياب.
- ب- معدلات التأخير عن العمل.
- ج- معدلات الشكاوي.
- د- معدلات الأخطاء.
- هـ- معدلات حوادث وإصابات العمل.

#### 2- التقويم الوصفي :

- أ- درجة ومستوى التعاون مع الآخرين.
- ب- الأمانة.
- ج- مدى طاعة الأداء.
- د- مدى الثقة فيه من الرئيس والزلاء بشكل عام.
- هـ- عمومية التطبيق-إمكانية الملاحظة.

<sup>1</sup> -بلال خلف السكارنه ، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، ص 336 ، 337 .

و- إبراز الفروق الفردية- العلانية.

ز- إمكانية التطبيق العملي.

### 3- المشكلات المعوقة لتقويم الأداء:

أ- المعايير غير الواضحة.

ب- مشكلة تأثير الحالة ( نفس التقدير لكل الخصائص)

ج- مشكلة النزعة المركزية.

د- مشكلة اللين والصرامة.

هـ- التعميم.

و- التحيز الشخصي.

ز- المؤثرات التنظيمية مثل : ( الهدف, تنمية المرؤوسين- مساوؤهم- الحوافز- مزاياهم).

### ثانيا: أهداف تقييم الأداء<sup>1</sup>.

أ- إيجاد مناخ عمل وبيئة تنظيمية إيجابية نتيجة احتكام الجميع إلى معيار الكفاءة.

ب- إختيار أصلح وأنسب الأفراد للوظائف.

ج- تحفيز الأفراد على بذل أكبر جهد ممكن.

د- تحديد الإحتياجات التدريبية بدقة.

و- تخطيط عمليات المسار الوظيفي بدقة وفعالية.

هـ- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين الذين تحت إشرافهم, وزيادة التعاون بينهم.

ع- المحافظة على مستويات عالية من الأداء والإنتاجية.

ص- تزويد الإدارة بمعلومات تفصيلية عن قدرات الأفراد العاملين.

ويتم استخدام تقييم الأداء وذلك من أجل:

- الرقابة.

- التصحيح.

- الترقية.

<sup>1</sup> -بلال خلف السكارنه ، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي ، مرجع سابق، ص 335 .

- توزيع المكافآت والحوافز.
- تحديد الاحتياجات التدريبية.
- تخطيط القوى العاملة.

## المبحث الثاني: ماهية رجل البيع.

يلعب رجل البيع دور كبير في العملية البيعية حيث يعتبر ذلك الشخص الذي يمارس المهام والأنشطة البيعية من خلال الاتصال المباشر بين العملاء

## المطلب الأول: مفهوم ووظائف رجل البيع.

تتنوع وتختلف مفاهيم رجل البيع من مفكر الى اخر او من عالم الى اخر حيث يمكن تعريفه كما يلي :

## أولاً: مفهوم رجل البيع.

**التعريف الأول:** رجل البيع هو فرد يعمل داخل الشركة يتعامل مع الجمهور ويتعامل مع المستهلكين<sup>1</sup>.

يمكن تعريف رجل البيع على أنه هو ذلك الشخص الذي يمارس المهام والأنشطة البيعية من خلال الإتصال مباشرة مع العملاء الحاليين أو المرتقبين.

## ثانياً: وظائف رجال البيع:

يقوم رجل البيع بمختلف الوظائف وتتعدد أعمالهم من موقف لآخر على النحو التالي:<sup>2</sup>

- البحث عن المشتريين المرتقبين.
- الإتصال بالعملاء.
- البيع.
- تقديم خدمات للعملاء.
- جمع المعلومات عن السوق.
- معرفة طلبات واحتياجات عملاء المشروع التابع له رجال البيع من متاجر جملة أو متاجر تجزئة.<sup>3</sup> وتلبيتها بالكميات والمواصفات المطلوبة وفي الوقت المناسب.
- معرفة طلبات عملاء المشروع من المستهلكين وتلبيتها في المكان والوقت المناسبين سواء عن طريق توفير هذه الطلبات في المتاجر أو تسليم السلعة للمستهلك نفسه مباشرة مثل البترين، اللبن، الخبز... الخ.
- إرشاد متاجر التجزئة والجملة والوسطاء الآخرين بوجود سلعة معينة وخصائصها وطرق إستعمالها وصيانتها وكيفية عرضها في المتجر وذلك دون القيام بأعمال بيعية.
- مساعدة متاجر التجزئة والجملة في تنظيم معروضاتهم من السلع داخل المتجر أو مدهم بالمعلومات

<sup>1</sup>-سيد سالم عرفة ، إدارة المبيعات والبيع الشخصي ، الطبعة الأولى ، دار الولاية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2008 ، ص 33 .

<sup>2</sup>إياد شوكت منصور، إدارة خدمة العملاء. مرجع سابق، ص 208

<sup>3</sup>جشير العلاق، الترويج الإلكتروني والتقليدي، الطبعة العربية، دار اليازور العلمية للنشر والتوزيع ، عمان،الأردن ، 2009،ص 86 .

الفنية عن السلعة والرد على إستفساراتهم .

- إقناع العملاء سواء المستهلكين أو الوسطاء بشراء السلع التي يقوم ببيعها وشرح خصائصها ومزاياها والإجابة على إستفسارات توجه إليهم.

- التعرف على أي شكاوى أو آراء أو انتقادات موجهة للسلعة أو كيفية إستعمالها من جانب العملاء وتبليغها لإدارة المشروع فورا.

- يلعب رجال البيع دورا هاما في حالة إنخفاض المعروض من سلعة معينة بالنسبة للطلب عليها، في مثل هذه الظروف لا يجب أن يوحي رجل البيع لعملائه بزيادة مشترياتهم من السلعة بهدف تخزينها، ولا يجب أن ينشر أقاويل أو إشاعات عن احتمال إنخفاض المعروض من السلعة، ويجب أن يحسن معاملة عملائه في هذه الظروف وإقناعهم بأي إجراءات خاصة بتقييد البيع لهم كما ونوعا، وإرشادهم إلى السلع البديلة مع شرح مزاياها وخصائصها ومعاونتهم على ترشيد الإستهلاك من السلع ذات العرض المنخفض والرد على إستفساراتهم بشأن ذلك.

- جمع البيانات والمعلومات اللازمة عن المستهلكين وخصائصهم وراغبتهم وميولهم وأدوارهم بما يفيد في تخطيط المنتجات الجديدة أو في إدخال تحسين وتطوير على المنتجات الحالية، فرجل البيع هنا يطلق عليه أخصائي التسويق.

- دعم الجهود الترويجية الأخرى التي يقوم بها البائع وأهمها الإعلان البيع الشخصي مكمل للإعلان وتنشيط المبيعات وذلك بما يقوم به رجل البيع شخصيا بترغيب وإقناع العميل وحثه على شراء السلعة التي يقوم ببيعها. السلعة التي يقوم ببيعها.

- إرشاد متاجر التجزئة والجملة والوسطاء الآخرين بوجود سلعة معينة وخصائصها وطرق إستعمالها وصيانتها وكيفية عرضها في المتجر وذلك دون القيام بأعمال بيعية.

- مساعدة متاجر التجزئة والجملة في تنظيم معروضاتهم من السلع داخل المتجر أو مدهم بالمعلومات الفنية عن السلعة والرد على إستفساراتهم .

- إقناع العملاء سواء المستهلكين أو الوسطاء بشراء السلع التي يقوم ببيعها وشرح خصائصها ومزاياها والإجابة على إستفسارات توجه إليهم.

- التعرف على أي شكاوى أو آراء أو انتقادات موجهة للسلعة أو كيفية إستعمالها من جانب العملاء وتبليغها لإدارة المشروع فورا.

- يلعب رجال البيع دورا هاما في حالة إنخفاض المعروض من سلعة معينة بالنسبة للطلب عليها، في مثل هذه الظروف لا يجب أن يوحي رجل البيع لعملائه بزيادة مشترياتهم من السلعة بهدف تخزينها، ولا يجب أن ينشر أقاويل أو

إشاعات عن احتمال إنخفاض المعروض من السلعة، ويجب أن يحسن معاملة عملائه في هذه الظروف وإقناعهم بأي إجراءات خاصة بتقييد البيع لهم كما ونوعا، وإرشادهم إلى السلع البديلة مع شرح مزاياها وخصائصها ومعاونتهم على ترشيد الإستهلاك من السلع ذات العرض المنخفض والرد على إستفساراتهم بشأن ذلك.

- جمع البيانات والمعلومات اللازمة عن المستهلكين وخصائصهم ورغبتهم وميولهم وأدوارهم بما يفيد في تخطيط المنتجات الجديدة أو في إدخال تحسين وتطوير على المنتجات الحالية، فرجل البيع هنا يطلق عليه أخصائي التسويق.

- دعم الجهود الترويجية الأخرى التي يقوم بها البائع وأهمها الإعلان البيع الشخصي مكمل للإعلان وتنشيط المبيعات وذلك بما يقوم به رجل البيع شخصيا بترغيب وإقناع العميل وحثه على شراء السلعة التي يقوم ببيعها. السلعة التي يقوم ببيعها.

**المطلب الثاني : تدريب رجال البيع وصفاته.**

**أولا: تدريب رجال البيع<sup>1</sup>.**

يمثل تدريب رجال البيع واحدا من أهم الواجبات الملقاة على عاتق إدارة المبيعات في المشروعات المختلفة، ويرجع ذلك إلى ما يحققه التدريب من نتائج تتمثل أساسا في زيادة مقدرة رجل البيع على أداة واجباته البيعية وتحقيق الهدف منها بأكبر درجة ممكنة من الكفاءة، ويرى خبراء التسويق وممارسوه أن التدريب في مجال التسويق يعد أهم عنصر من عناصر الإبداع والتجدد في الممارسات التسويقية الفضلى.

وحتى وقت قريب لم يكن التدريب يحظى بنفس الدرجة من الإهتمام الذي أصبح يحظى به الآن ، ويرجع ذلك في جانب منه إلى ما إستقر في الأذهان ولفترة طويلة من مفاهيم حول طبيعة كل من وظيفة البيع ورجل البيع ، ومن هذه المفاهيم أن البيع في طبيعته ماهو إلا فن من الفنون ، كما أن رجل البيع الناجح يولد ولا يخلق ومن ثم فإن الخبرة فيما يبدو هي السبيل الوحيد نحو صقل المواهب البيعية وتنميتها.

وعلى الرغم من أهمية توافر الخبرة، فإنها لا يمكن أن تعد تبديلا عن التدريب كأحد العوامل الهامة في مساعدة رجل البيع على النجاح في عمله ، حتى على الرغم مما قد يشار حول التدريب من إعراضات ، كما سيتضح فيما بعد فإن هذه الإعراضات ، والمتمثلة أساسا في إرتفاع تكاليف التدريب وعدم تمشي ما يحققه من نتائج مع هذه التكاليف ، إنما هي موجة أساسا إلى نواحي عدم الكفاية أو الضعف في إدارة وتنظيم العملية التدريبية ، وليست إلى التدريب كوظيفة أو نشاط.

<sup>1</sup> - بشير العلاق، الترويج الإلكتروني والتقليدي، الطبعة العربية، دار اليازور العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، 2009 ، ص 100 .

### ثانيا: صفات رجل البيع<sup>1</sup>.

- الحماس.
- أخذ المبادرة.
- القدرة على الإتصال بالآخرين وبناء الصداقات.
- الإقناع.
- الإستماع الجيد.
- الثقة بالنفس.
- إعطاء الوقت الكافي لعمله.
- الصدق.
- صديق للعميل.
- المتابعة.
- التنظيم.
- المعرفة.

### المطلب الثالث : مكافآت وأهمية رجل البيع .

يوجد عدة طرق للمكافآت رجل البيع ويمكن تلخيصها فيما يلي :

#### أولاً: مكافآت رجال البيع<sup>2</sup>.

##### طرق مكافأة رجال البيع.

**1- طريقة المرتب الثابت :** يتم منح رجل البيع في نهاية الشهر مرتب ثابت بغض النظر عن أدائه

**مزاياه:** شعور الفرد بالأمان نتيجة لثبات مرتبة في نهاية الشهر.

**عيوبه:** تكاسل رجال البيع وعدم التكافل للإنتاج.

**2- طريقة العمولة:** يمنح رجل البيع نسبة مئوية من الأموال عن الصفقات التي قام بتنفيذها:

**مزاياه:** تحفيز رجال البيع على الأداء.

**عيوبه:** أنه لا يكون بها مرتب ثابت.

<sup>1</sup>-إياد شوكت منصور، إدارة خدمة العملاء، مرجع سابق، ص 202.

<sup>2</sup>-بشير العلاق، الترويج الإلكتروني والتقليدي، مرجع سابق، ص 105.

**3- طريقة المرتب الثابت والعمولة:** إن المرتب الثابت الذي يكون بها هو الحد الأدنى للأجر, مع أن أي وحدة يقوم ببيعها يأخذ عليها عمولة بنسبة مئوية.

**الدافع:** مثير داخلي يحث الفرد على القيام بعمل معين لقاء الحصول على هدف معين.

**الحافز:** مثير خارجي يدفع الفرد على القيام بعمل معين للحصول على هدف معين مثل: أن يقوم الأب بوعده الإبن بالحصول على جائزة عند النجاح.

تكمن أهمية و أهداف رجل البيع في المؤسسة الاقتصادية .

**ثانيا: أهمية رجل البيع.**

**تبرز أهمية رجل البيع :<sup>1</sup>**

- تحويل أنشطة الإنتاج إلى إيراد لتمويل دوران النشطة مرة أخرى .
- يساهم بدور فعال في تحقيق الربحية لتحقيق مقاصد ملاك الشركة
- يمثل رجل البيع حلقة إتصال مابشر بين المنظمة و عملائها ويعد واجهة المنشأة أمام العملاء .
- يلعب رجل البيع دور مهم في إعطاء صورة ذهنية طيبة للمنظمة بالنسبة لعملائها .
- إن لرجل البيع دور رئيسي في السياسة الترويجية للخطة التسويقية للمنظمة .
- كما يساعدنا في دراسة السوق و ذلك من خلال التنبؤ بحجم المبيعات المتوقعة ، مما يساهم في زيادة الإنتاج و المشتريات .
- يساهم في تحسين وتطوير السلعة حسب إحتياجات المستهلك والمنافسة.

<sup>1</sup> زياد عبد الهادي العقابلية ، مدى إدراك السلوك الأخلاقي لمندوبي المبيعات و دوره في تحقيق رضا العملاء في السوق ، رسالة ماجستير ، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط دراسات العليا ، 2010 ، ص 20 .

**المبحث الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء ورجل البيع.**

يوجد عدة عوامل مؤثرة على الاداء مختلفة ومتنوعة ويمكن ذكرها فيما يلي :

**المطلب الأول : العوامل المؤثرة على الأداء.**

سنقوم بتحديد هذه العوامل المؤثرة على الاداء :<sup>1</sup>

### **1- غياب الأهداف المحددة .**

فالمنظمة التي لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها, ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها, لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقاً لذلك, فلا تملك المنظمة معايير أو مؤشرات للإنتاج والأداء الجيد, فعندها يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذو الداء الضعيف. .

### **2- عدم المشاركة في الإدارة .**

إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا, وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسئولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة, وهذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها أو في الحلول للمشاكل التي يواجهونها في الأداء, وقد يعتبرون أنفسهم مهمشين في المنظمة.

### **3- اختلاف مستويات الأداء .**

من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمدود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه, فكلما أرتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والعلاوات والحوافز التي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثر بالعاملين, وهذا يتطلب نظاماً متميزاً لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد ذو الأداء العالي والموظف المجتهد ذو الأداء المتوسط والموظف الكسول والموظف غير المنتج .

### **4- مشكلات الرضا الوظيفي.**

فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثر على مستوى الأداء للموظفين, فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل, والرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف, مثل العوامل الاجتماعية كالسن والمؤهل التعليمي والجنس والعادات والتقاليد, والعوامل التنظيمية كالمسئوليات والواجبات ونظام الترقيات والحوافز في المنظمة.

<sup>1</sup> سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، 2003، ص 145.

**5- التسبب الإداري.**

فالتسبب الإداري في المنظمة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين, وقد ينشأ التسبب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الأشراف, أو للثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.

**المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على أداء رجال البيع.**

يمكن تلخيص هذه العوامل المؤثرة على أداء رجال البيع كما يلي:<sup>1</sup>

- 1- **الفرص البيعية** : من حيث الحجم ( كمية أو قيمة), وانتشارها في المنطقة أو تركزها في عدد محدود من العملاء.
- 2- **الإختلافات الطبيعية بين المناطق** : كلما كانت المنطقة البيعية كبيرة ووعرة ولا تتوفر فيها وسائل المواصلات الجيدة كلما إنخفض أداء رجال البيع.
- 3- **المنافسة** : تحسن المركز التنافسي لمنتجات الشركة في إحدى المناطق يعتبر معيارا لكفاءة رجل البيع بدرجة أكبر من كمية مبيعات أو نفقات رجل البيع والمنافسة من العوامل الرئيسية التي تراعى عند إعداد الحصص البيعية.
- 4- **الجهود الترويجية الأخرى** : كالإعلان وتنشيط المبيعات فقد تسبب بزيادة المبيعات في منطقة دون أخرى.
- 5- **ظروف السوق** : تتطلب بعض الظروف عدم إهتمام رجل البيع بزيادة مبيعاته كما في ظروف سوق البائعين, حيث يجب في هذه الظروف الإهتمام بترشيد الإستهلاك ولفت نظر العميل إلى عدالة أسس التوزيع.
- 6- **عوامل أخرى** : فمثلا قد تسند الإدارة إلى بعض رجال البيع بعض المهام الخاصة التي لا تظهر آثارها في الأجل القصير كالتركيز على العملاء الجدد أو دفعهم نحو الإهتمام بأنواع معينة من العملاء أو طلب تغيير خطوط سيرهم.

**المطلب الثالث: علاقة تقييم الأداء بالموارد البشرية و العوامل المؤثرة فيه:**

إن عملية تقييم الأداء تعتبر من أهم العمليات التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، و هي الأخرى تعتبر التدريب جد أساسي للارتقاء بالكفاءات البشرية و تحسين أداء المؤسسة، وحتى تساير التطورات الحاصلة في الوقت الراهن. و لهذا سوف نحاول تبين العلاقة التي تربط بين تقييم الأداء و الموارد البشرية و كذا العوامل المؤثرة في تقييم أداء العاملين.

**أولاً: علاقة تقييم الأداء بالموارد البشرية :**

تعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات الهامة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية ، وعليه تعتبر من العمليات الهامة على جميع مستويات المنظمة ابتداء من الإدارة العليا و انتهاء بالعاملين في أقسام وحدات الإنتاج ولكي تحقق العملية الأهداف

<sup>1</sup> سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق ، ص 150.

المرجوة منها يجب التعامل معها بشكل نظامي ودقيق وبمشاركة جميع الأطراف التي من الممكن أن تستفيد من النتائج. كما يجب مواكبة تلك العملية حتى تتلاءم والظروف التي تفرزها التغيرات على مستوى محتوى العمل وأساليب أداءه ، و التغير في الخصائص المعرفية و المهارة للعاملين ، والتغير في العوامل الطبيعية التي تنعكس على طبيعة أعمال المنظمات ، ويخلق تبني هذه العملية من قبل المنشأة نوع من الثقة لدى العاملين بجدية المنظمة مما يرفع ولاءه لها .

