

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة فرحات عباس - سطيف-1-
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه علوم
تخصص علوم اقتصادية
بعنوان:

دور المهارات البيعية والسلوكية في تحقيق التميز في خدمة العملاء في بيئة الأعمال المعاصرة

"بالتطبيق على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"

إعداد الباحثة: نبيلة ميمون

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة سطيف-1-	أ.د بقة الشريف
مقرا	جامعة المسيلة	أ.د بوقرة رابح
عضوا مناقشا	جامعة سطيف-1-	أ.د بن يعقوب الطاهر
عضوا مناقشا	جامعة سطيف-1-	د. هباش فارس
عضوا مناقشا	جامعة قالم	د. بضياف عبد المالك
عضوا مناقشا	جامعة المسيلة	د. بن واضح الهاشمي

السنة الجامعية: 2015-2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿... رَبَّنَا لَا تُؤَاخِذْنَا إِنْ نَسِينَا أَوْ أَخْطَأْنَا...﴾

(من الآية 286 من سورة البقرة)

إهداء

إلى الروح الطاهرة: والدي رحمه الله،
إلى أمي حفظها الله،
إلى زوجي، إلى فلذتي كبدي: نهال ميس وأحمد ياسين،
إلى كل عائلة ميمون وعائلة دحمان

شكر وَعرفان

الحمد لله وَكفى، وَسلام على عباده الَّذِينَ اصطفى، وَصلى اللهم وَسَلِّمْ وَبَارِكْ
على أَشرف المرسلين، سيدنا محمد صلى الله عليه وَسَلِّمْ وَعلى آله وَصحبه
أجمعين؛

وَبَعْد،

عرفانا بِالجميل، أتكلم بِخالص الشكر وَالامتنان إلى

الأستاذ الدكتور بوقرة رابع،

لما بذله من جهد وَحلم وَسعة صدر، ولما قدمه من

توجيهات وآراء، أمدّه الله بِوفاء الصّحة وَالعافية وَجزاه الله كل خير

كما أتكلم بِخالص الشكر وَالتقدير للسادة

أعضاء لجنة المناقشة المحترمين كل بِاسمه

الشكر وَالامتنان إلى العاملين في مؤسسة كوندور وبالأنص عادل وسليمة

وعزوز

الشكر وَالاحترام إلى والد زوجي عمي دحمان عمر لما منحه لي من دعم مادي

ومعنوي كبيرين؛ وإلى العطاء أم زوجي

خالص امتناني إلى أخي عادل ومحمد، اختي حورية، حفظهم الله،

إلى تلميذاتي المميزين: كروش محمد الأمين، شين خثير

خالص شكري وَتقديري وَامتناني إلى كل من علمني حرفاً منذ نعومة

أظفري، وإلى كل،

إخوتي وأخواتي وأصدقائي، جزاهم الله جميعاً عني خير الجزاء.

الباحثة نبيلة ميمون

مقدمة

تقديم خدمة جيدة و متميزة للعملاء لم يعد أمرا اختياريا أو مجموعة من الشعارات أو أساليب الدعاية التي تنتهجها وتستخدمها المؤسسات المتنافسة في السوق، بل أصبح واقعا تفرضه المتغيرات البيئية والظروف المحيطة في بيئة الأعمال المعاصرة، خاصة طبيعة وخصائص العملاء أنفسهم، وتغير حاجاتهم ورغباتهم من وقت لآخر.

فالمؤسسة الاقتصادية اليوم مجبرة على بذل جهود مكثفة ومتنوعة، وذلك بغية الوصول إلى تحقيق أهدافها المتميزة بكفاءة وفعالية، وأساس ودعامة تلك الجهود إيمان حقيقي بمجموعة من القيم والمبادئ التي تعكس أهمية العملاء والاهتمام بهم مع محاولة إرضائهم والحفاظ عليهم بصفة دائمة، كما يجب أن تترجم هذه الجهود والفلسفات إلى واقع يتمثل في دور الإدارة من حيث تطوير معارف العاملين وتنمية مهاراتهم في مجال تشخيص احتياجات ورغبات عملائها وأساليب التعامل معهم ومداخل الحفاظ عليهم، فمعادلة النجاح والتميز اليوم لم تعد تستند إلى الترويج الابتكاري أو المنتج المميز أو السعر والمكان الملائم فحسب ولكنها تستند في المقام الأول إلى بناء علاقة شراكة ناجحة و متميزة بين المؤسسة و عملائها، خاصة أن المنافسة في الوقت الحالي تركز على كيفية إقامة علاقة قوية ووطيدة مع كل عميل بشكل منفرد، لأن العملاء بطبيعتهم مختلفون في تقييمهم لجودة الخدمات المقدمة لهم، وبذلك تختلف طرق وأساليب ومداخل التعامل والتفاعل الإنساني معهم بهدف إرضائهم والمحافظة عليهم.

الكثير من المؤسسات تسعى جاهدة لتحقيق التكيف والتجاوب مع فلسفة التميز في خدمة العملاء، ولبلوغ ذلك اتجهت هذه المؤسسات إلى الاهتمام بالعناصر المادية والإجرائية والإنسانية في تقديم منتجاتها وخدماتها وأفكارها، والعمل على تحسين وتفعيل هذه العناصر والتميز فيها، وما يمكن ملاحظته بعد التدقيق في هذه العناصر الثلاثة وتحليلها الفرق الجوهرية بينها من ناحية نسبة أهمية المهارات البيعية والسلوكية لمقدم الخدمة، حيث تزداد أهمية هذا العنصر في الجوانب الإنسانية لتقديم الخدمة وتقل أهميته في الجوانب المادية، فلذلك نجد الكثير من المؤسسات قد حققت الجودة في الجوانب المادية لخدمة العملاء، لأن هذه العناصر تخضع لمعادلات محسوبة يمكن صناعة نتائجها، لارتباطها بإمكانات مالية ومادية، فأصبحت مستويات تلك الجوانب غير متفاوتة في الكثير من المؤسسات تقريبا، ولكن يبقى العنصر الثالث ألا وهو التعامل أو التفاعل الإنساني مع العملاء الجانب الأكثر تعقيدا والأصعب فهما، هذا الأخير مرتبط بالمهارات الإبداعية والابتكارية للمورد البشري الذي تصخره المؤسسة لخدمة عملائها، فهو الممثل والمسوق لصورة وسمعة المؤسسة، وله دور مهم في إرضاء العملاء وإسعادهم، وتكوين مستوى عال من العلاقة الايجابية معهم، وذلك من خلال سلوكياته وتعاملاته مع العملاء.

مقدم الخدمة أو بالأحرى بائع الخدمة الناجح هو الذي يدرك قيمة عملائه، ويستنهز كل الفرص المتاحة لتحسين وتوطيد علاقاته معهم، ويسعى دائما للتفاعل معهم بغية إرضائهم وكسب ولائهم، وهذا النوع من الموارد البشرية قليل الوجود في الكثير من المؤسسات، لأن أحدث وأكثر الصعوبات التي

تواجهها المؤسسة اليوم هو صناعة المهارات البشرية القادرة على ابتكار المعارف وتطويرها وحسن استخدامها، خاصة في مجال البيع بصفة عامة والبيع الشخصي بصفة خاصة، وهذا يعد مؤشر من المؤشرات التي تعكس أن فهم احتياجات ورغبات العملاء وسلوكياتهم ليس بالأمر السهل، فالمهارات البيعية والسلوكية العاملة في مجال البيع الشخصي قد تعتبر مصدر من مصادر تحقيق التميز في خدمة العملاء، ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية في الأسواق المستهدفة لمؤسسة القرن الحادي والعشرين.

1_ إشكالية الدراسة

مما تقدم يمكن صياغة إشكالية الدراسة في السؤال التالي:

ما مدى تأثير المهارات البيعية والسلوكية في تحقيق التميز في خدمة العملاء في بيئة الأعمال المعاصرة للمؤسسة محل الدراسة؟

وبناء عليه يقودنا هذا التساؤل إلى طرح الأسئلة الجزئية التالية:

- ما مدى تأثير المهارات البيعية والسلوكية في تحقيق التميز في خدمة العملاء (خدمة تفوق جودتها المنافسين) في المؤسسة محل الدراسة؟
- ما مدى تأثير المهارات البيعية والسلوكية في تحقيق التميز في خدمة العملاء (الخدمة تفوق توقعات العملاء) في المؤسسة محل الدراسة؟
- هل توجد علاقة ارتباط قوية بين مستوى المهارات البيعية والسلوكية (الاتصال البيعي، مهارات مواجهة الاعتراضات، مهارات التعامل الانساني مع أنماط العملاء) في المؤسسة محل الدراسة؟
- هل توجد علاقة ارتباط قوية بين التميز في الخدمة من خلال تفوقها على توقعات العملاء وبين التميز في خدمة العملاء من خلال تفوقها على المنافسين في المؤسسة محل الدراسة؟

2_ فرضيات الدراسة

على ضوء إشكالية الدراسة يمكن طرح الفرضيات الأساسية التالية، وهي:

-الفرضية الرئيسية الأولى: المهارات البيعية والسلوكية لها علاقة قوية وتأثير ايجابي على التميز في خدمة العملاء(جودة الخدمة تفوق المنافسين) في المؤسسة محل الدراسة.

ويمكن تقسيم هذه الفرضية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

- مهارات الاتصال البيعي لها علاقة قوية وتأثير ايجابي على التميز في خدمة العملاء(جودة الخدمة تفوق المنافسين) في المؤسسة محل الدراسة.
- مهارات مواجهة الاعتراضات لها علاقة قوية وتأثير ايجابي على التميز في خدمة العملاء(جودة الخدمة تفوق المنافسين) في المؤسسة محل الدراسة.

- مهارات التعامل الانساني مع أنماط العملاء لها علاقة قوية وتأثير ايجابي على التميز في خدمة العملاء(جودة الخدمة تفوق المنافسين) في المؤسسة محل الدراسة.

-الفرضية الرئيسية الثانية: المهارات البيعية والسلوكية لها علاقة قوية وتأثير ايجابي على التميز في خدمة العملاء (جودة الخدمة تفوق توقعات العملاء) في المؤسسة محل الدراسة.

ويمكن تقسيم هذه الفرضية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

- مهارات الاتصال البيعي لها علاقة قوية وتأثير ايجابي على التميز في خدمة العملاء(جودة الخدمة تفوق توقعات العملاء) في المؤسسة محل الدراسة.

- مهارات مواجهة الاعتراضات لها علاقة قوية وتأثير ايجابي على التميز في خدمة العملاء(جودة الخدمة تفوق توقعات العملاء) في المؤسسة محل الدراسة.

- مهارات التعامل الانساني مع أنماط العملاء لها علاقة قوية وتأثير ايجابي على التميز في خدمة العملاء (جودة الخدمة تفوق توقعات العملاء) في المؤسسة محل الدراسة.

-الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد علاقة ارتباط قوية بين مستوى المهارات البيعية والسلوكية في المؤسسة محل الدراسة (الاتصال البيعي ومهارات مواجهة الاعتراضات ومهارات التعامل الانساني مع أنماط العملاء)

-الفرضية الرئيسية الرابعة: توجد علاقة ارتباط قوية بين التميز في الخدمة من خلال جودة الخدمة تفوق المنافسين وبين التميز في خدمة العملاء من خلال جودة الخدمة تفوق توقعات العملاء.

3_ أهمية الدراسة

- موضوع الدراسة من المواضيع التي تربط مجالات دراسة مختلفة ببعضها البعض، وتوضح العلاقة بين هذه المجالات، فهذا الموضوع يربط بين مجال دراسة علم النفس ومجال تسويق الخدمات والأفكار، فالقدرة على فهم السلوك الإنساني للعملاء يساعد المؤسسة على تلبية حاجاتهم ورغباتهم، والتسويق نشاط يبدأ من المستهلك وينتهي عنده.

- هذه الدراسة تركز على عنصر أساسي ومهم في تحقيق التميز في خدمة العملاء، وهو أهمية التعامل الإنساني الإيجابي لمقدم الخدمة مع عملائه وما تحتوي هذه المعاملة من ثقة وطمأنينة وملاطفة، وهذه العناصر ليس من السهل خلقها في نفسية العميل إلا من خلال مهارة بائع يتقن ويتقن في تلك المعاملة.

- زيادة أهمية التسويق التفاعلي والمرتبطة بصنع المهارات البشرية القادرة على بلوغ أهدافه، وهذا لا يأتي إلا من خلال الاهتمام بهذا العنصر الصانع للتميز والمحرك للعناصر الأخرى المكونة للمؤسسة.

- تهتم الدراسة بالنشاطات الواجب على إدارة القوى البيعية القيام بها للوصول للتميز في أداء الخدمة، وهذه النشاطات هي وظائف إدارة المبيعات من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وتقييم، خاصة المرتبطة

بأداء القوى البشرية العاملة في مجال البيع، لما لها من دور في تحسين القدرات وصنع المهارات البيعية والسلوكية.

- نجاح المؤسسة وبقائها واستمرارها في بيئة الأعمال المعاصرة ليس مرهون بتميزها في رسالتها وأهدافها أو استراتيجياتها أو أنظمتها أو فلسفات العمل التي تتبناها لتحقيق غاياتها فحسب، بل في وجود علاقة متميزة بين من يمثلها وعملائها.

4_ أهداف الدراسة

- تحديد مدى تأثير المهارات البيعية والسلوكية في تحقيق التميز في خدمة العملاء في بيئة الأعمال المعاصرة للمؤسسة محل الدراسة. وذلك من خلال تحديد علاقة وأثر كل من مهارات الاتصال البيعي مهارات مواجهة الاعتراضات، مهارات التعامل الانساني مع أنماط العملاء على التميز في خدمة العملاء من خلال جودة الخدمة تفوق توقعات العملاء هذا من جهة، ومن جهة أخرى علاقة وأثر هذه المهارات البيعية الثلاثة على التميز في خدمة العملاء من خلال جودة الخدمة تفوق المنافسين.

- التعرف على مختلف المهارات البيعية والسلوكية وكيفية تعلمها واكتسابها، بالإضافة إلى تحديد العلاقة بين المهارات البيعية الثلاثة في المؤسسة محل الدراسة وهي مهارات الاتصال البيعي مهارات مواجهة الاعتراضات، مهارات التعامل الانساني مع أنماط العملاء.

- تحديد العلاقة بين مفهومين للتميز في خدمة العملاء في المؤسسة محل الدراسة، وهما التميز من خلال جودة الخدمة تفوق توقعات العملاء، والتميز من خلال جودة الخدمة تفوق المنافسين.

- محاولة تحسيس المؤسسة الجزائرية بأهمية صنع المهارات البيعية والسلوكية للعاملين في مجال البيع، وخاصة الذين لهم اتصال مباشر بالعملاء مثل رجال البيع الشخصي، وذلك بغية الوصول إلى هدف أساسي وهو إرضائهم وكسب ولائهم.

- عرض وتوضيح المتطلبات التنظيمية للتميز في خدمة العملاء، والتعرف على الجودة وإدارة توقعات العملاء كركيزة للتميز في خدمة العملاء، وذلك بأسلوب مبسط تدعمه نماذج التجارب الناجحة في خدمة العملاء لبعض المؤسسات المعاصرة.

- عرض أساليب التعامل الايجابي مع العملاء الذين يتسمون بالصعوبة في فهم سلوكياتهم.

- توضيح أحد المفاهيم والمعادلات الحديثة في مجال تحقيق التميز في خدمة العملاء، وهو أن رضا العميل الخارجي أي الزبون هو نتيجة لرضا العميل الداخلي الموظف في المؤسسة وبالأخص مقدم الخدمة عن طريق البيع الشخصي.

- إبراز وتوضيح أهمية التميز من خلال التفوق على توقعات العملاء والذي يصف أهمية ادارة توقعات العملاء، بهدف الوصول الى تحديد مستوى الخدمة المتوقعة والمدركة.

- توضيح أهمية العلاقة الايجابية بين البائع والمشتري ودورها في خلق القيمة للعميل ومن ثم خلق ميزة تنافسية.

5_ مبررات اختيار موضوع الدراسة

تعود الرغبة في معالجة هذا الموضوع بالذات إلى مجموعة من العوامل، يمكن تلخيصها في العناصر التالية:

- الرغبة الشخصية في تناول الموضوع.
- تسجيل الرغبة لدى المؤسسات بصفة عامة والجزائرية منها بصفة خاصة في إيجاد الطرق والسبل الملائمة لتحقيق التميز في خدماتها، وخلق نوع من العلاقة الإيجابية مع عملائها بهدف تحسين سمعتها ومركزها في الأسواق المستهدفة.
- قلة البحوث التي تتناول موضوع الخدمة المتميزة، وبالتحديد مختلف الجوانب المتعلقة به من مبادئ وأساسيات.
- الدور الذي يلعبه الاتصال الفعال مع العملاء وبالتحديد أثناء عملية البيع الشخصي كأحد عناصر المزيج الترويجي في تحقيق الأهداف التسويقية للمؤسسة.
- تماثل مستويات الجوانب المادية في تقديم الخدمة في الكثير من المؤسسات، وظهور الحاجة إلى مهارات إبداعية وابتكارية فيها لمسة إنسانية تعكس شخصية المؤسسة، وبذلك فرادتها، وهذا ما يمنحها القدرة اللازمة لمواجهة المنافسة.
- الدور الذي تلعبه الخدمة المتميزة في استقطاب اهتمام مختلف المتعاملين والهيئات الضرورية للسير الحسن لنشاط المؤسسة، وكذا كسب ولاء المستهلكين النهائيين.

6_ حدود الدراسة

نظرا لاتساع الموضوع والمفاهيم المرتبطة به فإنه يتحدد بـ:

- الحدود المفاهيمية
- التركيز على مفهوم العميل الخارجي (زبون) دون التعرض لمفهوم العميل الداخلي (موظف).
- التعرض لمفهوم خدمة العميل ليس كمفهوم خدمة نقيه مثل تأمين، بنوك... الخ، وإنما خدمة أو سلعة تحتاج لخدمات ما قبل عملية البيع، وخدمات مرافقة لعملية البيع، وخدمات ما بعد البيع.
- عدم تناول موضوع مفهوم التميز في خدمة العملاء من خلال الانفراد والاختلاف عن المنافسين في بيئة الأعمال، خاصة في الجوانب النظرية للموضوع، وما يتبع ذلك من ضرورة لدراسة البيئة التنافسية

ومتغيراتها، ونماذج التحليل البيئي، فهذه الجوانب تم تناولها في دراسات سابقة كثيرة تتعلق بالميزة التنافسية في قطاع الخدمات.

- التركيز في الجوانب النظرية على مفهوم التميز في خدمة العملاء من خلال خدمة تفوق في جودتها توقعات المنتفعين بها، لقلة الدراسات التي تتناول مفهوم التميز من هذه الجهة.

- في الجانب التطبيقي تم تقييم التميز في خدمة العملاء من خلال تفوق أبعاد جودة الخدمة على المنافسين وكذا تفوقها على توقعات العملاء، بالاعتماد على نموذج Parasuraman et al (1985)، والذي يقدم خمسة أبعاد رئيسية لتقييم جودة الخدمة وهي: التعاطف، الثقة، الاستجابة، الاعتمادية، البيئة المادية.

- عدم التطرق لكل نشاطات رجال البيع كالتنبؤ واستعمال تقنيات المحاسبة والمساعدة في صنع المشاريع.

- نظرا للأنواع الكثيرة والمتشعبة من المهارات البيعية والسلوكية التي يحتاجها رجل البيع، قمنا بدراسة بعض المهارات البيعية والسلوكية المهمة (مهارات الاتصال، مهارات مواجهة الاعتراضات، مهارات التعامل الانساني مع أنماط العملاء)، ولأنواع محددة من البائعين، أي الذين لهم اتصال مباشر وشخصي مع العملاء، والتابعين للمؤسسة بصفة دائمة.

- تقييم المهارات البيعية والسلوكية في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر العملاء المباشرين (وكلاء، مؤسسات، تجار جملة، تجار تجزئة) وليس من وجهة نظر المستهلك النهائي أو إدارة المبيعات. فهؤلاء العملاء لهم اتصالات وتعاملات كثيرة ومتكررة مع رجال البيع في المؤسسة محل الدراسة وبالتالي نستطيع الحصول على آراء تخدم أهداف الدراسة.

- نظرا لوجود عدة جهات نظر حول مفهوم الخدمة المتميزة، تم تقييم التميز في خدمة العملاء في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر العملاء المباشرين، وذلك من خلال تقييمهم لجودة الخدمة في تفوقها على توقعاتهم من جهة، وتفوقها على المنافسين من جهة أخرى.

- الحدود الزمانية

بالنسبة للمجال الزمني للدراسة الميدانية، فيمكن القول أنه تحدد بستة أشهر بالتقريب (من 10-04-2015 غاية 2-10-2015). وقد تم تقسيم هذه المدة إلى مراحل حسب متطلبات وخطوات الدراسة الميدانية؛ في المرحلة الأولى تم التعرف المبدئي على مصالح المؤسسة ونشاطاتها، وتم الحصول على بعض الوثائق الداخلية الخاصة بنشاطات المؤسسة خلال السنوات الماضية؛ أما بالنسبة للمرحلة الثانية فتم الحصول على بعض المعلومات والمؤشرات التي تعكس نمو وتميز المؤسسة وذلك عن طريق مقابلة بعض الموظفين ورؤساء المصالح، بالإضافة إلى توزيع الاستمارة الموجهة للعملاء سواء داخل المؤسسة (المصلحة التجارية، مصلحة خدمات مابعد البيع)، أو فروعها مع القيام بزيارات ميدانية لمحلات

بعض التجار. أما في المرحلة الثالثة فقد تم الحصول على جزء من مجموع الاستثمارات الموزعة وفي الوقت نفسه القيام بتوزيع جزء من الاستثمار ، وفي المرحلة الأخيرة تم جمع معظم الاستثمارات التي وزعت.

- الحدود المكانية

تم تطبيق الدراسة على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وقد اخترنا مؤسسة كوندور نموذجاً، كونها مؤسسة جزائرية لها مكانتها في السوق الجزائري، كما تعد من بين المؤسسات التي تسعى للتميز والنمو، وهي ذات حركية وديناميكية على المستوى التنافسي والاقتصادي.

إذن تم إجراء الدراسة الميدانية بمؤسسة كوندور-المنطقة الصناعية- ولاية برج بوعريريج، وبالتحديد المصالح الإدارية مثل المصلحة التجارية، مصلحة خدمات ما بعد البيع، مصلحة الجودة، مصلحة المحاسبة، حيث تم جمع العديد من المعلومات التي تخص المؤسسة محل الدراسة والتي لها علاقة بموضوع الدراسة، بالإضافة الى توزيع الاستمارة على بعض العملاء الذين يزورون هذه المصالح. كما تم إجراء الدراسة الميدانية على مستوى فروع البيع التابعة للمؤسسة والتابعة للوكلاء، وكذا محلات تجار الجملة والتجزئة لخمسة ولايات من التراب الوطني-الجزائر العاصمة، المسيلة، برج بوعريريج، سطيف، البويرة.

7_ المنهج المستخدم في الدراسة

استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي، لأنه ملائم لتقرير الحقائق وفهم مكونات الموضوع، بالإضافة إلى الاعتماد على دراسة حالة كجزء من المنهج الوصفي التحليلي، ومن خلاله يتم توضيح الدور الذي تلعبه المهارات البيعية والسلوكية في تحقيق التميز في الخدمة. فدراسة الحالة هي محاولة لاستخلاص بعض النتائج التي من شأنها أن تساعد على تحقيق هدف البحث، وذلك من خلال استقراء المعلومات الموثقة وإجراء المقابلات الشخصية مع المسؤولين والموظفين بالمؤسسة ميدان الدراسة، واستطلاع رأي عملائها وذلك للحصول على آرائهم ووجهات نظرهم، وبالتالي اختبار صحة فرضيات الدراسة.

8_ تحديد المفاهيم المتعلقة بالدراسة

يمكن إدراج بعض المفاهيم الأكثر أهمية في البحث نذكر منها:

- **المهارات البيعية:** المهارة هي مقدرة ذهنية أو عقلية مكتسبة أو طبيعية في الفرد، للقيام بواجبه بالكفاية، والكفاءة المطلوبة، وتختلف المهارة من بسيطة إلى معقدة وتنقسم إلى مقدرة على التأقلم، مقدرة على التحليل والتفكير المستقبلي، مقدرة ذهنية وأخرى عقلية، مقدرة الخبرة، مقدرة التجديد والابتكار. وتعرف بأنها أداء مهمة ما أو نشاط معين بصورة مقنعة بالأساليب والإجراءات الملائمة وبطريقة صحيحة. والمهارة البيعية هي المهارات التي يتمتع بها البائع وقدرته على استثمارها في تقديم عروض البيع، أي هي المدخل الذي يمكن من خلاله إتمام الصفقة البيعية.

- **المهارات السلوكية:** وهي مهارات خاصة بالتعامل مع الناس، وفهم سلوكهم، وتوجيههم. وتحتاج إلى مهارات شخصية في التعامل مع دوافع الآخرين، وشخصياتهم، والاتصال بهم، وفهم العلاقات التي بينهم، وكيف يمكن التأثير فيهم؟

- **خدمة العملاء:** هي تلك المساعدة التي يقدمها البائع للمشتري حتى يتمكن من استهلاك السلعة، وهي بذلك تشتمل على تركيب السلع وإصلاحها وصيانتها. وهي أيضا مجموعة الأنشطة والتصرفات التي تستهدف تحقيق رضا العملاء عن معاملاتهم مع المؤسسة وتنمية ولائهم لها، ومن هذا المنظور فإن خدمة العملاء باختصار تعني كل ما تقوم به المؤسسة أو تمتنع عنه من أجل مصلحة عملائها.

- **التمييز في خدمة العملاء:** بصفة عامة تشير كلمة التمييز إلى وجود فروق معينة ينفرد بها البعض عن الآخر، كما أن مفهوم الخدمة المتميزة يشير إلى تقديم الخدمة بشكل يفوق توقعات العميل، كما يقصد بها:

- الخدمة التي تتصف بالكفاءة، والتي تنال ثقة المستفيد منها وتحقيق رضاه.
- الخدمة التي يراعي فيها مقدمها أعلى وأرقى المعايير والمواصفات.
- الخدمة التي تستوفي المعايير المحددة للتمييز.
- خدمة يشعر المنتفعون بها أنها تقدم لهم قيمة مضافة.
- خدمة لا يستبدلها المنتفعون بخدمات المنافسين.
- خدمة تفوق في جودتها توقعات المنتفعين بها.
- خدمة يشعر المنتفع أنها مفصلة على مقاسه.
- خدمة يشعر المنتفع أن قيمتها الفعلية تفوق سعرها.
- الخدمة التي يكون ولاء المنتفعين لمقدمها عاليا.

9_ الدراسات السابقة

_ **دراسة Parasuraman el al (1985)¹:** استهدفت الدراسة التوصل إلى نموذج الخدمة، وتوصلت إلى نتائج أهمها:

- نموذج الخدمة يتضمن: الفورية- الاتصالات- المجاملة- الاعتمادية- الاستجابة- الثقة- الأمان- فهم العميل- النواحي المادية الملموسة- التعاطف.
- أبعاد جودة الخدمة هي: الجوانب المادية الملموسة- الاعتمادية- الاستجابة- الثقة- التعاطف.

_ **دراسة Berry el al (1988)¹:** أجريت الدراسة بهدف التعرف على الوسائل التي يمكن عن طريقها تحسين جودة الخدمة المقدمة للعملاء وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها:

¹ PARASURMAN TEITHAML AND BERRY : A Conceptiral model of service quality and Its Implications for future research, Journal of marketing fall, 1985.

- ضرورة تحديد معايير تقييم الخدمة في ضوء توقعاتهم عن الخدمة
 - العمل على تنمية معارف وقدرات ومهارات الموظفين بصفة مستمرة
 - وضع نظم جيّدة لقياس أداء العاملين ومكافأتهم بحيث يتوفر فيها البساطة والعدالة والدقة والتوقيت المناسب.
 - العمل على اشتراك كل من مديري الإدارات والموظفين المتصلين بالعملاء مباشرة في عملية التحسين
 - إعادة تدريب أو استبدال المديرين غير المؤهلين لتقديم خدمة جيدة.
 - تشجيع الأفكار الجديدة لتحسين جودة الخدمة.
 - العمل على ترك انطباع إيجابي قوي في ذهن العملاء عن منظمة الخدمة.
- _ دراسة **Teithaml (1988)**²: أجريت الدراسة بهدف التعرف على العوامل التي تؤثر في جودة الخدمة وقد استخلصت الدراسة مجموعة من النتائج كان أهمها:
- وضع نموذج يشتمل على خمس فجوات بين توقعات العملاء وإدراك الإدارة لهذه التوقعات.
 - تم اختبار ذلك النموذج للتأكد من مصداقيته.
- _ دراسة **عطية (1990)**³: أجريت الدراسة على البنوك العاملة في محافظة بورسعيد وهي فرعا واستهدفت الدراسة الإجابة على الأسئلة التالية:
- هل تدرك الإدارة في البنوك ما يتوقع عملائها الحصول عليه؟
 - ما هي العناصر الحاكمة التي يعتمد عليها عملاء البنك في تحديد جودة الخدمة المقدمة إليهم؟
 - وقد توصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها:
 - وجود اختلاف بين ما يتوقع العملاء الحصول عليه وبين ادراك الإدارة لهذه التوقعات.
 - هناك اتفاق بين العناصر الحاكمة المستخرجة من الدراسة والأبعاد العشرة للجودة التي اقترحها **Berry et al (1985)**.
- وقد أوصت هذه الدراسة بالآتي:

¹ BERRY PARASURAMAN AND TEITHAML: The service quality puzzle, Business horizons horizons, September-october, 1988.

² TEITHAML: Consumer perceptions of Price quality and value, M A Means-End Model and synthesis of Evidence, journal Of marketing, 52(3) V.A, 1988.

³ عصمت عبد الله عبد الفتاح: أثر التدريب علي التميز في أداء الخدمة_دراسة تطبيقية على خدمات الضيافة الجوية بمصر للطيران_، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، 2004، ص32.

- ضرورة إعادة تصميم العمل بحيث تقل فترة أداء الخدمة للعملاء.
 - زيادة المنافذ لخدمة العملاء داخل صالات البنك.
 - ضرورة دراسة رغبات وتوقعات العملاء لأنها بمثابة الوسيلة لإرضاء العملاء عن جودة الخدمة المقدمة لهم.
- _ دراسة عوض بدير الحداد(1991)¹:** أجريت الدراسة على مجموعة من البنوك المصرية بهدف تحديد مجموعة المهارات والقدرات المطلوبة في من يشغل وظيفة تتعلق بخدمة العملاء، وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها:
- وجود فجوة بين المهارات والقدرات التي يرى العملاء أن توافرها بالغ الأهمية لمن يشغل وظيفة تتعلق بخدمة العملاء، وبين مستوى أداء تلك المهارات والقدرات.
 - إن قرار العملاء بتكرار التعامل مع البنك يتأثر بمستوى جودة الخدمة المقدمة إليهم.
 - التأثير الواضح للخصائص الديموغرافية للعملاء على إدراكهم لأهمية ومستوى أداء المهارات المطلوب توافرها لمن يشغل وظيفة تتعلق بخدمة العملاء.
- _ دراسة Johnson(1991)²:** تهدف الدراسة إلى التعرف على فلسفة الخدمة في مدينة والت ديزني للألعاب بأمريكا والمنهج الذي اتبعته إدارة المدينة للوصول إلى التميز في أداء الخدمة والمحافظة عليه. استخدمت الدراسة استمارة الاستقصاء لجمع البيانات من العملاء، بالإضافة إلى تكوين فرق لمعرفة آراء العملاء وتعليقاتهم والمشكلات التي تواجههم أثناء وجودهم بالمدينة.
- وقد استخلصت الدراسة النتائج الآتية:
- تقوم فلسفة مدينة والت ديزني على ثلاث ركائز أساسية هي: الثقافة المشتركة- البيئة الداخلية- أداء الأفراد العاملين للخدمة، بالإضافة إلى رؤية واضحة تلخص رسالة المدينة في توفير السعادة التامة للعملاء من خلال تنظيم ديناميكي يؤمن بأن العميل غير الراضي لن يعود مرة أخرى.
 - تقوم استراتيجية الخدمة في المدينة على أساس العمل الجاد والاهتمام بالتفاصيل الدقيقة للعمل والتفوق على توقعات العملاء من خلال سلسلة الخبرات التي يعايشها العميل ويطلق عليها (اللحظات السحرية) مع ضرورة الاهتمام بتوافر اللمسة الشخصية في الخدمة المقدمة للعميل.
 - ربط نظم المكافآت المختلفة بنظم تقييم الأداء والتميز في أداء الخدمة مع الاهتمام بتوفير التدريب الكافي للعاملين الذين يفشلون في مقابلة توقعات العملاء عن الخدمة.

¹ عوض بدير الحداد: تحليل إدراك العملاء وموظفي البنوك لمستوى الخدمة المصرفية بالبنوك المصرفية، المجلة العلمية لكلية التجارة، جامعة أسيوط، العدد 17، مصر، 1991.

² RICK JOHNSON: Strategy for service –Disney style, journal of Business Strategy, vol 12, florida, usa, 1991

- يتم وضع معايير أداء الخدمة على أساس توقعات العملاء، وذلك للتأكد من تقديم عنصر القيمة مع استخدام نظام الاستفادة المتبادلة والتأكد على دور الإدارة باعتبارها القدوة للعاملين في جميع التصرفات.