كما أنه هناك علاقة أزلية بين تقويم الأداء و التدريب في حياة الموظف العملية، تبدو من خلال تحديد دور كل منهما في حياة الموظفين. فتقويم الأداء كما سبق و عرفناه هو عملية تقييم للفرد القائم بالعمل فيما يتعلق بأدائه و قدرته و غير ذلك من الصفات اللازمة لتأدية العمل بنجاح ، وهذه العملية من أهم العمليات الإدارية وأكثرها حساسية كأى عملية تتعلق بالتعامل مع البشر وبالتالي يجب أن تتم بحيادية ، وصدق ، وأمانة ، وموضوعية لتحقيق الأهداف . بينما يعرف التدريب بأنه تزويد الموظف بالمهارات اللازمة و المستجدات الحديثة في الإدارة عن طريق إلحاقه بالبرامج التدريبية والإعدادية التي تقدمها معاهد الإدارة المتخصصة. و عملية تقويم الأداء أشبه ما تكون بعملية التشخيص الشامل لوضع الموظف والتعرف على مواطن القوة ومواطن الضعف لديه. ومن هنا تأتي أهمية التدريب بصفته العلاج الذي عن طريقه يتم تعزيز مواطن القوة لدى الموظفين والتشجيع على استمرارها واستثمارها من جانب، والتعرف على مسببات مواطن الضعف لإصلاحها والوقاية منها من جانب آخر. و من هنا تظهر العلاقة القوية بين هاتين الفعاليتين في حياة الموظفين و التي تعود بالنفع الكبير عليهم إذا ما تم التعامل معهما بصدق و واقعية.

### ثانيا: العوامل المؤثرة في تقييم أداء العاملين:

لو كان من السهل استخدام أسس كمية في التقييم كعدد الوحدات المنتجة أو قيمة المبيعات ، لما حدثت أخطاء كثيرة في التقييم ، إلا أن ذلك يصعب حدوثه بالنسبة للوظائف الإدارية و الكتابية ، و تتم عملية التقييم على أسس التقديرات

الشخصية ، و تصاحب التقديرات الشخصية كثير من الأخطاء التي يجب تجنبها و هناك العديد من الأخطاء الشائعة في الحياة العملية نذكر بعضها فيما يلي :<sup>1</sup>

### 1- التأثير بصفة معينة في الحكم على كفاءة المرؤوسين :

ذلك أن الرئيس قد يعطي أحد مرؤوسيه تقدير عالي أو منخفض على أساس فكرة معينة أو صفة واحدة يلمسها الرئيس في المرؤوس . مثال ذلك إذا حاز المرؤوس رضاء الرئيس لأنه أمين ، فإن صفة الأمانة لدى المرؤوس قد تدفع الرئيس إلى إعطاء المرؤوس تقدير ممتاز دون مراعاة للنواحي الأخرى المتعلقة بالمرؤوس مثل مستوى كفاءته في العمل و أدائه... الخ.

### 2- التشدد أو التساهل من جانب الرؤساء في التقييم:

فبعض الرؤساء يميلون إلى التساهل مع مرؤوسيهم ، و إعطائهم تقديرات عالية ، بصرف النظر عن أدائهم ، و يرجع ذلك إلى عدة أسباب منها : تجنب المشاكل الإنسانية التي قد تنشأ بين الرؤساء و المرؤوسين في حالة إعطائهم تقديرات سيئة ، أو الرغبة في عدم حرمانهم من المكافآت التشجيعية ، أو الرغبة في مساعدتهم بسبب الظروف الاجتماعية السيئة التي قد يواجهها المرؤوسين . و على العكس من ذلك يميل بعض الرؤساء إلى التشدد، و عادة يعطون تقديرات منخفضة لمعظم العاملين. و قد يرجع السبب في ذلك إلى طبيعة شخصية القائم بالتقييم ، و اعتقاده بأن المرؤوسين عادة أقل منه كفاءة و مهارة

### 3- تأثير السلوك:

في كثير من الأحيان تعد تقارير كفاءة العاملين في نهاية فترة معينة، عادة ما تكون سنة. و المفروض أن تعبر هذه التقارير عن مستوى إنتاجية المرؤوس و سلوكه عن السنة بأكملها . و لكن يحدث أن يتأثر الرئيس بتصرفات مرؤوسيه في الفترات الأخيرة قبل التقييم ، وقد لا يتذكروا الأعمال الطيبة أو السيئة للمرؤوسين طوال السنة .

<sup>1</sup> -صلاح الدين محمد عبد الباقي ، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص 369 ، 371 .

**4- الاعتبارات الشخصية للرؤساء :**

تتأثر عملية التقييم بالعلاقات الشخصية بين الرئيس و المرؤوسين، فميل الرئيس إلى مرؤوس معين يؤثر تأثيراً ملحوظاً على التقديرات التي يمنحها له ، و قد يكون التحيز بسبب الجنس ، أو السن أو المستوى التعليمي . و عادة يحدث ذلك في حالة غياب معايير موضوعية للتقييم.

**5- الاتجاه نحو إعطاء تقديرات متوسطة :**

قد يغفل القائم بالتقييم الاختلاف و التباين في أداء الأفراد و سلوكهم في العمل، و يعتمد إلى إعطاء تقديرات متوسطة لا هي بالعالية أو المنخفضة. و قد تنشأ هذه الظاهرة بسبب عدم معرفة القائم بالتقييم بالبيانات الخاصة بكل مرؤوس ، أو لعدم توافر الوقت الكافي للقيام بعملية التقييم، أو لعدم رغبته في أن يظهر بعض العاملين متفوقين و البعض غير متفوقين حتى لا يرقى أو ينقل بعض العاملين تحت رئاسته .

## خلاصة :

يمكن تحسين أداء رجال البيع , باختيار الأفراد الذين يمتلكون الصفات التي تكمن أساسا في إمتلاك هؤلاء الرجال للمعارف والمهارات والسلوكيات المختلفة, إضافة إلى امتلاكهم المقدرات التنافسية التي تساعدهم وتمكنهم من التوصل للإبداع والابتكار , ويتم تدريب وتنمية الأفراد بالتحفيز وغيرها.

والتدريب يحسن من الأداء البيعي في حال وجود قصور فيه , ويوجه للمعنيين بالعمل على اكتسابهم المهارات والمعارف التي تضمن تغيير سلوكهم لصالح المؤسسة التي يعملون بها, وهذا يهدف إلى الرفع من الإنتاجية باكتساب الفرد معارف جديدة تسمح تسمح باكتساب جوانب النقص في اتجاهاته وميولاته.

وعليه يجب على المسؤول أن يهتم وأن يدرس سلوك رجال البيع وفعالية التحفيز تظهر في إتباع مراحل تصميمها والعمل بأسسها والتمسك بمبادئها وفهم أنواعها وأخيرا وما يلاحظ وهو أن الأداء الحسن يتحقق أساسا بالتدريب والتحفيز حتى يكون رجل البيع ذا فعالية و يستطيع أن يؤدي عمله بكفاءة في حدود قدرته على اكتساب المعارف والمهارات وقدرته على مواجهة المنافسة.

تمهيد:

المؤسسة تسعى إلى أن تبقى وتستمر في عملها، ولكن يصعب تحقيق هذا لأنها تعمل في ظل منافسة شديدة وقوية، ومن أجل تحقيق ذلك ما عليها إلا امتلاك ميزة تنافسية وهذا بالمعرفة الجيدة لقواعد التنافس القائمة في السوق، والتي تجعلها تكسب ميزة تنافسية تجعلها قادرة على محاكات المنافسين أو التفوق عليهم، وامتلاك المؤسسة للميزة التنافسية يدل على قدرتها على مواجهة البيئة في السوق والتحليل الجيد لبيئة الصناعة تدل على قدرة المؤسسة على مواجهة الآخرين والبقاء والاستمرار.

وعملياً المسح البيئي تكشف عن كل العوامل التي لها علاقة بعناصر المزيج التسويقي للمؤسسة والتي يمكن إستخدامها لإستحداث حواجز ومعوقات لدخول منافسين جدد، وزيادة الاهتمام بالعلامات التجارية وزيادة الولاء لها، أو تحديد التوجه المستقبلي للمنافسة لكسب حصة سوقية إضافية.

وبما أن المؤسسات تعيش في بيئة تتسم بالتغير السريع والحركية وترغب في الحصول على موقع تنافسي بين المنافسين، والوصول إلى ذلك يتحقق ببناء ميزة تنافسية للمؤسسة، وبلوغ الهدف ليس سهلاً ويتم بتحديد وتنفيذ الإستراتيجية التنافسية المناسبة.

وعليه يتم تناول هذا الفصل في ثلاثة مباحث:

**المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية.**

**المبحث الثاني: مدخل لمفهوم البيع الشخصي.**

**المبحث الثالث: تحسين الميزة التنافسية في ظل مقارنة تحسين البيع الشخصي.**

### المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية.

شهد العالم الاقتصادي موجة من البحوث والدراسات، كان محورها ماهية الميزة التنافسية، وظهر لدى البعض غموض فيما يخص هذا المفهوم، وتعددت التعاريف والإتجاهات وستطرق في هذا المبحث إلى التعاريف المختلفة التي أسندت للميزة التنافسية، أهميتها، خصائصها ومصادرها.

#### المطلب الأول: تعريف الميزة التنافسية وأهميتها وأنواعها.

##### أولاً: تعريف الميزة التنافسية:

-**التعريف الأول:** عرف دافيد الميزة التنافسية، على أنها: " العملية التي يكافح فيها كيان ما، للتفوق على آخر وهذا الكيان يمكن أن يكون شخصاً أو منظمة أو دولة، والهدف هو الفوز، ولكي تكون المنظمة منافسة ينبغي عليها أن توفر عدة عوامل مثل القدرة والرغبة في الفوز والولاء أو الإلتزام وتوفير الموارد المحددة"<sup>1</sup>.

-**التعريف الثاني:** عرفها العالم إيفنز على أن: " الميزة التنافسية هي قابلية منظمة على تقديم قيمة متفوقة للعملاء"<sup>2</sup>.

-**التعريف الثالث:** عرفها كوتلر : بأنها قدرة المنظمة على تحقيق الأداء بأسلوب معين أو أساليب متعددة وهناك صعوبة تقليد هذا الأداء من قبل المنافسين في الوقت الحاضر<sup>3</sup>.

-**التعريف الرابع:** عرفها دافيد سون : هو القدرة على القيام بشيء أحسن من المنافسين<sup>4</sup>.

من التعاريف السابقة نستنتج التعريف التالي للميزة التنافسية:

الميزة التنافسية هي مجموعة المهارات والتكنولوجيات والموارد والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها لتحقيق قيم ومنافع للعملاء أعلى مما يحققه لهم المنافسون وتأكيد حالة التميز والاختلاف فيما بين المؤسسة ومنافسيها.

<sup>1</sup>- عز الدين السويبي، نعمة عباس الخفاجي، الميزة التنافسية، وفق منظور إستراتيجيات التغيير التنظيمي، الطبعة العربية، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص70.

<sup>2</sup>- وائل محمد إدريس، طاهر محسن الغالبي، الإدارة الإستراتيجية، المفاهيم والعمليات، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2013، ص 113

<sup>3</sup>- يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي و اخرون، التسويق الإلكتروني، الوراق للنشر والتوزيع، الاردن - عمان، 2009، ص342

<sup>4</sup>- يحي عيسى، لعلاوي عمر، التسويق الاستراتيجي، دار الخلدونية القبة القديمة، الجزائر، 2011 ص 131

ثانيا: أهمية الميزة التنافسية

تتجسد أهمية الميزات التنافسية من خلال<sup>1</sup>:

- 1- تعطي المنظمة تفوقا نوعيا وكميا وأفضلية على المنافسين, وبالتالي تتيح لها تحقيق نتائج أداء عالية.
- 2- تجعل من منظمة الأعمال متفوقة في الأداء, أو في قيمة ما تقدمه للعملاء أو الإثنيين معا.
- 3- تساهم في التأثير الإيجابي في مدركات العملاء، وباقي المتعاملين مع المنظمة وتحفيزهم لإستمرار وتطوير التعامل.
- 4- إن كون الميزات التنافسية تتسم بالإستمرارية والتجدد فإن هذا الأمر يتيح للمنظمة متابعة التطور والتقدم على المدى البعيد.
- 5- نظرا لكون الميزات التنافسية مستندة على موارد المنظمة وقدرتها وجداراتها لذلك فإنها تعطى حركية ديناميكية للعمليات الداخلية للمنظمة.

ثانيا: أنواع الميزة التنافسية.

يوجد نوعان أساسيان من الميزات التنافسية هي الدائمة والمؤقتة وهذان النوعان يتوزعان في الأنواع الثلاثة من المزايا التنافسية والتي يمكن تحديدها فيمايلي<sup>2</sup>:

أولا: التقسيم الأول والمتمثل في الأنواع التالية:

1- التماثل التنافسي أو الضرورة التنافسية:

والتي يقصد بها تلك الميزة التي تمتلكها المنظمات وتساهم في خلق نفس القيمة الاقتصادية الموجودة لدى المنافسين مثال على ذلك نظام المعلومات الإستراتيجي الذي إستخدمته المنظمة هو بمستوى نظام المعلومات الإستراتيجي الذي تمتلكه المنظمات الأخرى.

<sup>1</sup>- وائل محمجد ادريس، طاهر الغالبي، الإدارة الاستراتيجية المفاهيم والعمليات، مرجع سبق ذكره ص 113

<sup>2</sup>- غسان عيسى العمري، سلوى أمين السمراني، نظم المعلومات الاستراتيجية، مدخل استراتيجي معاصر، دار النشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008 ص 145-146

## 2- التنافس غير المميز:

يحقق ميزة تنافسية حيث المنافسة التي تخوضها المنظمات لا تساهم سوى في خلق قيمة إقتصادية ويقصد به ذلك التنافس الذي لا أقل من المنافسين وهذه تكون على نوعين دائمية ومؤقتة حيث الأولى تبقى لمدة زمنية طويلة والثانية لمدة زمنية قصيرة.

## 3- الميزة التنافسية:

في ضوء هذه الميزة التي قد تأتي من وراء إستخدام نظام المعلومات الإستراتيجي مثلا قد تحقق المنظمة قيمة إقتصادية أكبر من الميزة لدى المنافسين نتيجة الإستخدام المبدع والخلاق للنظام وهذه إما تكون دائمية أو مؤقتة. ثانيا: هناك تقسيم آخر لأنواع الميزة التنافسية وهو أيضا نوعان نذكرها في مايلي:

### 1- ميزة التكلفة الأقل:<sup>1</sup>

تلعب التكاليف دورا هاما في تحقيق إستراتيجيات التمييز، فعلى المؤسسة التي ترغب أن تتميز عن منافسيها الحفاظ على تكاليف قريبة من تكاليف منافسيها، ويتحقق ذلك عن طريق التقييم الدائم لمركزها الخاص بالتكاليف بالمقارنة مع المنافسين، تعد التكاليف الحجر الأساسي للتنافسية المؤسسة بسبب تأثيرها على الأسعار التنافسية للسلع والخدمات.

### 2- ميزة التمييز:

تتميز المؤسسة عن المنافسين عندما يكون بقدرها حيازة خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها، كما تتميز عندما تقدم شيئا مميذا يتعدى العرض العادي لسعر مرتفع قليلا، تمنح ميزة التمييز للمؤسسة القدرة على بيع كميات أكبر من منتجاتها بسعر مرتفع نسبيا وضمان وفاء العملاء لمنتجاتها، كما تمكنها من التوجه إلى فئة كبيرة من العملاء في قطاع نشاطها أو فئة قليلة من العملاء وفق إحتياجات محددة، وحتى تتمكن المؤسسة من الحصول على هذه الميزة تستند إلى عوامل التفرد والتي نوضحها فيمايلي:

<sup>1</sup>- فويدر لويزة، كشيدة حبيبة، مداخلة بعنوان دور الميزة التنافسية في بيئة الأعمال ومصادرها، معهد العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، ص 4-6-7

- أ- الإجراءات التقديرية الخاصة بالنشاطات المرغوب ممارستها, كإجراءات خدمات ما بعد البيع.
- ب- تتبع خاصية التفرد من الروابط الكامنة بين الأنشطة مع الموردين ومع قنوات التوزيع الخاصة بالمؤسسة.
- ج- التموضع أو مركز المؤسسة وكذا المواقع التي تحتلها وحداتها الإنتاجية أو مراكز التوزيع التابعة لها.
- د- التعلم وأثاره نشره تتجلى في تطوير الأداء إلى الأفضل بفضل المعرفة التي يمتلكها كافة أفراد المؤسسة.
- هـ- حجم النشاط الذي قد يتناسب إيجاباً أو سلباً مع عنصر التميز والتفرد الخاص بالمنظمة.
- و- إدراج إدماج أنشطة جديدة منتجة للقيمة، مما يساهم في التنسيق بين هذه الأنشطة لزيادة تميز المؤسسة.

### المطلب الثاني: خصائص ومصادر وعوامل الميزة التنافسية

#### أولاً: خصائص الميزة التنافسية.

إن خصائص المزايا التنافسية يفترض أن تفهم في إطار منظور صحيح وشمولي ومستمر, لذلك يمكن تجسيد هذه الخصائص كالآتي:<sup>1</sup>

- 1- أن تكون مستمرة ومستدامة بمعنى أن تحقق المنظمة السبق على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط.
- 2- إن الميزات التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة وهذه الصفة تبعد المنظمة عن فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق.
- 3- أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المنظمة الداخلية من جهة أخرى.
- 4- أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويسر وفق إعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات وحدارات المنظمة من جهة أخرى.
- 5- أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي ترى المنظمة تحقيقها في المديين القصير والبعيد.

<sup>1</sup>- وائل محمد إدريس، طاهر محسن الغالبي، الإدارة الإستراتيجية، المفاهيم والعمليات، مرجع سبق ذكره، ص114

ثانيا: مصادر الميزة التنافسية.

مصادر الميزة التنافسية متعددة ومتنوعة، حيث حددها (wen-cheng)، كمايلي:<sup>1</sup>

**1- التكنولوجيا والإبتكار:** الإبتكار أو له دور هام في الدول الاقتصادية، حيث إن الشركات المبتكرة لتسويق الأبحاث والنتائج يخلق لديها قيمة مضافة جديدة وغير موجودة، علاوة على ذلك فإن المنظمات تحصل على حصة هامة من القيمة التي تم إنشاؤها حديثا.

ويشمل الإبتكار كل من المنتجات والخدمات وكذلك الإبتكارات العلمية وأبدع المنتجات بمعنى أنها منتجات جديدة، وهذا ما يؤكد داس كوتنا على الأهمية المتزايدة للإبتكار والإبداع، وكذلك إلى الدور الذي لعبته القدرات التكنولوجية الحديثة في مسار نمو الشركات، حيث إن الشركات الأكثر إبداعا وإبتكارا لها الأفضلية في تقديم المنتجات والخدمات وهي محاولة لتحسين قدرتهم الداخلية بشكل مستمر، وتستمد هذه القدرات المبتكرة على الجهود الجماعية.

ومما سبق ذكره فإن الإبتكار والتكنولوجيا لهم دور بارز في حصول المنظمات على ميزة تنافسية من خلال إبتكارات تضاف إلى المنتج أو إبتكارات جديدة، وهذا يرجع إلى الإكتشافات العلمية ونتائج الأبحاث، مما يؤدي إلى كفاءة إستخدام الموارد بشكل يجعل المنظمات تحصل على ميزة تنافسية في المدى البعيد.

**2- الموارد البشرية:** مصطلح لوصف الأفراد والذين يشكلون القوى العاملة للمنظمة، كما يمكن للمنظمات خلق قيمة مضافة يصعب على المنافسين تقليدها من خلال تطوير هذه الموارد والتي تمثل ميزة تنافسية ويمكن إستخدام المصادر التقليدية للميزة التنافسية مثل الموارد المالية والطبيعية والتكنولوجية لخلق قيمة مضافة، حيث أن هذه المصادر يمكن الوصول إليها بشكل متزايد وسهلة التقليد وهي أقل أهمية للميزة التنافسية مقارنة مع نظام العمل وسياسات الموارد البشرية، والتي تعتبر مصدر هاما للميزة التنافسية المستدامة، كما أن أفضل الممارسات لإستراتيجية الموارد البشرية تتمثل في النقاط الآتية:

- فرص وظيفية داخلية خاصة بالتنظيم.

- يوفر نظام التدريب فرص تدريبية مكثفة.

<sup>1</sup> - عز الدين علي سويبي، نعمة عباس خفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، مرجع سابق ص 73-74

- عملية التنشئة الإجتماعية التي تخلق المهارات المطلوبة.

- تقييم الأداء القائم على النتائج.

- الأمن الوظيفي الذي يعكس الشعور بالأمان للعاملين والإستمرار في وظائفهم.

- مشاركة العاملين في صنع وإتخاذ القرار والآخذ بمقترحاتهم لتحسين المنظمة.

ويؤكد أختار 2008 إلى أن الموارد البشرية تحتاج إلى أربع كفاءات أساسية حتى تصبح شريكة في عمليات الإدارة الإستراتيجية وتشمل هذه الأعمال الإختصاص المعرفة المهنية والتقنية والكفاءة وعليه فإن تحقيق أهداف المنظمة الإستراتيجية التغيير لا تتم إلا بالموارد البشرية، ولا يمكن أن تكتمل إلا بالتوافق مع الأفراد المؤهلين وأصحاب الخبرات والمهارات الذين يمثلون العنصر الأهم في المنظمة.

**3- الهيكل التنظيمي:** يرى جوهرى أن هيكل المنظمة تعتمد على العديد من الطرق المختلفة وعلى أهدافها، حيث تمثل الضغوط التنافسية المتزايدة في بيئة الأعمال، يجعلها تركز على الكفاءات الأساسية بحيث يدعم ميزتها التنافسية ويعكس عملية الضغوط في تغيير الهياكل التنظيمية، ومثلا على ذلك وظيفة واحدة متعددة الأقسام، وتعتبر الهياكل التنظيمية الفعالة هي التي تربط علاقات العمل المختلفة لتنظيم وتحسين كفاءات الوحدات التنظيمية ونتيجة لتغير الظروف أثناء أداء العمل تسمح بعض المنظمات بتطبيق بعض المهارات الفردية حتى تكون ذات مرونة عالية لتطبيق الإبداع وتوسيع الأعمال التجارية.

ثالثا: عوامل الميزة التنافسية.

هناك عدة عوامل لنجاح وتحقيق الميزة التنافسية ونذكر منها:<sup>1</sup>

**1-التكنولوجيا:** تؤثر بدرجة كبيرة على إكتساب المزايا التنافسية وذلك من خلال إهتمام المؤسسة ببعض العمليات التي تقوم بها مثل:

أ- ممارسة البحث العلمي (أهميته في الصناعة ذات التقنية العالية)

ب- القدرة والإستعداد وعلى تحديد عمليات الإنتاج.

<sup>1</sup> - نعمة عباس الخفاجي، الإدارة الاستراتيجية ( المداخل والمفاهيم والعمليات ) ، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان الاردن، الطبعة الثانية،

ج- القدرة والإستعداد على تحديد المنتج.

د- الخبرة في التكنولوجيا المعطاة.

2- التصنيع: تلعب عملية التصنيع دورا مهما في المؤسسة وذلك من خلال مايلي:

أ- الإنتاج بأدنى تكلفة ( بلوغ المقياس الإقتصادي والإستجابة لمنحنى الخبرة )

ب- نوعية التصنيع.

ج- أعلى الإستخدام للموجودات الثانية ( أهمية كثافة رأس المال الصناعات ذات كلفة ثابتة عالية )

د- أدنى كلفة لمواقع المصنع.

هـ- الوصول لملائمة الموردين للعمالة الماهرة.

و- أعلى إنتاجية عمل ( أهمية العناصر ذات محتوى العمل العالي )

ي- أدنى كلفة لتصميم المنتج وهندسته ( تقليل كلف التصميم ).

ن- مرونة التصنيع ومدى مراعاة النماذج والحجم التي تؤخذ باعتبار عند الإستجابة للطلبات.

3- التوزيع: تعتبر عملية توزيع المنتجات من أهم أسباب نجاح المنظمة في الحصول على حصة سوقية كبيرة

والتعريف بمنتجاتها وكسب عدد كبير من الزبائن وذلك من خلال مايلي:

أ- قوة شبكة موزعي تجارة الجملة والوسطاء

ب- الحصول على مساحة أوسع من خدمات التجزئة.

ج- إمتلاك المنظمة لتاجر تجزئة عائدة لها.

د- أدنى كلفة تسويقية، سرعة التسليم.

**4- التسويق:** وهو من العناصر المهمة في ضمان بقاء المؤسسة والحفاظ على موقعها بين المؤسسات المنافسة في نفس الصناعة ومن أهم النقاط التي تساهم في ذلك مايلي:

- أ- التدريب الجيد، وقوى بيعية فاعلة.
- ب- الخدمات المتاحة والممكنة الإعتماد عليها والمساعدة الفنية.
- ج- دقة الإستجابة للطلبات المشتري ( قلة الطلبات المفروضة والأخطاء )
- د- جاذبية الأسلوب، التغليف.
- هـ- الإستجابة السريعة للزبون ( إدخال منتجات جديدة ).

**5-المهارات:** ونقصد بها مدى توفر المؤسسة على موارد بشرية قادرة على إستعمال الموارد المتوفرة لدى المؤسسة

- من أجل تحقيق أهدافها ومن أهمها مايلي:
- أ-خاصية التفوق (أهمية الخدمات الفنية )
- ب-نوعية الرقابة على أسلوب تطبيق المعرفة.
- ج-الخبرة في التكنولوجيا خاصة.
- د-القدرة لأن تصبح أكثر ذكاء إصطناعيا.
- هـ-القدرة على الحصول على ما هو جديد لتطوير المنتجات عن طريق البحث والتطوير.
- و-مراعاة السرعة في الإستجابة للسوق.

**6-الإستعدادات المنظمة:** وهي الموارد والخبرات التي تتوفر لدى المؤسسة ونذكر بعض منها في مايلي:

- أ-نظم معلومات متفوقة.
- ب-القدرة على الإستجابة السريعة للتغيرات في معطيات السوق.
- ج-خبرة أكثر ومعرفة إدارية رزينة بأسلوب تطبيق المعرفة.

بالإضافة إلى العوامل السابقة هناك عوامل أخرى نذكر منها:<sup>1</sup>

### 1- القدرات الإبداعية:

إن من أبرز التحولات الإقتصادية في عالمنا الحديث تلك المكانة التي أصبح يحتلها العلم والبحث العلمي وكذا الإنسان الحاصل لهذا العلم, كما أن المنافسة الشديدة أصبحت تدفع المؤسسات للإستثمار في البحث العلمي أصبح بدوره يستهلك جزءا كبيرا من ميزانية المؤسسة.

من المعلوم أنه لا يمكن لأي مؤسسة أن تقوم بإنتاج منتج يرضى جميع الرغبات ويتناسب مع كل الإحتياجات لذا فإنها تلجأ دائما وباستناد إلى الدراسات السوقية إلى إحداث تغييرات في بعض المواصفات والخصائص حتى تتمكن تلك المنتجات من الحصول على حصة أكبر في السوق.

هذه العملية هي من مهام وظيفة البحث والتطوير في المؤسسة التي تحتاط من القوى التنافسية عن طريق المتابعة المستمرة للمستجدات الخارجية في عالم التكنولوجيا والصناعة وتيرة الإبداع في المؤسسة.

### 2- القدرات الإنتاجية :

تعتبر الإنتاجية أحد أهم عوامل القدرة التنافسية، كما تعتبر الإنتاجية مؤشرا فوريا ومعيارا لقياس كفاءة المؤسسة فضلا على أنها هدف من أهدافها الرئيسية.

### 3- القدرات التسويقية:

تشكل الوظيفة التسويقية إحدى الركائز الأساسية لقدرة المؤسسة بما تمنحه من إمكانيات للتكيف مع تغييرات المحيط ورغبات الزبائن والمستهلك عامة، هذا الأخير أصبح حجر الزاوية في تحديد وصياغة البرامج الإنتاجية والإبداعية المستقبلية لأي مؤسسة تود البقاء والنمو في سوق يتزايد فيه حدة التنافس يوما بعد يوم، لذلك تعتمد الكثير من المؤسسات إلى إستعمال شتى الوسائل والأساليب لإرضائه وتلبية حاجاته بأحسن الطرق وأقل التكاليف سعيا منها لجعله أكثر وفاء لمنتجاتها وخدماتها أو لتوسيع سوقها، وتستخدم في ذلك طرق علمية عديدة كدراسات السوق وتحليل المستهلك واستعمال المزيج التسويقي.

<sup>1</sup> - عبد الناصر خري، دور نظام المعلومات التسويقية في تفعيل القدرة التنافسية للمؤسسة، (دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر للهاتف نقال موبيليس)، مذكرة ماجستير، جامعة سعد دحلب، بليدة، جوان 2006 ص 58-59

#### 4- التردد واليقظة :

يعد التردد واليقظة من أهم العوامل المتحكمة في القدرة التنافسية، فقد أدى تزايد إضطرابات وتطورات وتغيرات بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية إلى البحث عن طريقة تسمح للمؤسسة باحتياط والإكتشاف السريع والمسبق للتغيرات البيئية التي قد تنتج عن المنافسة والأخذ بعين الإعتبار كل المؤشرات الضعيفة والقوية النابعة من السوق أو عن الزبائن والمستهلكين، وكل المعلومات الخاصة بالتطورات التكنولوجية، والأنماط التسييرية والإنتاجية والمالية والتسويقية الجديدة وكل المعلومات الخاصة بالبيئة بصفة عامة.

ويقصد بالتردد واليقظة تلك العملية الجماعية والمستمرة والتي بواسطتها تقوم مجموعة من أفراد المؤسسة بالبحث عن المعلومات الخاصة بالبيئة المحيطة وذلك بهدف الحصول على فرص للصفقات والتخفيض من المخاطر وعدم التأكد بصفة عامة حتى تتمكن المؤسسة من الإستجابة السريعة وفي الوقت المناسب وبصفة تلاءم الوضع.

#### المطلب الثالث: أبعاد وإستراتيجيات ونماذج الميزة التنافسية.

##### أولاً: أبعاد الميزة التنافسية.<sup>1</sup>

تعتبر المنظمات الحديثة من أهم اهتماماتها الرئيسية هو التركيز على احتياجات ورغبات العميل وتحويل هذه الاحتياجات إلى الأسواق المستهدفة أو ما يسمى بأبعاد التنافسية، وترتكز المنظمات بصفة عامة على هذه الأبعاد وتوليها إهتمام كبير بتوفير هذه الاحتياجات سواء كانت إنتاجية أو خدمية وذلك لتلبية الطلب في الأسواق ويمكن أن تساعد هذه الأبعاد في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمات التي تحرص على توفير احتياجات الزبون ورغباته.

ويعرف بورتر على أن الموارد المتاحة بأنها وسيلة للمنظمات لتخطيط وتنفيذ إستراتيجياتها من خلال دراسة مواردها الداخلية لتحقيق ميزتها التنافسية، وهذه الأبعاد هي التكلفة، الجودة، الوقت، والمرونة .

إن أكثر الأبعاد المستخدمة في البحوث النظرية والتطبيقية هي أبعاد العالم بورتر ويبرر ذلك بأنه تستخدم هذه الأبعاد لجميع الأنشطة التي تقوم بها المنظمة وفي البيئة الخارجية أكثر، في حين أن الموارد وحدها لا تكفي لتوليد القدرة التنافسية في خلق ميزة تنافسية في المنظمات ويرجع السبب إلى نمو القدرة التنافسية مع مرور الوقت للاستفادة من الموارد المتاحة لخلق موارد جديدة مثل المهارات (تكنولوجيا جديدة أو برمجيات).

<sup>1</sup> عز الدين علي سويسي، نعمة عباس الخفاجي، الميزة التنافسية، مرجع سبق ذكره ص 71

إن الميزة التنافسية صعبة التقليد وعلى الشركات أن تخلق حواجز حتى لا يمكن الوصول إليها، ويؤكد على الشركات أن تستوعب مصادر جديدة من المهارات والتقنيات والكفاءات الأساسية.

**1- التكلفة:** يجب على المنظمات أن تراعي الحل الوسط بين التكلفة وما تقدمه من خصائص للسلع والخدمات، فأغلب المنظمات تسعى إلى تخفيض التكلفة وتطبق المراقبة المستمرة على المواد الخام وتحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية.

**2- الجودة:** يمكن تحقيق الجودة من خلال إضافة سمات فريدة للمنتجات التي تقدمها سواء كانت سلع أو خدمات لتعزيز جاذبيتها التنافسية، وذلك للإستفادة العملاء من المرحلة النهائية في تقديم المنتجات، وتحقيق الجودة يتم من خلال بعدين هما تصميم المنتج للتكيف مع وظيفته ونوعيته، وتوقف على القدرة التنظيمية لتحويل المدخلات إلى مطابقة النواتج.

**3- وقت الدخول للسوق:** يمكن للمنظمات أن تنظر إلى عامل الوقت ميزة تنافسية فيما بينها، على إعتبار وقت التسليم هو مصدر للميزة التنافسية، ويعتبر الوقت مقياساً للإلتزام بين المنظمة والعملاء، إضافة إلى ذلك الوقت يعتبر مؤشر لتطوير المنتجات وتقديمها إلى العملاء حسب الجداول الزمنية المتفق عليها.

**4- إعتمادية توصيل المنتج:** تستجيب عادة المنظمات إلى خدمات ما بعد البيع وتمثل في إعتمادية توصيل المنتج أو الخدمة إلى الزبائن، في حين التوصيل يعتبر شكلاً من أشكال التمايز وبعداً تنافسياً ونجد الكثير من المنظمات تسعى إلى تقديم هذه الخدمة كونها تمثل ميزة تنافسية، وينشأ عادة عن هذه الإعتمادية وصول المنتجات إلى أصحابها سليمة ويقدر عال من الموثوقية.

**5- إبداع المنتج:** تتعدد رغبات الزبائن من حيث المفاضلة بين المنتجات أحياناً، وعليه، وعليه فأن المنظمات تقوم بتطوير منتجاتها حتى تتلاءم ما تقدمه مع رغبات زبائنها، أو تقديم منتجات ذات خصائص فريدة عن باقي منافسيها في السوق، بحيث تحمل خصائص فريدة.

ثانياً: الإستراتيجيات العامة للميزة التنافسية:<sup>1</sup> تستند بعض المنظمات إلى تطبيق إستراتيجية معينة لغرض خوض سباق التنافس، وبناء مركز إستراتيجي متميز يضمن لهل البقاء والنمو في بيئة منظمات الأعمال، وللحصول

<sup>1</sup> - عز الدين علي سويبي، نعمة عباس الخفاجي، الميزة التنافسية، مرجع سبق ذكره ص 77

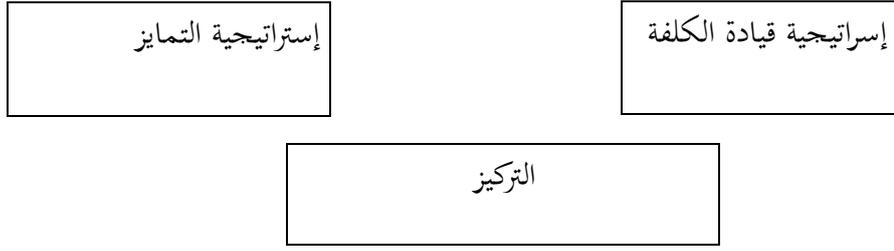
على ميزة تنافسية صعبة التقليد وتحقيق عائد أكبر وبناء على ذلك فإن هناك ثلاث إستراتيجيات لتحقيق أداء أفضل حتى يعود بالنجاح للمنظمات وهذه الإستراتيجيات هي:

- 1- إستراتيجية قيادة الكلفة: تبنى هذه الإستراتيجية على تكاليف مدخلات الإنتاج مقارنة مع منافسيها، بحيث تحقق تغيير جوهري في التكاليف الكلية لأي صناعة بالإعتماد على بعض الإجراءات الهادفة، حيث تتطلب إستراتيجية قيادة الكلفة بأن تمتلك المنظمة منتجات منخفضة التكاليف في صناعة ما بمستوى من الجودة وتسعى إلى خفض التكاليف عام ، وأن تهتم بمراقبة التكاليف الإدارية والإستخدام الأمثل للموارد المتاحة والإستفادة من تراكم الخبرات في تطوير الموارد البشرية حتى يتسنى للمنظمة تحقيق ربحا أكبر من منافسيها مقارنة بمتوسط أسعار الصناعة وأن تباع أسعار أقل من متوسط أسعار الصناعة لتكتسب حصة سوقية ، وكلما أصبحت الصناعة أكثر نضجا والأسعار في الانخفاض كلما حققت ربحا عاليا وكثيرا من الشركات التي تنجح في تعزيز الميزة التنافسية من خلال إستراتيجية قيادة الكلفة، لا بد أن يكون لديها المقدرة الداخلية من خلال الآتي:
- أ- أن يكون لديها رأسمال كبير بحيث يمكن إستثماره في الموجودات الخاصة بالإنتاج .

ب- المهارات اللازمة لتصميم منتجات جديدة.

ج- توفر الخبرة في مجال هندسة التصنيع.

د- قنوات توزيع فعالة.



الشكل رقم (2-1) مصادر الميزة التنافسية.

المصدر: (porter , competitive advantage, the free press, new york, (1985)

2- إستراتيجية التميز: إستراتيجية البحث عن التميز أو الإنفراد بخصائص إستثنائية يصعب تقليدها في ميدان الصناعة وتكون ذات قيمة كبيرة للمشتري بما يحقق رغباته كالأسعار التشجيعية وخدمات ما بعد البيع.

في حين يؤكد أن أفضل المنتجات والخدمات هي التي تحمل صفات فريدة من نوعها، وتتمتع بقيمة كبيرة لدى العملاء وأنها أفضل من منتجات المنافسين أو مختلفة عنهم بمعنى أكثر أن تضع أسعار استثنائية للمنتج لا يمكن الحصول عليها في منتجات بديلة لما تتمتع به من صفات فريدة.