_ دراسة **Berry Parasuraman (1992)**¹: تهدف الدراسة إلى تحديد عناصر التميز في خدمة العملاء، وأجريت على الشركات اللاتينية: التأمين، البنوك، والطيران، وبيوت الرهن، وتم استخدام كل من المقابلات الشخصية والاستقصاء للحصول على البيانات اللازمة للدراسة. وقد استخلصت الدراسة النتائج التالية:

- تهدف الثورة في مجال الخدمة عن طريق رفع مستوى طموحات المنظمة والارتفاع بالمستوى الجيد للخدمة إلى المستوى المتميز، والانتقال من مفهوم الجودة في المنتجات إلى مفهوم الجودة الشاملة والتحول من النمط الإداري المدعم إلى نمط القيادة المشتركة، والتحول من مفهوم أن الخطأ لا يمكن تلاقيه إلى مفهوم الأداء السليم الفوري، والتحول من النظر إلى علاج الأخطاء باعتباره مشكلة إلى أنه فرصة للتوصل إلى الأفضل بالإضافة إلى التحول من المفهوم غير الواضح للخدمة إلى تصميم نظام دقيق للخدمة

- استخدام أدوات تغيير الثقافة والبيئة لجعل عمليات تطوير الجودة وتحسينها عادة من خلال بناء نظام معلومات لجودة الخدمة وإعداد التقارير بصورة مستمرة عن مدى جودة أداء الخدمة وقياس تأثير الجودة المنخفضة على ربحية المنظمة وتأكيد الأهمية على تشجيع العاملين على تحمل المسؤولية من خلال تفويض السلطة، كذلك توفير بيان بإنجازات القادة في مجال الخدمات.

- تعد الخدمة المتميزة بمثابة وظيفة تعتمد على الإدراك الذاتي للشخص وكذلك القيادة في المنظمة، وهي تتأثر بالعناصر العامة التالية (الاتصالات للعملاء، تصميم نظام جيد للخدمة والاستثمار المناسب في العاملين الذين يؤدون الخدمة عن طريق التدريب الجيد لهم، وتكوين فروع تقديم الخدمة، والتأكيد على أهمية المصداقية في تأدية الخدمة وضرورة إنشاء نظام فعال لعلاج الشكاوى).

_ دراسة **Dermerwe (1992)**²: تهدف الدراسة إلى تأكيد أهمية وضع نظام لحل المشكلات التي تواجه العملاء وأثر ذلك في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة في تقديم الجودة الشاملة. وتؤكد الدراسة أن القوة وراء الإبقاء على ولاء العميل للمنظمة تكمن في القدرة على حل المشكلات التي تواجه العملاء. واعتمدت الدراسة على مراجعة الكتابات السابقة في الموضوع وكذلك على الدراسة الميدانية للمنظمات الخدمية والصناعية وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من المبادئ الأساسية لنظم حل المشكلات، وهي مبادئ عامة تصلح للمنظمات الخدمية والصناعية على النحو التالي:

¹ BERRY AND PARASURAMAN : Prescriptions For a service Quality Revolution in amirica organizational Dynamics spring,1992.

² عصمت عبد الله عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص37.

- ضرورة الفهم العميق والدراسة لسلوك عملاء المؤسسة وأهدافهم، ولا بد أن تفهم المؤسسة دورة حياة الخدمة بالنسبة للعملاء باعتبارها عملية مستمرة عبر الزمن تبدأ من مرحلة ما قبل الحصول على الخدمة إلى ما بعدها من خريطة تدفقات الخدمة.

- تصميم نظام يتكون من مكونات الخدمة/المنتج يهدف إلى تعظيم الأداء عبر مراحل دورة حياة الخدمة المختلفة التي يمر بها العميل بهدف تعظيم قيمة الخبرة التي يحصل عليها العميل.

- توفير نظام حل المشكلات، ويتم بمعرفة المؤسسة بمفردها أو بالتعاون مع المؤسسات الأخرى التي تعمل في نفس المجال، وحيث يؤدي استخدامه إلى زيادة فعالية النتائج التسويقية التي تحققها المنظمة.

_ دراسة زعتر(1995)¹: أجريت الدراسة على مجموعة من البنوك الوطنية بهدف التعرف على الأساليب المتبعة في تخطيط المسار الوظيفي للعاملين في تلك البنوك وكذلك التوصل إلى تطوير عدد من المتغيرات المرتبطة بالتميز في أداء الخدمات المصرفية، وقد استخلصت هذه الدراسة مجموعة من النتائج أهمها، أن التميز في خدمة العملاء هو محصلة الجهود التي تبذلها الإدارة لمقابلة توقعات العملاء عن الخدمات وكذلك التفوق عليها بما يضمن استمرار التعامل مع البنك وتحقيق مركز تنافسي ملائم.

_ دراسة إدريس ثابت عبد الرحمن (1996)²: أجريت الدراسة على المستشفيات الحكومية بدولة الكويت بهدف التعرف على جودة الخدمة المقدمة في هذه المستشفيات، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود فجوة سلبية بين توقعات المرضى لبعض مظاهر جودة الخدمة الصحية مثل (الشعور بالأمان- التعاطف مع المرضى- الأجهزة والمعدات الطبية المستخدمة)، وبين إدراك الإدارة في هذه المنظمات لمثل هذه التوقعات.

- وجود فجوة سلبية بين ما يتوقعه المرضى لمظاهر جودة الخدمة كافة، وبين مدركاتهم للأداء الفعلي للخدمة المقدمة.

- دقة الفحص والعلاج وتوافر المهارات المتخصصة لدى الأطباء، وتحديث الأجهزة والمعدات الطبية من أهم محددات جودة الخدمة الصحية من وجهة نظر المرضى.

_ دراسة Hoksik el al (2000)³: تم إجراء هذه الدراسة في ثلاثة قطاعات مختلفة وهي (الأماكن الترفيهية، مراكز التدريب الرياضية، مكاتب استشارية للاستثمار) وتهدف هذه الدراسة إلى:

¹ عصمت عبد الله عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص33.

² إدريس ثابت عبد الرحمن: قياس جودة الخدمة باستخدام مقياس الفجوة بين الإدراكات والتوقعات" دراسة منهجية بالتطبيق على الخدمة الصحية بدولة الكويت"، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد 4، العدد الأول، الكويت، 1996.

³ عصمت عبد الله عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص 36.

- تحديد طبيعة العلاقة بين جودة الخدمة ورضاء العميل.
- تحديد أكثر الأبعاد تأثيراً على إدراك العملاء للجودة الكلية المدركة بالنسبة للقطاعات الثلاثة وهل هناك اختلاف بين القطاعات الثلاثة بالنسبة للأهمية النسبية للأبعاد الخمسة لجودة الخدمة.
- وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
- إن الشعور بالرضا نتيجة مترتبة على إدراك العملاء لجودة الخدمة المقدمة لهم.
- كشفت نتائج التحليل أن البعد الخاص بالجوانب المادية الملموسة أهم عامل بالنسبة لعملاء القطاع الأول "الأماكن الترفيهية" أما بالنسبة للقطاعين الثاني والثالث (مراكز التدريب الرياضية-مكاتب استشارية للاستثمارات) فكان أهم بعد هو الاستجابة ويليها الاعتمادية وهي نفس الأبعاد التي لها تأثير على إدراك العملاء للجودة الكلية للخدمات المقدمة من قبل المنظمات الثلاث.

_ دراسة عادل محمود طريح (2001)¹: استهدفت هذه الدراسة تحديد درجة التوجه بالعملاء لدى مقدمات خدمات الخطوط الأمامية بقطاع الاتصالات الهاتفية بدولة الإمارات العربية المتحدة. بالإضافة إلى محاولة التوصل إلى العلاقة بين درجة التوجه بالعملاء وكل من: الحالة الاجتماعية لمقدمة الخدمة والفئة العمرية لمقدمة الخدمة، الخبرة في نفس ذلك العمل، مستوى التأهيل العلمي، المنطقة الجغرافية التي تنتمي إليها. وقد توصلت الدراسة إلى أن:

- هناك اختلاف جوهري بين مقدمات خدمات الخطوط الأمامية بقطاع الاتصالات الهاتفية وفقاً للعمر، الخبرة، مستوى التأهيل العلمي.
- هناك اختلاف محدود بين مقدمات خدمات الخطوط الأمامية بقطاع الاتصالات الهاتفية وفقاً للمنطقة الجغرافية. للحالة الاجتماعية، المنطقة.

_ دراسة **Thurrau , Hening&Thureau Claud (2002)**²: استهدفت الدراسة وضع نموذج فكري للعوامل المؤثرة على التوجه بالعملاء لموظفي الخدمات، ويدرس العوامل المؤثرة التالية: التعهد التنظيمي، تعهد الإدارة بجودة الخدمة، الرضا الوظيفي، الثقافة التنظيمية، الثقة في المشرفين، الهيكل التنظيمي، المهارات الفنية والاجتماعية، العوامل الشخصية.

وتوصلت الدراسة إلى أن العوامل المؤثرة على التوجه بالعملاء تنقسم إلى ثلاثة مجموعات وهي:

- مجموعة العوامل المؤثرة على تكوين الدافعية لسلوك التوجه بالعملاء
- مجموعة العوامل المؤثرة على تكوين المهارات اللازمة لسلوك التوجه بالعملاء.

¹ عادل محمود طريح: التوجه بالعملاء لمقدمات الخطوط الأمامية بالمؤسسات الهادفة للربح "دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات الهاتفية بدولة الإمارات العربية المتحدة" المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، المجلد الأول، 2001.

² THURRAU , HENING&THUREAU CLAUD: Customer Orientation of Service Employees Toward of a Key Relationship Marketing Construct, journal of Relationship Marketing , Vol 1, No 3, 2002.

- مجموعة العوامل المؤثرة على الشعور بالسلطة اللازمة لسلوك التوجه بالعملاء.
- دراسة **Gustafsson el al (2004)**¹: استهدفت الدراسة إيضاح كيفية تحسين عملية التوجه بالعملاء لدى الموظفين ورجال البيع في المؤسسة (Improvingcustomer Orientation Process)، كما استهدفت مراحل تحسين عملية التوجه بالعملاء وترتيبها ترتيباً منطقياً. وتوصلت الدراسة إلى أن تحسين عملية التوجه بالعملاء تمر بأربعة مراحل وهي كما يلي:
 - التركيز على استراتيجية العميل.
 - التعهد بإشباع حاجات العملاء وزيادة ولاء العملاء.
 - التحليل والإعداد المسبق.
 - التنفيذ.
- عصمت عبد الله عبد الفتاح، (2004)²: استهدفت الدراسة توضيح أثر التدريب على التميز في أداء الخدمة، وذلك بالتطبيق على خدمات الضيافة الجوية بمصر للطيران، وتوصلت الدراسة إلى:
 - لا توجد اختلافات جوهرية بين اتجاهات الرؤساء واتجاهات أفراد الضيافة الجوية بشأن تحديد الاحتياجات التدريبية وتأثيرها على تحقيق التميز في أداء الخدمة على طائرات مصر للطيران، وذلك بالنسبة للبنود التالية: الجهة المسؤولة عن تحديد الاحتياجات التدريبية، المؤشرات التي تستخدم في ذلك، معوقات تحديد هذه الاحتياجات، الأسس المتبعة عند ترشيح أفراد الضيافة الجوية في البرامج التدريبية. فيما عدا البند الخاص بالأهداف المرجوة من تحديد الاحتياجات التدريبية لأفراد الضيافة الجوية. ويستنتج الباحث من ذلك أن تحديد الاحتياجات التدريبية لأفراد الضيافة الجوية لا يهدف إلى تحقيق التميز في أداء الخدمة.
 - لا توجد اختلافات جوهرية بين اتجاهات الرؤساء واتجاهات أفراد الضيافة الجوية بشأن نتائج البرامج التدريبية المقدمة لأفراد الضيافة الجوية وقدرتها على تحقيق التميز في أداء الخدمة المقدمة، وذلك بالنسبة للبنود: القدرة على تحقيق رغبات الركاب، القدرة على مواجهة وحل المشاكل أثناء العمل، المساعدة على تنمية مهاراتهم في فهم احتياجات الركاب، المساعدة على تنمية مهاراتهم في إظهار التعامل مع الركاب، المساعدة على تنمية مهاراتهم في إظهار المجاملة للركاب، المساعدة على تحقيق سرعة الاستجابة، ملائمة محتويات البرامج التدريبية مع طبيعة عمل أفراد الضيافة الجوية، ملائمة محتويات البرامج التدريبية مع قدرات واستعدادات أفراد الضيافة الجوية.

¹ Gustafsson el al: ImprovingThe customer orientation Process, Business School Michgan University, Service Ressarch center, Kalstad University, www.solan Management. Revieww.com, Hgsk, 2004.

² عصمت عبد الله عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره.

- توجد اختلافات جوهرية بين اتجاهات الرؤساء واتجاهات أفراد الضيافة الجوية بشأن نتائج البرامج التدريبية المقدمة لأفراد الضيافة الجوية وقدرتها على تحقيق التميز في أداء الخدمة المقدمة على طائرات مصر للطيران، وذلك للبندين: الأول أن المدة الزمنية المقررة للبرامج التدريبية كافية لتحقيق الهدف منها، والبند الثاني أن محتويات البرامج التدريبية تتلائم مع حاجة أفراد الضيافة الجوية لاكتساب معارف ومهارات تحقق التميز في أداء الخدمة.
- توجد فروق جوهرية بين ادراك أفراد الضيافة الجوية وإدراك الركاب لمعايير جودة الخدمة المقدمة على طائرات مصر للطيران وذلك للمعايير التالية: الاستجابة لمطالب الركاب رغم ضغوط العمل، منح الوقت الكافي للرد على استفسارات الركاب، تقديم النصيحة عند احتياج الركاب لها، سرعة تقديم الخدمة، الكياسة وحسن الخلق في التعامل مع الركاب.
- لا توجد فروق جوهرية بين إدراك أفراد الضيافة الجوية وإدراك الركاب لمعايير جودة الخدمة المقدمة على طائرات مصر للطيران للمعايير التالية: الأمان في التعامل، المظهر الحسن لمقدمي الخدمة، الثقة، خدمة تفوق توقعات الركاب.

_ دراسة **Throsten Hennig (2004)**¹: استهدفت الدراسة إيضاح العوامل المؤثرة على التوجه بالعملاء لدى موظفي الخدمات، كما استهدفت إيضاح تأثير التوجه بالعملاء لموظفي الخدمات على إرضاء العملاء والتعهد لهم والاحتفاظ بهم.

وتوصلت الدراسة إلى أن التوجه بالعملاء يتأثر بأربعة مؤثرات تتمثل في:

- المهارة الفنية.
- المهارات الاجتماعية.
- الدافعية.
- السلطة اللازمة لقيام الموظف بصنع القرار.

وينتج عن ذلك: رضا العملاء، التعهد للعملاء، الاحتفاظ بالعملاء.

_ **بوعزة خالد (2008)**²: استهدفت الدراسة إيضاح مدى تأثير البيع الشخصي (رجال البيع) على السلوك الشرائي للمستهلك في ظل وجود فجوة اختلافات وفروقات وتباينات تمس عدة جوانب (اقتصادية، اجتماعية، دينية...). بين كل من رجال البيع الشخصي من جهة ومختلف فئات أو

¹ Throsten Hennig: Customer orientation of service EmployeesIts Impact on customer Satisfaction– commitment and retention–, International Journal of service Industry Management, Vol 15, No 5, 2004.

² بوعزة خالد: تأثير البيع الشخصي على السلوك الشرائي للمستهلك،- دراسة حالة بمؤسسة Condor للصناعات الإلكترونية ببرج بوعرييج- ، رسالة ماجستير في التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2008.

شرائح المستهلكين المتعامل معهم أو المحتمل مواجهتهم؟ وقد أجريت الدراسة الميدانية في مؤسسة كوندور، وقد توصلت الدراسة إلى:

- عدم تبني مؤسسة كوندور لاستراتيجيه محكمة خاصة بالبيع الشخصي. لقد ساهمت نقاط البيع لمنتجات المؤسسة، وبدرجة كبيرة في التعريف بها وبمنتجاتها، وساعدت على شهرتها في ظرف وجيز.
- وجود وعي كبير لدى القائمين على مصلحة التسويق بأهمية البيع الشخصي، وكذا رغبة كبيرة في اعتماده كأسلوب للتأثير على السلوك الشرائي للمستهلك، لكن الرغبة شيء واقتران الرغبة بالتنفيذ شيء آخر.
- مقارنة بالمؤسسات الأخرى المنافسة للمؤسسة فإن مؤسسة كوندور تتميز بمصلحة خدمات ما بعد البيع تقدم مستوى عالي من الخدمات ويعترف بها الجميع. وهو ما يؤكد الإهتمام بالمرحلة الأخيرة في قرار الشراء(ما بعد البيع).

_ صولح سماح (2014)¹: تهدف الدراسة إلى فحص وجود تسيير الرأسمال البشري (من خلال مقارنتي تسيير الكفاءات وتسيير المعارف) ودور هذا التسيير في تحقيق التميز في مراكز البحث العلمي في الجزائر (CREAD, CRSTRA, CDTA, CDER, CERIST, CRBt, CRAPC, CSC, CRSTDLA, CRASC)، والمؤطرة من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، حيث سعت الدراسة من خلال المقابلات وتحليل الإستبيان إلى دراسة واقع تسيير الباحثين في مراكز البحث العلمي ومدى مساهمة تسيير الباحثين في تميز هذه المراكز؛ وقد تم جمع البيانات والمعلومات، ومن ثم تحليلها، بالإضافة إلى تحليل الإطار القانوني والتنظيمي المؤطر لتسيير الباحثين والبحث العلمي في الجزائر للفترة (1962-2013)؛ كما ساهمت الدراسة بنماذج لتسيير الرأسمال البشري من أجل تحقيق التميز لمراكز البحث.

_ دراسة أمل علي مصطفى عمر (2015)²: تناولت هذه الدراسة موضوع البيع الشخصي ودوره في تحقيق رضا العملاء بولاية البحر الأحمر. هدفت الدراسة إلى توضيح الدور الهام والحيوي لنشاط البيع الشخصي ومدى مساهمته في تحقيق أهداف المؤسسات وبالتالي بقاءها وإستمرارها، أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

¹ صولح سماح: دور تسيير الرأسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة- دراسة ميدانية حول مراكز البحث العلمي في الجزائر - رسالة دكتوراه في العلوم الإقتصادية، قسم العلوم الإقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.

² أمل علي مصطفى عمر: أثر البيع الشخصي ودوره في تحقيق رضا العملاء- دراسة تطبيقية على الشركات التجارية بولاية البحر الأحمر، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الزعيم الأزهرى، السودان، 2015.

- الشركات التي تم استطلاعها أجمعوا على أن البيع الشخصي هو الأكثر فاعلية في توزيع المنتجات مما يؤدي إلى زيادة المبيعات بشرط إتباع الأسلوب العلمي في إختيار رجال البيع وتأهيلهم في مجالات البيع والاتصال.
- إهتمام الشركات بشكاوي العملاء ومعالجة المشكلة فوراً يؤثر إيجاباً على كمية المبيعات
- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين رجال البيع وطريقة الاختيار للوظيفة.
- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين رجال البيع وتحسين خدمة العملاء.
- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين رجال البيع وزيادة المبيعات.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الخدمة المقدمة والرضا عن الأداء.

دراسة بن عروس جمال (2015)¹ : حاول الباحث الإجابة على إشكالية الموضوع المتمثلة في السؤال الجوهرى التالي: ما مدى مساهمة إدارة المعرفة في تأهيل قوى البيع لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة؟ ومن اجل الإجابة عن هذه الإشكالية تم التطرق إلى تحديد مفهوم إدارة المعرفة (المتغير المستقل)، ومفهوم قوى البيع (المتغير الوسيط) وكذا الميزة التنافسية (المتغير التابع)، بالإضافة إلى إيجاد العلاقة النظرية بين متغيرات الدراسة، ومن ثم بناء نموذج للدراسة الميدانية، وقد خلصت الدراسة إلى أن هناك إدراك ووعي لدى المؤسسات موضوع الدراسة بأهمية إدارة المعرفة والميزة التنافسية، كما خلصت كذلك إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمنهج إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية من خلال تأهيل مندوبي مبيعاتها وأن زيادة الاهتمام بمبادئ إدارة المعرفة في برامج تأهيل قوى البيع من شأنه أن يحسن الميزة التنافسية في المؤسسات.

10- ما يميز دراسة الباحثة عن الدراسات السابقة

تختلف وتتميز دراسة الباحثة عن الدراسات السابقة في عدد من الجوانب أبرزها:

- نتناول في هذه الدراسة مفهومين للتميز وهما التميز من خلال التفوق على المنافسين والتميز من خلال التفوق على توقعات الزبائن، مع محاولة معرفة العلاقة بينهما، فمعظم الدراسات السابقة تتناول واحد من هذين المفهومين.
- نهتم في هذه الدراسة بالخدمات المرافقة للسلع، بسبب أهمية هذه الخدمات في تسويق السلع وتحقيق التميز، وقلة الدراسات العربية في هذه النقطة تحديداً. فجل الدراسات السابقة تهتم بالخدمات النقية أو الخدمة الجوهر والأساسية.

¹ بن عروس جمال: مدى مساهمة إدارة المعرفة في تأهيل قوى البيع لتحقيق الميزة التنافسية- دراسة ميدانية لمجموعة من مؤسسات الصناعة الدوائية في الجزائر،- رسالة دكتوراه دولة للأبحاث، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، الجزائر.

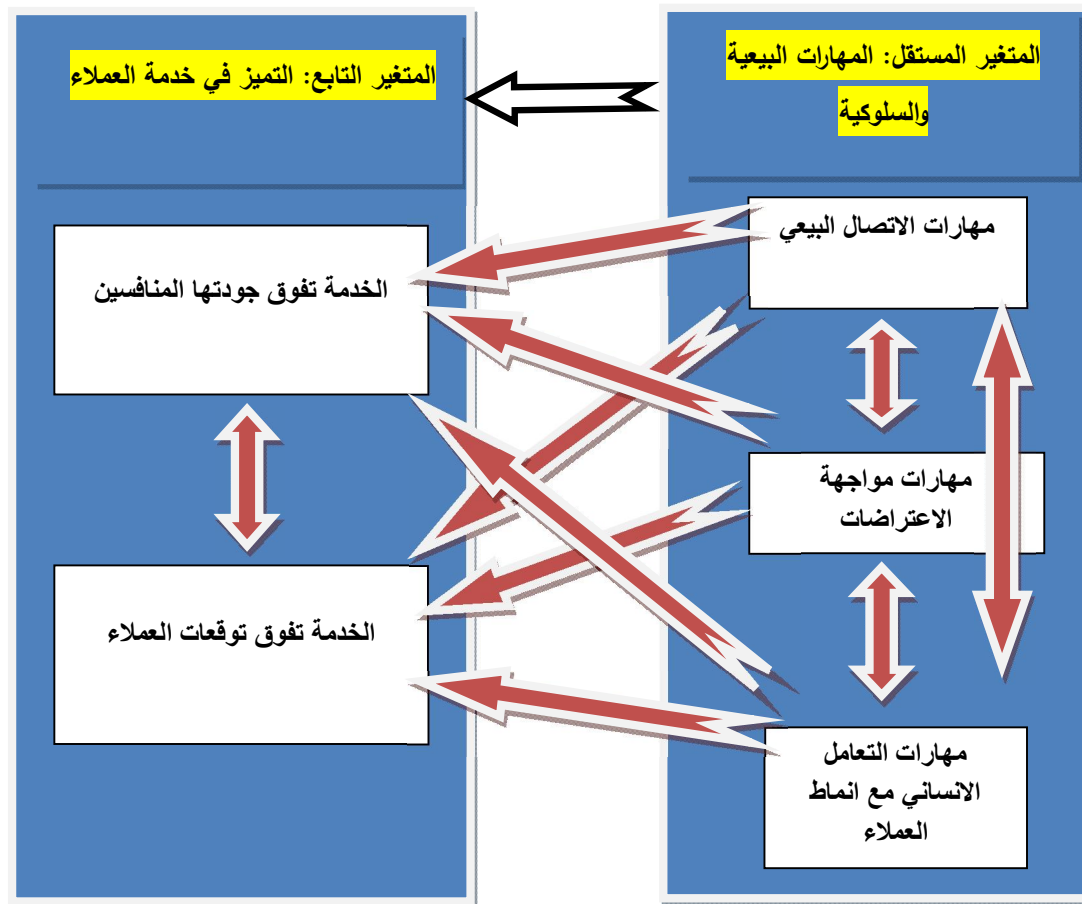
- محاولة دراسة بعض أنواع المهارات البيعة لرجال البيع (مهارات الاتصال، مهارات مواجهة الاعتراضات، مهارات التعامل مع مختلف أنماط العملاء) والتي لم نتوصل الى دراسة من الدراسات السابقة تناولت هذه المهارات، العلاقة بين هذه المهارات، وأثرها في تقديم خدمة متميزة.

- تم اختيار قطاع الصناعة(صناعة الأجهزة الالكترونية)، وتحديد المهارات البيعية المستخدمة في تقديم الخدمات التي تستخدم في تسويق هذه السلع، حيث ارتأت الباحثة أن هذه المهارات البيعية والسلوكية تستخدم التميز في الخدمة لتحقيق مبيعات أكبر للسلع، خاصة في ظل التنافسية الكبيرة التي يشهدها هذا القطاع، وهو بذلك مجال يحتاج الى التفكير في بديل مناسب لتحقيق التميز في ظل بيئة تشهد التماثل والتشابه في الجودة على مستوى الجوانب الاجرائية والمادية.

11- نموذج الدراسة

يمكن تمثيل المتغيرات والعلاقات التي تهتم بها هذه الدراسة من خلال النموذج المقترح التالي:

الشكل رقم(01): النموذج المقترح للدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة.

يهتم النموذج المقترح باختبار تأثير المهارات البيعية في تحقيق التميز في خدمة العملاء. حيث سيتم اختبار كل من المهارات البيعية والسلوكية وهي مهارات الاتصال البيعي، مهارات مواجهة الاعتراضات، مهارات التعامل الانساني مع انماط العملاء، في تحقيق التميز من خلال أن الخدمة تفوق جودتها المنافسين، وسيتم اختبار تأثير هذه المهارات في تحقيق التميز في خدمة العملاء من خلال أن الخدمة تفوق توقعات العملاء. إضافة الى ذلك سيتم اختبار علاقة هذه المهارات ببعضها البعض هذا من جهة، ومن جهة أخرى سيتم اختبار علاقة التميز من خلال التفوق على المنافسين والتميز من خلال التفوق على توقعات العملاء.

12- صعوبات الدراسة

لقد واجهت الباحثة عدة صعوبات في إعداد هذه الدراسة ومنها بالتحديد:

- ندرة المراجع والمصادر المتخصصة في موضوع الخدمة المتميزة.
- صعوبة الحصول على الإحصاءات المتعلقة بمؤشرات التميز خاصة الحصة السوقية للمؤسسة مقارنة بالمنافسين. وتضارب وجهات النظر والمعطيات حول رقم الأعمال للسنوات الأخيرة.
- صعوبة الوصول إلى عملاء المؤسسة خاصة وأنهم أصحاب أعمال ولهم التزامان كما أنهم في بعض الحالات يرفضون الإجابة على الاستبيان لعدم تفرغهم وبحجة ليس لديهم الوقت، مما لم يساعد في جمع الاستبيان في وقت قصير وبالعدد الكبير مقارنة بالعدد الذي تم توزيعه.
- التعامل مع العملاء من تجار الجملة والتجزئة والوكلاء والمؤسسات، وبالذات الذين يتعاملون شخصياً مع البائعين في مؤسسة كوندور، أجبرنا في بعض الأحيان انتظار الكثير من الوقت لإجراء مقابلة معهم لشرح عبارات الاستبيان والحصول على الإجابة. حتى أننا لا نحصل على الإجابة إلا في الزيارة الثانية أو حتى الرابعة. وفي بعض الأحيان يتم زيارة محلاتهم ولا يتم الالتقاء بهم شخصياً، خاصة وأن جزء كبير منهم لديه أفراد عاملين في المحل. ولا يزور المحل إلا للحظات.
- للتخصص الدقيق للموضوع وصعوبة فهمه لدى عامة الناس، مما استوجب محاولة تبسيطه وشرحه لعينة الدراسة وخاصة لدى الفئة متوسطة وثانوية المستوى التعليمي.
- أدرجنا في الاستبيان أسئلة عامة ومنها سؤال خاص بعدد مرات تعامل العميل مع المؤسسة في الشهر، وسؤال خاص بالقيمة التقريبية لهذه التعاملات (قيمة المشتريات) في كل مرة، وذلك بغية اختبار وجود فروق جوهرية في آراء العينة حول المهارات البيعية والتميز في الخدمة يعود لهذه الخصائص، إلا أن الكثير من العملاء لم يجيبوا على هذه الأسئلة بحجة أنها معلومات خاصة جداً وسرية. وبالتالي لم نتمكن من اختبار صحة هذه الفرضية.

من أجل تغطية الموضوع سيتم تقسيم الدراسة إلى مقدمة وأربعة فصول. الفصول الثلاثة الأولى خصصت لدراسة الأصول النظرية لموضوع الدراسة، أما الفصل الرابع فخصص للجانب الميداني، بالإضافة الى خاتمة.

تحتوي المقدمة على إشكالية وفروض، أهمية الدراسة، أهدافها، الدراسات السابقة، نموذج الدراسة، حدود وصعوبات وهيكل الدراسة. كما سيتم تقسيم كل فصل من الفصول الأربعة إلى مجموعة من المباحث. تم التطرق في الفصل الأول للإطار النظري لعملية البيع والبيع الشخصي، فيما يتناول الفصل الثاني الإطار النظري للتميز في خدمة العملاء في بيئة الأعمال المعاصرة، بينما تم تقديم الفصل الثالث بعنوان التميز في خدمة العملاء باستخدام المهارات البيعية والسلوكية، أما الفصل الرابع والأخير فخصص لدراسة حالة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية "كوندور أنموذجاً"، ليتم في الأخير الخروج بجملته من أهم وأبرز النتائج، وتقديم بعض المقترحات وآفاق الدراسة.

الفصل الأول

الإطار النظري لعملية البيع والقوى المحركة للبيع
الشخصي

تمهيد

نظرا لأهمية عملية البيع في المؤسسة ودورها الكبير في توسيع دائرة التبادل وحلقة الإنتاج على السواء أصبح لها اهتمام كبير من طرف المختصين والباحثين في التسويق. حيث تزايدت أهمية البيع بصفة عامة والبيع الشخصي بصفة خاصة في الآونة الأخيرة بدرجة مذهلة، وزادت هذه الأهمية في ظل التطورات الحديثة، خاصة في مجال تسويق الخدمات والأفكار والثقافات، هذا من جهة، ومن جهة أخرى زادت أهميته في مجال تسويق المنتجات الصناعية والاستهلاكية المعقدة تقنيا وفنيا، والتي يحتاج بيعها إلى خدمات رجال البيع المتخصصين في ذلك.

قسنا هذا الفصل إلى أربعة مباحث، سنحاول من خلالها التعرف على الإطار المفاهيمي لعملية البيع والقوى المحركة للبيع الشخصي، أي- رجال البيع الذين تقع على عاتقهم مسؤولية البيع الشخصي وخدمة العملاء، ارتأينا في المبحث الأول أن نقدم مدخل لعملية البيع، أما المبحث الثاني فسننتظر فيه إلى البيع الشخصي والقوى المحركة له، أما الثالث فهو بعنوان إدارة قوى البيع ودورها في تحسين أداء رجال البيع، وفي الأخير خضنا في مراحل المقابلة البيعية وتسييرها وفقا لسلوك العميل كمبحث رابع.

المبحث الأول: مدخل لعملية البيع

لقد أصبح البيع من المهن الصعبة التي تتطلب الكثير من المهارات والتي يجب أن تتوفر لدى الأشخاص القائمين عليه، نظرا للاختلافات الكبيرة في صفات من يتعاملون معهم، وما يتطلبه ذلك من معلومات، تساعد في فهم حاجاتهم، والقيام بها على أكمل وجه.

سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى مفهوم نشاط البيع ومقارنته بالتسويق، أهمية وأهداف عملية البيع، مراحل العملية البيعية، أنواع البيع.

المطلب الأول: مفهوم نشاط البيع ومقارنته بالتسويق

عرفت ممارسة عمليات البيع منذ آلاف السنين. وتشير الآثار القديمة المكتشفة عن إنسان ما قبل التاريخ أنه مارس الشراء والبيع في مختلف السلع والخدمات. كما تشير العديد من الكتابات القديمة، وهي طلبات بيع ومستندات تجارية إلى أن الناس في العصور القديمة كانوا قد ابتكروا وشبكات تجارية معقدة ومارسوها. لقد مكن اكتشاف النقد حوالي سنة 600 (ق م) الناس من بيع سلعهم بدلا من مقايضتها. ونتيجة لكل هذه التغيرات والتطورات توسعت عمليات البيع والشراء.

سنتناول في هذا الجزء أهم المفاهيم المتعلقة بعملية البيع، ومقارنته بنشاط التسويق

1-تعريف عملية البيع

يقدم الداعية الإسلامي المعاصر فضيلة الدكتور - محمد راتب النابلسي- في تعريف البيع والشراء لغة فيقول: البيع مطلق المبادلة، أصل النشاط المعاشي للإنسان القديم المبادلة، ومعنى البيع في اللغة مطلق المبادلة، في الحقيقة الإنسان عندما يشتري شيئا أو حاجة ما لو لم يرَ أن هذه الحاجة أثمن من ثمنها لما اشتراها، وأن البائع لو لم يرَ أن هذا الثمن أثمن منها لما باعها، حينما تشتري سلعة تتوهم أو تعلم أنها أثمن من ثمنها، وحينما تباع حاجة تتوهم أو تعلم أن ثمن هذا الشيء الذي تباعه أثمن منه، من هنا يتم البيع والشراء. وقد عرفه بعض علماء اللغة فقالوا: إعطاء المثلث وأخذ الثمن، هذه مثلث أي ثمنت، وضع لها ثمن، إعطاء المثلث وأخذ الثمن، هذا تعريف الراغب الأصفهاني للبيع. أما الشراء فهو إعطاء الثمن وأخذ المثلث، أما شرعاً فنقل الملك بعوض جائز من إنسان إلى إنسان بثمن، يجوز قبضه وحيازته والانتفاع به. في اللغة العربية يبيع بمعنى يشتري ويبيع، ويشترى بمعنى يبيع ويشترى، فهذان الفعلان يتناوبان بالمعنيين التاليين، يسمى البيع شراءً ويسمى الشراء بيعاً، فنقول باعه الشيء وباع منه أي اشترى منه، يشري نفسه أي يبيع نفسه.¹ قال تعالى: ﴿ وَمِنَ النَّاسِ مَن يَشْرِي نَفْسَهُ ابْتِغَاءَ مَرْضَاتِ اللَّهِ ۗ وَاللَّهُ رَءُوفٌ بِالْعِبَادِ ۗ ﴾²

¹ <http://www.nabulsi.com/blue/ar/art.php?art=4949>, consulté le 11/05/2014, 14 :00.