3- إستراتيجية التركيز: تستند على أساس اختيار مجال تنافسي محدود في داخل قطاع الصناعة بحيث يتم التركيز على جزء معين من السوق، وتكثيف نشاط المنظمة التسويقي في هذا الجزء والعمل على استبعاد الآخرين ومنعهم من التأثير في حصة المنظمة.

في حين يشير على التركيز على قطاع معين من السوق وتستخدم محورين الأول تحقيق ميزة تنافسية في التكلفة والثاني في تميز المركز، حيث تعتمد هذه الإستراتيجية على التخصص في منتج معين أو سوق معين .

كما أن هناك المبررات الداعية لإتباع هذه الإستراتيجية هي:

أ- الاستفادة من مزايا التخصص.

ب- القدرة على التجديد والابتكار.

ج- اكتساب مزايا تنافسية عالية من جانب إشباع حاجات المستهلكين.

هناك مخاطر في إتباع هذه الإستراتيجية هي :

- أ- التعرض للتوقف بسبب انخفاض أو ندرة المواد الأساسية التي تعتمد عليها في الإنتاج.
- ب- تتعرض المنظمة للخطر بسبب تقلص الطلب على المنتجات التي تقدمها بسبب:
  - التغيير في الظروف المحيطة .
  - ظهور منافسين جدد.
  - تقديم منتج بديل لمنتج المنظمة .
  - عدم الاستفادة القصوى من الطاقات المتاحة لدى المنظمة في حال انخفاض الطلب.
  - عدم إشباع حاجات ورغبات العملاء.
  - عدم توزيع المخاطرة على مجالات ومنتجات متعددة.
  - عدم القدرة على التعامل مع مجالات الأعمال الأخرى غير المجال الذي تركز عليه.

ونرى إن هذه الإستراتيجيات هي محصلة لعدد من العوامل المختلفة في أنماطها ودرجة تأثيرها، ولها صلة لعدد من العوامل المختلفة في أنماطها ودرجة تأثيرها، ولها صلة بعدة أنظمة واختلاف البيئة التي تمارس فيها، كما أن المنافسة في منظمات وعلى مستوى الشركات هي بمعنى كيف تتميز، وتتنافس الآخريين في السوق وتتفوق عليهم من خلال هذه الإستراتيجيات.

### ثالثاً: نماذج الميزة التنافسية<sup>1</sup>.

حال الباحثون والكتاب في علمي الاقتصاد والإدارة العامة وما تفرع عنهما من تخصصات متنوعة كالاقتصاديات الأعمال، والتسويق والعمليات والموارد البشرية والإستراتيجية خاصة تطوير أفكار تصلح لتفسير محتوى الميزة التنافسية تشكيلا وتفكيراً بأسلوب بنائها، وكان للمتخصصين في حقل نظام المعلومات الإدارية عامة ونظم المعلومات الإستراتيجية وتكنولوجيا المعلومات خاصة مساهمة ذات دلالة في هندسة نماذج الميزة التنافسية، وتبين النماذج الآتية زاوية من تلك الصورة.

- 1- **أنموذج الأعمال:** نتيجة تفكير الإدارة بالتوجه نحو تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وكذلك التفكير بواسطتها برحمة المنظمة، إذا تتسع الميزة التنافسية كلما كانت ربحية المنظمة أكبر حجماً من معدل الربحية في قطاع الأعمال الذي تنتمي له المنظمة، يتخصص أنموذج الأعمال بمحاولة الإجابة عن تساؤل مفاده

<sup>1</sup>- محمد عبد الحسين الطائي، نعمة عباس خثير الخفاجي، نظم المعلومات الإستراتيجية ( منظور الميزة الاستراتيجية )، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009 ص 156-157

كيفية تصميم إستراتيجيات ممكن المنظمة بلوغ الميزة التنافسية والتفوق بتحقيق الربحية ونموها بمعدلات مستهدفة، وهكذا فكرة أنموذج الأعمال تتعلق بطريقة التي تستطيع المنظمة من خلالها تحقيق الميزة التنافسية متمثلة في السلوكيات التالية:

أ- إختيار زبائنها؛

ب- خلق القيمة للزبائن؛

ج- تنظيم أنشطة الشركة الداخلية؛

د- بلوغ أعلى مستوى من الربحية واستدامتها؛

هـ- تحديد مختلف أوجه المنتج؛

و- إنتاج السلع والخدمات والمعلومات؛

2- أنموذج الإستراتيجية: تبني فكرة هذا النموذج على إمكانية تفكير إدارة المنظمة بالميزة التنافسية المتجهة للبحث عن نظرة بديلة للإستراتيجية، وتعتمد تلك النظرة على إيجاد نوع من التوازن بين أنموذج الإستراتيجية، ومدى مساهمة في بناء ميزة تنافسية مستدامة وكما يتبين في الجدول التالي:

جدول (2/2) النظرة البديلة للإستراتيجية المساهمة في بناء الميزة التنافسية.

الميزة التنافسية المستدامة	أنموذج الإستراتيجية
-إمتلاك المنظمة مركزا تنافسيا متفردا. -تكييف أنشطة المنظمة بما يتناسب مع الإستراتيجية.	-أن تحتل المنظمة موقعا تنافسيا مثاليا في الصناعة. -مرجعية مقارنة جميع الأنشطة لتحقيق أفضل ممارسة.
-وضوح المبادلات والإختيارات مقابل المنافسين. -التلاؤم بين الأنشطة متقابلة.	-مميزات كسب الموقف يعتمد على عدد محدود من عوامل النجاح، والموارد والمقدرات الجوهرية.
-القدرة على الإستدامة تأتي من نظام النشاط وليس من أجزاءه. -فاعلية نتائج العمليات.	-المرونة وسرعة الإستجابة لجميع التغيرات بأسلوب المنافسة في السوق.

المصدر: محمد عبد الحسين الطائي، نعمة عباس خضير خفاجي، نظم المعلومات الإستراتيجية ( منظور الميزة الإستراتيجية )، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص157 .

## المبحث الثاني: مدخل لمفهوم البيع الشخصي.

يلعب البيع الشخصي دوراً أساسياً ومهماً في مزيج الترويج لكونه العنصر الذي تنتهي به العملية البيعية وتفاعل المشتري مع المنظمة.

### المطلب الأول: مفهوم البيع الشخصي وأهميته ومكوناته.

#### أولاً: تعريف البيع الشخصي.

تختلف وتتعدد مفاهيم البيع الشخصي من عالم إلى آخر حسب جوهر الموضوع، وأحياناً نجد أنها تشترك في تأشير المتضمنات الأساسية، وستنطلق إلى مختلف التعاريف كما يلي:

1- البيع الشخصي: هو عملية الإتصال الشخصي و التفاوضي بين رجل البيع وبين زبون أو أكثر من الزبائن المرتقبين من أجل إتمام عملية التعامل<sup>1</sup>.

2- عرفه العلاق ورباعية: " البيع الشخصي بأنه التقديم الشخصي والشفهي لسلعة أو خدمة أو فكرة بهدف دفع الزبون المرتقب نحو شرائها أو الإقتناع بها"<sup>2</sup>.

3- البيع الشخصي هو " أسلوب ذو إتجاهين في الإتصال بين البائع والمشتري وبشكل مباشر لتحقيق التأثير المناسب بالفرد أو المجموعة المستهدفة من عملية البيع"<sup>3</sup>.

4- مفهوم البيع الشخصي، "يشير البيع الشخصي إلى الإتصال المباشر بين الشركة وعملائها، والذي من خلاله يتم النقل الشفوي للرسالة البيعية باستخدام رجال البيع التابعين للشركة، ويعتبر البيع الشخصي مصدر مهم للكثير من المعلومات عن السوق والمنافسون، كما يعتبر من أفضل الوسائل لمتابعة خدمات ما بعد البيع"<sup>4</sup>.

5- البيع الشخصي هو، "كل الخطوات الهادفة لتعريف وإقناع المستهلكين لشراء السلعة أو الخدمة من خلال عملية إتصال إنسانية شخصية وبوساطة رجال بيع متخصصين في العمل البيعي"<sup>5</sup>.

<sup>1</sup>-ردينة عثمان يوسف، محمد جاسم محمد، التسويق المصرفي، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص 297.

<sup>2</sup>- حميد الطائي، البيع الشخصي والتسويق المباشر، الطبعة العربية، دار اليزور العلمية للنشر والتوزي، عمان الاردن، 2009 ص 21

<sup>3</sup>- ثامر البكري، الاتصالات التسويقية والترويج، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2009 ص 254

- إياد عبد الفتاح النصور، عطاءالله محمد تيسير الشريعة، مفاهيم التسويق الحديث، نموذج السلع المادية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 320.

-نعيم العبد عاشور، رشيد نمر عودة، مبادئ التسويق، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 125.

6- البيع الشخصي في المجال الإلكتروني، يعرف بأنه استخدام تقنيات الواقع الافتراضي لتحسيد جوهر البيع الشخصي وفرادته التفاعلية الفورية<sup>1</sup>.

7- البيع الشخصي هو كل أساليب الحث الشخصي التي يستخدمها البائع لجعل الآخرين يشترون ما عنده من سلع أو خدمات<sup>2</sup>.

8- يرى معلا وتوفيق، "بأن البيع الشخصي ينطوي على عملية إتصال إقناعية، تستهدف إستمالة السلوك الشرائي للمستهلك المرتقب، كذلك هناك تشابه بين البيع الشخصي والإعلان من حيث كون كل منهما نشاطا ترويجيا، حيث تنطوي الرسالة المنقولة في كليهما على دعوى بيعية معينة"<sup>3</sup>.

9- البيع الشخصي هو الجهود الذي يقوم البائع بأدائه فيما يتعلق بوصف المنتج وعرضه على المشتري وإقناعه بعملية الشراء، ويتميز البيع الشخصي عن عناصر المزيج الترويجي الأخرى بالمواجهة الشخصية والحديث وجها لوجه بين مقدم الخدمة والمستفيد<sup>4</sup>.

البيع الشخصي هو ذلك الموقف الشرائي الذي يحدث من خلاله إتصال بين شخصين على الأقل في محاولة من كل منهما للتأثير على الآخر، حيث يكون لكل من البائع والمشتري أهدافا يأمل كليهما في تحقيقها، فالمشتري قد يسعى لتدنية تكلفة الشراء، أو الحصول على أعلى مستوى من جودة المنتج الذي يقوم بشرائه، في الوقت الذي يحتاج فيه البائع إلى تعظيم العائد والأرباح من تلك المنتجات التي يقوم ببيعها.

ثانيا: أهمية البيع الشخصي.

في ظل الحياة التي نعيشها هنالك أشياء كثيرة، قد تغيرت بشكل درامتيكي مع تغير الحياة، لأنه لا يبقى شيء على حاله طالما كانت الأحداث البشرية والطبيعية قائمة. وبقدر تعلق الأمر في العمل التسويقي فإن نشاط البيع الشخصي قد تغير كثيرا عما كان عليه في السابق، واختلف أيضا عن بقية الوظائف الأخرى غير البيعية، وهذا الأمر أعطى للبيع الشخصي أهمية خاصة تتجلى أهمية البيع الشخصي بتفرده عن بقية الوظائف الأخرى بالخصائص التالية:<sup>5</sup>

<sup>1</sup>- بشير العلاق، الترويج الإلكتروني والتقليدي، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 76.

<sup>2</sup>- أحمد يوسف دودين، إدارة التسويق المعاصر، الطبعة الأولى، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 133.

<sup>3</sup>- حميد الطائي، إدارة المبيعات، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 64.

<sup>4</sup>- ربحي مصطفى عليان، أسس التسويق المعاصر، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 214.

<sup>5</sup>- ثامر البكري، الإتصالات التسويقية والترويج، مرجع سبق ذكره، ص 257، 256.

- 1- تكون القوى البيعية مسؤولة بشكل كبير عن إنجاز وتنفيذ إستراتيجية التسويق للمنظمة في السوق أو المجال المطلوب تنفيذه، لكونها الإدارة التنفيذية في السوق وهي المسؤولة عن علاقة المنظمة مع المستهلكين.
- 2- القوة البيعية هي بمثابة أداة الربط بين المنظمة والمجتمع بشكل عام، حيث عن طريقها تصل المنتجات إلى المستهلكين ومن خلال رجال البيع يتم نقل الأفكار والإحتياجات إلى المنظمة.
- 3- البيع الشخصي أقل الأنشطة الترويجية في التسويق بحاجة إلى مشرفين على العاملين في النشاط، لكنها بحاجة وأكثر من أي نشاط آخر إلى عملية التحفيز لتحقيق النجاحات المطلوبة في عملها مع الآخرين.
- 4- هذا النشاط بحاجة أكثر من غيره من الوظائف التسويقية وفي ذات المستوى إلى أن يتمتع العاملين فيه بذلك إجتماعي وحسن إنساني وأخلاقي لطيف، لكي يتم التعامل مع الجمهور بما يعكس شفافية وأخلاقية المنظمة.
- 5- يتمتع رجال البيع بصلاحيات أكبر من غيرهم وفي ذات المستوى للعاملين في الأنشطة التسويقية وغير التسويقية في المنظمة سواء كان ذلك في حرية الحركة والتصرف، والإنفاق المالي والتعامل مع الأطراف خارج المنظمة.
- 6- يمثل رجل البيع الشخصي حلقة إتصال مباشر بين المنظمة وعملائها.
- 7- يساهم رجال البيع الشخصي في تكوين الإنطباع الذهني والصورة الطيبة للمنظمة بالنسبة لعملائها.
- 8- يمثل البيع الشخصي الدور الرئيسي في البرنامج الترويجي لخطة التسويق في المنظمة.<sup>1</sup>
- 9- يعتمد البيع الشخصي على المقابلة والمواجهة والإقناع والتي تضمن أن يتصرف الطرف الآخر بطريقة إيجابية عند الشراء، وتنفق المؤسسات التسويقية الحديثة مبالغ كبيرة على البيع الشخصي بالمقارنة مع ما يتم إتفاقه على باقي عناصر المزيج الترويجي.
- 10- يزود قسم البيع الشخصي إدارة التسويق بمعلومات مهمة عن الأسواق المستهدفة، والتي بدورها تؤثر على مضمون الإستراتيجية التسويقية الواجب تنفيذها أو توجيهها لهذه الأسواق.
- 11- يعتبر البيع الشخصي العنصر الأكثر كلفة بالمقارنة مع بقية عناصر المزيج الترويجي ذلك لأن البيع الشخصي يتم من خلال الإتصال المباشر بين البائعين والمشترين في الأسواق التسويقية.

<sup>1</sup> - أحمد يوسف دودين، إدارة التسويق المعاصر، مرجع سبق ذكره، ص 134، 133.

- 12- للبيع الشخصي أهمية كبيرة، لما يؤديه من وظائف للسلع والخدمات التي يجري بيعها للمستهلكين من مختلف الفئات في الأسواق المستهدفة.
- 13- يعد رجل البيع حلقة رئيسية في سلسلة التوزيع الغالبية السلع خلال إنتقالها من مراكز الإنتاج إلى مراكز الإستهلاك، وفي كثير من الأحيان يكمن سر نجاح أو فشل المنشأة في نوعية رجال البيع الذين تستخدمهم في توزيع منتجاتها.
- 14- تتوقف مقدرة رجل البيع على قدرته على بيع أكبر عدد ممكن من الوحدات، وبالتالي فإن نجاح رجل البيع يتوقف على قدرته على إقناع أكبر عدد ممكن من المشتريين على الشراء، حتى أنه يمكن القول إن رجل البيع يتم تعريفه بخاصية القدرة على الإقناع، وبالتالي فإن البيع الشخصي هو عملية حث وإقناع الآخرين على أداء شيء معين، وفي دوائر الأعمال تعد هذه العملية أساسية جدا.
- 15- فالبيع الشخصي يعد عملية إتصال شخصي مع العملاء المرتقبين. وفي السوق الأمريكي يعد البيع الشخصي من أهم الأدوار المستخدمة في الترويج ففي كثير من المنشآت التي لا تقوم بالدعاية أو الإعلان نجدها تقوم بتوظيف عدد من رجال البيع.

ثالثاً: مكونات عملية البيع الشخصي.

تتكون العملية البيعية من عدة أوجه رئيسية، ورغم إختلاف مكونات كل منها إلا أنها ضرورية للحصول على رضا المستفيدين وقيامه بتلقي الخدمة، وهذه المكونات هي:<sup>1</sup>

1- تحديد العملاء المرتقبين: حيث يتم حصر المستفيدين المرتقبين، عن طريق المتفيدين الحاليين أو الأصدقاء أو من خلال دراسة السوق المستهدف، ومن ثم تحديد التوقعات للحصول على الخدمة، ويجب على مقدم الخدمة في هذه الحالة أن يكون على دراية تامة بالخدمة المقدمة، معلومات عن المؤسسة....إلخ.

2- تحديد خطة البيع والإقناع: حيث يجب على مقدم الخدمة أن يكون لديه خطة مسبقة لإقناع المستفيد والموائمة بين الجهود التسويقية وحاجات ورغبات المستفيد، بالإضافة إلى التأثير النفسي على المستفيد من قبل مقدمة الخدمة من (جذب الإنتباه، وإثارة الإهتمام، وخلق الرغبة، والإقناع، ثم الحث على الحركة) وتتم هذه العملية من خلال إستخدام الأسلوب المؤثر، والأحاديث المعدة خصيصاً للمستفيد بالإضافة إلى الأسلوب الجيد في إشباع حاجات ورغبات المستفيد.

3- معالجة اعتراضات وشكاوى العملاء: يواجه مقدم الخدمة العديد من الاعتراضات التي يقدمها، وقد تكون هذه الاعتراضات حقيقية باعتبارها أسلوب مهذب لرفض الخدمة المقدمة، أو قد تكون مناظرة بين الخدمة ومنافعها، وبين الحاجات والرغبات الخاصة بالمستفيد وللتغلب على هذه الاعتراضات يجب على مقدم الخدمة قضاء وقت أكبر مع المستفيد، أن يكون صادق في تعامله، أن حريصاً على تقديم الخدمة في الوقت المناسب للمستفيد بالإضافة إلى قدرته في التحلي بالصبر ومهارته في ضبط الأعصاب.

4- إنهاء المقابلة البيعية: بحيث يهدف كل جزء من الحديث للتوصل إلى هدف محدد ينتهي باستخدام الخدمة من قبل المستفيد، بالإضافة إلى الرد على اعتراضات المستفيد بشكل سليم.

5- العمل البيعي: لا تنتهي مهمة مقدم الخدمة عند إتمام تقديم الخدمة، بل يجب أن يتأكد من أن وعوده في تقديم الخدمة والأداء يجب أن تتم بالشكل المطلوب، وذلك بسبب أن العملية البيعية مستمرة وأن حسن تنفيذ الخدمة يعني حصول المؤسسة على عملاء جدد، ومن المفترض أن تكون هذه الوعود مسجلة ومكتوبة حتى يتمكن مقدم الخدمة من متابعتها وتنفيذها.

<sup>1</sup> -ربحي مصطفى عليان، أسس التسويق المعاصر، مرجع سابق، ص 217، 218

المطلب الثاني: أنماط ومراحل ومناهج البيع الشخصي.

أولاً: أنماط البيع الشخصي.