² سورة البقرة، الآية 207.

البيع في مجال التسويق يشكل جزء من مزيج الاتصالات التسويقية، أين تكون هناك علاقة شخص مع شخص. عكس الإعلان في وسائل الإعلام بحيث يكون اتصالاً غير فردي وذو اتجاه واحد مع مجموعات من العملاء المستهدفين، إذن البيع هو تبادل شخصي بين البائع والعميل وجها لوجه، أو عن طريق الهاتف... الخ¹.

- يختلف الكثير في اعطاء تعريف لعملية البيع، فمنهم من يعتقد أنها:²

- فن اقناع العملاء بالعملية الشرائية.

- العرض المقنع للسلع والخدمات بالطريقة التي تدفع العملاء إلى الشراء.

- تلك العملية التي تسعى إلى تحقيق أقصى اشباع للعميل في حدود قدراته الشرائية. وهي تلك الجهود الشخصية أو غير الشخصية التي تبذل لحث العميل المرتقب على تقبل فكرة لها أهميتها عند البائع.

- البيع هو: "تلك الجهود والأنشطة الشخصية وغير الشخصية التي تهدف إلى حث العميل أو العميل المرتقب لشراء سلعة أو خدمة ومساعدته على تقبلها، ولها أهمية تجارية لدى البائع، ويشمل البيع الشخصي، التحدث الشفوي مع عميل أو أكثر لعقد صفقة البيع، أما الجهود غير الشخصية هي تلك التي تتم بطريقة غير شفوية شخصية وذلك من خلال الإعلان أو أية وسائل أخرى تهدف إلى تنشيط المبيعات"³.

- البيع هو: "عملية تبادل بين طرفين هما البائع والعميل، وتشمل صفقة تجارية لسلعة أو خدمة، وهي جزء لا يتجزأ من عملية التسويق"⁴.

- البيع هو: "تلك الجهود الشخصية (البيع الشخصي) أو الجهود غير شخصية (أشكال البيع الأخرى)، والتي تهدف إلى جذب عملاء حاليين أو مرتقبين لإثارة حاجاتهم لشراء سلع أو الحصول على خدمات معينة تقدمها المؤسسة"⁵.

من خلال هذه التعاريف يمكن أن نستنتج أن البيع هو كافة الجهود والإجراءات التي من خلالها تتم عملية التبادل بين البائع والعميل.

¹ GARY ARMSTRONG, PHILIP KOTLER: Principes de marketing, pearson education Inc, Paris, 11ème édition, 2013, p403.

² محمد الصيرفي: البيع الشخصي-دراسة للمهارات الواجب توافرها في رجل البيع،- الجزء الأول، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص21.

³ سعد على ربحان المحمدي: استراتيجية الإعلان والاتجاهات الحديثة في تطوير الأداء المؤسسي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية، 2014، ص27.

⁴ سيد سالم عرفة: إدارة المبيعات والبيع الشخصي، دار الرابطة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص 13.

⁵ أمين عبد العزيز حسنى: استراتيجيات التسويق في القرن الحادي والعشرين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص269.

2- البيع بين العلم والفن: من الأسئلة الشائعة حول العملية البيعية، هل البيع علم أم فن؟ أي هل يولد البائع أم يصنع؟ العلم هو مجموعة المعارف الموضوعية والخالية من التحيز والميول ولها قواعد ونظريات يمكن تطبيقها في أي مكان متى توافرت الظروف المناسبة للتطبيق.¹ أما الفن فهو مجموعة المهارات والقدرات والمواهب الفردية الناتجة عن الخبرة. ومن المناسب القول أن عملية البيع يمكن تعلمها، فهناك الكثير من المعاهد والمؤسسات التعليمية التي تقوم بعمل العديد من البرامج التدريبية من أجل اكساب المتدربين المهارات والخصائص التي يجب توافرها في القائم بعملية البيع.²

هناك من يتحدث عن فلسفة وهي أن المهارات الحياتية هي مهارات البيع ومنهم الكاتب شيلي ولكر (Shelly Walker)، حيث يقول: "أحب فن البيع، أحبه. أول مرة عندما دخلت مجال المبيعات، كان شيء واحد تمنيت أن أتعلمه بسرعة وهو زيادة قدرتي في البيع وأيضا زيادة قدرتي في الحياة، لأن مهارات البيع هي المهارات الحياتية". يقال أن: "كل شخص ولد ليكون بائعا ! " أنا لم أقرأ أو أسمع في نشرات الأخبار المسائية، من سيدة أنجبت رجل مبيعات، محاميا أو طبيبا، أو مختلس أو محتال...؛ بل كل شيء فينا هو من خلال الخيارات والمهارات التي يتم تعلمها، وبالتالي مهارات البيع هي المهارات الحياتية.³

ليس معنى ذلك أن الأفراد الذين لا يتعلمون لا يمكنهم القيام بعملية البيع، فقد ينجح هؤلاء في عملية البيع وحتى عقد صفقات بيعية، ولكن بالصدفة.⁴ جانب العلم في وظيفة البيع يتمثل في اعداد ميزانية المبيعات، تقييم أداء رجال البيع، تحديد الأهداف البيعية، تحديد حجم القوة البيعية، اختيار رجال البيع وتدريبهم. أما جانب الفن فيتمثل في مهارات عرض السلع والخدمات، مهارة الاقناع، وغيرها من المهارات الكثيرة والمتنوعة التي يحتاجها البائع لكي يرضي عملائه.⁵

من خلال ما سبق من آراء، نستنتج أن البيع هو علم وفن، أي لكي نكون بائعين يجب علينا أن نتزود بالمعارف والمبادئ والأسس التي تمكننا من تفهم سلوك العملاء وتصرفاتهم ثم علينا أن نتسلح بالمهارات والقدرات والمواهب، وذلك بالتدريب والتعلم والممارسة، إذن رجل البيع يُصنع ما دام مستعد لبذل الجهد المطلوب لبلوغ هدفه.

3- مفهوم التسويق

أ- **تعريف بيتر دراكر (Peter Drucker):** يقدم محمد الصغير جيطلي نقلا عن بيتر دراكر التعريف التالي للتسويق "التسويق يعمل على بلوغ الهدف الرئيسي للمؤسسة وهو تحقيق أقصى مردودية

¹ محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص22.

² محمد عبدة حافظ: العملية البيعية- تعلم كيف تكون بائعا ناجحا-، المكتب العربي للمعارف، بدون سنة نشر، ص 14-15.

³ http://www.selfgrowth.com/articles/definition_selling_skills.html, consulté le 22/12/2014, 16:30 h, P01.

⁴ محمد عبدة حافظ، مرجع سبق ذكره، ص15.

⁵ محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص23

لاستثماراتها، وهو أفضل وسيلة للربح المرغوب فيه على المدى الطويل، بالإضافة إلى أنه عملية تكيف المنتجات دوماً مع حاجات العميل¹

يركز بيتر دراكر في هذا التعريف على الهدف الأساسي من وراء تسويق المؤسسة لمنتجاتها، ألا وهو تحقيق أقصى مردودية للاستثمار، كما أنه أفضل وسيلة يمكن أن تستخدمها المؤسسة لتحقيق الربح المرغوب فيه على المدى الطويل، وبذلك يؤكد تعبير المدى الطويل أن التسويق هو استراتيجية تتبناها المؤسسة بغية تحقيق أهدافها. كما يبرز هذا التعريف ميزة أساسية للتسويق وهي عملية تكيف المنتجات وخصائصها مع ما يحتاج إليه العميل ويرغب فيه، أي على المؤسسة إنتاج ما يشبع حاجات العملاء ويلبي رغباتهم.

ب- تعريف كوتلر (Phillip Kotler): التسويق هو: "نشاط أفراد موجه لإشباع الحاجات وتلبية الرغبات من خلال عملية المبادلة"².

يركز هذا التعريف على ثلاثة نقاط مهمة، الأولى أن التسويق نشاط جماعي لمجموعة من الأفراد، والثانية أن التسويق يهدف بصفة أساسية لإشباع الحاجات وتلبية الرغبات، أما النقطة الثالثة وربما تعد قصوراً في هذا التعريف، وهي اقتران عملية إشباع الحاجات وتلبية الرغبات بعملية المبادلة، ففي بعض الأحيان قد تحدث عملية المبادلة ولا يأتي بعدها الإشباع.

ج- تعريف شيروز (Yvez Chirouze): يقدم محمد سعيد عبد الفتاح نقلاً عن شيروز مفهوم التسويق على النحو التالي "التسويق عبارة عن حالة سلوكية تتركز على العميل، للإجابة بقدر الإمكان على احتياجاته، ويتم بخطوات ممنهجة تبدأ بتحليل السوق وبيئته، التخطيط، والاستخدام، وحتى مراقبة القرارات المتعلقة بالمنتج، تسعيره، توزيعه، وترويجه، كما أن للتسويق تقنيات تسمح للمؤسسة بالمنافسة، والحصول على عملاء والحفاظ عليهم، وكذلك يسمح لها بتحقيق أهدافها المنشودة"³.

يختلف هذا التعريف عن التعاريف السابقة كونه ينظر للتسويق من مجال واسع، فهو يضيف مجال جديد يبدأ منه التسويق ألا وهو مجال ما قبل عملية الإنتاج أي دراسة سلوك العميل وما يرغب فيه، وهذا المجال يبدأ بدراسة السوق والبيئة وصولاً إلى الترويج بعد المرور على مراحل عديدة منها الحصول على المنتج، تسعيره، توزيعه، كما يركز على نقطة أساسية وهي أن التسويق تقنيات تمكن المؤسسة من بلوغ أهدافها ومن بين هذه الأهداف القدرة على المنافسة، الحصول على عملاء جدد والمحافظة عليهم.

¹ MOHAMED SEGHIR DJITLI: Comprendre le Marketing , Berti édition , Alger , 1990 , P13.

² KOTLER & DUBOIS: Marketing Management, publi union éditions, Paris, France, 10^{ème} édition ,2000, P34.

³ محمد سعيد عبد الفتاح: إدارة التسويق، الدار الجامعية، بيروت، لبنان، 1992، ص23.

د- تعريف ستانتون (Stanton): "التسويق هو نظام كلي من أنشطة الأعمال المترابطة، والتي تصمم لتخطيط وتسعير وترويج وتوزيع السلع والخدمات التي تشبع احتياجات العملاء الحاليين والمرتبين".¹ يضيف هذا التعريف للتعريف السابقة ما يلي:

- التسويق نظام كلي له مدخلات (عناصر مادية وبشرية) تتفاعل بواسطة مجموعة أنشطة مترابطة.
- أنشطة نظام التسويق تتمثل في التخطيط، التسعير، الترويج، التوزيع.
- مخرجات نظام التسويق هي سلع وخدمات تشبع احتياجات العملاء الحاليين والمستقبليين.

مما تقدم يتضح أنه لا يوجد اتفاق موحد حول تعريف التسويق، وما يلاحظ من التعريف والمفاهيم السابقة مدى اختلاف وجهات النظر حول محتوى التسويق وأبعاده، لذلك وجب مراعاة خصوصيات كل تعريف ووجهات النظر المراد إبرازها.

كخلاصة للتعريف السابقة الذكر يمكن القول أن التسويق نظام أو نشاط تقوم به المؤسسة أو الأفراد من إنتاج وتسعير وتوزيع وترويج السلع والخدمات والأفكار، بغية إشباع حاجات وتلبية رغبات العملاء المستهدفين.

4- المقارنة بين عملية البيع والتسويق: يستعمل الكثيرون كلمتي تسويق وبيع على أنهما مترادفان ولهما نفس المعنى، غير أن الأمر ليس كذلك، ففي الواقع يعتبر من الضروري تفهم الفرق بين الاثنين لتحقيق النجاح.

يمثل التسويق العمل على تحقيق تبادل يستفيد منه طرفان هما العميل والبائع، فالتسويق يضم الكثير من الأنشطة والتفاصيل مثل الانتاج، التسعير، الترويج والتوزيع، كما أنه يبدأ قبل العملية الإنتاجية وذلك بدراسة سلوك المستهلكين ودراسة السوق المستهدف من أجل التعرف على الحاجات والرغبات المطلوبة وصولاً إلى ما بعد البيع وذلك بمتابعة رضا العملاء عن السلع والخدمات المقدمة لهم. غير أن النشاط التسويقي لا يسهم في ملئ آلة تسجيل النقود بالنقود. أما نشاط البيع فيسهم في ذلك، كونه المرحلة أو النشاط الذي يسترد تكاليف التسويق وغيرها من التكاليف ويحقق هامش ربح.

تعتبر المبيعات الجزء الشخصي من التسويق، فالنشاط المتعلق بالبيع يركز على كيفية تناول العملاء لعملية التبادل الشرائي. فمن الممكن أن تكون عملية التبادل الشرائي بسيطة للغاية، أو على درجة كبيرة من التعقيد. كما يعتبر نشاط التسويق والبيع متلازمين للغاية، فالتسويق الجيد يعد مهماً في حالة ما

¹ WILLIAM. J.STANTON: Fundamentals of Marketing, Co Graw Hill Boek Company , New York, 3rd ed, 1971, P04.

إذا كان الهدف منه تحقيق نتائج جيدة بالنسبة للمبيعات. فالأنشطة التسويقية تقدم الأساس الذي يمكن إقامة أنشطة البيع عليه.¹

يعتمد العاملون في مجال البيع على التسويق كي يحرزوا مواقع متقدمة مستحقة، فعندما تقوم بدور المبيعات تقدر وجود نقطة انطلاق جيدة. ذلك لأن التسويق يوفر البيانات والمعلومات عن العملاء، يحثهم عن الشراء ويرغبهم في ذلك وأيضا يتابع ردود أفعالهم بعد الشراء.

هناك تشابه بين البيع والتسويق، لأن الاثنين يهدفان لإقناع الجمهور بشراء سلعة بإظهار جودتها. إلا أن عملية البيع تشتمل على اتصال مزدوج بين العميل والبائع قد يكون اتصال شخصي أو غير شخصي، فهي تمكن العميل من طرح أسئلة حول المنتجات والحصول على معلومات إضافية في الحال من طرف البائع.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف عملية البيع والتحديات التي تواجهها في بيئة الأعمال المعاصرة

سنقوم في هذا المطلب بتلخيص أهم النقاط التي تتمثل في أهمية عملية البيع وأهدافها وتحدياتها

- 1- **أهمية عملية البيع:** ويمكن تلخيص أهمية البيع في النقاط التالية:²
 - تقديم جزء واحد من جميع الأنشطة والأعمال للتسويق.
 - تدعم كل ما تحتاج إليه برامج التسويق من معلومات يتم تجميعها.
 - تعمل إدارة المبيعات على البحث والاستقصاء عن حاجات ورغبات العملاء.
 - تعمل إدارة المبيعات على جمع كل الطرق والمهام التي تستخدمها المؤسسات البيعية ومن ثم العاملون معها في مجموعة واحدة.
 - معرفة ما هو سليم أو غير سليم للقيام بكافة الأعمال والنشاطات الفكرية التي تساعد على تدفق السلع والخدمات من المنتج إلى العميل.

2- الهدف من العملية البيعية: ويمكن تلخيص أهداف البيع في النقاط التالية:³

- زيادة مخزون العميل من صنف أو أكثر من منتجات المؤسسة.
- إدخال منتج جديد للعميل.
- زيادة المساحة المخصصة لمنتجات المؤسسة.

¹ سارة وايت: أساسيات التسويق - مرشد الأذكىء الكامل -، دار الفاروق للنشر والتوزيع، ترجمة: تيب توب لخدمات التعريب والترجمة، القاهرة، الطبعة العربية الأولى، 2001، ص392.

² سيد سالم عرفة مرجع سبق ذكره، ص14.

³ محمد السيد البدوي الدسوقي: القواعد الذهبية لخدمة العملاء - كيف تقدم خدمة متميزة لعملائك؟ وكيف تحافظ عليهم وتنميهم؟ -، مركز الاسكندرية للكتاب، الاسكندرية، 2007، ص40.

- القيام بعرض ترويجي من المؤسسة لمكان أفضل.
- زيادة مبيعات الشركة.
- تحقيق هدف رجل البيع وبالتالي المؤسسة.

3-التحديات التي تواجهها العملية البيعية في بيئة الأعمال المعاصرة

من المعروف أن العمليات البيعية في المؤسسات تواجه تحديات داخلية وخارجية متجددة خاصة مع إدارة علاقات العملاء، وذلك بسبب التغير المستمر في العوامل البيئية الكلية. على سبيل المثال قد تحتوي التحديات الداخلية ما يعرف بتكامل أتمتة الأدوات المستخدمة من قبل إدارة البيع في هذه المؤسسة أو تلك ودرجة التنسيق والتعاون الموجودة مع نظام إدارة علاقات العملاء. يضاف إلى ذلك أن قوى البيع عليها مهمة تعلم واستخدام ما توفره الثورة المعلوماتية الجديدة من ممارسات عصرية خاصة بالأداء التسويقي والمالي. على الصعيد الخارجي فإنه من المعروف أن المؤسسات تتنافس على الاحتفاظ بالعملاء وجذب مزيد منهم من خلال عرض سلع تدرك على أنها ذات جودة عالية. ومن المعروف أن نظام علاقات العملاء يعمل باستمرار لجمع أكبر كميات ممكنة من البيانات والمعلومات وبجودة مرتفعة حول عملائها ومن ثم فإنها- نظام إدارة علاقات العملاء- تشكل رافداً أساسياً للجهات التي تعمل على تطوير استراتيجيات جذابة ومقنعة للتعامل مع العملاء في الأسواق المستهدفة¹.

الحقيقة أن إدارة القوى البيعية في المؤسسات تستطيع التعاون والتنسيق مع نظام إدارة علاقات العملاء من أجل توفير المعلومات حول العملاء وسلوكياتهم واتجاهاتهم وبما يفيد الاستراتيجية البيعية، يضاف إلى ذلك أن المناخ التعاوني والتنسيقي بين الجهتين (المبيعات ونظام إدارة علاقات العملاء) هو الذي يؤدي إلى تطوير وتحسين عملهما وبما يحقق الأهداف المنوطة لهما من قبل إدارة المؤسسة².

عموماً العمل في مجال التجارة يحتاج إلى الصبر وقوة في صنع القرار التجاري خصوصاً في البيع والشراء، والدخول في الأسواق التجارية يحتاج إلى الصبر وسعة البال، ومن الأمثال الشعبية في مجتمعنا (هذا الميدان يا حميدان)، فالتحديات والتغيرات الاقتصادية والمالية أصبحت تلعب دوراً هاماً في تحديد المستويات الاجتماعية التي يعيشها الفرد في المجتمع³.

المطلب الثالث: خطوات عملية البيع

إن تنظيم مراحل البيع وفقاً لأسس عملية سليمة، قد يوصل سريعاً إلى الأهداف المنشودة، وفيما يلي تصنيفات مختلفة لعملية البيع:

¹ محمد إبراهيم عبيدات: إدارة علاقات العملاء، أمانة عمان الكبرى- مديرية الثقافة- عمان، الأردن، 2012، ص237.

² المرجع نفسه، ص237-238.

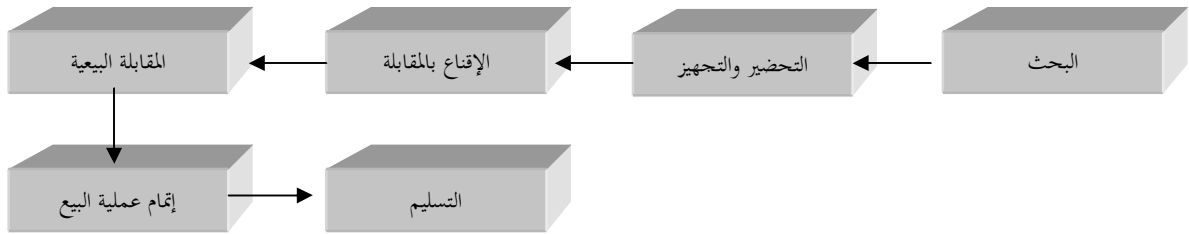
³ إمتياز نادر: كيف نواجه الضغوط النفسية في الحياة والعمل، دار حمورابي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص62.

1- التصنيف الأول: التصنيف على أساس إجراء مقابلة بيعية: يمكن تقسيم هذا التصنيف إلى ستة خطوات، وهي:¹

- أ- البحث عن العملاء: هذه المرحلة تمثل المرحلة الأولى في عملية البيع، حيث تشير إلى بحث رجل البيع عن العملاء المرتقبين للسلع والخدمات التي يتعاملون فيها.
- ب- التحضير: يقوم البائع بتمية معارف عملائه عن السلع والخدمات التي سيقومون بشرائها.
- ج- الإقناع بالمقابلة: في هذه المرحلة المواجهة وجها لوجه مع العميل المرتقب، وتشير إلى الوقت اللازم لإقناع العملاء بالشراء الفعلي أي التمهيد للمقابلة البيعية.
- د- المقابلة البيعية: إن المقابلة البيعية تمثل فرصة كبيرة للعميل للتعرف على كل المعلومات الخاصة بالمنتج الذي يتعامل معه، ونجد أن المقابلة البيعية يجب أن تحقق بيانات المنتجات الموجودة، وأن تحقق المنتجات الرضا والإشباع، وأن تكون المنتجات أفضل من منتجات المنافسين بالإضافة إلى أن الفوائد المترتبة على عملية البيع أكثر من التكلفة، وأن العميل هو المستفيد من العملية البيعية. بصورة عامة المقابلة البيعية تمثل عملية الاتصال المباشر بين البائع والعملاء، وهي تمثل أساسا كبيرا في نجاح عملية البيع.
- هـ- إتمام عملية البيع: إن إتمام عملية البيع هي المرحلة النهائية والمنطقية المترتبة على المراحل الأخرى السابقة، ونجد أن إتمام عملية البيع بنجاح يعتمد على مدى نجاح البائع في البحث والتحضير لعملية البيع، وهي تمثل الخطوة الفعلية لعملية البيع.
- و- التسليم: بعد أن تتم عملية البيع يتم نقل ملكية السلع المشتراة من البائع إلى العميل وهي المرحلة النهائية في عملية البيع.

والشكل التالي يوضح المراحل الخاصة بعملية البيع:

الشكل رقم (02): خطوات عملية البيع



المصدر: طلعت أسعد عبد الحميد: مدير المبيعات الفعال، المتحدة للإعلان، الطبعة الأولى، القاهرة، 1999، ص26.

¹ طلعت أسعد عبد الحميد: مدير المبيعات الفعال، المتحدة للإعلان، القاهرة، الطبعة الأولى، 1999، ص25-26.

من الشكل رقم (02) نلاحظ أن خطوات عملية البيع متسلسلة ومنطقية، بحيث عندما يكون هدف رجل البيع إجراء مقابلة بيعية مع عميل مستهدف فإنه يحاول البحث عن المعلومات الخاصة بالعميل مثل متى يشتري؟ من أين يشتري؟ ماذا يشتري؟ كيف يشتري؟ بغية استخدام هذه المعلومات في المرحلة التالية وهي التحضير والتجهيز، وذلك من أجل تحضير خطة للتعامل مع هذا العميل ومحاولة تنمية معارف العميل حول السلع التي سوف يشتريها، ومن ثم يصل رجل البيع إلى مرحلة إقناع العميل بالمقابلة البيعية، حيث يستخدم مهارات الإقناع اللازمة لذلك ويرتبط هذا بمدى فهمه لسلوك العميل وحسن توظيفه لاستراتيجيات وتكتيكات الإقناع المناسبة لذلك، بعدها تأتي مرحلة المقابلة البيعية، وهي أساس نجاح عملية البيع بحيث يقوم رجل البيع بشرح خصائص المنتجات المعروضة وما يميزها عن منتجات المنافسين، مع تبيان فوائدها، تكاليفها، بغية تحفيز العميل على الشراء، ومن ثم تأتي مرحلة إتمام عملية البيع والتي يعتمد نجاحها على التحضير الجيد ومدى فهم سلوك العميل والتصرف المناسب لذلك، وفي الأخير تأتي مرحلة التسليم إذا كان الاتفاق طبعاً، بحيث يتم نقل الملكية من البائع إلى العميل.

2- التصنيف الثاني: التصنيف على حسب التحديد الجغرافي

يوجد تصنيف آخر لعملية البيع حسب التحديد الجغرافي، وهو كما يلي:¹

أ- **تحديد المنطقة الجغرافية لكل رجل بيع:** حيث يتم تحديد المنطقة الجغرافية لكل رجل البيع، وهي المنطقة التي تمثل مجال العمل لرجل البيع، مثلاً" يتم تحديد المنطقة (أ) مثلاً لرجل البيع (س) بحيث يكون مسؤولاً عن الأنشطة البيعية في هذه المنطقة، وذلك لعمل نوع من التناسق في العمل وعدم الازدواجية، والتي يكون فيها رجل البيع مسؤولاً عن تحقيق المستهدف من المبيعات وفقاً للطبيعة والقدرة الشرائية للمنطقة.

ب- **تقسيم المنطقة الجغرافية لمراكز أو أحياء:** حيث يتم تقسيم المنطقة الجغرافية المحددة سابقاً لمراكز كالمنطقة الغربية/مركز المحطة/... الخ أو الأحياء مثل المدينة الجديدة حي النصر/1000 مسكن /... الخ. وذلك لتيسير العمل وتنظيم الزيارات بشكل منتظم في هذه المناطق، حيث أن رجل البيع لا يستطيع تغطية كل هذه المناطق في وقت واحد أو يوم واحد، فهذا التقسيم ضروري لتخطيط جهد رجل البيع ولضمان التغطية الكاملة لكل أجزاء المناطق البيعية.

ج- **حصر العملاء في كل منطقة:** بعد أن تم تقسيم المنطقة الجغرافية لمناطق (مراكز أو أحياء) يتم حصر العملاء وفقاً للسوق المستهدف في هذه المناطق فعلى سبيل المثال إذا كان رجل البيع يعلم في مؤسسة أدوية فالسوق المستهدف (الفئة المستهدفة) هي الصيدليات، وإذا كان يعمل في مؤسسة مواد غذائية ستكون الفئة المستهدفة له هي محلات البقالة والسوبر ماركت والأكشاك... الخ ويتم إعداد قوائم لهؤلاء العملاء تشمل بيانات كل عميل، وعملية حصر العملاء تتم من خلال زاويتين:

¹ محمد السيد البدوي الدسوقي، مرجع سبق ذكره، ص 40_44.

- العملاء الحاليين.

- العملاء الجدد.

د- تصنيف العملاء: حيث أن العميل لكي يكون عميلا جادا وذا فائدة بالنسبة للمؤسسة لابد أن يتوفر على ثلاثة عناصر وهي: (الحاجة/ المال/ السلطة الشرائية) لكي يكون عميلا إيجابيا. وفيما يلي نموذج لتحديد نوعية العملاء: (MAN) (Money_Ability_Need) ¹:

أولاً: المال + الحاجة (M+N): معناها أن العميل لديه المال ولديه الحاجة لمنتج ما ولكن ليست لديه السلطة، وكمثال على ذلك، طفل معه 3000 دينار ويريد شراء دراجة إذن لديه المال ولديه الحاجة للدراجة ولكن تنقصه القدرة (السلطة) للشراء، لهذا يعتبر عميلا (محايدا)، وبالتالي يتم التعامل مع ولي الأمر، لذلك إعلانات ملابس الأطفال ومتطلباتهم نراها في المجالات النسائية، لأن الأم هي التي تقوم بشراء مستلزمات ومتطلبات الأطفال وليس في مجالات الأطفال.

ثانياً: السلطة + الحاجة (A + N): معناها أن العميل لديه الحاجة والسلطة لاتخاذ قرار الشراء ولكن ينقصه المال اللازم لعملية الشراء وبالتالي يكون عميلا "سلبيا". وكمثال على ذلك، ذهب العميل (س) إلى السوق وهو يعمل مهندسا ويريد شراء سيارة ومعه مبلغ 100000 دينار، هنا العميل لديه السلطة ولديه الحاجة ولكن ينقصه المال الكافي للشراء، في هذه الحالة يكون عميلا "سلبيا" لأن ما لديه من مال لا يكفي لشراء ما يريد.

ثالثاً: المال + السلطة (M+A): أي أن العميل لديه المال والسلطة للشراء ولكن تنقصه الحاجة، وهنا العميل إيجابي ويمكن تحفيز حاجته تجاه منتج ما وتحفيزه على الشراء. وكمثال على ذلك، ذهب العميل (أ) إلى السوق ومعه 1000 دينار ويعمل مدرس ويقوم بجولة في السوق فيمكن تحفيزه على شراء شيء ما من خلال طريقة العرض وطريقة تعامل البائع.

يمكن أن نقول أن العميل لابد أن تتوفر لديه الحاجة (N)+القدرة (A)+ المال (M) حتى يكون عميلا إيجابيا للمؤسسة فليس من يحتاج دون قدرة على الشراء نعتبره عميلا حاليا ولا يتم بناء السياسة على أساس رغباته ولكن على أساس قدراته المالية وسلطته في اتخاذ قرار الشراء. أو على الأقل يجب أن تتوفر في العميل القدرة والمال، لأن المؤسسة قادرة على خلق الحاجة عن طريق الإعلانات والأساليب الترويجية الأخرى.

بعد أن يتم حصر العملاء الإيجابيين للمؤسسة يتم تصنيفهم حسب قدراتهم الشرائية وانتظامهم في السداد إلى ثلاثة شرائح:²

- Class A (مسحوبات كبيرة الحجم + منتظم السداد)

- Class B (مسحوبات متوسطة الحجم + منتظم السداد)

¹ وليد يماني: البيع على طريقة الأذكاء، دار الكتب والوثائق القومية، جمهورية مصر العربية، 2010، ص21_22.

² محمد السيد البدوي الدسوقي، مرجع سبق ذكره، ص43.

Class C - (مصحوبات صغيرة الحجم + منتظم السداد)

بالنسبة للعميل السيء (BLACK LIST) يجب استبعاده أو التعامل معه نقديا فقط.

خامسا: وضع الخطة الزمنية لزيارة العملاء

حيث أن عملية تنظيم الوقت من أهم عوامل نجاح رجل البيع، لأنها ترشد الجهد والتكلفة فلا بد أن يعد رجل البيع الخطة الزمنية لزيارة المناطق المحددة سابقا وكذلك العملاء، ويمكن الاستعانة بالنموذج التالي:

الجدول رقم(01): نموذج لوضع الخطة الزمنية لزيارة العملاء

التاريخ	اسم المنطقة	عدد الزيارات في المنطقة	ملاحظات
2007/06/01	مدينة (أ)	30 عميل
2007/06/02	مدينة(ب)	27 عميل

المصدر: أحمد السيد البدوي الدسوقي: القواعد الذهبية لخدمة العملاء- كيف تقدم خدمة متميزة لعملائك؟ وكيف تحافظ عليه وتتميمهم؟، مركز الاسكندرية للكتاب، الاسكندرية، 2006، ص43.

الجدول رقم (01) عبارة عن نموذج يمكن لرجل البيع أن يستخدمه لوضع خطة زمنية لزيارة العملاء المستهدفين، وهذه الخطة تساعد على انجاز عمله بنجاح وفاعلية، بحيث يتم تحديد أهدافه بدقة، فالتحديد والصياغة الجيدة للأهداف تأتي من خلال تحديد الزمن والقيمة لبلوغ الهدف، كأن يحدد تاريخ الزيارة أي اليوم، واسم المنطقة المراد زيارتها، وعدد العملاء الذين سيزورهم في المنطقة، مع تدوين بعض الملاحظات المهمة مثل العملاء الذين تم إقناعهم ولديهم رغبة كبيرة في الشراء، العملاء الذين يرفضون الشراء، العملاء الذين يطلبون كميات ونوعيات محددة... الخ. هذا التحديد الدقيق للأهداف يساعد الادارة على تقييم أداء رجل البيع بعد ذلك، أي فيما إذا كان هذا الأداء فعالا أم لا. يكون أداء رجل البيع فعالا إذا استطاع فعلا زيارة 30 عميل أو أكثر في المنطقة(أ) في تاريخ 2007/06/01 وكذا زيارة 27 عميل أو أكثر في المنطقة (ب) في تاريخ 2007/06/02.

من مزايا الخطة الزمنية لعمل رجل البيع:¹

- تيسير عملية الإشراف والرقابة على رجل البيع من قبل مديره.
- ضمان انتظام دورة زيارة العميل مما يحقق استقرار العمل وثقة العميل في رجل البيع والمؤسسة.
- استثمار الوقت وترشيده للحفاظ على جهد رجل البيع وتركيزه.
- تيسير عمليات تسليم البضاعة والتحصيل من خلال الخطة الزمنية.

¹ LENDREVIE, LÉVY: Marcator-Théories et nouvelles Pratiques de Marketing-, Dunod, Paris, 2013, P522.

سادسا: الزيارات الفعلية للعميل: المعلومات الواجب معرفتها قبل زيارة العميل هي:¹

- اسم العميل والتليفون.
- عنوان العميل.
- وضع العميل المالي.
- الأعمال السابقة للعميل.
- صاحب قرار الشراء.
- طرق الدفع المعتادة للعميل
- أفضل ميعاد لعمل طلبية مع العميل
- نوعية أو شخصية العميل.
- ديانة العميل.
- أفضل الأوقات لعمل الطلبيات.

كلما زادت خبرة بائع أو مقدم الخدمة أصبح لديه القدرة على أن يستشف المعلومة عن العميل، وذلك من خلال مظهر المحل الذي يقصده العميل، فمثلا كلما كان ضخما، البضاعة به متنوعة وكثيرة، عدد المتعاملين مع المحل كثيرين، كان ذلك مؤشرا على مكانه العميل وحجمه، ولكن لا يمكن اعتبار ذلك أساس التعامل بل أحد المؤشرات لتقييم العميل، وهذا يتطلب تنمية القدرة على الملاحظة الشخصية باستمرار.²

المطلب الرابع: أنواع البيع

هناك عدة تصنيفات لعملية البيع نذكر منها ما يلي:

1_التصنيف على أساس العلاقة الشخصية: على أساس العلاقة الشخصية بين البائع والعميل، ويمكن تصنيف البيع إلى:³

أ_ البيع الشخصي: ويتم عن طريق رجال البيع، وذلك باللقاء الشخصي وجها لوجه مع العملاء، ويستخدم فيه العنصر الإنساني في الشرح والتوضيح والقضاء على اعتراضات العميل وإقناعه ودفعه للإقدام على الشراء معتمدا في ذلك على مهاراته الذاتية البيعية، والتي تعد الأساس في نجاح رجل البيع.