لتطوير القوة البيعة فإن إدارة المبيعات تعتمد أنماط مختلفة من أجل رفع مستوى كفاءة وفاعلية القوى البيعية، وتتمثل هذه الأنماط فيما يلي:<sup>1</sup>

1- جالبي الطلبات: ويقصد بهم تلك المجموعة من رجال البيع التي تسعى لزيادة المبيعات من خلال البحث عن زبائن جدد وجعلهم من الزبائن الحاليين للمنظمة.

2- مستلمي الطلبات: ينصب إهتمام هؤلاء على تنفيذ طلبات المشتري والتأكيد بشكل دقيق على التحقق من الكمية المطلوبة ونوعيتها وتوقيتات الحصول عليها وأية شروط أخرى يكون قد طلبها المشتري.

3- الأشخاص الداعمين: تبرز هذه المجموعة من رجال البيع بشكل خاص في المنظمات التي تسوق منتجات صناعية لأنها تحتاج إلى خدمات مرافقة كثيرة لها وما بعد عملية البيع من نصب، صيانة، تشغيل..... إلخ

ثانياً: مراحل البيع الشخصي.

هنا لا بد من القول بأن هذه المراحل هي مراحل متداخلة ومترابطة ومكملة الواحدة للأخرى بهدف الوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة وفي هذا الجزء سوف نسلط الضوء على مراحل وخطوات عملية البيع بالإعتماد على دوغلاس وزملائه.<sup>2</sup>

1- مرحلة ما قبل التفاعل: وهي المرحلة التي تشتمل على النشاطات والأفعال الأولية أو التمهيديّة التي تسبق عملية التفاعل، والأخذ بعين الإعتبار أن مفتاح إتخاذ القرار يعتمد على مهارات التخطيط قبل النداء.

2- مرحلة التفاعل: هي المرحلة التي يتفاعل بها كل من البائع والمشتري في لحظة تسمى بلحظة الصدق والمهارات المطلوبة في هذه المرحلة تشتمل على ربط الأمور والأحداث، إكتشاف الحاجة، تقديم المشورة والنصيحة وإتهاء الصفقة واللقاء.

<sup>1</sup> -ثامر البكري، الإتصالات التسويقية والترويج، مرجع سابق، ص 264، 265

<sup>2</sup> - حميد الطائي، البيع الشخصي والتسويق المباشر، مرجع سابق، ص 60

3- مرحلة ما بعد التفاعل: وهي المرحلة الثالثة والأخيرة والتي تشتمل على النشاطات التي تلي عملية إتمام الصفقة أو البيع والتي تسمى خدمات ما بعد البيع والمهارات المطلوبة تشتمل على مهارات الدعم، وتطوير وإدامة العلاقات بالزبون.

ثالثا: مناهج البيع الشخصي.

توجد عدة مناهج يمكن الإعتماد عليها في البيع الشخصي، نعرض منها:<sup>1</sup>

1- منهج AIDA : يعتمد هذا المنهج على أن المستفيد يمر بعدة مراحل ذهنية متتالية خلال المقابلة وهي:

أ- الإنتباه : على مقدم الخدمة إيجاد طريقة لجذب إنتباه المستفيد، ثم التركيز على حاجة معينة لدى المستفيد وعدة بدائل لإشباعها.

ب- الإهتمام : من خلال التركيز على قدرة مقدم الخدمة على إشباع حاجة المستفيد أو حل مشكلته وتوضيح المنفعة التي يقدمها مقدم الخدمة.

ج- الرغبة : يجب رفع درجة الإهتمام إلى مستوى الرغبة من خلال عرض الحالة التي سيكون فيها المستفيد بعد تلقيه الخدمة.

د- إتخاذ القرار: على مقدم الخدمة دفع المستفيد إلى إتخاذ القرار الإستفادة من الخدمة.

ويجب على مقدم الخدمة إدارة المقابلة والعرض حتى يقود المستفيد خلال هذه المراحل بالتتابع إلى أن تتم عملية إستخدام الخدمة.

وتتعدد الطرق المستخدمة في عرض المعلومات أثناء المقابلة بين مقدم الخدمة والمستفيد مثل:

- الإعتماد الكامل على الأفلام والصور وقصور مقدم الخدمة في الإجابة على أسئلة المستفيد.

- قراءة مقدم الخدمة للمعلومات الخاصة بالخدمة وتحديدها من جانب المؤسسة والتعليق عليها عند الضرورة.

- قيام مقدم الخدمة بتبليغ المعلومات عن الخدمة شفويا والتي تم تحديدها من جانب المؤسسة مع إستخدام بعض وسائل الإيضاح.

<sup>1</sup> -رجي مصطفى عليان، أسس التسويق المعاصر، مرجع سابق، ص 218، 219

- قيام مقدم الخدمة بتبليغ الرسالة البيعية بالكلمات التي يراها مناسبة ولكن وفقا لترتيب معين للعرض سبق تحديده من جانب المؤسسة.

- إعطاء مقدم الخدمة الحرية الكاملة سواء في التعبير بالكلمات التي يراها أو تسلسل عرض المعلومات واختلاف ذلك باختلاف المستفيد وظروف المقابلة نفسها.

## 2- منهج المؤثر والإستجابة:

يعتمد هذا المنهج على تطبيق نموذج المؤثر والإستجابة في المقابلات وذلك بتعريض المستفيد المرتقب لبعض المؤثرات بهدف الحصول على الإستجابة المطلوبة وهي الحصول على الخدمة والإستفادة منها، وغالبا ما يتم إعداد نموذج من جانب المؤسسة يتضمن المعلومات التي سيقوم مقدم الخدمة بعرضها وترتيب عرض المعلومات يلتزم بها مقدم الخدمة أثناء المقابلة مع إعتماده على ذاكرته في العرض.

يهمل هذا المنهج حقيقة أن المستفيد لا يستجيب بسهولة وسرعة لمثل هذه المؤثرات وذلك لتعدد العوامل المختلفة قبل إتخاذ القرار بشأن الخدمة المقدمة، ويكون النظر للمقابلة من وجهة نظر مقدم الخدمة وليس المستفيد.

3- منهج إشباع الإحتياجات: ويعتمد هذا على أن غرض المستفيد من الخدمة هو إشباع الإحتياجات وضرورة معرفة مقدم الخدمة وتحديده لهذه الإحتياجات لإتمام عملية تقديم الخدمة.

## المطلب الثالث: مهارات وواجبات وأهداف البيع الشخصي.

### أولا: مهارات رجل البيع الشخصي.

على الرغم من كون رجل البيع هو الباديء في المحادثة والحوار مع الزبون المحتمل لتحفيزه وتشجيعه على الشراء، إلا أن قدرته ومهارته في الإصغاء تكون المفتاح الحقيقي لدقة الإستجابة إلى تحديد حاجات المستهلك وتحقيق ما يريده المستهلك فعلا وأن يشعر برضاه بعد ذلك. حيث يمكن تحديد هذه المهارات كمايلي:<sup>1</sup>

1- مهارات المحادثة: وتتمثل في بقدرة في صياغة العبارات وحسن النطق والإصغاء واستخدام الجمل والكلمات الواضحة والمناسبة.

<sup>1</sup> حاتم البكري، الإتصالات التسويقية والترويج، مرجع سابق، ص 261

2- **مهارات الخبرة:** وهي مجمل المعرفة والمعلومات التي يمتلكها عن المنتج الذي يتم التعامل به وعن المنظمة التي يعمل بها وبما يحقق إقناع للطرف الآخر بقدراته التأثيرية في البيع ومن خلال إمتلاكه للمعلومات.

3- **مهارات الإتصال:** أن تكون له قدرة واضحة في عملية الإتصال التسويقي الفعال، وبما يؤدي إلى تحفيز الطرف الآخر للتقدم خطوة متقدمة نحو عملية الشراء.

4- **مهارات المسؤولية:** يجب أن يتحلى بقدرة واضحة في تحمل مسؤولية العمل وأن يستجيب لمتطلبات العمل الإستثنائية التي تفرضها ظروف العمل.

5- **مهارات المشاركة:** يكون رجل البيع جزء من فريق بيعي متكامل وأن يضع في إعتباره مسؤولية العمل المشترك كأساس في نجاح العمل البيعي وأن لا يضع لمصلحته الذاتية سبق على مصلحة فريق العمل أو مصلحة المنظمة التي يعمل بها.

أما على المستوى الفردي للخصائص التي يجب أن يتميز بها رجل البيع فيمكن حصرها في الآتي.

- الذكاء.

- القدرة على إتخاذ القرار.

- القدرة على التحفيز والإقناع.

- الشخصية الواضحة المستقرة.

- المستوى التعليمي المناسب مع المهام البيعية.

- حسن المظهر.

- القدرة التعبيرية وسلامة النطق.

- الثقة بالنفس والجرأة في العمل والتصرف.

- الإحسان بالعمل وأهميته.

- الطموح في التقديم نحو الأفضل.

- الخبرة المتراكمة.

- القدرة على التكيف مع الحالة التي يكون بها في ظل ظروف العمل.

ثانيا: واجبات رجل البيع الشخصي.

وإذا ما أردنا أن نحدد الواجبات التي يجب على رجل البيع إنجازها في مجاله الترويجي والوظيفي فهي:<sup>1</sup>

1- البحث عن المستهلك المحتمل والذي يتوقع أن يحقق عملية الشراء.

2- تحديد الكيفية والتوقيت المناسب في الوصول إلى المستهلك.

3- إستخدام كامل المهارات المتاحة في الإتصالات التسويقية لإخبار المستهلك عن منتجات وخدمات الشركة وأية معلومات أخرى يحتاجها لمساعدته في إتخاذ قرار الشراء.

4- المعرفة الدقيقة لمهارات البيع والمرتكزة على الطريقة المعتمدة في التقديم والإجابة على التساؤلات والإعتراضات وكيفية غلق عملية البيع ( عقد الصفقة ).

5- تقديم المساعدة والخدمات المتنوعة للمستهلك وبخاصة في مجال الأداء التكنولوجي للمنتج وتحقيق رضاه.

6- التعاون مع قسم بحوث التسويق والإستخبارات التسويقية في جمع المعلومات وتقديمها وبما يتوافق مع متطلبات عملهم التسويقي وتحقيقا لتكامل الإتصالات التسويقية.

ثالثا: أهداف رجل البيع الشخصي.

للبيع الشخصي أهدافا طويلة الأجل وأخرى قصيرة الأجل، والأولى تعتبر أهدافا عامة ذات درجة تغيير محدودة للغاية، وتهتم الإدارة بمدى مساهمة هذه الأهداف في تحقيق أهداف الشركة العامة، أما الأهداف القصيرة الأجل فهي أكثر تحديدا، حيث تركز على تلك الأدوار التي تخصصها الإدارة للبيع الشخصي كعنصر من عناصر برنامج الترويج وإستراتيجية التسويق العامة.

وتتمثل أهداف البيع الشخصي فيما يلي:

1- إقناع العميل بالشراء.

<sup>1</sup> -ثامر البكري، الإتصالات التسويقية، مرجع سبق ذكره، ص 259، 260

- 2- البحث عن العملاء.<sup>1</sup>
- 3- أن يكون المستهلك قانعا وراضيا عن عملية الشراء هذه.<sup>2</sup>
- 4- تحقيق درجة مناسبة من القبول للمنتج الجديد في الأسواق.
- 5- المحافظة على ولاء العملاء الحاليين للسلعة من خلال تقديم خدمة جيدة.
- 6- إمداد الزبائن المحتملون بالخدمات الفنية اللازمة لتسهيل عملية البيع.<sup>3</sup>
- 7- الإمداد بمعلومات كافية عن السلعة وخصائصها.
- 8- تجميع معلومات عن حاجات العملاء، ورغباتهم، وسياسات المنافسين.<sup>4</sup>
- 9- خدمة المستهلكين الحاليين.
- 10- مساعدة بعض العملاء على إعادة بيع السلع المشتراة.
- 11- إبلاغ العملاء عن التغييرات التي تطرأ على السلع.
- 12- الإحتفاظ بمستوى معين من المبيعات.<sup>5</sup>
- 13- القيام بعملية البيع بالكامل.
- 14- الحصول على تعاون الموزعين في تخزين وترويج خط المنتجات.
- 15- تزويد العميل بالمشورة والمساعدة الفنية ( وخاصة في حالة السلع المعقدة فنيا، وعند تصميم السلعة طبقا لمواصفات المشتري).

<sup>1</sup>-إياد شوكت منصور، إدارة خدمة العملاء، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 150.

<sup>2</sup>- ربحي مصطفى عليان، أسس التسويق المعاصر، مرجع سابق، ص 214.

<sup>3</sup>- إياد عبد الفتاح النصور، عطاء الله محمد تيسير الشرعة، مفاهيم التسويق الحديث، مرجع سابق، ص 320.

- إياد عبد الفتاح النصور، الأصول العلمية للتسويق الحديث الحرب المحتملة بين مؤسسات الأعمال، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 356.

<sup>5</sup>-أحمد يوسف دودين، إدارة التسويق المعاصر ، مرجع سابق، ص 134.

- 16- المساعدة في تدريب رجال البيع الذين يعملون لدى الموزعين ( أو القيام بهذه العملية بالكامل).
- 17- الإحتفاظ بمستوى معين من المبيعات.
- 18- الإحتفاظ بمستوى المبيعات بصورة تسمح بالمساهمة في تحقيق أهداف الربح ( مثل بيع المزيج "الملائم" من السلع).
- 19- الإبقاء على تكلفة البيع الشخصي داخل حدود معينة.
- 20- الحصول على نصيب معين من السوق والحفاظ عليه.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>- بشير العلق، الترويج الإلكتروني والتقليدي، مرجع سبق ذكره، ص 77.

المبحث الثالث: تحسين الميزة التنافسية في ظل مقارنة تحسين البيع الشخصي

المطلب الأول: العوامل المؤثرة على إنشاء الميزة التنافسية.

توجد عوامل خارجية وعوامل داخلية تؤثر على إنشاء الميزة التنافسية وهي كمايلي<sup>1</sup>:

**1- العوامل الخارجية:** وهي تغير إحتياجات العميل أو التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والقانونية والتي تخلق

ميزة تنافسية لبعض المؤسسات لسرعة رد فعلهم على التغيرات ومن هنا تظهر أهمية قدرة المنظمة على سرعة الإستجابة للمتغيرات الخارجية وهذا يعتمد على مرونة المنظمة في متابعة المتغيرات من خلال تحليل المعلومات وبالضرورة وجود نظام معلومات.

**2- العوامل الداخلية:** قدرة المنظمة على إمتلاك موارد وشراء قدرات لا تكون متوفرة لدى المنافسين الآخرين

كالإبتكار، الإبداع، ليس فقط في تطوير منتج ولكنه يشمل الإبداع في الإستراتيجية وأسلوب العمل.

**المطلب الثاني:** أثر التسويق الداخلي في تحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة الخدمات إستراتيجيا.

من الآثار الناجمة عن التسويق الداخلي كعملية إدارية وفلسفة تسويقية تمكن المؤسسة من تشييد باقة من

المزايا التنافسية، الصادرة من أصل نظام تشغيل التسويق الداخلي بشكل فعال ومتميز<sup>2</sup>.

**1- أثر أسلوب تعيين العاملين في تحقيق ميزة تنافسية:**

أغلب الشركات تعمل في بيئة تتميز بالمنافسة الشديدة وسرعة تقلب الأسواق مثل الإلكترونيات والتكنولوجيا

والإستشارات والتأمين والبنوك والتسويق، يتطلب من الشركات العاملة في هذه المجالات موظفين لديهم القدرة

على الإبتكار كي يتمكنوا من قلب السوق على المنافسين.

حيث إن أي فكرة إبداعية يمكن أن تحقق أرباح للشركة من أهم مصادرها العاملين لديهم فهم للمنتج

وخصائصه وأفكار إبداعية لتطويره وتميزه عن المنافسين وحتى يستطيع العاملين القيام بذلك يجب أن يتم إختيارهم

بشكل صحيح فالخطوة الأولى هي أسلوب إختيار العاملين والذي يمكن من خلاله تحقيق ميزة تنافسية

باختيار عاملين مبدعين متميزين لا يمكن للشركات المنافسة تقليدهم وأفضل مثال على أسلوب إختيار العاملين ما

<sup>1</sup>- وائل محمد إدريس ، الإدارة الإستراتيجية مرجع سابق ، ص115.

صالح عمرو كرامة الحريري ، أثر التسويق الداخلي وجودة الخدمات في رضا الزبون ، أطروحة الدكتوراه ، جامعة دمشق ، (غير منشورة) ،  
<sup>2</sup>- 2006 ، ص 125 .

تقوم به شركة مايكروسوفت حيث تستخدم في إختبار القدرات الإبتكارية للموظفين طريقة إستفزاز العقل لإختبار الموظفين التي تقوم على طرح أسئلة تنسف منطق التفكير التقليدي لديهم.

من أمثلة تلك الأسئلة:

- كيف تنقل جبل فوجي؟

- لماذا صممت أغطية البالوعات الثقيلة في أشكال مستطيلة ودائرية؟

- لأي إتجاه تدير مفتاح الباب لتفتحه، ولماذا أختير هذا الإتجاه؟

- كم عدد محطات التزود بالبنزين في مدينة القاهرة؟

- كم وزن الجليد الموجود في حلبة التزلج؟

- كم مرة في اليوم تتقاطع عقارب الساعة؟

- كيف تصمم فرن ميكروويف يتم التحكم به بواسطة الكمبيوتر؟

- كيف تعرف مكان كتاب في مكتبة كبيرة في غياب أمين المكتبة وعدم وجود فهرس من أي نوع؟

- هل تستطيع وصف اللون الأخضر؟

- كم عدد كرات البينج بونج التي يمكن أن تملأ طائرة 747؟

وبالتالي فإن أسلوب إختيار العاملين له أثر كبير في تعيين عاملين مبتكرين وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية.

## 2- أثر البرامج التطويرية والتدريبية في تحقيق ميزة تنافسية:

إن الموظف مهما كان على مستوى عالي جدا من المعرفة والإبداع فلا بد له من برامج تدريبية ترشده إلى الطريقة الصحيحة للقيام بالمهام وتنمي مهاراته حيث أن العلم متطور وخصوصا بالنسبة للتسويق.

يسهم التدريب في تنمية مهارات وقدرات الموظفين في مجال التسويق حيث يعرفه زويلف: ذلك النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهام والخبرات والإتجاهات التي تجعله صالحا لمزاولة عمل ما.

يمكن من خلال التدريب تزويد موظفي التسويق بكل ما تريده الإدارة من الموظفين كطريقة العمل وكافة الطرق والأساليب الجديدة في العمل وبالتالي يمكن من خلالها أن تتميز عن المنافسين وتحقق ميزة تنافسية.

يؤدي التدريب إلى إكتساب معرفة ومهارات محددة تمكن موظفي إدارة التسويق من أداء عملهم بفعالية، هدف تدريب العاملين هو العمل، وعلى النقيض من ذلك، يعني تطور العاملين بالأنشطة الموجهة إلى الحاجات المستقبلية للموظف، التي قد تكون مستقاة من حاجات المنظمة المستقبلية، مثال: قد يحتاج العاملون إلى أن يتعلموا استخدام الحاسب والبريد الإلكتروني وجوانب أخرى من تكنولوجيا المعلومات والتي قد لا تكون حينها من متطلبات عملهم.

### 3- أثر الحوافز والمكافأة الممنوحة للعاملين في تحقيق ميزة تنافسية:

يعرف التحفيز بأنه تلك العملية النفسية التي توجه السلوك والميل للتصرف بطريقة هادفة لتحقيق الحاجات. التحفيز يعبر عن العلاقة الإنسانية ما بين إدارة التسويق والموظفين لأنه يعبر عن وجهة نظر الإدارة بأداء العاملين وتقييمهم .

والعاملين كبشر يسعون دائما للحصول على الثناء والتميز ويعتقدون باستمرار بأنهم يقومون بما يجب وأي تحفيز الإدارة لهم تجسيديا لهذا الشعور.

حيث أن للحوافز نوعان مادية ومعنوية، يجب على المدراء تعزيز السلوك الإيجابي للعاملين من خلال عملية التحفيز.

أكدت الأبحاث على أهمية الحوافز في زيادة إنتاجية الموظف وارتباطه بالشركة، ولكن على إدارة التسويق أن تختار نوع الحافز المناسب فالبعض يفضلون الحوافز المعنوية والتي لها أكبر الأثر بالنسبة إليهم أما القسم الآخر فيفضل الحوافز المادية والبعض يفضل الإثنين معا وعليها أن تختار الوقت المناسب.<sup>1</sup>

إن الحوافز لها تأثير كبير على الموظفين فهي تسهم في حب الموظف للشركة إرتباطه بها وبالتالي يعمل الموظف بإخلاص ويحاول أن يقدم للشركة كل ما يملك فيقدم أفكار إبداعية تسهم في التميز على المنافسين وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية.

<sup>1</sup>-أدریان، بالمر، مبادئ تسويق الخدمات، ترجمة بهاء شاهين وآخرون، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2009، ص 105.

4- أثر الصلاحيات المخولة والحرية للعاملين في تحقيق ميزة تنافسية:<sup>1</sup>

إن تفويض الصلاحيات لبعض العاملين في الشركة التي تتبنى التسويق الداخلي يعد أمراً حيوياً لأنه من أفضل الطرق التي تهدف للإبداع والإبتكار شريطة أن يتم إختيار الموظفين الأكفاء والذين يمكن الإعتماد عليهم.

إن تفويض الصلاحيات والمشاركة في عملية إتخاذ القرارات لا يمكن تحقيقها إلا من خلال توحيد الأهداف وإيجاد بيئة تنظيمية تركز على العمل الجماعي فتصبح إدارة التسويق كخلية النحل التي يعمل جميع أعضائها بجد لتحقيق الأهداف.

إن الشركات العالمية تعطي لموظفيها الحرية وصلاحيات تمكنها من الإبداع والتي يمكن من خلالها تحقيق ميزة تنافسية.

أحد دلائل نجاح شركة تيمبسون هو إنخفاض نسبة ترك الموظفين للشركة فعلى الأقل 40 بالمائة من الموظفين يعملون بها لأكثر من خمس سنوات, ويعطى المديرين حرية التصرف في كيفية إدارة فروعهم مثلاً تحديد السعر, وقد أصبح العملاء على ثقة بالشركة مما كان له أثر في تحقيق أرباح مستدامة على الأمد البعيد وهذا بفضل الحرية الممنوحة للموظفين والتي هي ميزة تنافسية للشركة

<sup>1</sup>- تيسير العجارمة، التسويق المصرفي، دار اليازور للنشر والطبع، عمان، الأردن، 2005، ص 98.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في إختيار طريقة البيع الشخصي.

تتعدد وتنوع العوامل المؤثرة في إختيار طريقة البيع الشخصي, وعليه يمكن تجسيدها في الخطوات التالية:<sup>1</sup>

- 1- عدد المشترين المرتقبين: فكلما كان عدد المستهلكين كبيرا فإنه يصعب إتباع هذا الأسلوب بالإتصال الشخصي مع كل منهم, وعوضا عن ذلك تخصص عددا من رجال البيع للإتصال بتجار التجزئة الذين يبيعون هذه السلعة وطبعا عددهم أقل من المستهلكين.
- 2- درجة تركيز المشترين المرتقبين: يعتبر أسلوب البيع الشخصي مناسبا عند تركيز عددا من المشترين في منطقة جغرافية واحدة خاصة في حال تسويق السلع الصناعية.
- 3- حجم الطلبية: إنه من غير الإقتصادي أن يبيع رجل البيع طلبيات صغيرة ولكن الوضع يتغير في حال وجود طلبية كبيرة.
- 4- تنوع المنتجات: كلما زاد عدد المنتجات, يمكن الإعتماد على أسلوب البيع الشخصي.
- 5- عدم التجانس في رغبات العملاء: كلما إختلفت رغبات العملاء كلما إحتاج الأمر إلى إستخدام أسلوب البيع الشخصي في الترويج ويمكن ملاحظة ذلك في بيع أجهزة الكمبيوتر.
- 6- الحاجة إلى عرض السلعة: عندما يراد تجربة السلعة ومشاهدة العميل للسلعة نجد أن البيع الشخصي يعتبر هاما جدا خاصة في حالة طرح سلع جديدة للسوق.
- 7- مقاومة المشتري: في السلع الكمالية أو غالية الثمن تكون هناك مقاومة من قبل المشتري لشرائها ولذلك فإن الأمر يتطلب بذل جهد بيعي أكبر لإتمام الصفقة.

<sup>1</sup> -بشير العلاق، الترويج الإلكتروني والتقليدي، مدخل متكامل، مرجع سابق، ص 79.

## خلاصة :

تطرقنا في هذا الفصل على مفهوم الميزة التنافسية والذي يقصد به تحقيق قيمة مضافة بفضل الإستراتيجية التي تتبناها المؤسسة, والذي يعكس تفوقها النسبي مقارنة بمنافسيها في فترة زمنية معينة.

وقد تم التعرف أيضا على مصدر الميزة التنافسية لا يرتبط فقط بالتموقع الجيد في مواجهة ظروف البيئة الخارجية, بل بقدرة المؤسسات على استغلال مواردها الداخلية, ومن أجل ذلك كان لازما عليها الإهتمام بكل الجوانب المتعلقة بالميزة التنافسية من أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة لها على المدى القصير والبعيد, في سبيل تحقيق الريادة و التوفيق على المؤسسات المنافسة لها .

كما يمكن القول أن سعي المؤسسات إلى تحقيق الميزة التنافسية يترتب على إمكانيات و موارد هذه المؤسسات و مدى فاعلية إستراتيجية المؤسسة المستخدمة في دراسة تحليل البيئة التنافسية للإقتناص الفرص المتاحة و تجنب التهديدات و معرفة المنافسين كما تعتبر التنافسية من أهم التحديات التي تواجه المؤسسة حاليا ذلك أن درجة التنافس من العوامل التي تحدد قدرة المؤسسة على الصمود في وجه المنافسين وضمان إستمرارها في السوق و من أجل ذلك كان لازما عليها الإهتمام بكل الجوانب المتعلقة بالميزة التنافسية .

تمهيد:

سنقول في هذا الفصل إلى إجراء دراسة تطبيقية تتمثل في استمارة استبيان تشمل إجابات عينة مكونة من إطارات في تسيير مؤسسات في تخصص وعمال في مؤسسات عامة بحيث نقوم بعرض الخصائص المتعلقة بالمجتمع الدراسة و تفرغ بياناته ثم تحليل الاستبيان .

المبحث الاول : نظرة عامة حول المؤسسة الجزائرية للمنتوجات و الأغذية النسيجية .

سنقوم في هذا الفصل بتقديم نظرة شاملة حول شركة صناعة الأغذية النسيجية بتسمسيت التعريف المؤسسة الجزائرية للمنتوجات الأغذية النسيجية.

المطلب الأول : نظرة عامة حول مؤسسة المؤسسة الجزائرية للمنتوجات الأغذية النسيجية

لقد تقرر إنشاء المؤسسة الجزائرية للمنتوجات الأغذية النسيجية بموجب القرار (2) مجلس الصندوق القابض للصناعات التحويلية، المنعقد بتاريخ 1997/11/09 وذلك على إثر حل الشركة الأم (COUVERTEX-SPA) وهي شركة ذات أسهم، والتي أنشئت بتاريخ : 1987/01/20. وقد تقرر بموجب القرار (2) إنشاء أربع شركات والتي كانت عبارة عن مؤسسات فرعية للشركة الأم نذكرها كما يلي:

-شركة SOFACT بولاية تيسمسيلت.

-شركة FITAL بباب الزوار، ولاية الجزائر.

-شركة SAFILCO بعين جاسر، ولاية باتنة.

-شركة MANTAL بولاية تلمسان.

كل هذه الشركات مختصة في صناعة الأغذية النسيجية والخيط الخشن.

تم الإنشاء الرسمي لشركة (SOFACT) ، وهي شركة ذات أسهم، بتاريخ 1987/03/15 برأس مال اجتماعي يقدر بمليون دينار جزائري ، بموجب عقد توثيقي وقد تم رفعه إلى سبعمائة مليون دينار جزائري بموجب قرار الجمعية العامة غير العادية، المنعقدة بتاريخ: 2000/06/24 ، وذلك مراعاة للنتائج الإيجابية التي حققتها الشركة ، منذ انعقاد أول اجتماع لمجلس إدارة المؤسسة بحضور الموثق، وبموجب العقد التوثيقي ، تم

## الفصل الثالث : دراسة ميدانية للمؤسسة الجزائرية للمنتوجات و الأغطية النسيجية

تعيين المدير العام للشركة، وقد قامت الشركة بفتح سجل تجاري بتاريخ: 10/05/1998 يحمل رقم:

B0700202198، وحساب بنكي لدى البنك الوطني الجزائري، وكالة تيسمسيلت

### 1- الموقع الجغرافي للمؤسسة:

تقع شركة الجزائرية للمنتوجات و الأغطية النسيجية في الشمال الشرقي لمدينة تيسمسيلت حيث تبعد عنها بجوالي 1 كلم، وما جعل موقعها استراتيجيا كونها تقع بالقرب من الطريق الوطني رقم 14، الذي يربط غرب البلاد بوسطها.

تتربع الشركة على مساحة تقدر بـ 10 هكتارات و 3 آرات ، وتبلغ المساحة المغطاة 5.3 هكتار، أين توجد الورشات والمخازن والمرافق الاجتماعية والإدارة.

### المطلب الثاني: نشاط المؤسسة الجزائرية للمنتوجات و الأغطية النسيجية .

تختص المؤسسة الجزائرية للمنتوجات و الأغطية النسيجية . في إنتاج و تسويق الأغطية النسيجية المصنوعة محليا من مادة الأكرليك (ACRYLIQUE) المستوردة من عدة دول كما تنتج الشركة الخيوط الغليظة ، التي تباع في الغالب إلى القطاع الخاص بالنسيج التقليدي، وللإشارة فإن مادة الأكرليك مشتقة من البترول، وهي سريعة الاشتعال ، كما أن سعرها يتغير بتغير سعر النفط، وتقدر الطاقة الإنتاجية للشركة و2000 طن من الخيوط الغليظة سنويا.

### 1- أهداف الشركة:

لقد عرفنا المؤسسة الجزائرية للمنتوجات و الأغطية النسيجية تطورا ملحوظا، واستقرارا كبيرا، منذ تأسيسها مقارنة بمثيلاتها من الشركات الوطنية، لذا فهي تسعى إلى تحقيق أهدافها باستمرار من أجل تطوير نفسها من جهة وبغرض المساهمة في إنعاش الاقتصاد الوطني من جهة أخرى.

من بين الأهداف الرئيسية لإنشاء المؤسسة الجزائرية للمنتوجات و الأغطية النسيجية هو توفير متطلبات السوق الداخلية من الأغطية النسيجية والتقليل من عبء التكاليف المرتفعة للاستيراد ، إذ كانت الشركة تمون بنسبة كبيرة السوق المحلية بالأغطية النسيجية ، نظرا لجودة منتجاتها وقدرتها الكبيرة على المنافسة ومن أجل تحقيق أهدافها تقوم الشركة بتسطير برنامج سنوي ، تسعى لتحقيقه بتجنيد كل الطاقات الإنتاجية وتضافر جهود كل المديرات الموجودة على مستوى الشركة.

ومن بين أهداف الشركة:

## الفصل الثالث : دراسة ميدانية للمؤسسة الجزائرية للمنتوجات و الأغذية النسيجية

-المحافظة على هذا المكسب العظيم ، وهو مركب الأغذية والذي يعد من الهياكل القاعدية في الصناعة النسيجية بالجزائر.

-استعمال أحدث الوسائل والتقنيات في الإنتاج بغرض تحديث مواصفات المنتج وزيادة كميته لإعطائه قدرة تنافسية.

-الحصول على شهادة ISO للجودة والنوعية.

-التحكم في تقنيات الإنتاج لتفادي الانحرافات.

-تحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح ، بغرض تطوير الشركة، وتطوير الاقتصاد الوطني.

2- دور الشركة في الاقتصاد الوطني:

لقد ورثت المؤسسة الجزائرية للمنتوجات والأغذية النسيجية مديونية كبيرة عن المؤسسة الأم، وهذا ما جعلها في العديد من المرات تتخبط في عدة مشاكل، تبقى ظروفها الإنتاجية والتجارية و التسويقية متذبذبة . إن الشركة لا تلجأ إلى الدولة في تمويلها بالمواد الأولية اللازمة للإنتاج من الخارج، بل تعتمد على أموالها الخاصة، لكون ميزانيتها إيجابية منذ سنة 1998.

و قد كانت الشركة تشغل عددا لا بأس به من العمال، إذ تساهم في امتصاص البطالة.

تعتبر ولاية تيسمسيلت من الولايات النائبة التي تفتقر إلى المؤسسات الصناعية، لذا المؤسسة الجزائرية

للمنتوجات والأغذية النسيجية تساهم بشكل كبير، في فك العزلة عن الولاية وتحاول أن تعطي لها طابعا

صناعيا إلى جانب الطابع الفلاحي المميز لها.

اعتمدت المؤسسة الجزائرية للمنتوجات والأغذية النسيجية هيكلًا تنظيميًا يتناسب مع طبيعة وحجم أنشطتها ويتأسس هيكلها التنظيمي الرئيس المدير العام، الذي يشرف على قسم المنازعات القضائية، وأمانة مجلس إدارة الشركة، ومصلحة الأمن الوقائي كما يقوم بعملية المراقبة، والتنسيق بين مختلف المديريات المكونة للمؤسسة والمتمثلة في:

-المديرية التقنية.

-مديرية الموارد البشرية.

-مديرية التجارة والتسويق.

-مديرية المالية والمحاسبة.

1-دراسة القسم الإداري والمالي للمؤسسة:

يعد القسم الإداري والمالي من أهم الأقسام الموجودة على مستوى المؤسسة، بالنظر إلى كثرة المهام الموكلة إليه.

1-1-المديرية العامة ومجلس الإدارة:

يوجد على رأس المؤسسة الجزائرية للمنتوجات والأغذية النسيجية الرئيس المدير العام، ويقوم بوظيفتين معا، وهما تسيير الشؤون المالية والإدارية للشركة بإشرافه على المديرية العامة، ويتأسس مجلس الإدارة.

المديرية العامة يتأسسها المدير العام، وهو المسير الأول للمؤسسة توجد تحت سلطته مختلف الهيئات الإدارية .

**قسم المنازعات القضائية:** يدخل في هذا الإطار كل ما يتعلق بالجانب القضائي، حيث يتخذ المدير العام

كل الإجراءات الإدارية والقانونية اللازمة وتمثل فيما يلي:

- إجراءات تخص القسم الاجتماعي

- إجراءات تخص القسم الاستعجالي والمدني.

-إجراءات تخص الجانب الجزائي.

**مصلحة الأمن الوقائي:** ينشط بهذه المصلحة عون امن، تعمل هذه المصلحة بأربعة أفواج واحد منهم

احتياطي، وهو ما يعكس أن المؤسسة تحتاج إلى أمن متواصل، وتشير إلى الوضعية المتواجدة بها المؤسسة من

حيث المقر الاجتماعي وبعدها عن المدينة وأهمية الموارد المادية المتواجدة بها.

**أمانة مجلس الإدارة:** تقوم بالانتقال مع رئيس مجلس الإدارة ومختلف الهيئات الإدارية، وذلك لتحضير ملف

الجلسة المراد انعقادها.

## الفصل الثالث : دراسة ميدانية للمؤسسة الجزائرية للمنتوجات و الأغذية النسيجية

مجلس الإدارة : يتكون مجلس الإدارة من أعضاء استثماريين يلجأ إليهم مسير المؤسسة، كلما دعت الضرورة لذلك، حيث يطرح عليهم جدول لأعمال مسطر مسبقا في جلسة تنعقد باستدعاء من المسير بالمقر الاجتماعي للمؤسسة من بين الأعضاء الاستثماريين نجد قانونيين والذين يتم اختيارهم من طرف المساهم الوحيد للمؤسسة (الدولة)، وممثلين للعمال، وتتخذ القرارات عن طريق التصويت بالأغلبية وبعد انتهاء الجلسة يتم تحرير المحضر وتوكل مهمة تنفيذ القرارات للرئيس المدير العام.

مديرية المالية والمحاسبة : تعتبر أحد أهم الركائز التي تقوم عليها المؤسسة فهي المسؤولة عن تقييم نشاطها وتسهر على تسجيل ومراقبة كل العمليات المحاسبية والمالية التي تقوم بها المؤسسة، بالنسبة لهذه المديرية، فإن المصلحة الوحيدة التي لها وجود فعلي هي مصلحة المحاسبة العامة، أما مصلحة المالية ومصلحة المحاسبة التحليلية فوجودها بالاسم فقط.

مصلحة المحاسبة العامة: تقوم بعدة أدوار أساسية ، مثل:

تسجيل كل المعلومات المتعلقة بنشاط مختلف الأقسام والمصالح كما تهدف إلى استخراج النتائج العامة الإجمالية للسنة وتحديد الميزانية الختامية، كما تؤسس هذه المصلحة عدة علاقات مع المتعاملين معها، وتمدهم بمختلف المعلومات مثل البنوك، الموردين والزبائن ، تحتوي هذه المصلحة على عدة أقسام نذكر منها ما يلي:

أ- قسم الزبائن : بعد استلام الفواتير من مصلحة التجارة، يقوم مسؤول هذا القسم بترتيبها وتصنيفها ويراقب مدى مطابقتها لما هو مسجل في الدفاتر المالية.

ب - قسم المبيعات الآجلة والفورية : يقوم بتسجيل عمليات التسديد التي تتم في

البنك (BNA) واستلام الفواتير ووصلات التسليم من دائرة التسويق، إضافة إلى مراقبة الفواتير، وتسجيل عمليات البيع.

ج- قسم الموردين : يقوم بعدة مهام أهمها ما يلي:

- تسجيل كل التعاملات مع البنك، ومراجعة حسابات المؤسسة والديون المترتبة عليها.

- مراقبة وتسجيل العمليات التي تدخل في إطار علاقة المؤسسة مع مورديها الأجانب أو المحليين وتفتح حسابات خاصة بالموردين الجدد على مستوى هذا القسم.

- يعتبر هذا القسم المسؤول عن دفتر المشتريات، إذ يسجل العمليات التي تقوم بها مصلحة التموين.