ب _ البيع غير الشخصي: وهو الذي يتم أساسا من خلال استخدام عوامل غير شخصية وهي الإعلان والوسائل الأخرى لترويج المبيعات مثل المعارض، فنقوم تلك العوامل نيابة عن البائع بشرح خصائص

¹ Ibid, P523.

² محمد السيد البدوي الدسوقي، مرجع سبق ذكره، ص44.

³ محمد الصيرفي: إدارة المبيعات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2007، ص 33.

ومميزات السلع للعملاء، وتعمل على إقناعهم بالشراء، وتحثهم على الشراء الفعلى للسلع والخدمات التي تتعامل فيها المؤسسة.

2_التصنيف على أساس نوع العلاقة بين المنتج والعميل: يمكن تصنيفه إلى:¹

أ_البيع المباشر: وهو قيام المنتج ببيع منتجاته مباشرة بدون وسطاء إلى المتعامل الأخير أو العميل الصناعي ويمكن تليخيصها في الأنواع التالية:

أولاً: متاجر التجزئة التابعة للمنتج: وهي متاجر مملوكة للمنتج يتم فيها بيع المنتجات للمشتريين، وتمكن هذه الطريقة المنتج من الاتصال المباشر بالعملاء والتعرف على رغباتهم واحتياجاتهم.

ثانياً: الطواف بمنازل العملاء ومكاتب العملاء الصناعيين: وذلك بقيام رجال البيع التابعين للمنتج بزيارة العملاء أو العملاء الصناعيين لإقناعهم باتخاذ قرار الشراء، وتتميز هذه الطريقة بـ:

- إتمام عملية البيع في نفس وقت الزيارة.

- إمكانية إقناع العميل بالسلعة بعرضها أمامه.

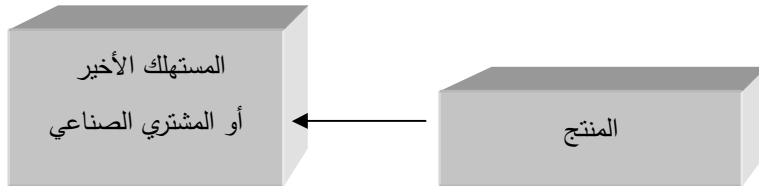
- معالجة مشاكل العميل الخاصة بالسلع المباعة.

ويعاب عليها ارتفاع التكلفة الخاصة باختيار رجال البيع وتدريبهم والإشراف عليهم ومراقبتهم، احتمالية مضايقة المستهلكين، كما أنها تتطلب مهارات بيعية عالية.

ثالثاً: البيع بالبريد: وذلك بقيام المنتج بإعداد كتالوجات مصورة وملونة بها كافة البيانات الخاصة بالسلع التي يقوم بإنتاجها ثم إرسالها إلى العملاء وتسليم البضاعة بعد ذلك سواء بالبريد أو شحنها عن طريق أي وسيلة من وسائل النقل.

رابعاً: البيع الآلي: وذلك عن طريق ماكينات أوتوماتيكية مملوكة للمنتج بها مكان لوضع النقود ومكان لتسليم السلعة بعد دفع قيمتها، والشكل الموالى يوضح عملية البيع المباشر:

الشكل رقم(03):عملية البيع المباشر



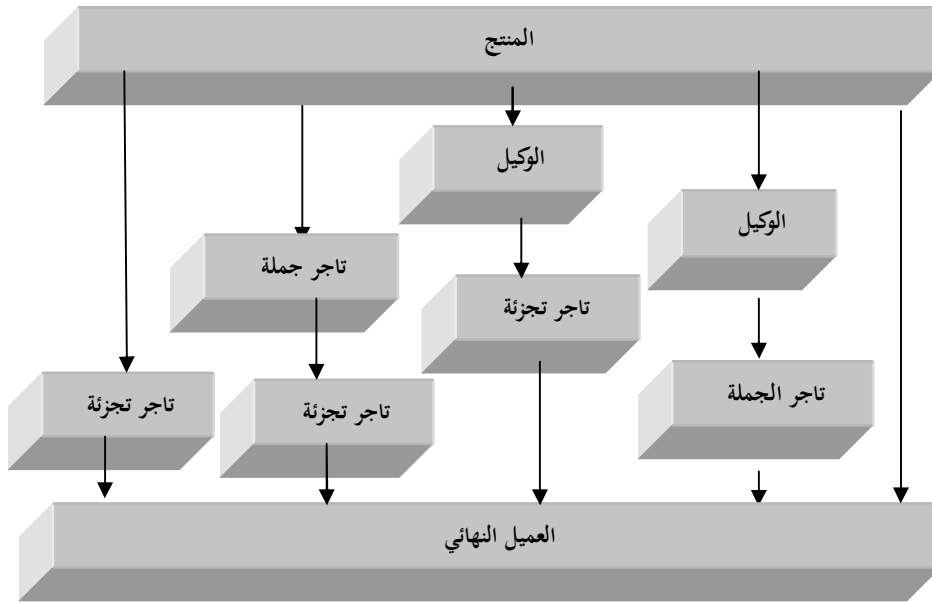
المصدر: عصام الدين أمين أبو علفة: التوزيع- المفاهيم، الاستراتيجيات، العمليات، النظرية والتطبيق -، الجزء الثاني، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 2002، ص22.(بتصرف)

¹ عصام الدين أمين أبو علفة: التوزيع- المفاهيم، الاستراتيجيات، العمليات، النظرية والتطبيق -، الجزء الثاني، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 2002، ص 18_24.

في حالة البيع المباشر، يقوم البائع بالاتصال المباشر بالعميل النهائي، مستعملاً اللقاء الشخصي وجهاً لوجه، أو طرق أخرى مثل البيع الآلي، البيع بالبريد، الطواف بمنازل المستهلكين النهائيين ومكاتب العملاء الصناعيين، أو متاجر التجزئة التابعة للمنتج.

ب_ البيع غير المباشر: ويعني البيع عن طريق الوسطاء، إما أن يكونوا وسطاء تجار أي تجار الجملة وتجار التجزئة، وإما أن يكونوا وسطاء وكلاء ومنهم السماسرة ووكلاء بالعمولة، أو مزيج منهم، وقد يكون البيع غير المباشر مكثف أو انتقائي أو حصري. الشكل التالي يوضح البيع غير المباشر.

شكل رقم (04): عملية البيع غير المباشر



المصدر: عصام الدين أمين أبو علفة: التوزيع- المفاهيم، الاستراتيجيات، العمليات، النظرية والتطبيق -، الجزء الثاني، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 2002، ص 18.

يلاحظ من الشكل رقم (03) والشكل رقم (04) الفرق بين البيع المباشر والبيع غير المباشر، حيث أنه في البيع غير المباشر تستعين المؤسسة أو البائع بوسطاء في علاقتها مع العميل النهائي، مثل الوسطاء التجار ومنهم تاجر الجملة، تاجر التجزئة، والوسطاء الوكلاء مثل السماسرة والوكلاء بالعمولة، عكس البيع المباشر حيث تقوم المؤسسة بالاتصال مباشرة بالعميل النهائي دون الاستعانة بوسطاء.

المبحث الثاني: البيع الشخصي والقوى المحركة له

يعتبر البيع الشخصي من أقدم المهن في العالم، الأفراد المسؤولين عن هذه المهنة يسمون " رجال البيع، مندوبي البيع، وكلاء ومستشاري البيع، مهندسي المبيعات. والبيع الشخصي هو أحد عناصر

المزيج الترويجي، وهو على نقيض الإعلان حيث يشمل التفاعلات الشخصية بين الباعة والعملاء سواء وجها لوجه أو عن طريق الهاتف أو عن طريق البريد الإلكتروني أو عن طريق وسائل أخرى.¹

إذن يعتبر البيع الشخصي أحد أهم الأنشطة التي تستخدمها المؤسسات لتطوير علاقاتها مع عملائها، سواء في سوق المستهلكين النهائيين أو سوق العملاء الصناعيين أو في سوق إعادة البيع؛ وتعتبر عملية البيع جانبا هاما من جوانب التسويق، لأن هذه الوظيفة شاملة لجهود البيع الشخصي (جهود رجال البيع) والتي بدورها تتكامل مع جهود البيع غير الشخصي (الإعلان، الدعاية، تنشيط المبيعات، العلاقات العامة، النشر)، وهذا التكامل يؤدي بالطبع إلى تفعيل الحملة الترويجية، وبذلك بلوغ الأهداف التسويقية.

سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى مفهوم البيع الشخصي، مراحل وأهداف البيع الشخصي، القوى المحركة للبيع الشخصي، العوامل المؤثرة في أداء رجل البيع.

المطلب الأول: مفهوم البيع الشخصي

1- تعريف البيع الشخصي:

تجدر الإشارة إلى أن البيع الشخصي هونوع من أنواع التسويق المباشر، هذا النوع من التسويق تطور في السنوات الأخيرة، وهو شكل من أشكال التسويق في بيئة الأعمال المعاصرة، بعدما كانت المؤسسات في الماضي تركز على البيع الفوري، فتنقيات التسويق المباشر تعطي اليوم استعمالات ونتائج كثيرة منها بيع وإتصال، كسب ولاء العميل، ويوجد نوعان أساسيان من التسويق المباشر على حسب الهدف المتابع هما التسويق التعاملي والتسويق المباشر العلاقتي.²

يمكن توضيح مهمة البيع الشخصي، أو البيع عن طريق رجال البيع من خلال التعاريف التالية:

- يعرف البيع الشخصي بأنه "الاتصال المباشر والشخصي بين رجال البيع والعملاء في صورته المختلفة، كأن يكون بين المنتج وتاجر الجملة أو تاجر الجملة وتاجر التجزئة، أو بين تاجر التجزئة والعميل النهائي".³

- يعرفه (Berkowitz) على أنه أسلوب ذو اتجاهين في الاتصال بين البائع والعميل وبشكل مباشر لتحقيق التأثير المناسب بالفرد أو المجموعة المستهدفة من عملية البيع.⁴

¹ PHILIP KOTLER, GARY ARMSTRONG: Principles of Marketing, 14 édition, Oerson Education, New Jersey, USA, 2012, p 464-465.

² LENDREVIE, LÉVY, Op-Cit, P512.

³ محمد الصيرفي: البيع الشخصي، مرجع سبق ذكره، ص 89-90.

⁴ ثامر البكري: الاتصالات التسويقية والترويج، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة، 2015، ص 286.

الفصل الأول: الأطار النظري لعملية البيع والشراء المحركة للبيع الشخصي

- البيع الشخصي هو التقديم الشفهي لسلعة أو خدمة أو فكرة بهدف دفع العميل المرتقب نحو شراء السلعة أو الخدمة والافتتاح بها.¹

تضمن المؤسسة بواسطة البيع الشخصي اتصالاً شخصياً بين العميل ومؤثري الشراء (مثل الأطباء الذين يؤثرون على المرضى فيما يخص قرار شرائهم للأدوية)، حيث يساهم هذا الاتصال في تسهيل بيع منتجاتها، وذلك عن طريق تنظيم قوة بيعية هدفها تنمية العلاقات بين المؤسسة والعملاء.²

يتميز البيع الشخصي بفعالية التغذية العكسية، والتي تتزامن مع وقائع الحوار البيعي. وتتضمن عملية البيع الشخصي الكثير من الجهود البيعية التي يجب أن يقوم بها البائع الناجح لإتمام صفقة البيع.³

يظهر البيع الشخصي غالباً على نحو جلي في مكان تقديم الخدمة، أو في حالة الاستخدام الأول لها من قبل العميل، والذي قد لا يدرك استخداماتها ومعانيها إلا بعد الشرح والتفصيل من البائع لتلك الخدمات، وغالباً ما توجه تلك الخدمات إلى المؤسسات ورجال الأعمال والمؤسسات الكبرى كعملاء.⁴

يتميز البيع الشخصي عن باقي عناصر المزيج الترويجي بالمرونة في الأداء، فمثلاً رجل البيع يستطيع التغيير في أسلوب تعامله وما يتناسب مع كل نمط من العملاء، وذلك عن طريق ملاحظاته المباشرة لتصرفات العميل عكس الإعلان الذي من الصعب تغيير الرسالة عندما يتم تلقيها من قبل الجمهور.⁵ إلى جانب ذلك يمكن من خلال البيع الشخصي معرفة العملاء الذين لديهم استعداد للشراء وتركيز الجهود البيعية عليهم، كما أنه يوفر إمكانية تزويد العميل بالمعلومات الكافية عن السلعة والرد على استفساراته.⁶

من خلال ما سبق يتضح أن:

- البيع الشخصي هو تقديم شفهي أثناء عملية اتصال شخصي في اتجاهين بين البائع والعميل.
- خلال عملية البيع الشخصي يقوم البائع بتقديم مجموعة من المعلومات عن منتج أو فكرة للعملاء بهدف إقناعهم وحثهم على شراء الشيء المروج له.
- البيع الشخصي بالنسبة للبائع يمثل مصدراً للمصلحة المادية يحققها من خلال إتمام عملية البيع.

¹ أحمد شاكر العسكري: إدارة المبيعات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2000، ص 41.

² J.P BEMADET, A. BOUCHEZ, S. PIHIER: Précis de Marketing, édition Natan, Paris, France, 1996, P90.

³ أحمد شاكر العسكري، مرجع سبق ذكره، ص 41.

⁴ تيسير العفشيات العجارمة: التسويق المصرفي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2013، ص 196.

⁵ F. COLBERT, M. FILION: Gestion du Marketing, 2^{ème} édition, Gaëtin Morin Éditeur Itée Montréal, Paris, France, 1995, P416.

⁶ بشير العلاق وقحطان العبدلي: إدارة التسويق، دار زهران للنشر، عمان، الأردن، 1999، ص 256.

البيع الشخصي له ميزة إيجابية مقارنة بالاتصال غير الشخصي، كونه يوفر التغذية العكسية المباشرة بين البائع والعميل.

3- العوامل المؤثرة في اعتماد البيع الشخصي وأهميته

تعتمد المؤسسات على البيع الشخصي بشكل أساسي لتعزيز إنجاز الصفقات التجارية مع العملاء، لما لهذه الوظيفة من تأثير مباشر في الإقنتاع والقبول بالصفقة. وبهذا الخصوص أشار أحد مدراء مؤسسة (Halmark Cards) في القول "أننا كمؤسسة لا نبيع إلى البائع، بل نحن نبيع من خلال البائع، وننظر إلى البائع كونه خط من الأنايب للوصول إلى أيدي العملاء". من بين العوامل التي من شأنها أن تجعل المؤسسة تعتمد البيع الشخصي ضمن استراتيجيتها الترويجية ما يلي:¹

- إذا إعتمدت على استراتيجية الدفع.
- إذا تطلبت عملية البيع مفاوضات تفصيلية.
- إذا كان المنتج يتطلب خدمات شخصية وإرشادية.
- إذا كان المنتج المباع مرتفع الثمن.
- إذا كان العميل ذا تأثير كبير على المؤسسة ماليا.
- إذا كان المنتج ذا تقنية معقدة.
- إذا كانت عملية الشراء لأول مرة وجديدة.
- إذا كان متخذ القرار الشرائي له أهمية ومكانة خاصة.

تبرز أهمية البيع الشخصي في النقاط التالية:²

- يمثل رجل البيع الشخصي حلقة اتصال مباشر بين المؤسسة وعملائها.
 - يساهم رجال البيع الشخصي في تكوين الانطباع الذهني والصورة الطيبة للمؤسسة بالنسبة لعملائها.
 - يمثل البيع الشخصي الدور الرئيسي في برنامج الترويج التجاري لخطة التسويق في المؤسسة.
- إن البيع الشخصي عنصر من العناصر المهمة التي تحدد استراتيجية الترويج، فتزداد أهميته عند تبني المؤسسة استراتيجية الدفع، أي مجموعة الجهود الترويجية التي يقوم بها الوسطاء من أجل دفع السلعة للمستهلك النهائي، كما تزداد أهميته في مجال بيع السلع الصناعية، وكلما كان حجم السوق صغيرا أو درجة تركيز السكان في بعض الأسواق عالية.

¹ ثامر البكري، مرجع سبق ذكره، ص 287-288.

² علي فلاح الزعبي وادريس عبد الجواد الحبوني: إدارة الترويج والإعلان التجاري-مدخل معاصر-، دار المبصرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2015، ص 326.

البيع الشخصي يمكن أن يكون أكثر فعالية من الإعلان في حالات بيع أكثر تعقيدا حيث يمكن لرجل البيع سبر (جس نبض) العملاء لمعرفة المزيد عن مشاكلهم ومن ثم ضبط العرض التسويقي ليناسب مع احتياجات كل عميل.¹

وفي بعض الحالات يلعب البيع الشخصي دورا محدودا للغاية، بحيث لا يتعدى تلقي رجل البيع للطلبات من العملاء. ولكن في غالبية الأحيان البيع الشخصي يلعب دورا في غاية الأهمية، وهذا الاختلاف راجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة وأهدافها؛ فأهمية البيع الشخصي تزداد عند المؤسسات التي تنشط في مجال الخدمات، تسويق الأفكار، وخدمات ما بعد البيع.

لا تكفي مئات الآلاف التي تصرف على الإعلانات، لأن دورها قد يقتصر على جذب العملاء إلى داخل المحل ويتوقف، ويلعب رجال البيع الدور الباقي من خلال تقديم خدمة عالية الجودة وإقناع العميل ليس بالشراء فقط، وإنما بتكرار الشراء مرات ومرات أخرى. فالتعامل مع العملاء بتقدير واحترام يعدّ كافياً لجعلهم يرغبون في البقاء والتعامل مع المؤسسة.²

المطلب الثاني: مراحل وأهداف البيع الشخصي

1- مراحل البيع الشخصي: عملية البيع الشخصي تتم وفق المراحل التالية:³

أ- **البحث عن العملاء المرتقبين:** وذلك بمحاولة البائع الحصول على عملاء جدد، أي اطلاعه على مصادر الحصول عليهم، وذلك باستعمال الوسائل والطرق المساعدة في جذب عملاء مرتقبين.

ب- **الإعداد والتجهيز:** وذلك بتحضير نفسه للمقابلة البيعية، أي ما سيقوله ويفعله وما يحجم عنه، وعلى ما سيركز جهوده البيعية، مع تحضير وتجهيز كل الوسائل المساعدة في نجاح عملية البيع.

ج- **الاتصال بالعميل:** أي تحقيق الاتصالات اللازمة والهادفة، من أجل تزويد العملاء بالمعلومات الكافية، ومحاولة إرضائهم، والمحافظة على علاقات جيدة معهم للوصول إلى بناء ولائهم للمنتجات والخدمات المعروضة.

د- **عرض السلعة أو الخدمة:** من خلال أماكن ووسائل عرضها (نماذج، صور)، بالإضافة إلى تقديمها وعرضها على العميل بالطريقة التي تمكنه من الانتفاع بها.

هـ- **التغلب على الاعتراضات:** قد يثير العميل بعض الاعتراضات على السلعة أو الخدمة، وهنا على رجل البيع محاولة التغلب عليها بتقديم المزيد من المعلومات التي تساهم في توسيع وتصحيح معلومات العميل، والتي تزيل في بعض الأحيان أسباب هذه الاعتراضات.

¹ GARY ARMSTRONG, PHILIP KOTLER, : Principes de marketing, 11ème édition, Op-Cit, p 464-465.

² <http://dralabdali.com/what-is-customer-care/#>, consulté le 14/02/2015,10:00.

³ ثابت عبد الرحمان إدريس وجمال الدين مرسى: التسويق المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2005، ص380.

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

ز- **المتابعة:** على مسؤولي البيع متابعة العملاء بعد انتهاء عملية البيع، وذلك بغية التعرف على ردود أفعالهم اتجاه السلعة عند وبعد الاستعمال الفعلي لها، أي الاستفادة من التجربة مع هذا العميل، ومحاولة تصحيح الانحرافات إن وجدت في المستقبل عند الاتصال بعميل آخر، بصفة عامة التأكد من أن العميل حقق الإشباع الذي أراد.

2- أهداف البيع الشخصي

يمكن تخصيص أهداف كمية للبيع الشخصي منها تحقيق الأهداف الربحية، الاحتفاظ بمستوى معين من المبيعات، الحصول على حصة سوقية أي نصيب معين من السوق والحفاظ عليه، والإبقاء على تكلفة البيع الشخصي في حدود معينة.¹

تتوقف أهداف البيع الشخصي على كل من استراتيجية التسويق وطبيعة المزيج الترويجي؛ ومن بين الأهداف الرئيسية للبيع الشخصي ما يلي:²

- القيام بعملية البيع بالكامل خاصة عند انعدام عناصر أخرى من المزيج الترويجي.
- خدمة العميل الحالي، أي الاتصال بالعملاء الحاليين وتلقي طلباتهم.
- جذب عملاء جدد.
- الحصول على تعاون الموزعين في تخزين وترويج خط المنتجات.
- إبلاغ العملاء بصورة دائمة بالتغيرات التي تطرأ على السلعة.
- مساعدة العملاء على إعادة بيع السلع المشتراة.
- مساعدة العميل على استخدام المنتج وذلك بتزويده بالمعلومات، خاصة في حالة السلع المعقدة فنياً، أو التي يتم تصميمها طبقاً لمواصفات العميل.
- المساعدة في تدريب رجال البيع الذين يعملون لدى الموزعين.
- إمداد الموزعين بالمشورة والنصح حول مختلف المشاكل الإدارية التي تواجههم.
- تجميع المعلومات التسويقية الضرورية ورفعها إلى إدارة المؤسسة.

¹ على فلاح الزعبي وإدريس عبد الجواد الحبوني، مرجع سبق ذكره، ص 327

² محمد صالح الحناوي: إدارة التسويق_مدخل الأنظمة والإستراتيجيات_، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، مصر، 1984، ص 428-429.

المطلب الثالث: القوى المحركة للبيع الشخصي والتحديات التي تواجهها

نتطرق من خلال هذا المطلب إلى مهام رجال البيع، الضغوط والتحديات التي يتعرض لها العاملين في مجال البيع، وبعد ذلك سيتم التعرف على واحدة من التصنيفات المهمة للقوى البيعية المحركة لعملية البيع الشخصي أو ما يسمى برجل البيع، أو أخصائي البيع، أو مندوبي البيع، فكل هذه التسميات تشير إلى معنى واحد، وهم الأشخاص المكلفون بأداء مهام البيع.

1- المهام المسندة لرجال البيع: يمارس رجل البيع عدة أدوار متنوعة منها البحث على المعلومات الخاصة بالعملاء والسوق، التنبؤ بالمبيعات، تقديم المقترحات لإدارة التسويق حول التعديلات الممكنة. وفي ضوء النظرة الحديثة لوظيفة البيع يؤدي رجل البيع بعض الأدوار المهمة، والموجهة نحو خدمة العميل بصفة أساسية، وهي:¹

أ- تعليم العميل: أحد الأدوار الرئيسية هي تعريف العميل بالسلعة أو الخدمة وطريقة استخدامها، فهو بذلك يساهم في تعليم العميل وتزويده بالمعرفة حول المنتجات والخدمات.

ب- التحفيز على التغيير: وذلك من خلال جهوده الشخصية وتوقعاته بأحاسيس العملاء وقدرته على إقناعهم وتحفيزهم نحو تغيير رغباتهم.

ج- حل مشكلات العملاء: من الأدوار الحديثة لرجل البيع مساهمته في حل مشكلات العملاء، ويتطلب هذا تحديد حاجات العميل، ومساعدته في إدراك هذه الحاجات، والبحث عن البدائل المناسبة لإشباعها، هذا بالإضافة إلى مساعدة العميل في مرحلة تقييم البدائل لاختيار البديل المناسب له.

د - الابتكار: وذلك عن طريق ابتكار طرق جديدة في أداء وظيفته، وعدم الاكتفاء بالطرق التقليدية.

هـ- الاتصال الجيد: وظيفة رجل البيع تفرض عليه أن يكون قادرا على تحقيق الاتصال الفعال بالعملاء، وتزويدهم بالمعلومات الدقيقة والكافية، وفي الوقت المناسب، وبالتعبير الجيد، وبالوسائل المناسبة لنجاح عملية الاتصال، واتباع قواعد الإنصات الجيد للعميل والتجاوب معه.

البيع الشخصي هو وضع ينطوي على اتصال شخصي مدفوع بين شخصين، في محاولة للتأثير على بعضهما البعض، الأساليب التقليدية للبيع الشخصي كانت تتضمن عرض واحد أو أكثر يعرض على مشترين محتملين لغرض البيع، أما في الآونة الأخيرة أصبحت كل النشاطات تركز على بناء علاقات طويلة الأمد بدلا من التركيز على إجراء البيع مرة واحدة.²

¹ ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين مرسي، مرجع سبق ذكره، ص 381-382.

² CHARLES W.LAMB, JOSEPH F.HARR.JR, CARL MCDANIEL: Marketing, South-Western Cengage Learning, USA, 2011, P534-535.

عملية البيع الشخصي مثل غيرها من عناصر المزيج الترويجي، حيث تعتمد في الاتصال بشكل متزايد على الانترنت، حيث أن معظم المؤسسات تستخدم مواقعها على الانترنت لجذب العملاء المحتملين الذين يبحثون على معلومات بخصوص السلع والخدمات. في حين أن البعض الآخر من المؤسسات تبيع منتجاتها مباشرة إلى العملاء عبر الأنترنت، أما أخرى فبدلاً من ذلك تعتمد على مواقع الويب لدفع العملاء إلى الموقع الجسدي (Physical Location) ، حيث يستطيع البيع الشخصي إغلاق وإتمام عملية البيع سواء وجها لوجه أو عبر الهاتف.¹

إن قيام رجل البيع بالمهام المسندة إليه بكفاءة وفعالية يرفع من قيمته ومكانته لدى كل من مسؤوليه، المؤسسة التي يمثلها، والعملاء الذين يتعامل معهم، فقدرته على تعليم العميل وحل مشكلاته والاتصال الجيد معه تمكنه من الوفاء باحتياجات العميل ومن ثم إرضائه وكسب ثقته، وبالتالي يحتل مكانة محترمة في نظر العميل، بالإضافة إلى المكانة المحترمة التي يحتلها بين زملائه في العمل، نظراً للنتائج الإيجابية التي يحققها في عمله، وبذلك يكسب ثقة رؤوسه الذين يرون فيه محرك أساسي للعملية البيعية.

2- الضغوط والتحديات التي يتعرض لها رجال البيع

من ضمن الأسباب التي يسعى البائع أن يبذل من أجلها مجهوداً إضافياً من أجل العميل المحتمل أنه يتعاطف معه ويفهم شعوره. فمن يعرف أكثر من البائع معنى أن تكون مشغولاً للغاية؟ فالبايع هو الذي يعيش في ظل هذه الضغوط الرهيبة وبمفرده.

من بين الضغوط التي يتعرض لها العاملين في مجال البيع ما يلي:²

أ- **الضغوط النفسية:** يواجه الآن البائع في مجال البيع ضغوطاً تنافسية لم يسبق له أن تعرض لها من قبل، لقد اتسع مجال المنافسة، فلم يعد قاصراً على المنافسين المحليين فحسب بل امتد ليشمل المنافسين من جميع أنحاء العالم. ومن ثم أصبح البائع يواجه منافسين له بالعمل في الداخل وفي الخارج.

ب- **الضغوط المرتبطة بالميزانية:** تشكل الميزانية كل عام إرهاقاً وثقلاً أكبر من العام الذي يسبقه. البائع لس في حاجة إلى العمل في مؤسسة كبيرة ومعرفة ليشعر بالاحتياجات والتوقعات المتزايدة باستمرار لها، ذلك لأن المؤسسات الصغرى تضع أيضاً أهدافاً صعبة.

ج- **الضغوط المترتبة بالمواعيد النهائية لإتمام العمل:** ربما تكون المواعيد النهائية التي يعمل البائع وفقاً لها محددة من قبل العميل أو المؤسسة أو يحددها هو بنفسه، وإن كان من النادر الآن أن يتاح له تحديد هذه المواعيد النهائية.

¹ Ibid,P 534-535.

² ستيف ماركس: استراتيجيات البيع التفاعلي، دار الفاروق للاستشارات الثقافية، عمان، الأردن، 2010، الطبعة العربية الأولى، ص 18-21.

د- **الضغوط المترتبة بالمؤسسة:** قد يتجاوز تلك الضغوط هدف تحقيق المؤسسة لرصيد جيد في الميزانية. لقد قامت المؤسسة بالانتهاء من تركيب برامج جديدة وتتوقع من البائع أن يكون بارعا في استخدامها بعد إرساله إلى ورشة عمل لمدة يومين فحسب في نهاية الأسبوع وتتوقع منه المؤسسة أن يقوم بتطبيق ما تعلمه بالفعل بكل إتقان.

هـ- **الضغوط المترتبة برئيسك في العمل:** عندما يطالب الرئيس البائع أن يتقدم ويبدل المزيد من الجهد وأن يساعد في رفع فعالية الفريق، لا يستطيع وقتها أن يرفض البائع له طلبا. سيطلب من البائع ذلك الرئيس (بضغوطه التي يمارسها عليه) أن يقوم بتقديم مشروع العرض إليه بسرعة وأن يضعه في متناول العميل.

و- **الضغوط العائلية:** إذا كانت لدى البائع أسرة فسيعاني من الضغوط العائلية. عندما يقضي الكثير من الوقت في العمل فإنه يشعر بالذنب لأنه يقضي وقتا أقل مع عائلته. وعندما يكون مع عائلته يشعر بالذنب لأنه ليس في عمله.

ز- **الضغوط المالية:** بما أنه يعمل في مجال المبيعات، لا يمكن التنبؤ بالأمر المستقبلية المتعلقة بالأرباح، بيد أنه يمكن التنبؤ بالأمر المتعلقة بالنفقات المستقبلية. تكون هناك شهور تشهد ازدهارا ماليا للمؤسسة، لكنه اعتاد على الأوقات القاحلة أيضا التي تمر بها المؤسسة والخوف منها يبقى الضغط الواقع عليه.

ح- **الضغوط المتعلقة بالعملاء الحاليين:** كلما زادت سنوات العمل بمجال المبيعات زادت قائمة العملاء الحاليين أكثر فأكثر. يكون لدى كل فرد من العملاء الحاليين توقعات متزايدة والبعض منهم يكون لديه احتياجات مستمرة، أحيانا ينتج عن تلبية هذه الاحتياجات والتوقعات عمل جديد أو متزايد لكن في الأغلب الأعم تضمن للبائع تلبية احتياجات العملاء استمرار تعاملهم مع المؤسسة دون توسع في نشاطهم.

ط- **الضغوط المتعلقة بالعملاء المحتملين:** هذا هو أهم وأكثر أنواع الضغوط التي يتعرض لها العاملون بمجال المبيعات؛ يريد العميل المحتمل العرض الخاص بالبائع وأن يكون بين يديه في أسرع وقت، غير مدرك أنه بهذا الاستعجال المبالغ فيه يجعل البائع يقدم عرضا يفتقر إلى القوة.

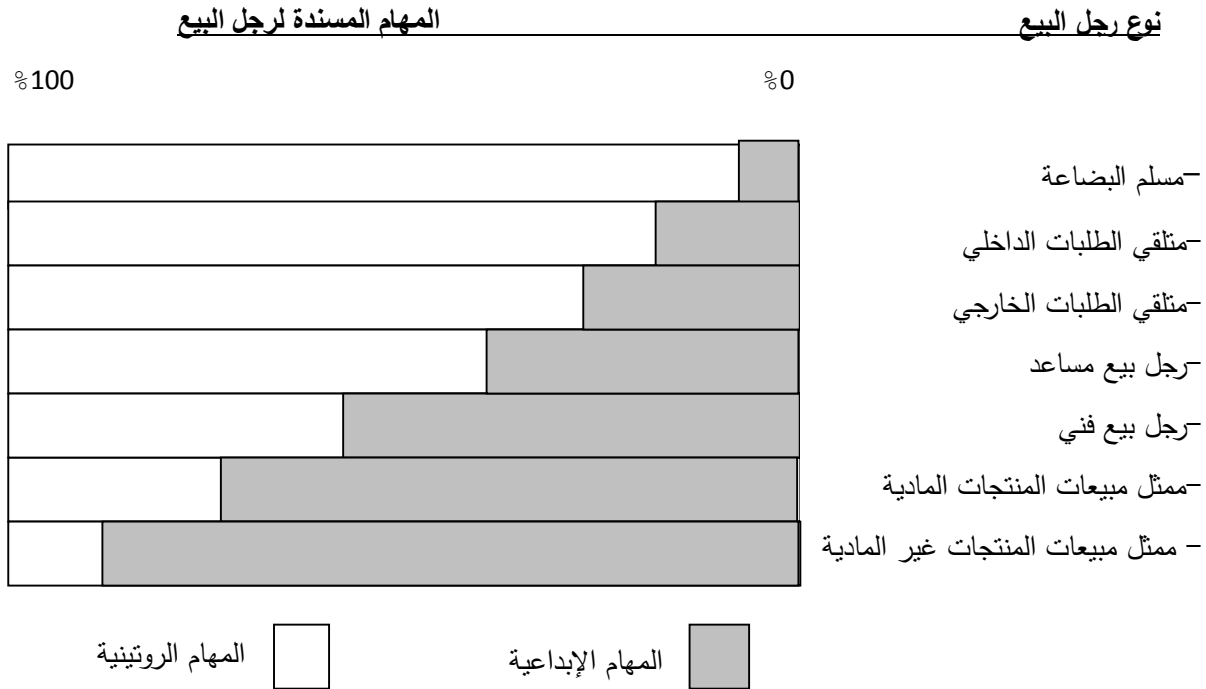
ك- **الضغوط المتعلقة بالوقت:** بغض النظر عن كم الوقت الذي نستثمره، فإنه يبدو دائما غير كاف أبدا لإتمام المهام. إننا نستخدم هذه الكلمة ولكن عندما يتعلق الأمر بالعمل في المبيعات، فإننا لا نتعامل مع الوقت كقيمة ثمينة ونستثمره بالعقلية نفسها التي نستثمر بها الأموال. يتضمن الاستثمار فكرة العائد بيد أن البائعين لا يعيرون اهتماما للعائد الذي لا يحصلون عليه نتيجة اتباعهم للطريقة المعتادة في العمل والتي لا تحقق أقصى استفادة للوقت على الرغم من الجهود الكبيرة الذي يبذلونه بالعمل. يعمل الكثير على التخلص من هذا الضغط بتخفيض عدد العملاء المحتملين والتحدث بطريقة سريعة والتأخر في العمل.

3- أنواع رجال البيع

يتخذ البيع الشخصي شكل القوة البيعة الخاصة بالمؤسسة. كما توجد عدة تصنيفات لرجال البيع، فقد يكون عن طريق رجال بيع داخل المحل، كما هو الحال في محلات البيع بالتجزئة التابعة للمنتج، وقد يكون عن طريق رجال بيع يمرون من منزل إلى منزل؛ وقد يكون تصنيف رجال البيع على حسب تبعية رجل البيع لأعضاء قناة التوزيع، مثل رجال البيع التابعين للمنتج، رجال البيع التابعين لتاجر الجملة، رجال البيع التابعين لتاجر التجزئة. كل مؤسسة لديها قوة بيعية يتم تصنيفها حسب ما تقدمه من سلع وخدمات، وحسب خصائص ودرجة تعقيد منتجاتها وغيرها من العوامل.

الشكل رقم (05) يبين تصنيف معين لرجال البيع، حيث يصنف رجال البيع على أساس نسبة المهام الروتينية والمهام الإبداعية الموكلة لهم، وعلى هذا الأساس يتم تقسيم رجال إلى: ¹ مسلم البضاعة، متلقي الطلبات الداخلي، متلقي الطلبات الخارجي، رجل بيع مساعد، رجل بيع فني، ممثل مبيعات المنتجات المادية، ممثل مبيعات المنتجات غير المادية.

الشكل رقم (05): أنواع رجال البيع



المصدر (بتصرف): RENè Y.DARMON, M.LAROCHE, JOHN.V.PETROF: Le Marketing Fondements et Applications-, McGraw-Hill éditeurs, Canada, 4^{ème} édition, 1990, P391.

¹ RENè Y.DARMON, M.LAROCHE, JOHN.V.PETROF: Le Marketing -Fondements et Applications-, McGraw-Hill éditeurs, Canada, 4^{ème} édition, 1990, P391.

فيما يلي تلخيص لكل نوع من هذه الأنواع بناء على المهام المسندة لكل نوع:¹

أ - **مسلم البضاعة**: وهو الشخص المعني بنقل وتسليم البضاعة للعملاء، فعلى سبيل المثال مسلم الحليب أو الجرائد الذي يستقبل الطلب ويسلم كل صباح السلعة، وعليه تكون المسؤولية والمهام الموكلة إليه بسيطة وروتينية.

ب - **متلقي طلبات الشراء داخليا**: يكمن دوره في استقبال طلبات العملاء، بالإضافة إلى تسليم العميل المنتج الذي يطلبه ويرغب فيه ثم يقوم بقبض الثمن. وفي هذه الحالة قد يستشير العميل البائع في عملية الشراء، فمثلا في دكان الخردوات عند إقبال العميل على الشراء فإنه يحتاج إلى ممارس الأعمال اليدوية فيستشيريه حول عملية الشراء، فكونه مختص يستطيع مساعدته في اقتناء السلع التي تلبى احتياجاته.

ج - **متلقي طلبات الشراء خارجيا**: وهو ممثل العلامات التجارية الكبرى خاصة المنتجات ذات العلامة المشهورة، والذي يزور تجار التجزئة وسلاسل بيع المواد الغذائية، وذلك لاستلام الطلبات والتأكد من أن المنتج متوفر بالكميات المناسبة. ومثال ذلك رجال البيع في متاجر التجزئة الذين يجرون مقابلات مع العملاء وجها لوجه، داخل تلك المحلات وينفذون طلبات الشراء في أقل وقت ممكن.² وفي هذه الحالة لا يتعدى دور رجل البيع خدمة العملاء وتقديم الاقتراحات لهم، بمعنى لا يصل إلى مستوى عقد صفقات أو إجراء مقابلات بيعية مع العميل.

د - **رجل البيع المساعد**: يكمن دوره في إمداد العملاء الحاليين والمرتبطين بمعلومات عن المؤسسة ومنتجاتها، مع محاولة استمالتهم وإقناعهم بشراء المنتجات من خلال الموزعين ورجال البيع، وينتشر هذا النوع في مؤسسات الأدوية، حيث يقوم رجل البيع في القطاع البيعي المحدد له بالاتصال بالأطباء والصيدليات لا لغرض البيع وإنما لتقديم الأدلة الموثقة التي تثبت فعالية تلك الأصناف، ثم يقترح على الأطباء وصفها لمرضاهم.

هـ - **رجل البيع الفني (مهندس المبيعات)**: يعمل رجل البيع الفني عادة في المصانع التي تستخدم أجهزة معقدة، أو تلك التي تنتج حسب الطلب ووفقا لمواصفات فنية معينة، مثل الأجهزة الطبية، الأنظمة المعلوماتية وبعض المعدات الصناعية، وعادة ما يساعد العملاء في تقييم قراراتهم قبل الشراء. وفي بعض الأحيان يطلق على هذا النوع من رجال البيع المستشارون الفنيون الذين يقومون بنقل صورة فنية متكاملة عن رغبات العملاء وتطلعاتهم إلى المؤسسة، بهدف توجيه إنتاج المؤسسة في اتجاه تحقيق تلك الرغبات والتطلعات.³

¹ RENÈ Y. DARMON, M. LAROCHE, JOHN. V. PETROF, Op-Cit, P391.

² KOTLER & DUBOIS: Marketing Management, Publi Union édition, Paris, France, 9^{ème} édition, 2000, P32.

³ صبحي العتيبي: تطور الفكر والأنشطة الإدارية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2002، ص262.

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

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

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

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في أداء رجل البيع

يمكن التعرف على العوامل المؤثرة في أداء رجال البيع، وإدراك الدور الذي يلعبه كل عامل في تحسين أداء رجل البيع. ومن خلال التمييز بين هذه العوامل يمكن تحديد العوامل التي لا يمكن التحكم فيها، وعادة ما تكون عوامل لا تتعلق ببيئة المؤسسة الداخلية، بل ببيئتها الخارجية، ويمكن تحديد العوامل التي يمكن التحكم فيها، وهي متعلقة بإدارة القوى البيعية التابعة للمؤسسة، وهذا التحكم يساعد المؤسسة في تنمية أداء القوى البيعية العاملة لديها، وذلك عن طريق توجيه هذه العوامل والمؤثرات في الاتجاه الصحيح.

إذن توجد عدة عوامل تؤثر في أداء رجل البيع منها ما يتعلق بإدارة القوى البيعية، وسوف نتطرق إليها في المبحث الثالث، ومنها ما لا يتعلق بشخصية رجل البيع، نوعية العملاء، ما يخص البيئة والمحيط الذي يعمل فيه رجل البيع. والتي سوف يتم تناولها في هذا الجزء.

1- العوامل الشخصية المؤثرة على أداء رجل البيع: وهي تلك الصفات التي يتركب منها الفرد، وقد أوضحت بعض الدراسات الاختلافات بين كفاءة رجال البيع بالنظر إلى اختلاف الصفات الشخصية لديهم، والتي تتمثل في:¹

- الصفات الجسمية أو الشكل العام للجسم مثل الطول، الوزن، والملامح الرئيسية للوجه، الجاذبية.

¹ عبد الرزاق نذير: دراسة إدارة المبيعات وأثرها على أداء رجال البيع، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، الجزائر، 1998، ص63.

- القدرات الذهنية والعقلية والنفسية مثل الذكاء، الإدراك، والثقة بالنفس والآخرين، الرغبة في التقدم، حب المغامرة، والطموح، ويعتمد سلوك الفرد عليها أكثر من المكونات الجسمية.

تظهر أهمية القدرات الذهنية والعقلية مقارنة بالصفات الجسمية والشكل العام من خلال موقعها من مواصفات رجل البيع الناجح، حيث يختصر علي الزعبي وإدريس الحبوني هذه المواصفات في:¹

- الحضور الذهني.
- المعرفة التامة.
- الحماس والإخلاص.
- الحيوية والنشاط
- الثقة بالنفس.
- معرفة نقاط القوة والضعف بالمؤسسة.

الجدول رقم (02) يوضح علاقة الصفات الشخصية بمستوى الدافعية والمهارة

¹ علي فلاح الزعبي وإدريس عبد الجواد الحبوني، مرجع سبق ذكره، ص 327.

الجدول رقم (02): علاقة الصفات الشخصية بمستوى الدافعية والمهارة لدى رجال البيع

مستوى الدافعية	مستوى المهارة	صفات رجال البيع
+	+	المميزات الجسمانية - القدرة الجسمانية والصوت - الجنس - العمر
+	+	التكوين والخبرة والإستعداد - الوسط العائلي ونمط الحياة - التكوين والمستوى التعليمي - طبيعته وخبرة العمل البيعي - الوضعية المالية والعائلية - الفائدة التي يجنيها من عمله
	+	صفات ذهنية - الذكاء - الموهبة
+	+	عناصر الشخصية -اجتماعي - القدرة على الإقناع والسيطرة - الأنانية والحاجة إلى السلطة - تقدير الذات - الإبداع - الحاجة إلى الإنجاز

المصدر: R.DARMON: Indentification Des Caractéristiques Des Vendeurs, Revue Internationale De Gestion, n=2, Alger, fev- 1995, P43.

يبين الجدول رقم (02) أن الصفات الشخصية لرجل البيع والمتمثلة في مميزاته الجسمانية(القدرة الجسمانية والصوت، الجنس، العمر)، تكوينه، مستواه التعليمي، طبيعته وخبرته في العمل البيعي، وعناصر شخصيته(قدرته على الإقناع والسيطرة، هل هو اجتماعي، إبداعه) هي عوامل أساسية تؤثر وتساعد في اكتساب المهارة، ويمكن تحديد مستوى هذه المهارات بالنظر إلى هذه الصفات. أما بالنسبة لصفات أخرى مثل نمط الحياة والوسط العائلي، الوضعية المالية والعائلية، الفائدة التي يجنيها من نشاطه، بالإضافة إلى عناصر شخصيته من أنانية، والحاجة إلى السلطة والانجاز وتقدير الذات هي عوامل لها أثر في خلق الدافعية للعمل أكثر. أما بالنسبة لعامل الجنس سواء ذكر أو أنثى فإنه يؤثر في مستوى المهارة والدافعية معا.

بالنسبة للمميزات الجسمانية فهي مهمة لرجل البيع، كون مهامه تتطلب القدرة على تحمل التعب والصعوبات الناجمة عن الانتقال من مكان لآخر، أما بالنسبة للصفات العقلية والذهنية فأهميتها تظهر عند اختيار العميل المناسب والتي تتلاءم بطريقة تفكيره مع طريقة تفكير رجل البيع، فتعامل رجل البيع مع عميل له نفس صفاته العقلية والذهنية يسهل عليه مهامه ويعطيه رغبة لتحقيق نتائج أحسن.

2- تأثير نوعية العملاء على أداء رجل البيع: أداء رجل البيع يتأثر بنوعية العملاء الذين يتعامل معهم، سواء من ناحية الصفات الشخصية، أو من ناحية نوعية الخدمات التي يطلبها كل نوع من العملاء، فكل رجل بيع له مهام خاصة به، فمثلا رجل البيع التقني تختلف مهامه عن رجل البيع التجاري، وبطبيعة الحال رجل البيع التقني يحقق نتائج إيجابية بالنسبة للعملاء الصناعيين وتعامله معهم يكون سهلا لأن ذلك من اختصاصه. فإذا أرادت المؤسسة بناء علاقات طويلة الأجل مع عملائها، فإنه يتطلب من رجل البيع أن يكون على دراية تامة بحاجات ورغبات عملائه، وإلا فلن يحقق النتائج الجيدة، ولكن هذا لا يعني أن تواجد هذه الصفات في رجل البيع سيؤدي بالتأكيد إلى تحقيق النتائج الجيدة، وذلك لأن نجاح رجل البيع في جذب اهتمام العميل يتوقف على التأثير النفسي عليه بتشويقه وزيادة اهتمامه.¹

3- تأثير متغيرات البيئة التسويقية على أداء رجل البيع: يتعرض رجل البيع خاصة خارج المؤسسة لمجموعة من العوامل الخاصة بالبيئة التسويقية الخارجية والتي تؤثر في أدائه لمهامه، فهو يتعرض تقريبا لمشاكل يومية في الميدان، وهذه العوامل عديدة ومتنوعة منها:²

أ- المنافسة: كلما زادت المنافسة كلما تطلب من رجل البيع أن يبذل مجهودا أكبر في سبيل الاحتفاظ بنصيب من حجم المعاملات في السوق، لذلك يجب الأخذ بعين الاعتبار المنافسة حين تقييم مجهودات وأداء رجل البيع.

ب- الظروف الاقتصادية: إذا كانت الظروف الاقتصادية غير مواتية، مثل أن تتحول بعض الصناعات من منطقة رجل البيع إلى مناطق أخرى، أو حدث تدهور في القوة الشرائية، فإن ذلك يصعب من مهمة رجل البيع في الوصول إلى الزيادة في حجم المبيعات.

ج- منافذ التوزيع: إذا كانت مواقع منافذ التوزيع جيدة، وإذا كان تجار التجزئة والجملة في المنطقة التي يتواجد فيها رجل البيع على درجة مناسبة من الخبرة والمقدرة، فإن ذلك يزيد من احتمالات البيع في المنطقة.

د- الطلب على السلعة: إذا كان الطلب على السلعة قويا فإنه من المتوقع أن يصل رجل البيع إلى مستويات عالية من الأداء، وعندما يكون على رجل البيع تقديم سلعة جديدة فإنه يجب الأخذ بعين الاعتبار الصعوبات التي سيقابلها حتى يستطيع خلق طلب بكميات مناسبة على السلعة.

¹ محمد السيد أبوالنيل: علم النفس الاجتماعي - دراسات عربية وعالمية-، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1989، ص150.

² صلاح الشنواني: الإدارة التسويقية الحديثة _المفهوم والاستراتيجية_، مؤسسة شباب الجامعة، أسيوط، مصر، 1996، ص386-388.

هـ- الظروف الطبيعية في المنطقة البيعية: إذا كانت الظروف الجوية وحالة وسائل المواصلات في المنطقة البيعية معتدلة وجيدة، فإن ذلك سيزيد من مستوى أدائه والعكس صحيح، بالإضافة إلى شساعة رقعة المنطقة البيعية، حيث سيكون الوقت الذي سينفقه في الانتقال داخل المنطقة البيعية كبير، فيما كان بإمكانه تخصيصه في مقابلات فعلية مع العملاء.

4_ عوامل أخرى: إلى جانب هذه العوامل توجد عناصر أخرى متنوعة يرتبط بها أداء رجل البيع ومنها الكفاءة والفاعلية، فعدم الفاعلية تعني بذل المجهود الكبير دون تحقيق نتائج يتوقع أن تكون جيدة، فمثلاً أن يقوم رجل البيع بزيارة عدد من العملاء في وقت قياسي فهذه تسمى كفاءة، لكن إذا لم تتحقق أي أهداف من تلك الزيارة فهذا يفسر عدم فاعلية أداء رجل البيع.¹

ولا شك أن تحقيق النتائج يأتي من الكفاءة والفعالية معا، إذا أدرك مدير المبيعات أن الانتاجية التي يسعى لتحقيقها تتأثر بالعناصر التالية:²

- مقدار التكنولوجيا المستخدمة في أداء العمل.

- مدى المعرفة بمتطلبات الوظيفة التي يؤديها رجل البيع والمعرفة العامة لطبيعة النشاط.

- المهارة وتتوقف على القدرة على الاستيعاب، السرعة، وابتكار أفكار جديدة... الخ.

كل العوامل التي ذكرت لها تأثيرات متفاوتة، فيمكن أن تكون هذه العوامل عبارة عن عوامل داخلية أو شخصية أي نقاط قوة أو ضعف لرجل البيع أو عوامل خارجية عبارة عن فرص أو تهديدات، فعلى مدير المبيعات أن يتعرف على العوامل الايجابية والسلبية في التأثير على الأداء، وذلك لتدعيم العوامل الإيجابية التأثير ومنها نقاط القوة والفرص، ومحاولة التصدي أو التخفيف من أثر العوامل السلبية التأثير ومنها نقاط الضعف والتهديدات.

المبحث الثالث: إدارة قوى البيع ودورها في تحسين أداء رجال البيع

يمثل رجال البيع جزء من العنصر البشري العامل داخل المؤسسة. هذا العنصر البشري "الذي يعد وسيلة وأسلوب تفعيل عناصر الإنتاج الأخرى، بالإضافة إلى كونه عنصر الإنتاج الأكثر أهمية".³ وهذا يبين أهمية تحسين أداء الموارد البشرية العاملة في مجال البيع للوصول إلى الفعالية في الأداء البيعي.

المطلب الأول: مفهوم إدارة قوة البيع، أهدافها وأبعادها

هناك قول مأثور في مجال الأعمال "لا يحدث أي شيء حتى تتم اجراءات البيع وبدون مبيعات ليست هناك حاجة للمحاسبين، ولا لعمال الإنتاج". حتى شركات مثل مؤسسة (بروكتر أند غامبل)

¹ أحمد سلامة أحمد: إدارة المبيعات في البنوك، دار العربية للعلوم، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 1998، ص86-87.

² المرجع نفسه، ص87.

³ صبحي العتيبي: تطور الفكر والأنشطة الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2002، ص332.

ومؤسسة (كرافت فودز) التي تبيع السلع الاستهلاكية وتعمل على استخدام حملات إعلانية واسعة، لا تزال تعتمد على البيع لإيصال المنتجات من خلال قنوات التوزيع وهكذا. إذن إدارة المبيعات هي واحدة من التخصصات الأكثر أهمية في التسويق، كما تتبع إدارة المبيعات الفعالة من قوة المبيعات أي عندما تتجز المهام بكفاءة. فعدم النجاح في إدارة المبيعات يمكن أن يؤدي إلى سقوط المؤسسة.¹

دور إدارة المبيعات ضمن مزيج الأنشطة الترويجية دور مهم، كونها المسؤولة عن القيام بوظائف التخطيط والتنظيم والتنفيذ والإشراف والتنسيق والرقابة والتقييم على النشاطات البيعية، بالإضافة إلى إدارة القوى البيعية من اختيار وتوظيف رجال البيع، تدريبهم، تحفيزهم، تعويضهم وتقييم جهودهم. إذن هناك مجموعة من الوظائف والمهام التي تمثل المجالات الرئيسية لإدارة المبيعات، وهذه المجالات تشمل جانبين أساسيين وهما: الجانب الأول مرتبط بإدارة النشاط البيعي أما الجانب الثاني مرتبط بإدارة القوى البيعية.² وفي هذا المطلب سنركز على الجانب الثاني، ألا وهو إدارة القوى البيعية.

1-تعريف إدارة قوى البيع وأهدافها

ما يسمى بقوى البيع أو شبكة البيع أو فريق البيع بالمؤسسة، ما هو إلا مجموعة أفرادها التجاريين الموظفين للقيام بالاتصالات الفردية مع العملاء الحاليين أو المحتملين.³ وعلى غرار ذلك، يساهم فريق البيع في تحسين المنتجات. فإذا كان البائعون يؤمنون بنجاح منتجاتهم، فستكون زيادتها أكثر براعة. ودور قوة البيع دور مهم، فيجب على البائعين ما يلي:⁴

- تمثيل المؤسسة في الخارج (ومنه احترام صورة علامتها).

- ضمان علاقات مستمرة واتصال بشري مهم.

- العمل على مدى واسع، أي أن تهتم دائما بالسوق المرصود.

أ-تعريف إدارة القوى البيعية: مثلما البيع هو علاقة شخصية فهو يحتاج إلى إدارة، حيث تعتبر إدارة المبيعات من الوظائف الأساسية في المؤسسة ومهمة مدير المبيعات هو تعظيم المبيعات بتكلفة معقولة مع تعظيم الأرباح، كما أن لديه العديد من المسؤوليات والقرارات الهامة الأخرى، ومنها:⁵

- تحديد أهداف المبيعات وعملية البيع.

¹ CHARLES .W.LMAB, JOSEPH F.HARR.JR, CARL McDANIENL: Marketing, South- Western cengage lerning, Mason, Usa,11th édition, 2011, P 612-613

² محمد عبيدات وآخرون، إدارة المبيعات والبيع الشخصي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة التاسعة، 2014، ص22_20.

³ J.JACQUES LAMBIN: Le Marketing Stratégique, édition International, Paris, France, 2^{ème} édition , 5^{ème} Tirage, 1993, P200.

⁴ CLAUDIA TOMASE DACA: Mercatique et force de vente, Dunod, Paris, 1994, P283.

⁵ CHARLES .W.LMAB, JOSEPH F.HARR.JR, CARL McDANIENL, Op-Cit, P 612-613

- تحديد هيكل قوة المبيعات.
- توظيف وتدريب قوة المبيعات.
- تعويض وتحفيز قوة المبيعات.
- تقييم قوة المبيعات.

إدارة القوى البيعية تعني توظيف، تحفيز، مراقبة وتقييم رجال البيع لدى المؤسسة. فعملية التوظيف والاختيار تنفذ بعناية تامة قصد التقليل من الكلفة المرتفعة الخاصة بالبحث عن المورد البشري الملائم للوظيفة، أما برامج التكوين فالهدف منها تكيف رجال البيع الجدد مع بيئة المؤسسة الداخلية، منتجاتها، أسواقها، وتقنيات البيع المعتمدة لديها، أما المراقبة والتحفيز الفعال فيضمنان للمؤسسة التخفيض من المشاكل والصعوبات الملازمة لعمل رجال البيع، أما التقييم الدائم للقوى البيعية فهدفه دفع رجال البيع نحو تحسين قدراتهم ومهاراتهم للوصول للصورة المثلى، والتي تخدم مصلحة المؤسسة.¹

ب- تصميم أهداف القوى البيعية: تضع بعض المؤسسات أهدافا وأنشطة للقوى البيعية بشكل مميز جدا، فمثلا تتصح بعض المؤسسات رجال البيع بقضاء 80% من أوقات عملهم مع العملاء الحاليين، و20% مع العملاء المرتقبين، وفي حالة أخرى 85% من أوقات عملهم للمنتجات الحالية، و15% للمنتجات الجديدة.²

من خلال هذه النسب نستنتج أن الهدف الأول الأكثر أهمية للقوى البيعية هو الاهتمام بالعملاء الحاليين ومحاولة اشباع حاجاتهم وتلبية رغباتهم وارضائهم. لأنهم ثروة المؤسسة ورأس مالها، وذلك بغية الحفاظ عليهم وكسب ولائهم للمؤسسة ومنتجاتها، ولأنهم أصحاب الاحتمال الأضعف في أن يتركوا المؤسسة ويتوجهوا للمنافسين إذا ما قورنو بالعملاء المرتقبين والجدد، وبذلك هم عملاء حقيقيون بالنسبة للمؤسسة فبعض الدراسات تؤكد أن تكلفة الاحتفاظ بالعميل تساوي خمس من تكلفة جذب عميل جديد، لذلك العملاء الحاليين والدائمين هم ثروة المؤسسة فعلا. بالإضافة إلى ذلك نجد بعض المؤسسات تضع المنتجات الحالية في أولوية أهداف قوتها البيعية، لأن هذه المنتجات هي من يحقق المبيعات والأرباح إذا ما قورنت بالمنتجات الجديدة، فهذه الأخيرة قابلة للنجاح وقابلة للفشل في مرحلة التقديم، بالإضافة إلى ذلك تكاليف تسويقها أعلى لأنها لا زالت غير معروفة إذا ما قورنت بالمنتجات الحالية.

¹ LAZARY: le Marketing Cést facile, Imprimerie Es-Salem, Office des Publications universitaires, Alger, 2000, P187.

² أحمد سيد مصطفى: إدارة فن التسويق - منهج علمي معاصر -، مراجعة: محي الدين الأزهرى، بدون ذكر دار النشر، القاهرة، مصر، 1997، ص404.

2- أبعاد إدارة قوى البيع

تختلف تصنيفات أبعاد إدارة القوى البيعية من مؤلف لآخر، فأغلب التصنيفات تركز على خمسة نقاط مهمة ألا وهي: التنظيم، الاختيار والتوظيف، التدريب، التحفيز، المراقبة والتقييم.

للمحافظة على تطوير قوة بيعية فعالة وقادرة على إنجاز أهداف المؤسسة فإنه يستوجب على إدارة المبيعات تأدية مجموعة من الوظائف الإدارية التي تتضمن ما يلي:¹

- اختيار تنظيم مناسب للقوى البيعية.

- تحديد أو إعادة تحديد القطاعات البيعية.

- إعداد سياسة الاختيار والتدريب المناسبة.

- تحديد نظام لتعويض وتحفيز رجال البيع.

- وضع نظام لمراقبة وتقييم أداء رجال البيع.

ومن وجهة نظر أخرى تشمل إدارة القوة البيعية القيام بالمهام التالية:²

- استخدام واختيار رجال البيع من حيث تحليل العمل ووصفه، وتحديد مؤهلات الباعة، شروط التوظيف، مع تحديد مصادر الحصول على رجال البيع، واجراءات الاستخدام المناسبة لهم.

- تدريب رجال البيع من حيث تحديد موضوعات التدريب، حتى نقوم بتدريب من يحتاج إلى التدريب...الخ ومراجعة البرامج التدريبية والتأهيلية من وقت لآخر.

- تحفيز رجال البيع من حيث تحديد أساليب التحفيز المختلفة، وكيف تستخدم؟ ومتى يجب استخدامها؟

- تعويض رجال البيع من حيث تحديد أسلوب التعويض الذي يناسب طبيعة العمل البيعي وبما يحقق انجاز أفضل للمؤسسة ورجال البيع.

- تقييم جهود رجال البيع من حيث تحديد نماذج التقييم الفعالة والموضوعية للوصول إلى حكم منطقي على أداء رجال البيع وحسب انجازهم الفعلي.

المطلب الثاني: أثر التنظيم على أداء رجال البيع

1- معنى اختيار تنظيم مناسب للقوى البيعية: أي تصميم دليل تنظيمي يوضح المسؤوليات، الصلاحيات والواجبات، نقاط الاتصال، الإشراف، واتخاذ القرارات، ويرافق ذلك استخدام عدة أساليب تنظيمية مثل التنظيم على أساس السلعة، التنظيم على أساس المنطقة الجغرافية، التنظيم على أساس العملاء¹.

¹ M.BENOUN: Marketing Savoir et Faire, 2^{ème} édition, economica, Paris, France, 1991, P526-527

² محمد عبيدات وآخرون ، مرجع سبق ذكره، ص21-22.

2- الأساليب التنظيمية لرجال البيع: تختلف المؤسسات فيما بينها من حيث الكيفية التي يتم بها تنظيم جهاز البيع داخليا ويرجع هذا الاختلاف إلى اختلاف العوامل التي تحكم تنظيم الأعمال، هذه العوامل هي: نوع المؤسسة وهيكلها، حجم المؤسسة، اتساع الرقعة الجغرافية التي توزع فيها المؤسسة سلعتها، طبيعة نوع السلع التي تبيعها المؤسسة، السياسات البيعية للمؤسسة، المركز المالي للمؤسسة، فلسفة وسياسات المؤسسة، رسالة المؤسسة. وتوجد عدة تصنيفات لأساليب تنظيم القوى البيعية، منها:

أ- التصنيف الأول لتنظيم القوى البيعية: ويمكن توضيحه في الآتي:²

أولاً- التنظيم بحسب طريقة السلطة المستقيم: هو من أقدم الأساليب وأبسطها وحسب هذا الأسلوب فإن السلطة تتناسب رأسيا من أعلى إلى أسفل أي من مدير البيع إلى مرؤوسيه ومنهم إلى مرؤوسيهم وهكذا حتى رجال البيع الذين يقومون بأعمال البيع الفعلية، وهنا يفوض جزء من سلطات المدير لبعض المرؤوسين.

من مزايا هذا التنظيم:

- تتناسب هذه الطريقة المشروعات الصغيرة.
- البساطة والسرعة في حل المشكلات.
- قلة التكاليف بسبب قلة الرؤساء فيه.
- وحدة القيادة.

ومن العيوب ما يلي:

- لا يناسب المشاريع عند ازدياد الأعباء الملقاة على عاتق الموظفين وعند اتساع حجم العمل.
- يتحمل المدير واجبات ومسؤوليات تفوق قدراته خاصة عندما لا يفوض جزء من سلطاته.
- تقل السرعة في معالجة المشاكل البيعية واتخاذ القرارات المتعلقة بها لطول خطوط الاتصال بين الرؤساء عند زيادة عبء العمل والاستعانة بعدد أكبر من الرؤساء.

ثانيا- التنظيم طبقا لخط السلطة مع الاستعانة بالخبراء: عند زيادة العمل فإن مدير المبيعات يستعين بعدد من الخبراء المتخصصين بأعمال البيع ويتميز عمل هؤلاء الخبراء بأنه عمل استشاري لا يتضمن أية سلطة وليس من حقهم إصدار الأوامر إلى رجال البيع في المناطق حيث تنحصر مهمتهم في دراسة المشاكل ضمن اختصاصهم وتقديم مقترحات لها ويختلف عدد هؤلاء الخبراء من مؤسسة لأخرى وذلك حسب حاجة العمل ومن هؤلاء الخبير المتخصص في اختيار وتدريب رجال البيع أو في أعمال دراسة السوق أو السلعة. من الناحية النظرية يتم الاتصال بين الخبراء وبين المديرين عن طريق مدير المبيعات إلا أنه من الناحية العملية نجد أنهم يتصلون مع مدير المبيعات دون وساطة مدير قسم المبيعات وأن

¹ أحمد مصطفى، مرجع سبق ذكره ، ص55.

² علي رابعة وفتحي نياض: إدارة المبيعات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص22-25.

توصيات الخبراء لا تُمكنهم من إصدار أوامر إلى مديري البيع وليس لهم سلطة في ذلك وإذا كان بعض الخبراء يُسيئون فهم حقيقة مركزهم في قسم البيع ويعتقدون أن لهم الحق في إجبار الرؤساء على اتباع توصياتهم فلا يجوز أن يفهم من ذلك أن لهم مثل هذه السلطة.

المزايا:

- تهيئة الفرصة لدراسة المشاكل بطريقة متعمقة لتوفر المعلومات الفنية.
- توفير وقت المدير وتفرغه للأعمال التخطيطية ورسم السياسات ومتابعة التنفيذ

العيوب:

- ارتفاع التكاليف.
- بطيئة في اتخاذ القرارات.
- إحداث صراع بين الاستشاريين والتنفيذيين لأن المستشار ليس مسؤولاً عن نتيجة اقتراحه.
- ثالثاً- **التنظيم مع الاستعانة باللجان:** تعتبر اللجنة وسيلة تنظيمية مساعدة وإن كانت لا تمثل بمفردها أساساً يمكن الاعتماد عليه في تنظيم أعمال البيع وتستعين ببعض المؤسسات بعدد من اللجان تجمع في عضويتها عدداً من الخبراء لدراسة المشاكل البيعية المختلفة وتقديم التواصي بشأنها.

المزايا:

- إمكانية تبادل الآراء حول المشاكل المعروضة للمناقشة.
- تحقيق التنسيق بين أعمال البيع داخل المؤسسة.

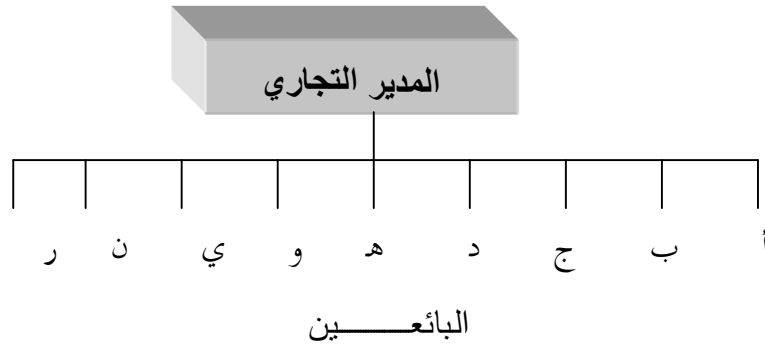
العيوب:

- بطء الإجراءات وضياع الوقت في المناقشات.
- تكون حلولها في الغالب وسط يرضي جميع الأطراف. ويمكن التغلب على العيوب المذكورة أعلاه مع العناية باختيار أعضاء اللجنة وتنظيم الطريقة التي تُدار بها المناقشات أثناء الاجتماعات.

ب- التصنيف الثاني لتنظيم القوى البيعية

أ- التنظيم على أساس المناطق الجغرافية: هذا التنظيم هو الأكثر استعمالاً، نظراً لأن القطاعات تكون أكثر تحديداً، حيث يتم تقسيم السوق المستهدف إلى عدة مناطق بيعية، ويعهد لكل رجل بيع منطقة بيعية معينة، وهذا يدفعه لبذل جهد لتكوين علاقات طيبة بالعملاء، فتتخفف تكلفة الانتقال نسبياً لأن التحرك في نطاق مساحة معينة، وهذا النوع من التنظيم يكون عادة في المؤسسات الصغيرة نسبياً.

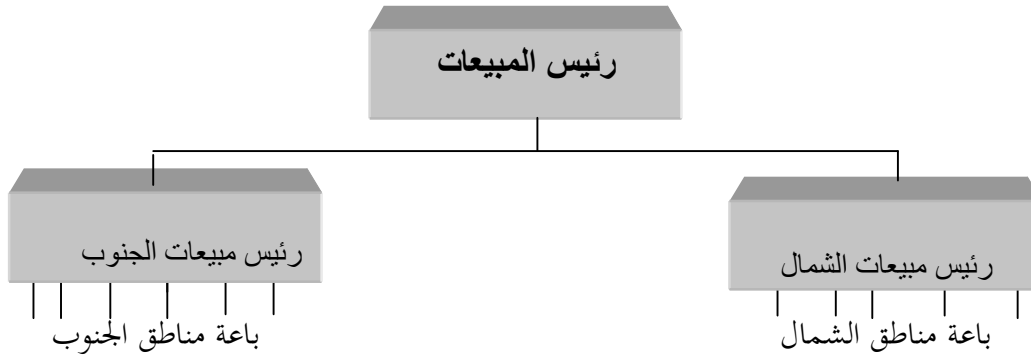
الشكل رقم(06): التنظيم حسب المناطق البيعية



المصدر: YVES FOURNES: Le Réseaux De Vente, Dunod, Paris, France, 1^{ère} édition, 1987, P200.