2-دراسة القسم الإنتاجي والتجاري:

يضم هذا القسم مديرتين ، نشاطهما متكامل، وهما المديرية التقنية ومديرية التسويق والتجارة.

1-2 المديرية التقنية:

تشمل هذه المديرية ، المصالح والمديريات التي تشرف على مراقبة سير العملية الإنتاجية وكذلك مجموع الورشات التي تقوم بعملية الإنتاج.

1-3 المديرية الفرعية للتموين : تشغل 14 عاملا وتتفرع إلى مصلحتين هما : مصلحة الشراء ومصلحة تسيير المخزون.

أ- مصلحة الشراء :مسؤولة عن عملية شراء المواد الأولية والاستهلاكية وقطع الغيار اللازمة للعملية الإنتاجية بما يتوافق و البرنامج الإنتاجي السنوي ، وتمثل مهامها فيما يلي:

-استلام تقديرات مصلحة الإنتاج والصيانة من مواد أولية وقطع غيار.

-الإعلان عن مناقصات وطنية ، ودولية للتموين.

-تسوية عملية الشراء مع الموردين ، عن طريق البنك.(BNA)

-القيام بإجراءات الشحن والنقل والجمارك والتأمين على البضاعة.

هناك نوعان من الشراء على مستوى هذه المصلحة وهما:

-الشراء المحلي :يتم الشراء من السوق المحلية، ويتم الاتفاق مع الموردين على السعر الجوده طريقة

ووقت التسليم، ومن بين المؤسسات الوطنية التي تتعامل معها المؤسسة الجزائرية للمنتوجات الأغذية النسيجية نذكر : المؤسسات العسكرية .

-الشراء الخارجي :تستورد المؤسسة مادة الأكريليك من الخارج إضافة إلى قطع الغيار ومواد التلوين عن

طريق مناقصات دولية، وتسدد عن طريق البنك الوطني الجزائري.

ب- مصلحة تسيير المخزون: يكمن دورها فيما يلي:

-حساب كميات المواد الداخلة في المخازن.

-مراقبة نوعية المواد المقتناة، ومدى مطابقتها للمواصفات المطلوبة.

-تحرير وصل الاستلام ومراقبة الفواتير وكذلك تحرير سند إخراج السلع من المخازن.

2- المديرية الفرعية للصيانة : يعمل بها 58 عاملا ، وهو ما يفسر أن آلات المؤسسة تحتاج إلى صيانة

متواصلة ، وتشمل على عدة مصالح منها:

مكتب الدراسات : يختص بدراسة كل ما يتعلق بتصليح الآلات وتحديد أسباب العطل، وطرق استعمال

التجهيزات الجديدة.

## الفصل الثالث : دراسة ميدانية للمؤسسة الجزائرية للمنتوجات و الأغطية النسيجية

مصلحة الصيانة : تشرف على مراقبة عمال الصيانة بما فيهم المختصون بالميكانيكا والتشحيم والتنظيف.

مصلحة الكهرباء : تتدخل حين يتعلق الأمر بعطب كهربائي.

مصلحة التصنيع : تقوم بصنع بعض قطع الغيار بطلب من مصلحة الصيانة.

مصلحة معالجة المياه : لها علاقة مباشرة بورشة الصباغة وتختص بتسخين المياه وإضافة مواد كيميائية ومعالجة

المياه القذرة وتصريفها.

**3- مصلحة البرمجة :** دور هذه المصلحة يكمن في تقدير كمية المواد الأولية التي تدخل في الإنتاج ، المحدد

وفق البرنامج السنوي ، وتقوم بتطبيقه بالاتفاق مع مديرية التجارة والتسويق ومصلحة مراقبة الجودة والنوعية.

**4-مصلحة مراقبة الجودة والنوعية :** وتشمل ما يلي:

المخبر الكيميائي : يوجد على مستوى ورشة الصباغة، حيث تتوفر على عدة أجهزة تستخدم في مزج

واستخراج الألوان المطلوبة.

المخبر الفيزيائي: يختص بمراقبة مقياس الخيط وكثافته وكذلك الأخطاء المرتكبة في الرسومات، ومقاييس الغطاء

الجاهز ووزنه.

**5-الورشات :** تعمل تحت الرقابة المباشرة للمديرية التقنية، يعمل بها 148 عامل، ويمكن ترتيبها حسب

مراحل الإنتاج بما يلي:

ورشة الصباغة: يعمل بها 24 عاملا تتم على مستواها عملية صباغة المادة الأولية

ورشة الغزل: يعمل به 55 عاملا يقومون بعملية غزل المادة الاولية و تجهيزها للنسيج

ورشة النسيج: يعمل بها 35 عاملا يقومون بنسج الأغطية برسومات و الوان مختلفة .

ورشة الإتمام: يعمل بها 18 عاملا بتزغيب الأغطية وتسوية الزغبات.

ورشة الإتقان : يعمل بها 22 عاملا يتم فيها تقطيع الغطاء حسب المقاييس المطلوبة ووضع اللمسات

الأخيرة على المنتج ليصبح جاهزا للتسويق.

**6- مديرية التسويق و التجارة:**

تنقسم إلى مديرتين فرعيتين هما: المديرية الفرعية للتسويق والمديرية الفرعية للتجارة.

1-3-المديرية الفرعية للتسويق : إن الدور الأساسي لهذه المديرية هو :

## الفصل الثالث : دراسة ميدانية للمؤسسة الجزائرية للمنتوجات و الأغذية النسيجية

. بيع المنتج بمختلف الوسائل ومن أجل ذلك انتهجت المؤسسة سياسة اقتصادية تسمح لها بإيجاد منافذ لمنتوجاتها تتمثل هذه السياسة في المشاركة في المعارض المختلفة ، والبيع بالتقسيط للجماعات المحلية، والإدارات التابعة للدولة، والبيع بالجملة للخواص والمؤسسات العمومية

2-3- المديرية الفرعية للتجارة : هي المسؤولة عن تسيير مخزونات المنتج النهائي، كما تقوم بإجراءات البيع ، وتعامل مع عدة فئات من العملاء كسلك الأمن والجامعات والثانويات ومختلف القطاعات العمومية إضافة إلى الخواص المتعاقدين أو الجدد ، وتمارس نشاطها بالتنسيق مع مديرتي الإنتاج والمحاسبة.

### 7- مديرية الموارد البشرية:

إن تطور المؤسسات الاقتصادية يتوقف على كفاءات العمال التي تشغلهم لذا نجد المؤسسة الجزائرية للمنتوجات والأغذية النسيجية ( تحرص على تكوين العمال باستمرار للرفع من خيراتهم المهنية، تقوم هذه المديرية بمهام كثيرة نظرا لعدد العمال الكبير الذي يتعامل معه والذي قدر في سنة 2007 بـ 411 عامل، وللتحكم أكثر في تسيير الموارد البشرية، فإن هذه المديرية تتفرع إلى عدة مصالح ، نذكرها فيما يلي بإيجاز:

1-4- مصلحة المستخدمين:

تعد أهم مصلحة على مستوى مديرية الموارد البشرية وهي المسؤولة عن متابعة الحياة المهنية للعمال وتسيير الأجور تحتوي على فرعين هما:

1-1-4- فرع الموارد البشرية: يختص هذا الفرع بإتباع مسار الحياة المهنية للعمال بداية بالتوظيف ويقوم بمهام عديدة وكثيرة، منها ما يتعلق بالموظفين الجدد كاختيار العمال وإمضاء عقود التشغيل وتكوينهم وتقييمهم بالإضافة إلى متابعة انضباط العمال وتسجيل غياباتهم ، وتسجيل الحالات المرضية والعطل السنوية للعمال وتحرير وثائق تؤكد الساعات الإضافية التي يقوم بها العمال ، وكذلك تقديم الوثائق التي يحتاج إليها العمال.

2-1-4- فرع الأجور : تتمثل مهامه في تحضير أجرة العمال مهما كانت درجة مسؤوليتهم وذلك تبعا للأجر القاعدي المحدد في الاتفاقية الجماعية على أساس المساواة بين العمال ، وحسب التصنيف المهني في الهيئة المستخدمة.

2-4- مصلحة الشؤون الاجتماعية : هذه المصلحة لها عدة وظائف أساسية في سبيل التكفل بمستلزمات العمال والمحافظة على صحتهم وذلك من خلال المركز الطبي المتواجد في المؤسسة، ولكن لا يوجد في طور الخدمة نظرا للظروف المالية التي تمر بها المؤسسة الجزائرية للمنتوجات والأغذية النسيجية .

3-4- مصلحة الوسائل العامة : تختص هذه المصلحة في المحافظة على نظافة المحيط والمؤسسة.



المبحث الثاني : منهجية البحث .

تمهيد :

يتضمن هذا المبحث عناصر الدراسة التي اختبرتها على ملاءمتها مع الموضوع المتمثلة في مجتمع الدراسة ، وأداة الدراسة و متغيرات الاستبيان .

### المطلب الأول :مجتمع الدراسة

الشرط الأساسي المحدد لمجتمع الدراسة هو المؤهل العلمي و العملي ، وبناء على مشكلة هذه الدراسة ، وأهدافها فان المجتمع المستهدف يتكون إطرار في التسير و عمال تقنيين ، الذي يعملون سواء في القطاعات العامة والغاية من شمول مجتمع الدراسة على المهنيين هو محاولة المزج بين الرأيين كون وجوب فهم النظري قبل التطبيق .

### المطلب الثاني : أداة الدراسة

تم استخدام أداة الاستبيان كأداة رئيسية للبحث الميداني ، وذلك لما توفره من وقت وجهد كما أنها وسيلة لجمع البيانات اللازمة للتحقق من فرضيات الموضوع و الإشكالية قيد الدراسة .

هذا و قد تم إعداد الاستبيان على النحو التالي :

1\_ إعداد استبيان أولي من أجل استخدامه في جمع المعلومات .

2 \_ توزيع الاستبيان على جميع أفراد العينة لجمع المعلومات اللازمة للدراسة .

و قد تم تقسيم الاستبيان إلى قسمين كالتالي .

**القسم الأول :** هو عبارة عن معلومات عامة عن المستجيب ( جنس ، الفئة العمرية ، المؤهل العلمي ، عدد سنوات الخبرة).

**القسم الثاني :** هو عبارة عن محاور الدراسة ، ويتكون من 30 فقرة موزعة على محورين .

جدول رقم (3-1) يمثل عبارات الإستبيان

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
01	البيع يساهم في خلق ولاء الزبون بترجمة حاجياته وتوقعاته إلى خصائص تميز المنتج.	1.1000	0.30513	27	موافق تماما
02	نشاط البيع يشجع الزبائن على تقديم آرائهم ومقترحاتهم حتى تتمكن المؤسسة من التوصل إلى ابتكار منتجات جديدة.	1.6333	0.66868	16	موافق
03	نشاط البيع يعطي المؤسسة معلومات جديدة لتحديد توجهات الزبائن الجديدة.	1.7667	0.62606	17	موافق
04	المؤسسة تشكل مجموعات مختلفة من الزبائن بناء على خصائص ورجحية كل زبون.	1.8667	0.62881	18	موافق
05	نشاط البيع يكسب المؤسسة زبائن جدد وتعمل على الاحتفاظ بهم بتقديم خدمات ذات جودة عالية وبوفائها لهم.	2.1000	0.75886	16	موافق
06	نشاط البيع يساعد المؤسسة على تحديد حصتها السوقية ومعرفة موقعها بين المنافسين.	2.1000	0.80301	11	موافق
07	تحدد المؤسسة التغيرات المحتملة حدوثها في الأسواق بناء على معلومات دراسة السوق.	2.6333	1.09807	11	موافق
08	نشاط البيع يساعد المؤسسة على التنبؤ بالنتائج المستقبلية ومنه تحديد حجم السوق.	3.0333	1.12903	14	موافق
09	نشاط البيع يمكن من اتخاذ القرارات الصائبة ويساعد على دخول أسواق	1.2667	0.73968	29	موافق تماما

				جديدة.	
10	لنشاط البيع دور كبير في تحديد طبيعة الزبائن المحتملين.	1.8000	0.92476	13	موافق تماما
11	البيع يساعد على معرفة المنتجات التي تحافظ عليها وتستمر في إنتاجها والتي يجب حذفها .	2.2333	0.77385	20	موافق
12	نظام البيع يساعد على تحديد جودة المنتجات الحالية في المؤسسة.	2.1000	0.66176	17	موافق
13	يساهم نشاط البيع في تحقيق جملة من التطورات التقنية والابتكارات الحديثة	2.0333	0.76489	13	موافق
14	يساعد فهم نشاط البيع على اتخاذ قرارات مناسبة عند إضافة منتجات جديدة لتلك المنتجات الموجودة .	2.2333	0.77385	14	موافق
15	يساعد نشاط البيع على تقييم منتجات المنافسين بناء على المعلومات المتوفرة.	2.5000	1.19626	11	موافق تماما
16	يساعد نشاط البيع على تقييم منتجات المنافسين بناء على المعلومات المتوفرة.	1.9667	0.99943	12	موافق
17	يساعد نشاط البيع على تقييم منتجات المنافسين بناء على المعلومات المتوفرة...	1.9333	0.90719	17	موافق
18	يساعد نشاط البيع على تقييم منتجات المنافسين بناء على المعلومات المتوفرة.	2.1333	1.00801	11	موافق
19	معلومات البيع تستخدمها المؤسسة من اجل تقليل ردود فعل تحركات المنافسين لتجنب المفاجآت المتوقع حدوثها	2.2000	0.71438	14	موافق
20	المعلومات البيعية تساهم في تحديد مصادر ميزة تنافس المنافسين	2.1667	0.74664	21	موافق
21	المؤسسة تعمل باستمرار على تطوير منتجات وتقديم خدمات إضافية متميزة	2.1667	0.87428	15	موافق
22	تستخدم المؤسسة الإعلان والترويج لإظهار مزايا منتجاتها بشكل مكثف.	2.3333	0.97143	14	موافق

23	تقدم المؤسسة منتجات جديدة تختلف عن ما يقدمه المنافسين لتحقيق ميزة تنافسية.	2.3333	0.66089	12	موافق
24	تعمل المؤسسة على اقتحام أسواق جديدة لم يدخلها المنافسون.	2.3667	0.92786	14	موافق
25	لجذب زبائن جدد يجب على المؤسسة استعمال نظم اتصال حديثة .	2.2667	0.69149	14	موافق
26	تسعى المؤسسة دائما للحفاظ على حصتها السوقية الحالية بتقديم منتجات تتوافق مع متطلبات الجودة الشاملة.	2.2333	0.77385	18	موافق تماما
27	تغطي المؤسسة بعض جوانبها بمنتجات أخرى بمنح مزايا وخدمات إضافية للزبون عن طريق الإتصال و معرفة حاجياتهم و رغباتهم .	2.5000	0.82001	13	موافق
28	المؤسسة ترغب الدخول في المجالات التي تتطلب نفقات بحث وتطوير كبيرة..	2.4667	0.89955	13	موافق
29	تحافظ المؤسسة دائما على حصتها السوقية بتميز منتجاتها بجعله أقل مستوى ممكن .	2.4333	0.67891	17	موافق
30	تتخلى المؤسسة عن المنتجات الضعيفة التي لا تلبى حاجات السوق .	2.6000	0.72397	19	موافق

التعليق على العبارات:

**العبارة 08:** يتضح أن هذه العبارة تحتل المرتبة الأولى حسب متوسطها الحسابي (3.0333)، واتجاهها العام في الإجابة هو " موافق "، مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة ترى أن نشاط البيع يساعد المؤسسة على التنبؤ لنتائج المستقبلية ومنه تحديد حجم السوق .

**العبارة 07:** جاءتا في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (2.6333)، واتجاه عام في الإجابة هو " موافق "، أفراد العينة ترى أن المؤسسة تحدد التغيرات المحتمل حدوثها بناء على معلومات دراسة السوق.

**العبارة 30:** يشير ترتيبها إلى الثالث بمتوسطها حسابي (2.6000)، والاتجاه العام لإجابتها هو " موافق"، إشارة على أن أغلبية أفراد العينة يرون تتخلى المؤسسة عن المنتجات الضعيفة التي لا تلي حاجات السوق .

**العبارة 15 و 27 :** جاءتا في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي على التوالي (2.5000) و(2.5000)، و باتجاه عام في الإجابة هو " موافق تماما "، دلالة على أن أغلبية أفراد العينة ترى نشاط البيع يساعد في إتخاذ قرارات مناسبة عند إضافة منتوجات جديدة لتلك المنتجات الموجودة كما تسعى المؤسسة للحفاظ على حصتها السوقية بتقديم منتجات تتوافق مع متطلبات الجودة .

**العبارة 28:** جاءت في الترتيب الخامس حسب المتوسط الحسابي (2.4657)، واتجاهها العام في الإجابة هو " موافق "، المؤسسة ترغب الدخول المجالات التي تتطلب نفقات بحث و تطوير كبيرة .

**العبارة 29 :** جاءتا في الترتيب السادس بمتوسط حسابي (2.4333) و باتجاه عام في الإجابة هو " موافق"، دلالة على أن أغلبية أفراد العينة ترى يمكنها الحفاظ على حصتها السوقية من بتميز سعر منتوجاتها

**العبارة 24:** يتضح أن هذه العبارة ترتيبها هو السابع حسب متوسطها الحسابي (2.3667)، واتجاهها العام في الإجابة هو " موافق"، مما يدل على أن معظم المستجوبين تقدم المؤسسة منتجات جديدة تختلف عن ما يقدمه المنافسون لتحقيق ميزة تنافسية

**العبارات: 23** جاءت في الترتيب الثامن حسب ما يظهر من متوسطها الحسابي (2.3333)، والاتجاه العام في الإجابة هو "موافق"، حيث يرى أفراد العينة أن المؤسسة تستخدم الإعلان و الترويج لإظهار مزايا منتجاتها بشكل مكثف.

**العبارات: 25** جاءت في الترتيب التاسع متوسط حسابي (2.2667)، و باتجاه عام في الإجابة هو "موافق"، دلالة على أن أغلبية أفراد العينة ترى تعمل المؤسسة على اقتحام أسواق جديدة لم يدخلها المنافسين .

**العبارات: 11 و 14 و 22 و 26** جاءت في الترتيب العاشر بمتوسط حسابي على التوالي (2.2333) و باتجاه عام في الإجابة هو "موافق"، دلالة على أن أغلبية أفراد العينة البيع يساعد على معرفة المنتجات التي تحافظ عليها المؤسسة و تستمر في إنتاجها كما نشاط البيع في تحقيق جملة من التطورات التقنية و الابتكارات الحديثة .

**العبارات: 19** جاءت في الترتيب الحادي عشر حسب ما يظهر من المتوسط الحسابي (2.2000)، أن أفراد العينة ترى أن ترجمة معلومات البيع و تحويلها تكون بوضع خطط جديدة .

**العبارات: 13** جاءت في الترتيب الثاني العاشر بمتوسط حسابي (2.1333) و باتجاه عام في الإجابة هو "موافق"، دلالة على أن أغلبية أفراد العينة ترى البيع دراسة السوق تكتيكات المنافسين في الأسواق .