إن العوامل التي تلعب دورا هاما في تحديد المناطق البيعية متعددة ومنها:¹ إمكانية البيع في السوق، درجة الطلب على المنتج، خدمات ما بعد البيع، نفقات البيع، وسائل النقل والمواصلات التابعة للمؤسسة، تمركز العملاء. وبما أنه في حالات ما يكون عدد البائعين كبيرا، فمن الأفضل إعادة التقسيم بشكل هرمي، وذلك بإضافة وسطاء مثل أن يكون رئيس وكالة للشمال وآخر للجنوب، وكلاهما مسؤول وله السلطة المباشرة على الباعة في تلك المناطق.

الشكل رقم(07):التنظيم حسب المناطق الجغرافية



المصدر: YVES FOURNES: Le Réseaux De Vente, Dunod, Paris, France, 1^{ère} édition, 1987, P201.

ب-التنظيم بحسب المنتجات: في هذا التنظيم الباعون يتخصصون حسب مجموعة المنتجات، فمثلا مؤسسة لإنتاج وبيع المعدات الإلكترونية لها ثلاثة تقسيمات للمنتجات وهي:²

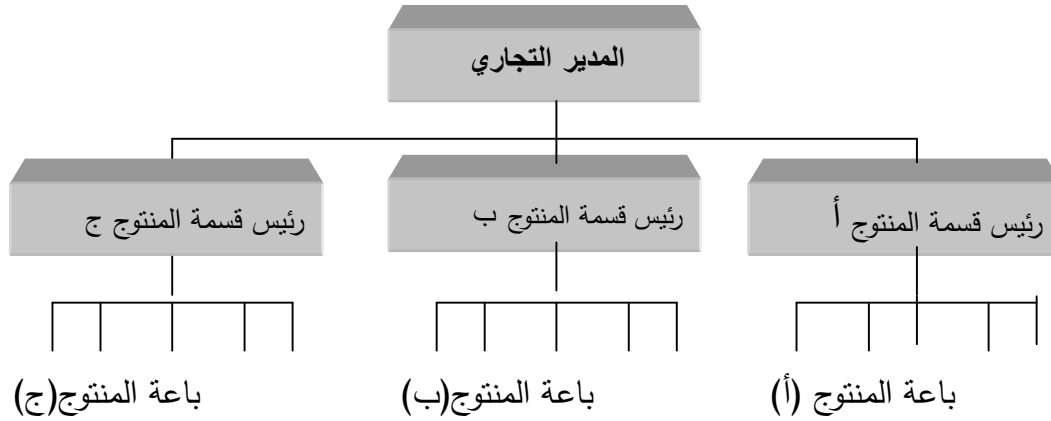
¹ صبحي العتيبي، مرجع سبق ذكره ، ص259.

² YVES FOURNES: Le Réseaux De Vente, Dunod, Paris, France, 1^{ère} édition, 1987, P201.

- آلات إلكترونية متوسطة الحجم.
- آلات إلكترونية كبيرة الحجم.
- آلات تنظيف كهرومنزلية.

إذن يتخصص كل رجل بيع في بيع منتج محدد أو مجموعة منتجات ذات خصائص أساسية معينة، وبذلك يسهل شرحها للعميل، ويلتزم هذا الأسلوب بشكل كبير المؤسسات التي تبيع منتجات متعددة، متباينة ومختلفة وغير مترابطة، وأيضا عندما يكون المشترون أو المستعملون مختلفين.

الشكل رقم (08): التنظيم بحسب المنتجات.



المصدر: YVES FOURNES: Le Réseaux De Vente, Dunod, Paris, France, 1^{ère} édition, 1987, P201.

عملية توزيع رجال البيع هي عبارة عن قيام الإدارة بالتوفيق بين مستوى معين من المهارة البيعية وفرص بيعية يعتقد في وجودها في هذه المنطقة. وهذا يعني أنه عند توزيع رجال البيع على المناطق المختلفة فلا بد من الأخذ في الاعتبار قدرات رجال البيع من ناحية والمبيعات المتوقعة في كل منطقة من ناحية أخرى. والطريقة المثلى في التوزيع هي تخصيص أفضل رجال البيع للمنطقة التي تتضمن أفضل فرص البيع، ثم تخصيص رجال البيع الأقل مهارة ومقدرة في منطقة فرصتها أقل للبيع وهكذا، وبهذه الطريقة يمكن تعظيم كمية المبيعات في السوق الاجمالي¹.

ج- التنظيم بحسب العملاء: حيث يتخصص رجل البيع في التعامل مع مجموعة محددة من العملاء، فيحسن فهم خصائصهم واحتياجاتهم، كأن يتعامل أحد رجال البيع مع العملاء الصناعيين، وآخر مع المؤسسات الحكومية؛ وتراعي الإدارة توافق القدرات الشخصية لرجل البيع مع خصائص العملاء الذين سيتعامل معهم.

¹ بشير عباس العلق وعلي محمد ربابعة: الترويج والإعلان التجاري- مدخل متكامل-، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية، 2007، ص90.

د- التنظيم على أساس مركب (مختلط): يمكن لإدارة المبيعات أن تتبع أساسا متنوعا باعتماد الأسس السابقة الذكر مجتمعة بقصد الاستفادة من مميزات كل تلك الأسس وذلك عندما تتعدد تقسيمات عملاتها، وتختلف منتجاتها ومناطقها البيعية.

إن التنظيم الجيد والمناسب الذي تختاره المؤسسة لتنظيم أعمال القوى البيعية لديها يؤثر بالتأكيد على كفاءة وفعالية أداء رجال البيع لديها ومردوديتهم، لأنه يساعد في توزيع المهام والمسؤوليات حسب تخصصات على كل نوع من أنواع رجال البيع، وهذا ما يساعد في تقليل التكاليف وزيادة المبيعات. لأن هذا التحديد الدقيق للمهام والتنظيم الجيد للمسؤوليات يسهل من عملية المراقبة وتقييم أداء رجال البيع وأيضا يساهم في تخفيض صراعات العمل والمشاكل المرتبطة بذلك.

المطلب الثالث: أثر الاختيار والتوظيف على أداء رجال البيع

إن عملية اختيار رجال بيع مناسبين من الأمور المهمة في أي مؤسسة، وهي خطوة تحتاج إلى الكثير من التركيز والجدية لأنها اللبنة الأولى والأساسية في بناء القوة البيعية. وتوجد مجموعة من الأسباب التي تجعل من اختيار رجال البيع عنصرا رئيسيا في تسيير القوى البيعية، ويمكن إيجازها فيما يلي:¹

- السبب الأول يرجع إلى اعتبار رجل البيع سفيرا للمؤسسة أمام عملائها.
- السبب الثاني يرجع إلى الخصائص الضرورية التي تتطلبها وظيفة البيع (القدرة على الاتصال والتنظيم، وخلق روح المبادرة... الخ)، بالإضافة إلى الخصائص الواجب توفرها في رجل البيع من توازن شخصي، وقدرة على مقاومة أي اضطراب وخيبة أمل من قبل العميل.

1- تحليل الوظائف البيعية: هي خطوة ضرورية لمساعدة مدير المبيعات على إدارة الجانب الإنساني لإدارة سليمة، وذلك من أجل الإمام الكامل بواجبات ومسؤوليات الوظائف المختلفة، فبذلك يتمكن من تنظيم القوى العاملة لديه.

أ- معنى تحليل الوظائف البيعية: تحليل الوظائف يقصد به فحصها ودراستها دراسة تفصيلية مؤسسة، حتى يمكن تحديد الواجبات والجزئيات التي تتكون منها بيئة العمل المحيطة بها، وتحديد الأدوات والمعدات المستخدمة لانجازها، بالإضافة إلى توفر الخصائص والسمات الإنسانية الواجب توفرها في الفرد الذي يستطيع أدائها بنجاح وكفاية.²

ولتحليل أعمال رجال البيع فإنها توضع في مجموعات تبعا لنوع العمل، فيكون مثلا رجال بيع، ورجال خدمة، رجال بيع جوالون، رجال بيع متخصصون، وبعدها يتم تحديد واجبات كل مجموعة مثلا:

¹ RENE Y.DARMON: La Vente De La Persuasion à la Négociation Commerciale, édition management société, Paris, France, 1998, P131.

² أحمد شاكر العسكري، مرجع سبق ذكره، ص 69.

واجبات تخصصية، واجبات البيع الفعلى، واجبات خاصة بالخدمات الفنية التي تحتاج إليها بعض السلع، واجبات كتابية... الخ.¹

ب- نموذج وصف عام لوظيفة رجل البيع: فيما يلي مثال يصف وظيفة رجل بيع:²

هذه الوظيفة تقع في نطاق مسؤوليات البيع في المنطقة كذا...، وهي مسؤولة عن تطوير حجم المبيعات وزيادة حجم الإيرادات من المبيعات لمنتجات خط الإنتاج كذا... التي تباع في منطقة كذا....
أولا- الأبعاد الأساسية للوظيفة: وهي:

- حجم المبيعات: يتراوح حجم المبيعات من --- إلى --- دينار.
- المنطقة البيعية: تحدد على أساس تقسيم السوق إلى مناطق جغرافية وتكون هذه الوظيفة مسؤولة عن إحدى هذه المناطق.
- خط المنتجات: يتكون خط المنتجات التي تتعامل به هذه الوظيفة من عدد كبير من هذه المنتجات (تحدد حسب الموجود).
- نطاق التوزيع: يتم تحديد نوعية العملاء الذين يقعون في دائرة مسؤوليات هذه الوظيفة.
- الاهتمام الرئيسي: ضرورة الاهتمام بتطوير وتحسين القدرات البيعية والتوزيعية للتجار الذين يتم التعامل معهم.

ثانيا- واجبات الوظيفة: وهي:

- عرض عينات السلع والأصناف وبيان مواصفاتها.
- الحصول على العروض من العملاء وتحضير طلبات الشراء.
- دراسة السوق وجمع المعلومات اللازمة لمدير المبيعات.
- متابعة طلبيات العملاء.
- تقديم الخدمات اللازمة بعد البيع.
- مساعدة العملاء في عمليات الترويج وتنشيط المبيعات.
- تحصيل الديون.
- تلقي الشكاوي المقدمة من العملاء.
- توطيد وتحسين العلاقات مع جمهور العملاء.
- إعداد تقارير عن مراكز العملاء الحاليين والجدد.

¹ صلاح الشنواني، مرجع سبق ذكره، ص 357-358.

² محمد عبيدات وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 118.

ثالثاً-مسؤوليات الوظيفة: وهي:

- الإمام بالمنطقة البيعية وظروفها.
- الإمام بالسلع والخدمات التي تباعها.
- الإمام بالمؤسسة وسياستها وشرحها للعملاء.
- الإشراف على عدد من رجال البيع التابعين.

رابعاً- معدات الوظيفة: وهي:

- دفتر أوامر الشراء.
- قوائم الأسعار.
- سيارة.
- كتالوجات، عينات.

خامساً- ظروف العمل: وهي:

- العمل الليلي والعمل في العطلة الأسبوعية في بعض الأحيان.
- حمل عينات من السلع في السيارة إلى المتاجر أو المنازل.
- العمل بعيد عن منطقة الإقامة والسكن.

2- تحديد مصادر الحصول على رجال البيع: على ضوء الخصائص المطلوب الحصول عليها، وتحليل العمل في الخطوة السابقة يمكن تحديد المصادر التي تلجأ إليها المؤسسة للحصول على أفراد يتقدمون كمرشحين لشغل مراكز البيع ومن هذه المصادر: مكاتب العمل، الطلبة الباحثون في المجالات التسويقية، الإعلان في الجرائد ومصادر أخرى متعددة.

3- خطوات اختيار رجال البيع: إن عملية الاختيار الجيد لرجال البيع وتعيينهم لتولي المناصب والوظائف المطلوبة تمر بمجموعة من الخطوات، المبنية على أسس علمية سليمة، وهي كالتالي:¹

- استخدام جميع المعلومات الواردة في طلب الاستخدام مثل الاسم، العنوان، تاريخ ومكان الازدياد...الخ.
- جمع المعلومات عن طالب الوظيفة بالاستعلام عنه من جميع النواحي.

- المقابلة الشخصية، (من خلالها يمكن الاستفادة من الملاحظة أو المشاهدة الشخصية، حيث يتم ذلك من خلال شرح طبيعة المهمة وأهدافها، ويطلب من شاغل الوظيفة إيضاحات حول الوظيفة، مثل السلوك الظاهر أو الطابع الجمالي وهل يصلح لهذه الوظيفة أم لا وغيرها من الأمور التي يمكن الوصول إليها

¹ جميل توفيق وعادل حسن: مذكرات في مبادئ تسويق وإدارة المبيعات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1985، ص187-190.

الفصل الأول: الأطار النظري لعملية البيع والقوى المحركة للبيع الشخصي

من خلال الملاحظة الشخصية.¹ المقابلة الشخصية هي أهم خطوة لاختيار عمال البيع، فطريقة الكلام المهذبة والتفكير المنهجي والمظهر اللائق هي عوامل هامة يجب توفرها في رجل البيع الناجح.

- الاختبار وذلك للكشف عن المقدرة، وهو ليس مقاسا كاملا للمقدرة، لأن التعرض في بعض الأحيان للعوامل النفسية والبيئية يؤثر في قلة المقدرة.

- الكشف عن مقدرة رجل البيع الجسمانية لمعرفة مدى تحمله لمتاعب هذه الوظيفة. وبعدها يتم الاختيار النهائي للشخص الذي تتوفر فيه المواصفات المطلوبة.

ويتوقف عادة نجاح إدارة المبيعات على حسن اختيار العاملين فيها، لأن توظيف رجال بيع ليسوا في المستوى سيكلف المؤسسة تكاليف باهظة. فاختيار العاملون في البيع وتوظيفهم يقوم أساسا على مستوى الأداء الأحسن ويعتمد ذلك على التقييم الدقيق والجيد لقدراتهم ومهاراتهم والذي يستند إلى طرق علمية تعتمد على عدة مؤشرات كمية ونوعية، والتي من خلالها يمكن تحديد جوانب القوة والضعف في أدائهم للوظيفة، مما يمكن المؤسسة من اتخاذ الاجراءات التصحيحية وتصحيح الانحرافات مثل التوجيه الصحيح لبرامج التدريب والتحفيز بما يجعل رجال البيع قادرين على أداء واجباتهم على أكمل وجه ممكن، وبالتالي استطاعتهم تحقيق أهداف مؤسستهم.

فيما يلي جدولين يبين الأول العلاقة بين عمر رجال البيع طيلة فترة التوظيف وكفاءتهم. والثاني يبين العلاقة بين مستوى التعليم لرجال البيع وكفاءتهم.

الجدول رقم(03): العلاقة بين عمر رجال البيع طيلة فترة التوظيف وكفاءتهم.

العمر	عدد رجال البيع الأكفاء	عدد رجال البيع غير الأكفاء	المجموع	نسبة الأكفاء
أقل من 25 سنة	30	70	100	30%
25-35	180	20	200	90%
36-45	100	50	150	66%
46-55	40	60	100	40%
55 فما فوق	10	40	50	20%
المجموع	360	240	600	

المصدر: محمد عبيدات وآخرون: إدارة المبيعات والبيع الشخصي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة التاسعة، 2014، ص121.

يلاحظ من الجدول أعلاه أن 90% من رجال البيع الأكفاء أعمارهم تتراوح بين 25-35 سنة، وهي النسبة الأكبر، ثم تأتي بعدها نسبة 66% من رجال البيع الأكفاء أعمارهم تتراوح بين 36-45 سنة،

¹ نور الدين حروش: إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر، الطبعة الأولى، 2011، ص62.

الفصل الأول: الإطار النظري لعملية البيع والقوى المحركة للبيع الشخصي

أما النسبة الأقل كفاءة فهم رجال البيع فوق 55 سنة. إذن يمكن ان نستنتج أن على إدارة المبيعات في أي مؤسسة أن تراعي هذه النقطة المهمة عند اختيار وتوظيف العاملين في البيع، فيجب عليها أن تختار فئة الشباب الذين تتراوح أعمارهم بين 25-35 سنة، لكي تصل اهداف الكفاءة في الأداء ومن ثم الوصول إلى أهداف التطور والنمو.

الجدول رقم(04): العلاقة بين مستوى التعليم لرجال البيع وكفاءتهم.

مستوى التعليم	عدد رجال البيع البيع الأكفاء	عدد رجال البيع غير الأكفاء	المجموع	نسبة الأكفاء
أقل من مستوى جامعي	30	70	100	30 %
جامعيون إدارة	250	25	275	91 %
معاهد متخصصة	20	80	100	30 %
كليات جامعية متوسطة	55	45	100	55 %
دكتوراه	5	20	25	20 %
المجموع	360	240	600	

المصدر: محمد عبيدات وآخرون: ادارة المبيعات والبيع الشخصي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة التاسعة، 2014، ص121.

يلاحظ من الجدول أعلاه أن 91% من رجال البيع الأكفاء هم جامعيون إدارة، وهي النسبة الأكبر، ثم تأتي بعدها نسبة 55% من رجال البيع الاكفاء هم متخرجين من كليات جامعية متوسطة، أما النسبة الأقل كفاءة فهم رجال البيع المتحصلين على الدكتوراه. إذن يمكن ان نستنتج أن درجة الكفاءة في أداء العملية أو مهنة البيع لا يقترن ولا يرتبط كثيرا بمستوى التعليم العالي جدا، ويظهر في النسبة القليلة رجال البيع الأكفاء من المتحصلين على الدكتوراه، في حين أن الجامعيين كانوا أكثر كفاءة. وبالتالي يمكن القول أن المستوى التعليمي الجامعي هو الأنسب لأداء وظيفة رجل البيع بكفاءة، أما النسبة القليلة من رجال البيع الأكفاء من المتحصلين على الدكتوراه، فيمكن تفسير ذلك بأنهم من الفئة العمرية أكثر من 36 سنة، ولأن مهنة البيع مهنة شاقة فهي تحتاج إلى نشاط بدني كبير وعمر أقل، أو أن الكفاءة البيعية ترتبط بالمهارات البيعية، والمهارة البيعية هي المهارات الحياتية والخبرة في مجال البيع وليس لها علاقة بالمستوى التعليم العالي مثل الدكتوراه.

المطلب الرابع: أثر التدريب والتحفيز على أداء رجال البيع

يعتبر الاستثمار في رأس المال البشري خاصة في مجال تدريب وتحفيز الأفراد من الأمور الهامة لنجاح المؤسسة، فقد أصبحت المؤسسات اليوم تفرق بين الاستثمار في تنمية المهارات داخليا بمعنى

صنع المهارات والحصول على هذه المهارات من السوق الخارجي أي شراء المهارات.¹ وهذا الجزء يتطرق لتنمية مهارات رجال البيع داخليا بمعنى صنع المهارات.

1- أثر التدريب على أداء رجال البيع

أ- تعريف التدريب: التدريب هو أي نشاط مصمم لتحسين أداء شخص ما في مجال محدد، فالتدريب نشاط له عنصر فاعل ألا وهو المدرب، وعدد من العناصر أو عنصر واحد وهو المتدرب.²

يعتبر التدريب أحد الأدوات المساعدة في تحسين الكفاءات والمهارات البيعية، بشرط أن يتم تحديد الاحتياجات اللازمة من التدريب، وأن يكون محتوى ومضمون النشاط التدريبي فعالا بالشكل الذي يعود بنتائج إيجابية على القوة البيعية.³

ب- مزايا التدريب: تدريب رجال البيع يضيف للمؤسسة بعض المزايا منها:⁴

- زيادة المبيعات وانخفاض تكاليف المبيعات للوحدة الواحدة.
- جذب عمال البيع للعمل بالمؤسسة والبقاء فيها.
- توحيد جهود البيع.
- زيادة إنتاجية رجل البيع.
- إظهار مقدرة رجال البيع الكامنة وصقلها.

يتوقف منهج التدريب لرجال البيع على عوامل عدة منها: طبيعة السلعة، الهدف من عملية التدريب، امكانيات المؤسسة المادية، ثقافة المؤسسة، وغيرها من العوامل الأخرى مثل طبيعة العملاء الذين يتعامل معهم رجال البيع ومقدرتهم الشرائية، فمثلا البيع للسيدات يقتضي لباقة وأسلوب خاص من جانب البائع أكثر مما يقتضيه البيع للرجال.

ج- تحديد الحاجات التدريبية: يعتبر تحديد الحاجات التدريبية من العناصر الأساسية في تصميم البرنامج التدريبي، لأن هذا التحديد يساعد في جعله ذا معنى للمؤسسة والمتدربين.

إن الحاجة للتدريب تتبع من مجموعة متغيرات مثل التغيرات في الأنماط السلوكية، التغيرات في استراتيجيات المنافسة... الخ، وتشير هذه المتغيرات إلى الحاجة لاكتساب الأساليب والفنون الجديدة التي يجب تعلمها لنجاح العملية البيعية، وبالتالي تحسين مستويات الأداء والإنجاز للمهام البيعية. ولتحديد

¹ راوية حسن: مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص273.

² مالكولم بيل: التدريب الناجح للموظفين، ترجمة: مركز التعريب والترجمة، الدار العربية للعلوم، بيروت، لبنان، 1997، ص9-10.

³ C.HAMON, P.LEZIN & AUTRE: Gestion Commercial et Management De Force De Vente, édition Dunod, Paris, France, 1993, P452.

⁴ جمال الدين مرسي وعادل حسن، مرجع سبق ذكره، ص 191.

مقدار الحاجة للتدريب فإنه من المناسب القيام بتحليل مختلف الصعوبات والمشاكل في الميدان، وعلى ضوء هذه الصعوبات يقوم مديرو المبيعات بتحديد البرامج التدريبية المناسبة.

د- محتوى البرامج التدريبية: من أهم الموضوعات التي تشتمل عليها البرامج التدريبية ما يلي:

- التعريف بالمؤسسة وتقديم المعلومات التفصيلية عنها عند الحاجة لذلك لأن رجل البيع يتعامل مباشرة مع العملاء، ويجب أن يذكر مؤسسته بالصورة اللاتقة بها.

- التعريف بمنتجات المؤسسة وكل ما تقدمه، وذلك حتى يستطيع البائع ملائمة احتياجات العملاء، وبالتالي الاتصال الفعال بعملائه واقناعهم بالشراء.

- التعريف بالأسواق البيعية مثل معلومات عن العملاء، معلومات عن المنافسين، الظروف التي تؤثر على قرارات العملاء الشرائية وكيفية التعامل مع اعتراضاتهم ومختلف إجراءات الشراء.

- أساليب البيع ومنها كيفية البحث عن العملاء، كيفية النجاح في عقد الصفقات البيعية، كيفية الحصول على المعلومات.

- موضوعات أخرى مثل إدارة الوقت ونفقات البيع، كيفية توزيع الجهد على المناطق البيعية، مهارات التعامل الانساني مع انماط العملاء، ادارة قوى البيع، ادارة العلاقة مع العميل.

هـ- إدارة البرامج التدريبية وتخطيطها: غالبا ما تطرح إدارة المبيعات عند التخطيط للتدريب بعض التساؤلات منها: أين يتم التدريب؟ من يقوم بالتدريب؟ متى يتم التدريب؟ بالنسبة للسؤال الأول فإن المؤسسة تختار بين التدريب في المقر الرئيسي للمؤسسة أو خارج المؤسسة، ومعظم المشرفين على تدريب رجال البيع يفضلون التدريب خارج المؤسسة، لأن التدريب في الميدان أحسن من حيث جدواه. أما بالنسبة للسؤال الثاني الخاص بالشخص الذي يقوم بالتدريب، فيجب مراعاة الدقة في اختيار الشخص المناسب. أما بالنسبة للسؤال الثالث الخاص بتحديد وقت التدريب المناسب، فهناك من يرى أن تدريب رجال البيع من الأحسن يكون بعد مرور فترة من التحاقهم الفعلي بالعمل البيعي، وذلك تمهيدا لاكتشاف نواحي الضعف، أما البعض الآخر فيرى أن وقت التدريب يجب أن يكون قبل دخول رجال البيع إلى ميدان العمل البيعي، وذلك لاحتياجهم لأساليب فنية في البيع.¹

و- طرق التدريب: هناك طرق وأساليب تدريبية كثيرة ومتعددة. حيث يعتمد الاختيار من بينها على كثير من العوامل مثل نوع المادة التي ستقدم في البرنامج ومستوى المهارات البيعية المتوفرة لدى المتدربين من رجال البيع. فعلى سبيل المثال بعض الطرق التدريبية التي تركز على تنمية المهارات البيعية لا تكون فعالة في حالة حاجة رجال البيع إلى المعلومات عن السلعة أو الخدمة المراد بيعها.² ولتدريب رجال البيع

¹ المرجع نفسه، ص150-155.

² المرجع نفسه، ص156.

الفصل الأول: الأطار النظري لعملية البيع والقوى المحركة للبيع الشخصي

هناك العديد من الطرق، منها: الندوات، المحاضرات العلمية سواء داخل المؤسسة وذلك بالاستعانة بخبراء وأساتذة متخصصين أو خارج المؤسسة مثل المدارس المتخصصة في التدريب، وأيضا يمكن التدريب بطريقة المؤتمرات، وعن طريق تمثيل الأدوار (مثل أن يقوم أحد المتدربين بتمثيل دور رجل البيع والآخر يمثل دور العميل، وبعدها يفتح النقاش ويتم إبداء الآراء ووجهات النظر)، بالإضافة إلى التدريب في الميدان أي أثناء العمل.

كما يمكن أن يكون التدريب تقليدي باستعمال الوسائل التقليدية أو حديث باستعمال الوسائل الحديثة، وقد ظهر التدريب الحديث نظرا للقصور والمشاكل التي يعاني منها التدريب التقليدي. فالتدريب التقليدي هو ذلك التدريب الذي يتم في الفصول الدراسية أي داخل قاعات التدريس وفي أماكن منعزلة عن أداء الواجبات والمهام الوظيفية، سواء كانت هذه الأماكن داخل أو خارج المؤسسة، حيث يستخدم التدريب التقليدي طرق تقليدية في التدريب مثل المحاضرات والمناسبات ولعب الأدوار والمحاكاة والحالات الدراسية، ويشمل أيضا مدربين ومصممين برامج ليس لديهم الكفاءة اللازمة لتقديم الخبرات والمهارات لوظائف وأعمال متغيرة وجديدة.

يعتمد التدريب التقليدي على تزويد وحشو عقول الدارسين أو المتدربين بكميات هائلة من المعلومات والبيانات والتي يستهدف منها تنمية مهارتهم الوظيفية، واستخدام هذه البيانات والمعارف بعد عودتهم لبيئة العمل والاستفادة منها في تطوير الأداء وتحسين الإنتاجية.¹

ومن بين المشاكل التي يعاني منها التدريب التقليدي نورد ما يلي:

- عجز النظم التعليمية عن تخريج أفراد مؤهلين بالمهارات الأساسية، ذلك أن التقصير في إعداد الأفراد جيدا وهم في المدارس والجامعات يمثل جزءا كبيرا من المشكلة التدريبية في مكان العمل لذا يرى (Miller Patrick) "أن نظام التعليم الأمريكي يعتبر مفلسا إذا ما قورن بنظام التعليم في اليابان والذي يعتمد بصفة أساسية على تزويد الطلاب والدارسين بالمعارف الأساسية والتي يستطيعون بعد ذلك البناء المعرفي عليها"²
- افتقار المديرين للقدرة على تدريب مرؤوسيه كمشرفين وليس كمديرين، كمديرين وليس موجهين، وذلك نابع من كون أن المديرين ليس لديهم الخلفية والمعرفة الأساسية لتدريب مرؤوسيه، بمعنى آخر ليس لديهم ما يعطونه لمرؤوسيه إما جهلا أو أنانية.³

¹ سيد محمد جاد: إطار مقترح لإعادة هندسة عمليات تدريب وتطوير الموارد البشرية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد 22، مصر، 1996، ص455.

² STEPHENIE OVERMAN , Japan Shares ways to improve job training ,HR Magazine,v40,n1,Jan 1995, p60.

³ BEVERLY GEBER, How the trainer's job changes, Training,v31,n5,May 1994,p31.

- يتم التدريب في وقت غير مناسب لكل من المؤسسة والمتدرب والمدرّب حيث يرى Firenze " أن اليابانيون يعرفون كيف يقدمون التدريب قبل الالتحاق بالوظيفة... أما نحن الأمريكان فضعاف، ندرّب الناس كالمجانين، ولا يستخدمون مهاراتهم ومعرفتهم، لأننا لا نملك تكنولوجيا ونظم الدعم داخل موقع العمل... نحن لا نعزز التدريب"¹
 - الافتقار إلى تكنولوجيا التدريب، فالتدريب طبقاً للأدوات والمساعدات والتجهيزات التقليدية لم يعد مجدياً في عصر المعلومات والعولمة والتغير التنافسي السريع.²
 - عدم وجود نظم فعالة لمكافأة المتدربين ومكافأة الأداء الفعال الناتج عن البرامج التدريبية. يقول Firenze " ليست هناك طريقة مثلى في أمريكا لمكافأة الأداء، حاولنا ترويج التعليم عن طريق منهج الجزرة والعصا نستخدم الأموال ودفع المكافآت مقابل المهارة والمعرفة، أما نظام المكافآت الياباني فهو جزء من الثقافة، فالمعرفة الجديدة جزء من الوظيفة"³
 - انخفاض كفاءة مصممي البرامج التدريبية وأيضاً عدم وجود العدد الكافي منهم، حيث نجد في مؤسسة فيدرال اكسبريس تضاعف عدد العمال خلال ستة سنوات بينما استمر عدد موظفي قسم التدريب كما هو، كما أن ليس لديهم مصممي البرامج التدريبية، وهم في حاجة إلى أشخاص لديهم أداء تكنولوجي عال.⁴
 - يستهلك التدريب في الإطار التقليدي وقتاً أطول وقد أوضحت الدراسات التطبيقية في هذا المجال أن خمسة ساعات تدريب خارج المؤسسة تحتاج إلى 25 ساعة أخرى للسفر والانتقال، أي ليس مجدياً ضياع 25 ساعة للحصول على 5 ساعات تدريب.⁵
 - يستهلك التدريب التقليدي مزيداً من الأموال والاستثمارات التدريبية وهو غير فعال، لعدم الاستفادة من المعلومات والبيانات والمعارف التي حصل عليها المتدربين عندما يعودون إلى عملهم، أما لكونها غير مناسبة لوظائفهم، أو لكونها تحتاج إلى متطلبات وإجراءات لا تتوافق وبيئة العمل، أو لأنهم قد نسوها لمرور وقت طويل عليها، أو لتقادم هذه البيانات.
- لهذه المشاكل العديدة تحتاج المؤسسة الاقتصادية المعاصرة للتدريب الحديث كما تحتاج إلى البرامج الموجهة للعاملين التي توضح لهم مزايا المنهج الجديد والآثار الإيجابية عليهم وكل ذلك يؤدي إلى تقليل مقاومة الأفراد للتغيرات الجديدة والتكيف معها، وإذا كان هذا هو المستهدف من النشاط التدريبي عند

¹ STEPHENIE OVERMAN, OP-CIT, P61.

² سيد محمد جاد، مرجع سبق ذكره، ص456.

³ STEPHENIE OVERMAN, OP- CIT, P62.

⁴ BEVERLY GEBER, Op- Cit, p31.

⁵ BEVERLY GEBER, Reengineering the Training Department, Training, v31, n5, May 1994, p27.

إدخال نظم ومفاهيم ومناهج جديدة وإجراء تغييرات جوهرية في العمل، فإن الأمر يتطلب تطوير وإحداث تغييرات جذرية في النشاط التدريبي نفسه حتى يكون أداة قوية لتحقيق أهداف المؤسسة.

ز - **تقييم فعالية التدريب:** هذه الفعالية هي عبارة عن النوعية الاحترافية للتدريب، ففعالية التدريب تعطي مفتاحا واحدا عن مدى تأثيره.¹ بالرغم من أن الوسائل المتبعة لقياس أثر برامج التدريب وتحقيقها لأهدافها قد لا تبين حقيقة الاستفادة من التدريب، إلا أنه يمكن اعتبارها وسائل مساعدة. ومن الوسائل التي يمكن إتباعها التقارير التي يكلف بكتابتها رؤساء الأقسام البيعية عن الأشخاص الذين تلقوا تدريبا، المقارنات الإحصائية المختلفة كمقارنة مقدار مبيعات رجل البيع قبل وبعد التدريب مع مراعاة عوامل أخرى يمكن أن تؤثر على حجم المبيعات، المشاهدة والملاحظة للأداء نفسه، الاختبارات التجريبية والمقابلة الشخصية القائمة على أسس سيكولوجية لدراسة الأثر السلوكي والنفسي للتدريب.

والتقييم الملائم للبرامج التدريبية يمر بثلاثة مراحل يمكن تلخيصها فيما يلي:²

- بيان منهجية التقييم. حيث يتم تقسيم رجال البيع إلى فريقان، الأول لا يتم تدريبه، والثاني يتم تدريبه بطريقة معينة، وذلك قصد معرفة تأثير التدريب على الفريق الثاني، حيث لا يجب حدوث أي تغيير أثناء الملاحظة كظهور أو اختفاء منافس، أو إعادة تقسيم السوق. وهذه المنهجية تساعد على قياس النتائج والاختيار بين العديد من طرق التدريب (يتم قياس نتائج مجموعات من رجال البيع تم تدريبها بطرق مختلفة، وبذلك يؤخذ التدريب الأكثر نجاحا ليتلقاه جميع رجال البيع).
- تعريف العناصر القابلة للقياس. فمقاييس التقييم تتغير حسب طبيعة النتائج، فهناك نتائج كمية مثل تطور رقم الأعمال، الهامش المستخرج، معدل الخصم الممنوح، متوسط عدد الزيارات حسب الطلبة، بالإضافة إلى النتائج النوعية مثل معدل إرضاء العملاء ومتابعتهم، معدل احترام المواعيد، صورة المؤسسة، مستوى جودة الاتصال بالعملاء، تناسق فريق رجال البيع.
- تحديد سلم زمني. فالواجب على المؤسسة أن تثبت سلما زمنيا تعمل وفقه، وذلك ليكون لديها برامج تدريبية هادفة وسهلة التحويل على الدوام، وذلك سعيا لتحسين أسرع للقدرات وتقييم في أقصر مدة. وإن كانت التطورات في رغبات وحاجات العملاء سريعة توجب تعديلات على المنتجات، وتنظيم العمل حسب تركيباتهم، وبذلك يجب أن يكون التدريب في وقت قياسيا.

التدريب الذي يخص تطور السلوكيات وتغير العادات وطرق العمل يستوجب تقييمه على المدى المتوسط والطويل، وكمثال في سلمها الزمني المتبع تقوم مؤسسة بمقارنة الهوامش المحققة في

¹ مالكولم بيل، مرجع سبق ذكره ، ص131.

² فريد كورنيل: دور الاتصال التسويقي في المؤسسات الاقتصادية وأساليب تطويره، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004-2005، ص141.

أشهر معينة من طرف رجال البيع المدربين وغير المدربين، ومنه يمكنها ملاحظة تطور رقم أعمالها، تكلفة التكوين، وكذا تغير المردودية خلال هذه المدة.

2- أثر التحفيز والمكافآت على أداء رجال البيع

أ- مفهوم التحفيز (Motivation Concept): لا بد من التمييز بين مصطلحات عدة عند دراسة موضوع التحفيز. فهناك دوافع العمل (Work Concept) التي تعني العوامل المحركة التي تتبع من داخل الإنسان وتثير فيه الرغبة للعمل والإنجاز، فهي إذن حالة أو قوة داخلية كامنة في الفرد تنتشط وتحرك سلوكه باتجاه أهداف معينة، وهنا فإن هذا الشعور والإحساس الداخلي يحرك مشاعر الفرد وسلوكه بهدف تقليل التوتر الناجم عن نقص في اشباع حاجة معينة. وبالنسبة للحافز (Incentive) فهو مؤثر بيئي غرضه إثارة الدوافع وتحقيق الاستجابة لها وبهذا فإنه نابع من بيئة العمل، كما أن المدير يمكن أن يقدمه للمرؤوسين مراعيًا في ذلك سياسات وتقاليد العمل في المؤسسة. أما الحوافز فهي مجموعة المؤثرات المستخدمة في إثارة دوافع الفرد أو المجموعة وتحديد محتوى سلوكه.¹

ب- أهمية ودور التحفيز: أظهرت استطلاعات حديثة لمجموعات مختلفة من العاملين النتائج التالية:²

- 88% من العاملين يريدون العمل بجدية، ولديهم الرغبة في بذل أقصى الجهد في الوظيفة.
- 55% لديهم رغبة داخلية لبيئتهم قصارى جهدهم بغض النظر عن العائد المادي.
- 50% يعملون بالقدر الذي يجنبهم خسارة الوظيفة.
- 75% كان باستطاعتهم أن يصبحوا أكثر فاعلية في وظائفهم، وعندما سئلوا لماذا لم يعملوا بجد أكثر؟ قالوا: رؤسائنا في العمل لا يعرفون كيف يجعلوننا نعمل بجد أكبر، إنهم لا يدفعون لنا ما يحفزنا للعمل بجد أكبر.

يمكن القول أن للحوافز دور كبير في رفع الروح المعنوية للعاملين وتشجيعهم على العمل أكثر وبتجدي، خاصة إذا كانت الأجور والمكافآت معروفة وشائعة بين زملاء العمل، وحتى لو كانت مختلفة قليلاً فذلك يؤدي إلى تدمير وعدم رضا بعض العاملين ولكن إذا توضحت أسباب هذه الاختلافات والفروقات وأنها راجعة لأسباب تحسن مردودية العامل فسيُدفع ذلك إلى التنافس بين العاملين وكذا تحسين كفاءتهم وفعاليتهم.

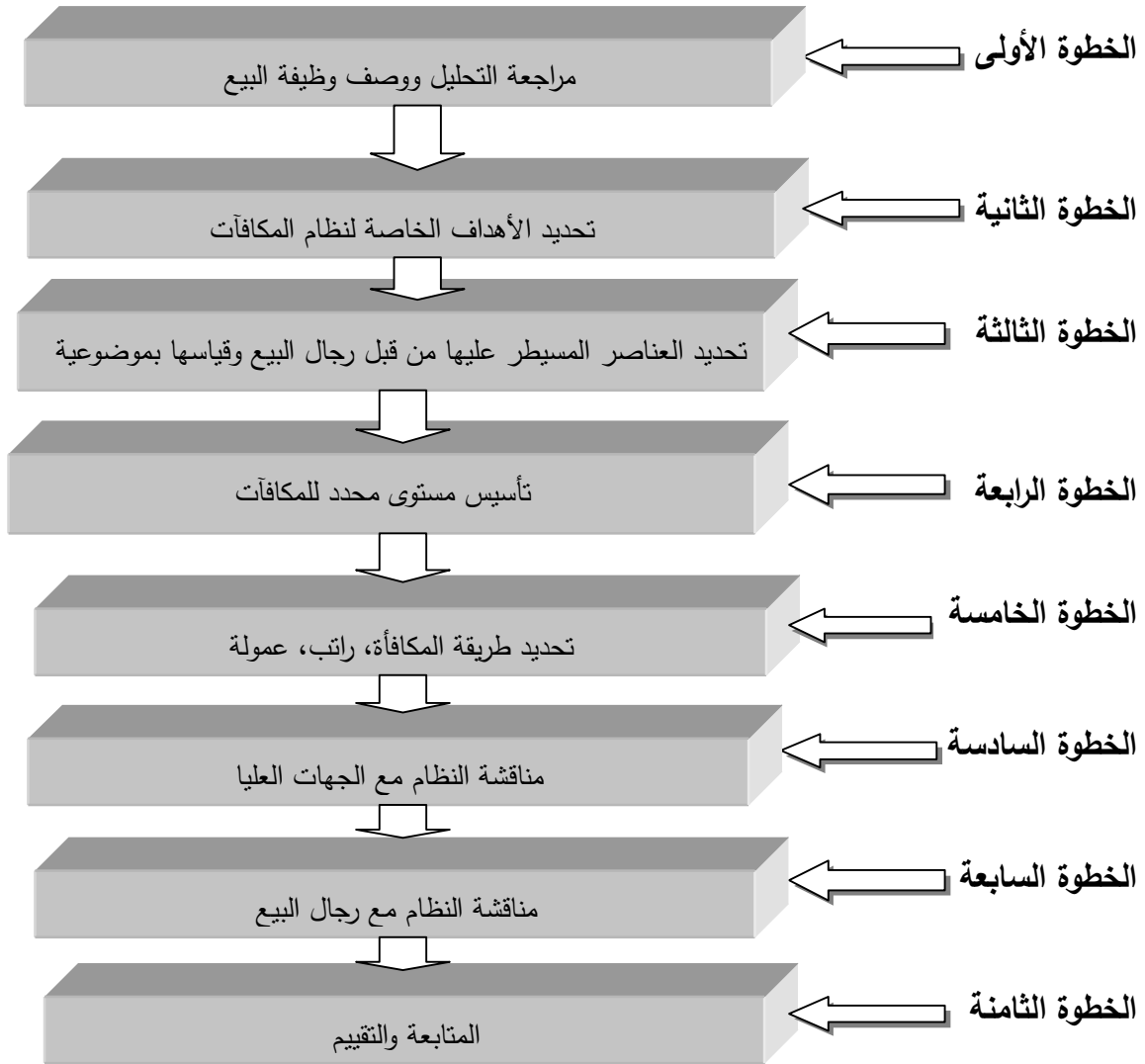
¹ صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي: الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الرابعة، 2014، ص490.

² تويلادل: كيف تحفز موظفيك، ترجمة: ريم السالم، مراجعة: يوسف محمد القبلان، الدار العربية، بيروت، لبنان، 1993، ص10_11.

ج_خطوات تصميم نظام فعال لمكافآت رجال البيع

لتصميم نظام مكافآت فعال على مدير المبيعات تتبع الخطوات التالية الموضحة في الشكل رقم (09) التالي:

الشكل رقم (09): خطوات تصميم نظام فعال لمكافآت رجال البيع



المصدر: محمد عبيدات وآخرون، إدارة المبيعات والبيع الشخصي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة التاسعة، 2014، ص170.

يمكن شرح الخطوات المذكورة في الشكل أعلاه كما يلي:¹

أولاً: مراجعة التحليل ووصف وظيفة البيع: سواء كان تصميم نظام جديد أو تعديل النظام القائم فإن الخطوة الأولى التي على مدير المبيعات القيام بها هي مراجعة تحليل ووصف وطبيعة البيع من حيث مسؤولياتها، مهامها، ظروفها، أهدافها، شروطها ومؤهلات شاغلها، وموقعها على الخريطة التنظيمية... الخ لأن هذه المراجعة تكشف جوانب هامة يجب احتواؤها في نظام المكافآت.

ثانياً: تقرير وتحديد الأهداف الخاصة لنظام المكافآت: تحدثنا سابقاً عن الأهداف العامة لنظام المكافآت الجيد، وهنا سوف نعرض بعض الأهداف الخاصة المنوي تحقيقها من هذا النظام، فجزء من نظام تصميم المكافآت يتعلق بتحديد ما الذي ننوي انجازه من خلال هذا النظام بدقة ووضوح، فلا يكفي أن نقول الهدف هو القيام بمهام العمل البيعي بأمانة في حدود فترة زمنية معينة أو جذب رجال بيع جدد. إذ يجب صياغة الأهداف على النحو التالي:

- زيادة حجم المبيعات بالوحدات. صافي المبيعات
- زيادة حجم المبيعات من سلع معينة أو لعملاء معينين.
- زيادة عدد العملاء الحاليين برقم معين.
- تخفيض تكاليف البيع، كأن نستخدم العلاوات على حجم المبيعات.
- دخول مناطق بيع جديدة.

ثالثاً: تحديد عناصر العمل البيعي المسيطر عليها من قبل رجل البيع وقياسها بموضوعية: نظام المكافآت يجب أن يقوم على:

- العناصر المسيطر عليها في الوظيفة البيعية.
- إمكانية قياسها من خلال تطور معايير قياس موضوعية.

فمعظم العناصر التي تساهم في النجاح البيعي هي عناصر مسيطر عليها من قبل رجال البيع إما جزئياً أو كلياً. على سبيل المثال مسيطرون على حجم المبيعات ولكن هذه السيطرة محدودة بمواصفات السلعة والسياسة السعرية للمؤسسة ولهذا عندما نريد تطوير نظام مكافآت فإن على المؤسسة أن تأخذ في الحسبان مكافأة رجل البيع على رقم المبيعات الخاص به وليس على رقم المبيعات الاجمالي على مستوى المؤسسة ككل، ذلك لأن رجل البيع له سيطرة مطلقة على مبيعاته. أو يمكن أن تكون

¹ محمد عبيدات وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص167-171.

المكافأة على الأرباح التي يحققها رجل البيع بعد اقتطاع مصاريفه التي أنفقها، بدلا من مستوى أرباح رجال البيع ككل.

رابعاً: تأسيس مستوى للمكافآت: المؤسسة تواجه مهمة صعبة عند تطوير نظام المكافآت، إذ عليها أن تحدد مستوى المكافأة وتطور الطريقة للحصول عليها. فمعدل الدفع لرجل البيع يعني متوسط الإيرادات التي يحققها رجل البيع هذا في حدود فترة زمنية معينة. أحيانا تحدد المؤسسات مستوى الدفع قبل تحديد طريقة المكافأة، ذلك لأن مستوى (الدخل) يمثل معدل الدخل الإجمالي، فالناس عادة أكثر اهتماماً بما هو مقدار الدخل الذي يحققه الفرد، وليس بالكيفية التي حصل بها عليه، ولهذا نجد أن إدارة المبيعات أكثر اهتماماً في ما الذي يجذب رجال البيع أكثر عند تصميم نظام المكافآت. فإذا ما اعتقد رجل البيع بأنه لن يحقق دخل كاف من الوظيفة، فإنه قد لا يكون منجذب لهذه الوظيفة بغض النظر عن الطريقة المستخدمة (المكافأة) هل هي راتب، عمولات، حوافز مادية أخرى. وعند تحديد مستوى المكافأة لا ننسى هنا قيام مديري البيع بالإطلاع على مستويات المكافآت في المؤسسات المنافسة في السوق، أي ما هو مستوى الدخل الذي يتقاضاه رجل البيع في المؤسسات المنافسة خاصة رجال البيع المتمرسين.

خامساً: تحديد طرق التعويض والمكافأة: إن نظام المكافآت يتضمن العديد من الطرق والأدوات التي يمكن للمؤسسة الاختيار من بينها واستخدامها كمكافأة لرجال البيع، وإن أكثر هذه الطرق شيوعاً واستخداماً هي:

- طريقة الراتب الشهري: مبلغ ثابت مقابل العمل خلال فترات زمنية شهرية محددة.
 - طريقة العمولات: إعطاء مبلغ متغير يعتمد على حجم المبيعات أو أداء عمل معين وحسب الأهداف الموضوعية.
 - الجمع بين الطرق المختلفة.
- سنقوم بشرح الطرق المستخدمة في تحفيز رجال البيع لاحقاً، وبالذات في العنصر الخاص بوسائل التحفيز الكمية والمعنوية لرجال البيع.

بعد تحديد طرق التعويض والمكافأة التي سوف يتم استخدامها لتحفيز أداء رجال البيع يتم مناقشة النظام الذي تم اعداده للتحفيز مع الادارة العليا، وذلك بغية معرفة وجهات النظر والاقتراحات للتعديل بالنظام ومن ثم أخذ الموافقة على البرنامج والميزانية المخصصة له، وعندما يتم الحصول على موافقة الإدارة العليا يتم مناقشة النظام مع رجال البيع أيضاً كمحاولة لعرض ما سيتم تقديمه لهم من مكافآت وتبيان مميزات النظام، كي لا يلعب دوراً سلبياً في توجه بعض من رجال البيع لمؤسسات منافسة تعرض برامج تحفيز مغرية. وبعد ذلك تتم عملية المتابعة والتقييم كخطوة لاتخاذ الاجراءات التصحيحية والتعديلات الممكنة على نظام التحفيز لكي يتلائم وحاجيات رجال البيع ويحقق الأهداف المرجوة منه.

د- وسائل تحفيز رجال البيع: منها وسائل التحفيز المادية والمعنوية:

أولاً- وسائل التحفيز الكمية: الوسائل الكمية التي يمكن للمؤسسة أن تحفز بها رجال البيع لديها عديدة ويمكن الجمع بينها ومنها على وجه الخصوص:

- الأجر الثابت: فحسب هذا النظام فإن رجل البيع يتلقى مبلغاً ثابتاً بشكل دائم خلال كل فترة زمنية محددة مقابل خدماته، وهو غالباً مكماً بأشكال أخرى من التحفيز، ويعتمد خاصة في الحالات التي تكون فيها المبيعات غير متعلقة بالعمل التجاري، فمدير المبيعات هو غالباً المحفز بمرتب ثابت بالإضافة إلى فائدة على النتائج المحققة من طرفه، وهذا المبلغ يشكل عبئاً ثابتاً على المؤسسة.¹

من مزايا هذه الطريقة بالنسبة للمؤسسة ولرجال البيع ما يلي:²

- بالنسبة للمؤسسة، السماح لإدارة المؤسسة بالرقابة على وقت رجال البيع، تشجيع رجال البيع على القيام بأعمال ترويجية لعملية البيع، زيادة إخلاص رجال البيع للمؤسسة، سهولة حساب مرتباتهم، إمكانية نقل رجل البيع من منطقة لأخرى دون تدمير ودون تعديل للراتب.

- بالنسبة لرجال البيع، ضمان دخل ثابت لتغطية تكاليف المعيشة، رفع الروح المعنوية لأطمئنانهم لعدم نقص دخلهم، مكافأتهم من أعمال ترويج البيع والتي لا يتحقق منها مبيعات.

تكتنف طريقة الدفع بالراتب الثابت العديد من المشكلات الإدارية. وأحد هذه المشاكل يتمثل في الاعتراض على الراتب، لأنه لا يؤدي إلى استثارة جهود رجال البيع لبذل المزيد منها في مجال النشاط البيعي. وأحد المحدودات الأخرى يتمثل في أن الراتب الثابت فيه نوع من التباين والتحيز في الحكم على الأداء، بمعنى أنه لا يراعي الفروق الفردية بين رجال البيع فهم سيان من حيث الكفاءة والأداء. أما العيب الآخر فيتمثل في أنه يمثل تكلفة ثابتة وليس هناك علاقة مباشرة بين هذا الراتب الثابت وبين حجم المبيعات، فإن هذا الراتب يشكل عبئاً على المؤسسة لا مبرر له لأن الكلفة المادية المدفوعة من قبل المؤسسة قد لا يرتبط بها أية عوائد مقبولة.³

العمولة: في هذا النظام تدفع لعامل البيع عمولة على المبيعات، وقد تكون ثابتة أو متزايدة، فالأولى هي نسبة مئوية ثابتة تؤخذ على رقم المبيعات الذي يتمكن من تحقيقه، ومن مزايا هذا النظام أن الأجر المدفوع يتناسب مع كمية المبيعات تناسباً طردياً، بالإضافة إلى أنه يغري رجال البيع على زيادة رقم المبيعات بشتى الطرق. وقد تكون العمولة تتزايد بتزايد رقم المبيعات الذي يحققه رجل البيع، وذلك ما

¹ فريد كورتل، مرجع سبق ذكره، ص146.

² بشير عباس العلق وعلى محمد رابعة، مرجع سبق ذكره، ص72.

³ محمد عبيدات وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص172-173.

يساعد في تشجيعه على بذل أكبر مجهود، ويوجد أيضا نظام العمولة المتناقصة بدلالة التزايد المفرط لرقم المبيعات، وذلك حتى لا يقوم بخداع وغش العملاء في سبيل بيع أكبر ما يمكن من المنتجات والخدمات.¹ كما قد تحدد العمولة لواحدة أو أكثر من الأسس التالية: المبيعات، أنواع السلع المباعة حيث تزداد نسبة العمولة كلما تطلبت السلعة جهودا بيعية كبيرة أو السلعة التي تساهم في زيادة الأرباح بشكل ملحوظ وكذلك السلع الجديدة، المنطقة البيعية ومصاعبها، نوع العميل ومدى السهولة والصعوبة في التعامل معه، وقت البيع مقارنة بالبيع داخل الموسم وخارجه وعوامل أخرى مثل: عدد العملاء الجدد، جهود البيع في مجال التحصيل، تكلفة البيع بالنسبة لكل صفقة².

من مزايا هذه الطريقة بالنسبة للمؤسسة، تشجيع رجال البيع على زيادة مجهوداتهم، اجتذاب رجال البيع الأكفاء الذين يفضلون هذه الطريقة، عدم تحمل المؤسسة أية أعباء. ومن مزاياها بالنسبة لرجال البيع تناسب المرتب مع الجهد الذي يبذلونه، تمتع رجال البيع بشيء من الاستقلالية³.

- **مزيج من نماذج وطرق مختلفة:** عمليا تستخدم العديد من المؤسسات مزيجا من طرق المكافأة لتحقيق مجموعة من الأهداف التي يصعب تحقيقها من استخدام طريقة واحدة، على النحو التالي:⁴

- راتب + عمولة + علاوة معينة*.

- عمولة + حساب جاري مضمون.

- عمولة + علاوة.

أو المشاركة في الأرباح أو دفع النفقات المترتبة على تنقل وسفر مندوب البيع، أو قد تكون هذه المصاريف متضمنة في الراتب أو العمولة.

ثانياً_ وسائل التحفيز المعنوية: ومن وسائل التحفيز المعنوية ما يلي:⁵

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

- يجب أن تطبق قوانين العمل على كل فرد مع رفض كل أشكال التفرقة والتمييز.

¹ جميل توفيق وعادل حسن، مرجع سبق ذكره، ص 198-199.

² بشير عباس العلق وعلي محمد رابعة، مرجع سبق ذكره، ص 73_74.

³ المرجع نفسه، ص 74.

⁴ محمد عبيدات وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 176-177.

* تستخدم العلاوة في حالة تحقيق إنجاز أفضل من الطبيعي وهي عبارة عن مبلغ مقطوع، قد يكون نسبة من التكاليف التي وفرها رجل البيع مثلا.

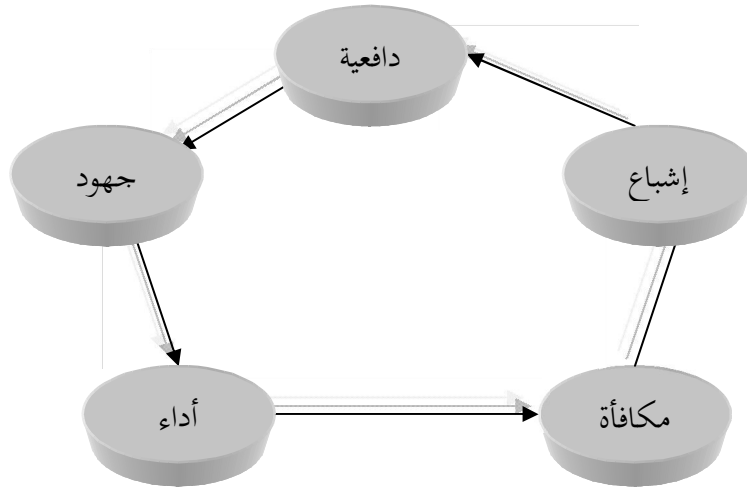
⁵ دي كامب: مدير القرن الواحد والعشرين- مهارات إدارية للألفية الجديدة-، دار الوفاء للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 2000، ص 223-228.

- يجب إرساء قواعد التعامل بلطف فمثلا تحية العاملين عند بدء العمل ومجرد قول من فضلك وشكرا ذات مغزى كبير تحدد شعور الناس نحو عملهم.
 - يجب الأخذ بعين الاعتبار خصوصيات العاملين واحترام اختلافاتهم.
 - يجب احترام إسهامات كل فرد في إحراز الأهداف الموجودة فمهما كانت إسهاماته بسيطة يجب إشعاره بأنها ذات أهمية كبيرة.
 - **التقدير:** يمكن أن يكون بواسطة إرسال بطاقة بمناسبة معينة، أو مكافآت مثل مكافأة العامل المثالي.
 - **المسؤولية:** أي يجب الأخذ بعين الاعتبار إلى أي مدى يستطيع العامل حمل مسؤولية العمل الذي يقوم به ومتى يمكن إسناد مسؤوليات إضافية إليه؟
 - **الترفيه:** فالعامل يؤدي عمله بحماس أكثر كلما كان هناك جو من المرح يأسر النفس أثناء العمل.
 - **الاتصال:** وذلك بانتقال المعلومات إما بطريقة شفوية أو كتابية، وبوسائل عدة منها إعداد الاجتماعات في حالة تغيير السياسة التجارية، وهي تتيح لمدير المبيعات إنشاء علاقات شخصية مع رجال البيع، والمسابقات بين رجال البيع جماعات أو أفراد، والتي تساهم في خلق المنافسة كمفهوم لتحسين الأداء، بالإضافة إلى الجريدة الموجهة إلى رجال البيع حول تطور السوق، وتقارير رجال البيع المرفوعة إلى الإدارة.
- لكي تكون المكافآت فاعلة وتؤدي الغرض الذي تمنح من أجله لا بد من توفر شروط معينة فيها وهي أن تشبع المكافآت الحاجات الشخصية للعاملين، توليد قناعة لدى العاملين بأن الجهد المبذول سيؤدي إلى مكافأة من نوع ما. وفي إطار نظرية التوقع فإنه يجب أن ينظم توقع العاملين للمكافآت لكي يكونوا أكثر تحفيزاً. والمكافآت يجب أن تكون عادلة ومنتاسبة مع الجهد المبذول والنتائج المتحققة. كما يجب أن ترتبط المكافآت بالأداء، حيث يجب اتباع أسلوب تحفيز بأخذ الأداء المتحقق بنظر الاعتبار. إن الرواتب الشهرية المحددة لا يمكن أن تؤدي إلى حفز العاملين بشكل كبير لذا لا بد من إضافة بعض النظم الأخرى.¹

¹ صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص508-509.

التحفيز له دور في تحسين أداء رجل البيع كما يوضحه الشكل رقم (10) الموالي:

الشكل رقم (10): تأثير الحوافز على أداء رجل البيع



المصدر (بتصرف): KOTLER & DUBOIS: Marketing Management, publi union éditions, Paris, France, 10^{ème} édition, 2000, P642-644.

يظهر من الشكل رقم (10) أن المكافأة سواء كانت ترقية أو زيادة في الراتب مثلاً تؤدي إلى إشباع حاجة ورغبة رجل البيع أي إشباع النقص الذي كان يحس به، وبذلك تظهر الدافعية لديه مما يجعله يبذل مجهودات أكثر ليصل إلى المطلوب منه، وبذلك يتحسن أدائه وبالذات الأنشطة والأعمال التي يقوم بها، وعند بلوغه مستوى من الأداء فيمكنه الحصول على مكافأة وإشباع حاجته وظهور الدافعية لديه مرة أخرى، ويبقى أداء رجل البيع في تحسن مستمر ضمن هذه الحلقة، وإذا لم يتم الإشباع يمكن للأداء أن يبقى كما هو أو ينقص. وبالتالي يمكن القول أن هدف التحفيز هو التأثير على المدى القصير، وهو يولد الرغبة في بذل مجهودات إضافية، فالتحفيز عادة يهدف إلى تحسين واستحداث بيئة عمل جيدة.

المطلب الخامس: أثر الرقابة والتقييم على أداء رجل البيع

1_ أثر الرقابة على أداء رجل البيع

أ_ مفهوم الرقابة:

تعد الرقابة من أهم الوظائف الإدارية، ويدخل التقييم ضمن وظائفها، فالرقابة هي المقياس المنظم للنتائج للتأكد أن ما قدم من عمل تم وفقاً لما هو مخطط مسبقاً¹. وهي عملية قياس النتائج الفعلية ومقارنتها بالأهداف الموضوعية، فهي لا تقتصر على مجرد التحقق من أن الأعمال تؤدي بأفضل الطرق،

¹ طلعت أسعد عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص 227.

ولا تقتصر على اكتشاف الأخطاء والانحرافات، وإنما البحث عن الأسباب التي أدت إلى وجودها، والتوصل إلى الوسائل التي يمكن أن تجد الحلول.¹

أ- عناصر نظام الرقابة البيعي: يختلف نظام الرقابة البيعي من مؤسسة إلى أخرى حسب أهدافها وإمكانياتها وظروفها، ولكي تتم الرقابة بشكل جيد يجب تحديد المعايير وجمع المعلومات وتحليل الظروف ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية، وكل هذه العناصر يوضحها الجدول الموالي رقم(05):

الجدول رقم(05): عناصر نظام الرقابة البيعي

- تحديد المعايير	الأهداف البيعية العامة- الأهداف البيعية لكل فترة زمنية ولكل بائع ولكل منطقة- محتويات المقابلات البيعية بالعملاء الجدد- معدلات استغلال المقابلات البيعية
- جمع المعلومات	- المقابلات البيعية- سجلات المبيعات الفعلية - أهداف المقابلات - نتائج المقابلات - تواريخ المتابعة - العقبات التي قابلت العملية البيعية - حجم المبيعات الكلية- توزيع المبيعات وفقا للبائع والمنطقة والنفقات
- تحليل الظروف	- تكلفة المبيعات- تكلفة المقابلات- تكلفة البائع- تحليل مضمون المقابلات وأثارها السالبة والموجبة
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية	- إعادة توزيع الحصص والمناطق- زيادة نوع معين من العملاء - إعادة التدريب- النقل- الترقية- إعادة النظر في نظام المكافآت

المصدر: طلعت أسعد عبد الحميد: دليل مدير المبيعات الفعال، مكتبة عين شمس، القاهرة، الطبعة الأولى، مصر، 1997، ص227.

من بين العناصر المهمة في نظام الرقابة البيعي والتي يجب أخذها بعين الاعتبار تحديد المعايير التي ستتم وفقها الرقابة مثل تحديد الأهداف البيعية العامة والأهداف البيعية لكل فترة زمنية، ثم تتم عملية جمع المعلومات المتعلقة بالمقابلات البيعية ونتائجها وأهدافها.. الخ، وبعدها تتم عملية تحليل ظروف وواقع العمل البيعي، وما هي النتائج التي تم الوصول إليها ومن ثم يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية على ضوء المقارنة بين ما سبق من معايير وأهداف موضوعة وما تم الوصول إليه فعلا، وعلى أساس ذلك يتم إعادة توزيع الحصص، التدريب، الترقية، وإعادة النظر في نظام المكافآت.

ج- طرق المراقبة الفعالة: من المهم إعلام رجل البيع بالأسس التي سوف يراقب ويقوم من خلالها، وهناك طرق مختلفة للمراقبة، والتي تكون لائحة من التدخلات التي يمكن للمسير تكييفها أو مزجها لمراقبة رجال البيع لديه. ومن بين طرق المراقبة الفعالة ما يلي:¹

¹ مثال طلعت محمود: أساسيات علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، بدون سنة نشر، ص 193.

أولاً- المرافقة الشخصية: هنا مسؤول أو مفتش أو مدير المبيعات يرافق دورياً رجل البيع في زيارته للعملاء، وذلك يمكن المسؤول من تقدير عمل رجل البيع في كيفية اتصاله وتعامله مع العملاء، وكذا مستوى تنظيمه لعمله في الميدان.

ثانياً- تحليل وثائق رجل البيع: ومن بين هذه الوثائق:

- **سندات الطلبات:** والتي يجب أن ترسل من طرف رجل البيع بأقصى سرعة ممكنة، وذلك تجنباً لتأخر تنفيذ الطلبات، تفادي الأخطاء أو تجنباً لمصدر تكلفة إضافية أو لصراع محتمل مع العملاء، لأن سرعة إنجاز سندات الطلبية يسهل من تسيير المخزون والتموين والإنتاج.

- **تقرير النشاط:** وهو لا يقتصر على إعلام مدير المبيعات بعمل رجل البيع فقط، بل إعلامه بحالة العملاء والمنافسة كذلك لكي يحصل على رؤية آنية ودقيقة للسوق. ومن أجل المتابعة الجيدة لعمل مجموعة من رجال البيع يقوم مدير المبيعات بمراقبة الوثائق التالية:

- تقرير الزيارة: ويحتوي على تعليق مختصر عن الزيارات، والذي يظهر النتائج المحققة كالطلبات المرسلة، وكذا الأحداث المهمة كغياب عميل ما، أو تأخره عن الدفع.

- وثيقة العميل: وثيقة تحوى جملة علاقات المؤسسة بعملاءها مثل تاريخ الزيارات، رقم الأعمال المحقق، نقاط البيع الجديدة، تغييرات في أنماط الأنظمة المتبعة (الاستلام، السعر المطبق،...الخ).

- التقرير الأسبوعي: وهو يسجل النشاط الأسبوعي لرجل البيع والذي يبين عدد زيارات العملاء المحققة، عدد العملاء الجدد، رقم الأعمال حسب العميل وحسب المنتج...الخ. وكل هذه المعلومات المجمعة تمثل تغذية لما يعرف بلوحة القيادة لرجل البيع، وفيها يتم تطبيق متابعة حقيقية لنشاط قوة البيع.

- المراقبة من خلال لوحة القيادة: عبارة عن وثيقة تجمع عدداً كبيراً من المعلومات التي لها صلة مباشرة بنشاط رجل البيع، والتي تسمح بمقارنة نتائجه المتوقعة مع أهدافه المتوقعة (الفرق بين المحقق والمتوقع)، وفيها تظهر بدقة النقاط المراد تقييمها سواء كانت نوعية أو كمية (رقم الأعمال، عدد زيارات العملاء، معدل الأعمال الملقاة، عدد العملاء الجدد) وهذا باستخدام أدوات للقياس. كما يتم التمييز بين أهداف كمية وأخرى نوعية. وأجزاء هذه الوثيقة تحدد حسب طبيعة نشاط المؤسسة، نوع عملائها، طبيعة وتنوع منتجاتها وخدماتها.

المتابعة والمراقبة هي أفضل وسيلة لضمان ارتياح المسؤولين، فهي تساهم في إظهار الاهتمام المستمر والتدعيم الإيجابي للعاملين على تحسين أدائهم، وفي بعض الأحيان تكون هذه المراقبة والمتابعة

¹ فريد كورتل، مرجع سبق ذكره، ص 150-151.

رسمية، وفي أحيان أخرى تكون مهيكلة بدرجة أكبر، ولكن ذلك يعتمد على مدى حجم وتعقيد الأمر والعمل الذي يتم مراقبته.¹

2_ أثر التقييم على أداء رجل البيع

أ- المقصود بتقييم أداء رجال البيع: يعبر الأداء عن السلوك الذي يسهم فيه الفرد للتعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المؤسسة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المؤسسة من خلال التدريب، بما يضمن النوعية والجودة.²

ويقصد بتقييم الأداء قياس مقدار الإنجاز للمهام التي تتكون منها الوظيفة، وبيّن تقييم الأداء مستوى الجودة التي يحققها الفرد، ويحصل التباس في بعض الأحيان بين الأداء والطاقة المبذولة في العمل، بينما يقاس الأداء على أساس النتائج.³

ب- أهمية تقييم أداء رجال البيع: يمكن إبراز أهمية تقييم أداء رجال البيع من خلال ما يساهم في مجالات كثيرة ومنها:⁴

- يساعد التقييم الجيد والهادف والمراجعة الملائمة للنتائج الفعلية في إدارة وتطوير النشاطات البيعية الأخرى مثل الترويج ووسائله.
- يساعد التقييم الفعال والموضوعي في تحديد مجالات الضعف في الجهود لرجال البيع فمن خلال نتائج التقييم يمكن لمدير المبيعات أن يكشف مدى حاجة الأفراد للتدريب في المستقبل.
- تحليل وتقييم الأداء يساهم في تحسين نوعية الاشراف على مندوبي البيع في الميدان.
- يساهم التقييم الجيد في رفع الروح المعنوية لرجال البيع.
- من خلال تقييم منجزات كل رجل بيع فإن ذلك يساعد في حفزه على تحسين مستوى أدائه مستقبلاً لتحقيق المزيد من التقدم في مجال مهنة البيع.