**العبارات: 05 و 06 و 12** جاءت في الترتيب الثالث عشر بمتوسط حسابي (2.1000) و باتجاه عام في الإجابة هو "موافق"، دلالة على أن أغلبية أفراد العينة ترى أن نشاط البيع يكسب المؤسسة زبائن جدد و تعمل على الاحتفاظ بتقديم خدمات ذات جودة عالية بوفائها لهم كما يساعد نظام البيع على تحديد جودة المنتجات الحالية في المؤسسة .

**العبارات: 20 و 21** جاءت في الترتيب الرابع عشر بمتوسط حسابي (2.1667) و باتجاه عام في الإجابة هو "موافق"، دلالة على أن أغلبية أفراد العينة ترى معلومات البيع تستخدمها المؤسسة من أجل التقليل من ردود فعل تحركات المنافسة لتجنب المفاجآت المتوقع حدوثها كما تساهم المعلومات البيعية في تحديد مصادر ميزة تنافس المنافسين .

**العبارات: 05 و 06 و 12** جاءت في الترتيب الخامس عشر بمتوسط حسابي (2.1000) و باتجاه عام في الإجابة هو "موافق"، دلالة على أن أغلبية أفراد العينة ترى أن نشاط البيع يكسب المؤسسة زبائن جدد و تعمل على الاحتفاظ بتقديم خدمات ذات جودة عالية بوفائها لهم كما يساعد نظام البيع على تحديد جودة المنتجات الحالية في المؤسسة

**العبارة:16** جاءت في الترتيب السادس عشر بمتوسط حسابي (1.9667) و باتجاه عام في الإجابة هو "موافق"، دلالة على أن أغلبية أفراد العينة ترى أن يساعد نشاط البيع على تقييم منتجات المنافسين بناء على المعلومات المتوفرة .

**العبارة:17** جاءت في الترتيب السابع عشر بمتوسط حسابي (1.9333) و باتجاه عام في الإجابة هو "موافق"، دلالة على أن أغلبية أفراد العينة ترى أن تساعد وظيفة البيع في التنبؤ بإستراتيجية المنافس من خلال تحليل سلوكه القديم و الجديد .

**العبارة:04** جاءت في الترتيب الثامن عشر بمتوسط حسابي (1.8667) و باتجاه عام في الإجابة هو "موافق"، دلالة على أن أغلبية أفراد العينة ترى المؤسسة تشكل مجموعات مختلفة من الزبائن بناء على خصائص و رغبة كل زبون .

**العبارة:10** جاءت في الترتيب التاسع عشر بمتوسط حسابي (1.8000) و باتجاه عام في الإجابة هو "موافق" تماما ، دلالة على أن أغلبية أفراد العينة ترى أن لنشاط البيع دور كبير في تحديد طبيعة الزبائن المحتملين .

**العبارة:03** جاءت في الترتيب العشرين بمتوسط حسابي (1.7667) و باتجاه عام في الإجابة هو "موافق"، دلالة على أن أغلبية أفراد العينة ترى أن نشاط البيع يعطي المؤسسة معلومات جديدة تحدد التوجهات الزبائن الجديدة

**العبارة:02** جاءت في الترتيب الواحد و العشرون بمتوسط حسابي (1.6333) و باتجاه عام في الإجابة هو "موافق"، دلالة على أن أغلبية أفراد العينة ترى أن نشاط البيع يشجع الزبائن على تقديم آراء حول مقترحاتهم من التوصل ابتكار منتجات جديدة .

**العبارة:09** جاءت في الترتيب الثاني و العشرون بمتوسط حسابي (1.2667) و باتجاه عام في الإجابة هو "موافق تماما"، دلالة على أن أغلبية أفراد العينة ترى أن نشاط البيع يمكن من إتخاذ القرارات الصائبة و يساعد على دخول أسواق جديدة

**العبارة:01** جاءت في الترتيب الثالث و العشرون بمتوسط حسابي (1.1000) و باتجاه عام في الإجابة هو "موافق تماما"، دلالة على أن أغلبية أفراد العينة ترى أن نشاط البيع يساهم في خلق ولاء الزبون بترجمة حاجياته و توقعاته إلى خصائص تميز المنتج .

أولاً- أثر عامل الجنس على آراء المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة:

ومن أجل التأكد من هاته الفرضية سنعتمد اختبار (**T-Independent-Samples**)

(test)، وذلك لأن عامل الجنس يحتوي على فئتين فقط، هما: (ذكور، إناث).

والجدول الآتي يبين نتائج هذه الاختبار

الجدول رقم (3-2): نتائج اختبار فرق المتوسطين لآراء المستجوبين تجاه أداء رجل البيع في تحسين

الميزة التنافسية حسب عامل الجنس.

المتغير	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T) المحسوبة	مستوى دلالة (T)
الجنس	ذكر	104	3.0367	0.437	1.251	0.265
	أنثى	21	3.0216	0.314		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v22.

يوجد تباين في آراء العاملين المستجوبين تجاه الجنس، وذلك استنادا إلى أن قيمة مستوى المعنوية المحسوب له

والذي يبلغ (0.265) أكبر من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ( $\alpha=0.05$ ).

الجدول رقم (3-3) : نتائج اختبار فرق المتوسطين المستجوبين تبعا لعامل العمر.

المتغير	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T) المحسوبة	مستوى دلالة (T)
الفئة العمرية	20 سنة	05	0.30513	0.30513	3.040	0.013
	من 20 إلى 35	12	0.30513	0.30513		
	من 35 إلى 40 سنة	10	0.30513	0.30513		
	50 سنة	03	0.30513	0.30513		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v22

ومن خلال تتبع البيانات الواردة في الجدول رقم يمكننا تسجيل الملاحظات الآتية:

يوجد تباين في آراء المستجوبين تجاه أداء رجل البيع في تحسين الميزة التنافسية العنصر النسوي تبعا لعامل "الجنس"، وذلك استنادا إلى أن قيمة مستوى المعنوية المحسوب له، والذي يبلغ (0.013) أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ (0.05=α).

ومن خلال تتبع البيانات الواردة في الجدول رقم (2) يمكننا تسجيل الملاحظات الآتية:

لا يوجد تباين في آراء المستجوبين تجاه متغير الفئة العمرية تبعا لعامل العمر، وذلك استنادا إلى أن قيمة (T) المحسوبة والبالغة (0.356) أقل من قيمتها الجدولة والبالغة (2.86)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية يبلغ (0.785) وهو أكبر من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ (0.05 = α).

ثالثا- أثر عامل المستوى التعليمي على آراء المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة: ومن أجل اختبار هاته الفرضية سنعمد على تحليل التباين الأحادي One-way ANOVA، وذلك لأن المستوى

التعليمي يحتوي على اربع فئات، وهي: (ثانوي، جامعي، دراسات عليا، أخرى). والجدول الآتي يبين نتائج هذه الاختبارات :

الجدول رقم (3-4): نتائج تحليل التباين الأحادي لآراء المستجوبين تجاه أداء رجل البيع في تحسين الميزة تبعا لعامل المستوى التعليمي .

المتغير	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (T) المحسوبة	مستوى دلالة (T)
المؤهل العلمي	ليسانس	18	3.021	0.397	(1.200)	0.252	0.859
	ماستر	11	3.060	0.424			
	ماجستير	01	3.031	0.454			
	دكتوراه	00	00	00			
	تكوين مهني متخصص	00	00	00			
	المجموع	30	3.034	0.418			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v22.

لا يوجد تباين في آراء المستجوبين تجاه متغير المؤهل العلمي تبعا لعامل المستوى التعليمي، وذلك استنادا إلى أن قيمة (T) المحسوبة والبالغة (0.252) أقل من قيمتها الجدولة والبالغة (2.70)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية يبلغ (0.859) وهو أكبر من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ( $\alpha=0.05$ ).

الجدول رقم (3-5): نتائج تحليل التباين الأحادي لآراء المستجوبين تجاه أداء رجل البيع في تحسين الميزة التنافسية تبعا لعامل التخصص العلمي .

المتغير	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (T) المحسوبة	مستوى دلالة (T)
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	02	2.792	0.548	3.121	2.940	0.010
	من 5 إلى 10 سنوات	10	3.158	0.571			
	أكثر من 10 سنوات	17	2.785	0.680			
	المجموع	30	3.003	0.607			
قيمة (T) المجدولة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) ودرجات الحرية (3، 110) = 2.70 .							

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v22.

ومن خلال تتبع البيانات الواردة في الجدول رقم (3) يمكننا تسجيل الملاحظات الآتية:

يوجد تباين في آراء المستجوبين تجاه متغير التخصص العلمي، تبعا لعامل المستوى التعليمي، وذلك استنادا إلى أن قيمة (T) المحسوبة والبالغة (3.694) أكبر من قيمتها المجدولة والبالغة (2.70)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية يبلغ (0.014) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ( $\alpha = 0.05$ ).

## خلاصة :

حاولنا من خلال هذا الفصل إجراء دراسة تطبيقية تمثلت في استمارة استبيان شملت إجابات عينة من المجتمع مكونة من 30 فردا متمثلين في إطارات في تسيير المؤسسات في التخصص و عمال في مؤسسات عامة وطلبة جامعيين تخصص إدارة أعمال ، و باستخدام SPSS قمنا بعرض الخصائص المتعلقة بمجتمع الدراسة و تفرغ بياناته ثم تحليل نتائج الاستبيان، وانطلاقا من إجابات العينة المدروسة و التي بينت اختلاف و جهات النظر بين الموافق وموافق تماما والمحايد وغير موافق وغير موافق تماما، إلا أن أغلب المستقصين أجمعوا على أن رجل البيع يساهم في تحسين منتجات المؤسسة .

### خاتمة :

تطرت هذه المذكرة إلى دور أداء رجل البيع في تحسين التنافسية ، هذا الدور الذي يزداد أهمية كلما اتجهت المؤسسة نحو تحقيق أداء متميز ، بحيث يمكننا تجاهل الدور الذي يؤديه رجل البيع في تحسين الخدمة و تلميع صورة المؤسسة أمام المستهلكين ، و ذلك من خلال الإستراتيجيات و الخطط التي تضعها المؤسسة لتنمية و تحسين دور أداء رجل البيع

من أجل تحقيق الفعالية المطلوبة التي تضمن سرعة الوقت واختصار الجهد للوصول للأهداف ممكنة التحقق، بحيث كلما كان أداء رجل البيع في مستوى تطلعات المستهلكين يؤدي ذلك إلى تحقيق رضي الزبائن الذي يساهم بدوره في ارتفاع مداخيل المؤسسة ، و لا يتحقق ذلك إلا بانتهاج سياسة تسويقية و ترويجية محكمة يكون أساسها العامل البشري المؤهل ذو الكفاءة العالية المتحكم في تقنيات التكنولوجيا الحديثة ، و المتقن للغة الإتصال مع الآخرين .

أما عن صحة الفرضيات التي حاولت الإجابة على الإشكالية المطروحة في هذه المذكرة، و التي تم اختبارها

في فصولها الثلاثة فقد تم التوصل بشأنها إلى ما يلي:

- **الفرضيات :**
- أن رجل البيع يعتبر أداء رجل البيع العامل الحاسم في خلق ولاء للزبائن و الإحتفاظ بهم حيث توصلنا أن الفرضية الأولى صحيحة.
- نظام البيع يساعد المؤسسة في تحسين منتجاتها حيث توصلنا أن الفرضية الثانية صحيحة .
- أداء رجل البيع يساعد في ثقافة الإبتكار و الإبداع في المؤسسة حيث توصلنا أن الفرضية الثالثة صحيحة.
- نظام البيع له دور كبير في صنع القرارات داخل المؤسسة حيث توصلنا أن الفرضية الرابعة صحيحة.

## الخاتمة:

أما عن النتائج التي تم التوصل إليها في هذه المذكرة ، بعد التحقق من صحة الفرضيات التي أعطت إجابات مسبقة على الإشكالية المطروحة، فتم استنتاج هذه النتائج من الفصل الثالث لهذه المذكرة، حيث تمثل النتائج التالية أهم النتائج التطبيقية التي توصلت إليها المذكرة، خلال إجابتها على الإشكالية المطروحة، وهي كالتالي:

البعد الخاص بالقيادة:

تدرك إدارة المنظمة أن عمال رجال البيع لديهم القدرة على التطور و تحمل المسؤولية، و تعرف أنها من المفروض عليها النظر إلى المستقبل لوضع خططها و استراتيجياتها ، كما تقوم بمراقبة أعمالهم كذا توجيههم، المنظمة تهتم بوضع نظام لتحفيز العمال لرفع مستوى أدائهم و تقوم بإدخال الحوافز المعنوية و تنميتها .تدرك إدارة المنظمة أهمية التكوين كقوة تنافسية لها و تضع ميزانية حتى تتيح لرجال البيع فرصة التكوين و التطور، و تشجعهم على ذلك . كما يطلب من المديرين تحديد الاحتياجات التدريبية.

كما تقوم المنظمة بوضع قياسات في مختلف العمليات، بحيث ينظر للقياس كأمر حيوي في عملية التحسين المستمر للأداء .

الاقتراحات:

## الخاتمة:

انطلاقاً من النتائج المتعلقة بموضوع هذه المذكرة ، و التي تم استنتاجها بعد الإجابة على الإشكالية المطروحة، يمكن تقديم بعض الاقتراحات و التوصيات المتعلقة بالدراسة التي أجريت في مؤسسة الجزائرية للمنتوجات و الأغذية النسيجية

- ضرورة إعطاء الإدارة أهمية بالغة لوظيفة رجل البيع ، و اعتبارها أساس العملية التسويقية و الترويجية لمنتجات المؤسسة
- رفع كفاءة رجل البيع عن طريق تنويع مجالات تدريبه ، و تأمين فرص التدريب الخارجي له.
- على رجل البيع التحلي بأخلاقيات المهنة و السمعة الطيبة مما يعزز الثقة بينه و بين المشتريين.
- يجب تحمل رجل البيع صورة تمثيل المؤسسة أمام المستهلكين وذلك من خلال إتقانه للغة الحوار و الاتصال الجيد مع الزبائن و إرضاءهم.
- ضرورة العمل المشترك بين الإدارة و رجل البيع لتحقيق مزيد من الأهداف و النجاحات.
- القيام بعقد لقاءات دورية مع رجال البيع .
- على الإدارة العليا خلق نظام لانسباب المعلومات إلى جميع المستويات الإدارية بالشركة مما يساعد في فهم أهداف التخطيط الاستراتيجي للشركة في مختلف المجالات .
- ضرورة قيام الإدارة العليا بالتنسيق المستمر مع إدارة الموارد البشرية بشأن خلق بيئة عمل محفزة من خلال خلق فرص النمو الوظيفي للعاملين فيها مما يساعد على تنمية الولاء لديهم حيال الشركة.
- إشراك الجميع في عملية تصميم و تنفيذ و تقويم الاستراتيجيات.
- اعتماد نظام حوافز فعال.

الكتب:

- 1- بلال خلف السكارنه ، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي ، الطبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان 2015.
- 2- وائل إدريس ، الإتجاه الإستراتيجي والأداء التنظيمي ، المؤتمر العلمي الخامس بعنوان إقتصاد المعرفة والتنمية الإقتصادية ، 2005 .
- 3- شيقارة هجيرة ، الإستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسات ، مذكرة ماجيستر ، جامعة الجزائر ، 2005
- 4- عزالدين علي سويسي ، نعمة عباس الخفاجي ، الميزة التنافسية وفق منظور إستراتيجيات التغيير التنظيمي ، الطبعة العربية دار الأيام للنشر والتوزيع ، عمان
- 5- وائل محمد إدريس ، طاهر محسن الغالي ، الإدارة الإستراتيجية ، المفاهيم والعمليات ، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، 2013
- 6- غز الدين علي السويسي ، نعيم عباس الخفاجي ، الميزة التنافسية وفق منظور إستراتيجية التغيير التنظيمي الطبعة العربية ، دارالأيام للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2015 .
- 7- وائل محمد إدريس ، طاهر محسن الغالي ، الإدارة الإستراتيجية ، المفاهيم والعمليات ، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان الأردن 2013 .
- 8- يوسف حجيم سلطان الطائي ، هاشم فوزي دباس العبادي ، التسويق الإلكتروني ، الوراق للنشر والتوزيع ، الأردن عمان 2009.
- 9- يحي عيسى ، لعلاوي عمر التسويق الإستراتيجي ، دار الخلدونية ، القبة القديمة ، الجزائر 2011 .
- 10- غسان عيسى العمري ، سلوى أمين السمراني ، نظم المعلومات الإستراتيجية مدخل إستراتيجي معاصر ، دالا المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان الأردن 2008 .
- 11- محمد عبد الحسين الطائي ، نعيم عباس خفير الخفاجي ، نظم المعلومات الإستراتيجية ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان الأردن 2009 .

- 12-ردينة عثمان يوسف ، محمد جاسم محمد، التسويق المصرفي ، الطبعة الأولى ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن 2001 .
- 13-حميد الطائي ، البيع الشخصي والتسويق المباشر ، الطبعة العربية ، دار العلمية للنشر والتوزيع عمان الأردن ، ص 2009 .
- 14- ثامر البكري، الإتصالات التسويقية للترويج ، الطبعة الثانية دار الحميد للنشر والتوزيع .
- 15- إياد عبد الفتاح ، النسور، عطا الله محمد تيسير الشرعة ، مفاهيم التسويق الحديث، نموذج السلع المادية ، الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان الأردن 2014.
- 16- نعيم عبد العشور رشيد نمر ، عودة مبادئ التسويق ، الطبعة العربية ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان الأردن . 2006.
- 17- بشير العلاق، الترويج الإلكتروني و التقليدي، الطبعة العربية دار اليازور العلمية للنشر و التوزيع عمان ،الأردن 2009 .
18. أحمد يوسف دودين، إدارة التسويق المعاصر، الطبعة الأولى دار الأكاديميون للنشر و التوزيع ، عمان الأردن 2015.
- 19-حميد الطائي،إدارة المبيعات ، الطبعة العربية ،دار اليازور العلمية للنشر و التوزيع ، عمان الأردن 2009.
- 20- ربحي مصطفى عليان ، أسس التسويق المعاصر ، الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر و التوزيع عمان 2009.
- 21-ثامر البكري، إتصالات التسويقية و الترويج ، الطبعة الثانية ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان الأردن 2009.
- 22-سيد سالم عرفة، إدارة المبيعات و البيع الشخصي ، الطبعة الأولى ، دار الراية للنشر و التوزيع عمان الأردن 2009.
- 23-إياد شوكت منصور ، إدارة خدمة العملاء ،الطبعة الأولى ، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع ، الأردن ، عمان ، 2008.

رسائل و أطروحات جامعية :

1- شيقارة هجيرة ، إستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسات ، مذكرة ماجيستر ، جامعة الجزائر 2005.

2-رياد عبد الهادي العقابلة، مدى إدراك السلوك الأخلاقي و دوره في تحقيق رضا العملاء في السوق، رسالة ماجيستر ، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الوسط دراسات العليا 2010.

المراجع بالأجنبية :

**-Source :kuvatko donald walsh harold strategic entre preneurrial  
grouch lodon her count college publishes p 2001**

**-source: porter competitive advantage the free press new yourk  
1985**

**-porter miicheal E.C what is strategy harvard business review nov  
dec 1996**

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الجزائرية للمنتوجات الأغذية النسيجية.  
شكل رقم ( 1-3 ) يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة الجزائرية للمنتوجات الأغذية النسيجية