ج- مشاكل تقييم الأداء: هناك العديد من المشاكل المتعلقة بتقييم الأداء، ومنها:⁵

- مشاكل متعلقة بأسلوب العمل والطريقة مثل رؤية التقييم كعملية تتم مرة واحدة في السنة.

¹ دي كامب، مرجع سبق ذكره، ص 269.

² سناء عبد الكريم الخناق: مظاهر الأداء الإستراتيجي والميزة التنافسية، مطبوعات الملتقى العلمي الدولي: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، مارس 2005، ص 36.

³ موفق جرير محمد: الإدارة العامة- هيكله الأجهزة ووضع السياسات وتنفيذ البرامج الحكومية-، دار الشروق، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2000، ص 209.

⁴ محمد عبيدات وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 281_282.

⁵ السيد عليوة: تنمية مهارات مسؤولي شؤون العاملين، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2001، ص 72.

- مشاكل متعلقة بالأداء مثل التصميم السيئ للأداء.

- مشاكل متعلقة بالمقيم مثل العرف، طبيعة المهام المكلفة.

د- أسس تقييم أداء رجال البيع: اختيار أساس التقييم يعتبر مفتاح النجاح في تنفيذ برنامج تقييم رجال البيع، لأن الدقة في اختيار الأساس السليم يساعد الإدارة على تحليل الجهود البيعية تحليلًا منطقيًا، ومن بين هذه الأسس:

أولاً- الأسس الكمية: تستخدم في تقييم المدخلات (الجهود) والمخرجات (النتائج الفعلية). فالمخرجات يمكن معرفتها مثل رقم المبيعات الفعلية وهامش الربح الإجمالي من خلال الحسابات الختامية للمؤسسة، أما المدخلات فيتم تحديدها من خلال الجهود التي يمكن معرفتها من الزيارات الميدانية، المصاريف التي أنفقها رجال البيع والنشاطات غير البيعية، مردودات المبيعات. ويمكن للمؤسسة أن تترجم هذه المدخلات والمخرجات إلى أرقام، فيستخدم الكمبيوتر في تحديد العلاقات بينها للوصول إلى أفضل تقييم لجهود رجال البيع على ضوء النتائج التي تحققت من هذه الجهود.¹

ومن بين الطرق الحديثة في التقييم المقياس التقديري أو البياني، التقارير الكتابية قوائم المراجعة، الأحداث الحرجة، الاختيار الإجباري، المقارنة والترتيب والتوزيع الإجباري.²

ثانياً- الأسس النوعية: الأسس الكمية هي أكثر موضوعية وقدرة على قياس الأداء، إلا أنه يمكن استخدام الأسس النوعية فهذا العنصر مرتبط بشخصية رجل البيع وسلوكه وكيفية تعامله مع العملاء، ومن بين هذه الأسس:³

- الجهود البيعية لرجال البيع مثل إدارة الوقت البيعي، طريقة ونوعية العرض.

- المعرفة والإدراك لمتغيرات عدة مثل منتجات المنافسين، العملاء، السلعة.

- العلاقات مع العملاء الحاليين والمتوقعين.

- المظهر الشخصي والصحة الجسمية.

- الشخصية والاتجاهات أي التعاون مع الآخرين، تحمل المسؤولية، القدرة على التحليل.

هـ- قياس فاعلية البيع الشخصي: يعد نشاط البيع الشخصي أحد المصادر الأساسية في تقديم المعلومات لإدارة التسويق لاتخاذ القرارات المناسبة. وعليه يُعد ما يقدمونه رجال البيع من معلومات أحد أهم معايير تقييم رجال البيع وفاعلية أدائهم التسويقي، وبالتالي فإن ما يقدمونه من تقارير عن سير العمل التسويقي والمطابقة مع ما تم التخطيط له في الواقع التنفيذي يعتبر مقياس مهم لفاعلية أدائهم، والتقارير

¹ محمد عبيدات وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 286_287.

² السيد عليوة، مرجع سبق ذكره، ص 69.

³ صلاح الشنواني، مرجع سبق ذكره، ص 55.

التي يقدمها رجال البيع هي في ذات الوقت أداة رقابية وتقييمية لما قام به رجل البيع من نشاط في مجال عمله وهي تتضمن الآتي:¹

- معدل عدد الاتصالات التي قام بها خلال اليوم.
- معدل الوقت الذي استغرقه في كل عملية اتصال مع المشتريين.
- معدل العائد المتحقق في كل عملية اتصال.
- معدل الكلفة المترتبة عن كل عملية اتصال.
- عدد العملاء الجدد في كل فترة.
- عدد العملاء الذين تم خسارتهم في كل فترة.
- كلفة القوة البيعية قياساً بإجمالي المبيعات المتحققة.

هذه الأسئلة أو المؤشرات يمكنها لأن تجيب على الكثير من التساؤلات التي تخص تقييم رجال البيع ومدى فاعليتهم في الأداء التسويقي، وتنفيذ الخطة الترويجية والبيعية الموضوعية ويتأثر ذلك بقيمة المخرجات المتحققة قياساً بالمدخلات المستخدمة في عملية الترويج والتي ينجم عنها ما يصطلح عليه بالإنتاجية* (Productivity).

يتم قياس فاعلية البيع الشخصي من خلال جانبين، هما:²

أولاً-التقييم الكمي: وتسمى أيضاً بالتخمين أو الحصص النسبية، وهي عبارة عن المدخلات أو المخرجات المرتبطة بالأهداف المحددة في خطة المبيعات، فالمدخلات تقاس بالنسبة للأداء الفعلي لرجل البيع من خلال الآتي:

- عدد المكالمات الهاتفية التي أجزاها لتحقيق عملية البيع.
- مصاريف إنجاز عمليات البيع.
- الأعمال الإدارية التي أنجزت لتحقيق المبيعات.
- التقارير المقدمة لمشرف المبيعات عن العمل.
- قياس الإنتاجية لرجال البيع

¹ ثامر البكري، مرجع سبق ذكره، ص387.

* الإنتاجية حسب (Evans) "هي بمثابة لتحديد المدى الذي تكون به الموارد في أية مؤسسة والتي تستخدم بشكل فعال، ومناقلتها من حالة كونها مدخلات إلى حالة المخرجات" أي مقياس في كيفية الاستعمال المناسب للموارد في أي مشروع لإنتاج وتسويق السلع والخدمات.

² ثامر البكري، مرجع سبق ذكره، ص388-390.

أما المخرجات المرتبطة بالمبيعات فهي:

- الإجراءات البيعية.
 - الأرباح المتحققة فعلا.
 - عدد الطلبات المتحققة قياسا بعدد الاتصالات الهاتفية.
 - نسبة المبيعات المتحققة قياسا بالسنة السابقة.
 - عدد الحسابات الجديدة التي تعبر عن عملاء جدد للمؤسسة.
- 2- التقييم السلوكي:** ويتم قياس أداء رجال البيع وبشكل تقديري أو تخميني أيضا من خلال:
- مستوى ودرجة اهتمام رجال البيع بالمستهلكين.
 - اتجاهات رجال البيع السلوكية في التعامل مع المشترين.
 - مقدار المعرفة بالمنتج المقدم، ومهارات الاتصالات المستخدمة.
 - المظهر الخارجي للبائع.

وهذه المعايير يمكن أن تكون بمثابة معايير ذاتية لقياس أداء الأفراد العاملين في البيع الشخصي ومسار توجههم في العمل. ولغرض التوجه بشكل أدق وأعمق في قياس فاعلية رجال البيع وتقييم أدائهم عبر مؤشرات رقمية وبشكل فردي لكل واحد منهم قياسا بالآخر، فإنه يمكن اعتماد المؤشرات التالية في الاستدلال على ذلك:¹

المصاريف المنفقة

نسبة مصاريف المبيعات =

المبيعات الفعلية المتحققة

فكلما كانت النسبة منخفضة كلما أشار ذلك على مستوى مقبول من الأداء لرجال البيع، وبدل على أن المبيعات تتحقق بجهود واضحة دون تحميل المؤسسة مصاريف مضافة، وهذا يعني بأنه لا يوجد هدر في مستلزمات الأداء والموارد المتاحة.

إجمالي كلف الاتصالات

نسبة كلف الاتصال =

عدد المكالمات الهاتفية

¹ ثامر البكري، مرجع سبق ذكره، ص390-391.

وهذا يعني أيضا انخفاض النسبة يؤشر بكون الجهد المبذول في تحقيق نتائج إيجابية للاتصال قد تحققت بعدد أقل من المكالمات الهاتفية وأنه حرص على سرعة الانجاز.

$$\frac{\text{قيمة إجمالي المبيعات}}{\text{نسبة هامش حجم الطلب}} = \text{إجمالي عدد الطلبات}$$

زيادة النسبة تؤشر بأن الطلبات المتحققة كانت ذات قيمة كبيرة قد تم إنجازها من قبل رجال البيع وهذا الارتفاع يعطي مؤشر إلى مستوى الجهد المتحقق في عقد صفقات ذات قيمة كبيرة تبرر مجمل المصاريف المنفقة لإتمامها.

$$\frac{\text{عدد الحسابات الجديدة}}{\text{نسبة الحسابات الجديدة}} = \text{إجمالي عدد الحسابات}$$

ويعطي هذا المؤشر أهمية واضحة لمدى الجهد المبذول من رجال البيع في عقد صفقات جديدة مع عملاء جدد ودون الاقتصار في العمل على العملاء السابقين، وهذا يعني توسع في عمل المؤسسة وزيادة في حصتها السوقية.

المبحث الرابع: مراحل المقابلة البيعية وتسييرها وفقا لسلوك العميل

إن مهمة رجل المبيعات تتمثل أساسا في انجاح العملية البيعية واستمرارها، وتتوقف هذه الأخيرة على نجاح المقابلة البيعية، لذلك يتطلب الأمر ادارة فعالة لهذه المقابلة لتحقيق الأهداف المرجوة منها.

يتمثل مضمون ادارة المقابلات البيعية أساسا في الخطوات الأساسية التالية والتي سوف نتطرق إليها كمطالب لهذا المبحث وهي: التحضير للمقابلة، المقابلة البيعية، دراسة مداخل العرض البيعي ومعالجة الاعتراضات، إغلاق الصفقة.

المطلب الأول: مرحلة التحضير

يختلف التحضير للمقابلة البيعية، حسب درجة أهميتها، ومستوى الموضوع الذي نتناوله. ويتم التحضير بإعداد خطة يبين فيها رجل البيع الوقت الذي يمكن أن تستغرقه المقابلة البيعية، وإعداد عينات أو نماذج تتعلق بالمنتج المراد الترويج له، بالإضافة إلى تحضير التعابير والجمل التي تساعد رجل البيع

في خلق جو من الود والثقة المتبادلة مع العميل، وتساعده أيضا على بدء اللقاء وإنهائه بالطريقة السليمة، بالإضافة إلى تحديد الطريقة التي سيعتمد عليها في اتصالاته مع العميل¹.

إن التمهيد الجيد والمنظم للمقابلات البيعية والمدروس على أسس سليمة، من شأنه أن يمكن رجل البيع من الخروج منها رابحاً على كل المستويات. ونقصد بذلك أنه حتى لو لم يتوصل رجل البيع إلى اتفاق لأسباب تتعلق بالعميل فإن الانطباع الايجابي الذي يتركه رجل البيع في نفس العميل قد يجعل هذا الأخير يبادر إلى الاتصال به. فليس من الضروري أن تظهر نتائج التحضير الجيد مباشرة، وإنما قد يوتي بثماره لاحقاً.

يتمثل التحضير الجيد للمقابلة بتخطيط رجل البيع الحصول على أكبر قدر من المعلومات عن العميل، وخاصة ما يلي:

- الهدف من الشراء، وهذا يعني الحاجة التي يسعى العميل إلى إشباعها، وما هي ضرورتها بالنسبة له.
- طريقة الإشباع، أي الوسيلة التي يراها العميل مناسبة للحصول على هذه الحاجة.
- كيف يتخذ قرار الشراء؟ هل يتخذ العميل قراره نظراً لحاجة يراها ضرورية، أم يكون سبب القرار عوامل ومؤثرات أخرى.
- من هو متخذ القرار، وهل يتخذ العميل قراره بنفسه أم هناك من يشاركه أو يوجهه لاتخاذ القرار.
- قدرات العميل المادية، ونعني بذلك قدرة العميل على شراء هذه الحاجة، وهل تتناسب مع سعرها أم لا.

وبعد الحصول على هذه المعلومات، يضع رجل البيع سيناريو أو تصور عن كيفية تقديم عرضه البيعي، وعن الاعتراضات المحتملة من قبل العميل، وكذلك عن كيفية معالجته لهذه الاعتراضات.

المطلب الثاني: المقابلة البيعية

ويمكن تقسيم المقابلة البيعية إلى مرحلتين: الأولى هي مرحلة "كسر الجليد" والحصول على اهتمام العميل، والثانية هي مرحلة التمهيد للعرض البيعي.

1_ مرحلة كسر الجليد: فور وصول رجل البيع إلى اللقاء مع العميل عليه أن يقوم بما يلي، وبالتتابع:²

- يقدم نفسه بذكر اسمه واسم شركته.
- يسلم العميل بطاقة الزيارة.

¹ حسين علي، مرجع سبق ذكره، ص125.

² المرجع نفسه، ص126.

- يشكر العميل على إتاحة الفرصة له.

- ينتظر، حتى يطلب منه العميل الجلوس.

بعد كل هذه الخطوات على رجل البيع أن يبادر إلى ما يسمى بكسر الجليد، وذلك من خلال الحديث عن شيء لا علاقة له بالعمل مثل:¹

- الأخبار: لا يهم الوضع أو الحالة عندما يكون الشخص مزود بكم من المعلومات ولديه الجاهزية للبدء أو الإنضمام لأي حديث، ويتطلب ذلك متابعة آخر المستجدات من الأخبار المتعلقة بتشكيلة من المواضيع، من آخر أو أحدث الأخبار العاجلة والألعاب الرياضية إلى الأخبار الفنية والأخبار المتعلقة بالصناعة والباعة. مثال ذلك: سمعت للتو، عن اندماج أكبر شركتين لصناعة السيارات في العالم...

- الطقس: عندما يحين الوقت لبدئ الحوار أو الحديث فإن التعليق على حالة الطقس قد لا يكون مثيرا بما يكفي. لكن مثل هذه التعليقات البسيطة تفيد في إذابة الجليد، وبالتالي تقود إلى المواضيع الأسهل لأي شخص يمكن أن يعلق ويشارك فيها أو ينظم إلى الحديث عنها. ومثال ذلك يا له من طقس غريب، لقد كانت تمطر صباحا، والآن تحول الطقس تماما...

- من الأساليب لتأسيس علاقة مع الآخرين البحث عن الاهتمامات المشتركة، أو الأصدقاء أو المعارف المشتركين مع الناس الذين ستلتقيهم، فقد تستخدم الصور أو اللوحات أو الجوائز في تهيئة مدخل للحديث. مثلا الحديث عن ديكور المكتب، ذوقك رائع في اختيار هذ الديكور، وهذه الألوان المتناغمة، تعجبني كثيرا هذه الألوان.

2- مرحلة التمهيد للعرض البيعي: بعد مرحلة كسر الجليد، والذي يجب أن لا يزيد عن ثلاث دقائق، إلا إذا رغب العميل بذلك على رجل البيع أن يحضّر لبدء العرض البيعي، بمحاولته الحصول على اهتمام العميل، وتوجد عدة طرق أو مداخل يعتمد عليها رجل المبيعات، من أجل التمهيد للعرض البيعي، من أهمها:²

أ_ تسليط الضوء مباشرة على المنفعة التي يحصل عليها العميل: المنفعة هي كل ما يبحث عنه العميل ولا يوجد عميل يتخذ القرار بشراء حاجة "ما" دون أن يكون متأكدا أن هذه الحاجة تحقق له منفعة معينة، فلا يمكن أن نتصور أن عميل يشتري في الشتاء لباس لا يحقق له الدفء الذي ينشده...! أو أن يشتري عميل آخر يعيش في سيبيريا برادا أو ثلاجة تحافظ له على درجة حرارة معينة...!

¹ سوسن حاج علي: دليل الإتيكيت في عالم الأعمال، شعاع للنشر والعلوم، حلب، سورية، الطبعة الأولى، 2006، ص35.

² حسين علي، مرجع سبق ذكره، ص127_128.

إذا فالشراء يرتبط بالمنفعة التي تتحقق من خلاله. ومن هنا يجب على رجل المبيعات أن يركز على هذه المنفعة، ويلفت أنظار العميل إليها، كأن يذكر للعميل أنه جاءه اليوم بفكرة أو بمنتج سوف يسمح له بتخفيض تكاليفه بنسبة 20%، أو بتحسين أدائه بشكل كبير... الخ.

ب_ العينات والهدايا: ويمكن بعد كسر الجليد، أن يبادر رجل البيع إلى تقديم نموذج أو عينة على شكل هدية للعميل، كمنتج جديد، مركزا في نفس الوقت على المواصفات التي يتميز بها، مثل "السعر، الجودة، والضمان... الخ".

ج_ أخبار عن العملاء: يمكن لرجل البيع أن يمهد للقاء العميل، وذلك من خلال ما يحصل عليه من أخبار تتعلق بالعميل نفسه، وهي تنتشر في وسائل الاعلان المختلفة، مركزا على الأخبار الإيجابية ومتجنباً الأخبار السيئة.

د_ المفاجأة: كثيرا ما تلعب المفاجآت دورا في لفت الأنظار، وهنا يمكن لرجال المبيعات أن يستخدموا هذا الأسلوب في محاولة للحصول على اهتمام العميل، ولفت انتباهه، من خلال تقديم عرض قوي وجذاب لمنتج جديد، والتركيز على منافع هذا المنتج، وما يميزه عن المنتجات الأخرى هذه المفاجأة تمكن البائع من إخراج العميل من صمته، أو ما يشغله، والاستحواذ على انتباهه إلى ما يعرضه البائع عليه، ويقدمه له.

المطلب الثالث: مرحلة العرض البيعي ومواجهة اعتراضات العملاء:

بعد التمهيد للعرض البيعي، على رجل البيع أن يبدأ عرضه البيعي متبعا منهجية محددة، تسمى بالمدخل البيعي، وبعد ذلك يمر على مرحلة أخرى تسمى مواجهة اعتراضات العملاء.

1- مرحلة العرض البيعي

قبل التعرض للمداخل البيعية نورد فيما يلي مجموعة من النصائح التي تساعد على كسب ثقة العميل، وبالتالي تعزز من فرص نجاح العرض البيعي. ومن أساليب كسب ثقة العميل ما يلي:¹

- ركز على المنفعة التي سيجنيها العميل من الشراء.
- تجنب إطلاق عبارات الثناء والمديح للعميل، خاصة اذا كانت لأسباب غير حقيقية.
- تجنب نقد المؤسسات المنافسة، وإظهار أخطائها أمام العميل.
- تذكر صفات البائع الناجح (الثقة بالنفس، المظهر اللائق، التواضع... الخ)
- حاول أن تكون طبيعيا عندما تتحدث إلى العميل، وابتعد عن التصنع قدر الإمكان.
- لا تتحدث عن نفسك، ومؤسستك بصورة المديح.

¹ حسين علي، مرجع سبق ذكره، ص128-129.

- تجنب أن تبدي حرصا شديدا على إنهاء المقابلة بالاتفاق على صفقة، فقد يؤدي الضغط في هذا الاتجاه إلى تراجع العميل وتزعزع ثقته بك.
- تجنب محاولة إقناع العميل بالقوة، أو بالعاطفة.
- لا تقل أبدا لا أعرف.
- إذا لم تستطع الإجابة عن سؤال ما، قل بأنك سوف تتأكد من المعلومات قبل الإجابة.
- تجنب أن تقدم معلومات غير صحيحة للعميل، سواء كانت تتعلق بمنتجك أو بالمنتجات المنافسة التي قد يعرفها العميل بشكل جيد.

تؤكد الكثير من الأبحاث التي تهتم بدراسة سلوك العملاء، أنهم يمرون بخطوات متعددة عند القيام بعملية الشراء، وهذه الخطوات متكاملة ومترابطة وهي مرحلة ما قبل الشراء ومرحلة الشراء ومرحلة ما بعد الشراء، بمعنى أنه لا يمكن لأي عميل أن يتخذ قرار الشراء بمعزل عن هذه العوامل التي تؤثر عليه في كل مرحلة، لذلك يتوجب على رجل البيع أن يحدد المدخل المناسب لكل عميل بعد أن يكون قد تفهم أي نوع من العملاء أمامه وما هي العوامل التي تؤثر فيه ايجابا وسلبا.

من مداخل العرض البيعي ما يلي:

أ- **مدخل الإثارة والاستجابة (Respond-Stimulus):** تعتمد هذه الطريقة على ما يسمى بالأحاديث البيعية النمطية أو المحفوظة، والتي يتم إعدادها مسبقا، ويحفظها رجال البيع عن ظهر قلب، ويقومون بسردها للعميل دون إعطائه أي فرصة للتدخل في الحديث أو سؤال من الأسئلة. ويراعى عند وضع هذه الأحاديث النمطية خلق مثير من شأنه التأثير على عواطف العميل، وإحداث نوع من الشعور بالحاجة للسلعة لمعالجة مشكلة قائمة، أو للحصول على الراحة المرغوبة أو لحماية عميل من أضرار مستقبلية أو غيرها من الوسائل التي تستخدم لدفع العميل إلى اتخاذ قرار الشراء بسهولة ودون معارضة. ويعتبر هذا المنهج من المناهج الناجحة والعملية في حالات كثيرة، كما يتصف بقصر المدة التي يستغرقها، إذ تتميز أغلب هذه الأحاديث النمطية بالاختصار، ويلاحظ أن هذا المنهج يعامل جميع العملاء بنفس الطريقة دون أية تفرقة. لذلك قد ينجح هذا المنهج في تحقيق المطلوب بعض الأحيان وقد يفشل في أحيان أخرى. ويعتمد ذلك النجاح أو الفشل على شخصية العميل وعلى درجة تقبله للمثير¹.

بهذه الطريقة يتبع رجل البيع أسلوب الحث للحصول على الاستجابة من العميل المتوقع بالموافقة على الشراء، وذلك في حالة عدم معرفته لما يدور في ذهن هذا العميل. لذا يبدأ ويظل يقترح عليه العديد من العروض لحين حصول الاستجابة من العميل. وهنا يكون أكثر الكلام لرجل البيع في البداية، ويشارك العميل في الحديث من فترة لآخرى. وتحصل هذه الحالة إذا كانت قيمة المبيعات قليلة ولا يصرف رجل

¹ عنبر ابراهيم شلاش، ادارة الترويج والاتصالات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص293-294.

البيع فيها وقتا طويلا، وتستخدم في عرض السلع سهلة المنال وفي متاجر الأطعمة، والمشروبات والمتاجر ذات الأقسام.¹

ب- **مدخل العوامل النفسية (AIDA):** يركز هذا المدخل، على إظهار تأثير العوامل النفسية على قرار الشراء لدى العميل. كما يعتبر هذا المدخل من المداخل الأساسية والهامة التي تساعد رجل المبيعات في إتمام الحوار البيعي بنجاح. ويركز على مجموعة من المراحل التي يجب أن يستخدمها رجل البيع لتوجيه العميل، من مرحلة لفت الانتباه، إلى مرحلة اتخاذ القرار. ويتكون هذا المدخل من أربع مراحل رئيسية والتي سنعالجها بالتفصيل في الفصل الثالث، أين سنحتاج لفهم النموذج وأهميته في مهارات الاتصال البيعي.

ج- **مدخل الخطوات المنطقية للبيع:** يعتمد هذا المنهج على اتباع رجال البيع لعدد من الخطوات المنطقية للوصول إلى الهدف المطلوب ألا وهو هدف تحقيق صفقة البيع. وعادة ما يحدد المسؤولون في المؤسسة طبيعة هذه الخطوات على ضوء معرفتهم للسلعة ومواصفاتها. ويقوم رجل البيع باتباع هذه الخطوات، وذلك بأن يشرح للعميل بدقة في بداية المقابلة خصائص السلعة وصفاتها، مزاياها دون اعطاء الفرصة له في الحديث، فإذا تم ذلك أتاح رجل البيع للعميل فرصة التعبير عن احتياجاته ورغباته حتى يمكن لرجل البيع أخذها في الحسبان عند محاولة اقناع العميل بقدرة السلعة على الوفاء باحتياجاته.²

يطبق منهج الخطوات المنطقية للبيع في كثير من متاجر التجزئة فيما يتعلق بسلع التسوق كحالات بيع أجهزة التلفزيون أو السيارات أو الملابس، كما يستخدم في حالات تسويق السلع الخاصة مثل بيع أجهزة الكمبيوتر حيث يقوم رجل البيع أولا بشرح خصائص الكمبيوتر للعميل، ثم يترك له الفرصة بعد ذلك للتعبير عن احتياجاته، ثم يتدخل رجل البيع أخيرا لإقناعه بأفضلية الكمبيوتر الذي يبيعه للوفاء بهذه الاحتياجات.³

د- **مدخل إشباع الحاجات:**

تستخدم هذه الطريقة في بيع السلع الخاصة أو السلع الانتاجية التي تمتاز بقيمتها العالية، وبارتفاع أهمية اشباعها لدى العميل.⁴

ويركز هذا المدخل على طريقتين، يستخدمهما رجل البيع في معرفة حاجة العميل، طرح الأسئلة على العميل للتعرف على حاجته ورغباته ونشاطاته، وجمع المعلومات عن العميل بالاعتماد على المصادر المختلفة. وقد تشمل هذه الأسئلة، الحاجات والمتطلبات التي يبحث عنها العميل، ويتهم

¹ بشير عباس العلق وعلي محمد رابعة، مرجع سبق ذكره، ص 98.

² منير نوري: سلوك العميل المعاصر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013، ص 287.

³ عنبر ابراهيم شلاش، مرجع سبق ذكره، ص 294.

⁴ بشير عباس العلق وعلي محمد رابعة، مرجع سبق ذكره، ص 99.

بتأمينها، القدرات الشرائية عند العميل، المشاكل التي يعاني منها وتعيق اتخاذ قرار الشراء، السلع المنافسة ومدى تأثيرها على العميل.

يعتمد هذا المنهج على تفهم رجل البيع لإحتياجات ورغبات العملاء ومشكلاتهم السلعية والخدمية أولاً، وذلك بإعطاء الفرصة للعميل بالتحدث أولاً والإفصاح عن تلك الحاجات والرغبات والمشاكل بهدف تعرف رجل البيع عليها، ومتى تم تعرفه على تلك الرغبات بدأ في التدخل في الحديث محاولاً مساعدة العميل على تفهم تلك المشكلات والوفاء بهذه الإحتياجات بصفة فاعلة.¹

إن هذا المنهج منهج متقدم ولا يعتمد على الأحاديث المحفوظة أو النمطية في الوصول إلى أهدافه، بل يعتمد على قدرة رجل البيع وخبرته بالعملاء وتصرفاهم. لذا فإنه يتطلب رجال بيع أكفاء، والذين تتوفر لديهم القدرة على تفهم الدوافع السلوكية لدى العملاء والاستجابة لهم بالطريقة السليمة، إذ تختلف رغبات وحاجات ومشاكل كل عميل اختلافاً بينا وظاهراً، مما يستلزم توافر قدرة على التفكير والتصرف السريع من رجل البيع.² بموجب هذه الطريقة يقود رجل البيع العميل المرتقب في البداية عن إحتياجاته لكي يستطيع إدراكها ومن ثم عرض المنتجات عليه وبيان أن هذه السلع هي التي ترضي حاجته ويأخذ في الكلام عن الموضوع لينهيها بعقد الصفقة البيعية.³

وقبل الانتقال إلى عرض كيفية معالجة الاعتراضات التي تصدر عن العميل نورد فيما يلي مجموعة من الأفكار التي تساعد على إتمام العرض البيعي بنجاح:⁴

- الحرص على خلق الانطباع الإيجابي عند الالتقاء بالعميل.
- التقليل قدر الإمكان من الكلام... والاستماع لما يقوله العميل باهتمام.
- الصدق في الحديث، والابتعاد عن التصنع، والمجاملة في غير محلها.
- احترام كل رأي طرحه العميل.
- التركيز على منفعة العميل، وعلى أهمية المنتج بالنسبة له.
- التعرف على مشاكل العميل، وإبداء الرغبة في المساعدة على حلها.
- تجنب مقاطعة العميل عندما يتحدث.
- التمتع بالمرونة، عندما يبدي العميل بعض التشدد.
- لا تستعمل أساليب الضغط على العميل، للحصول على موقف مناسب.

¹ منير نوري، مرجع سبق ذكره، ص 288.

² عنبر ابراهيم شلاش، مرجع سبق ذكره، ص 295.

³ بشير عباس العلق وعلي محمد رابعة، مرجع سبق ذكره، ص 98_99.

⁴ حسين علي، مرجع سبق ذكره، ص 135.

- لا تتمسك بموافقك بشدة، لأن خسارة العميل ربما تكون نتيجة التمسك الشديد بالرأي من جانب رجل البيع.

- لا تظهر بمظهر من يرغب أن يبيع بأي ثمن.

- لا تأتي على ذكر المنافسين بصورة سلبية، بل الجأ إلى المقارنة الموضوعية عند الضرورة.

2_ مواجهة الاعتراضات: سوف نتطرق لهذا العنصر بالتفصيل في المبحث الرابع من الفصل الثالث

المطلب الرابع: إتمام الصفقة (Closing)

يمكن القول إن إتمام الصفقة يمثل الخطوة الأخيرة في مشوار الألف ميل، والدرجة الأخيرة من سلم النجاح. فكل الجهود التي بذلت من قبل رجل المبيعات، وكل الطاقات التي سخرت، إنما سخرت لأجل هذه الغاية. وإتمام المقابلة بحصول صفقة أو اتفاق جاء كنتيجة حتمية لكل هذه الجهود التي بذلت.

ونشير هنا إلى أن مهمة رجل المبيعات لم تنته بمجرد الوصول إلى إتمام الصفقة وعلى العكس، يمكن القول أن بذل الجهود في هذه المرحلة لا يقل أهمية عن بذلها في المراحل الأولى، لسببين:

- الأول: هو أن كل بائع يسعى ليس فقط لبيع منتج للعميل، ثم ينتهي الأمر، بل إنه يسعى لكسب العميل من أجل تكرار الشراء، وربما لكسب ولاءه للمؤسسة.

- الثاني: إن استمرار رجل البيع في بذل الجهود من شأنه أن يقطع الطريق على كل ما يمكن أن يعطل إتمام العملية بنجاح.

1- اختيار التوقيت المناسب لإتمام المقابلة البيعية: كيف يتمكن رجل البيع من إنهاء المقابلة بنجاح؟

هذا السؤال مهم جدا لذلك يجب على رجل المبيعات أن يحدد لنفسه الطريقة التي تمكنه من أن ينهي العملية البيعية بنجاح، في الحالات التالية:¹

- تقديم عروض مغرية لاقت استحسان العميل.

- ظهور علامات أو إشارات من جانب العميل توحى بإنهاء العملية البيعية.

- عند التوصل إلى معرفة محددة لحاجة العميل.

- عند عدم توفر بدائل أخرى أمام العميل.

- تميز السلع المعروضة وضعف منافسة السلع الأخرى.

- عند إنهاء المقابلة مع العميل.

- عند وجود اتفاق مع العميل على الشراء.

¹ حسين علي، مرجع سبق ذكره، ص-142-144.

أ- تقديم عروض مغرية، لاقت استحسان العميل: قد يبادر رجل البيع، وعند أول لقاء مع العميل، إلى تقديم نموذج، أو عينة على شكل هدية للعميل، وعندما تحظى هذه الهدية برضى العميل وإعجابه، فمن المحتمل أن يبادر إلى الشراء، خاصة إذا شعر أنها تلبي حاجته، وتحقق له الإشباع المطلوب. أو قد يكون العرض سعرا منخفضا، أو شروطا ميسرة لا يستطيع العميل أن يرفضها، لأنه يعلم أنها تشكل فرصة ذهبية له.

ب- ظهور علامات أو إشارات من جانب العميل، توهي بإنهاء العملية البيعية: إن رجل البيع المتميز، والمتتبع لكل ما يظهره العميل من حركات وإشارات، أقدر من غيره على فهم المغزى الحقيقي منها. وعندما تعكس هذه العلامات رضا العميل وقناعاته بعرض معين، فإنه على رجل البيع أن يحاول إغلاق الصفقة بالطلب من العميل أن يختار بين نموذجين مثلا، أو كأن يقول له مثلا: أشعر أنك ميالٌ لهذا النموذج، وأنا أؤيد اختيارك.

يمكن لرجل المبيعات المتمرس أن يقرأ عملية القبول من مراقبة حركة العميل قبل أن يعلنها العميل صراحة وهذا يساعد رجل البيع في الامتناع عن تقديم تنازلات لا داعي لها.

فيما يلي عشر إشارات وحركات تدل على أن العميل جاهز للشراء:¹

- الشفاه يصحبها ذلك: ابتسامة خفيفة دافئة-شفاه مرفوعة للأعلى عند الزاويتين أو مسترخية، كل ذلك يظهر رد فعل إيجابي تجاه البائع.

- العبث بالأوراق، أو رفع نشرة أو كتيب أو إعادتها إلى مكانها بلطف وتهذيب يظهر أن العميل يحترم ما يعرض للبيع.

- التكرار: تفحص نموذج طلب الشراء بشكل متكرر، أو دراسته تظهر أن هناك اهتماما جديا بالتفاصيل ورغبة بالشراء. وبالتالي على البائع التوقف عن الكلام والانتظار حتى يستأنف العميل دراسته للمطبوعة أو لنموذج طلب الشراء.

- محاولة الحصول على تأكيدات: التراجع قليلا من أجل تقديم العينة التي تعرض مرة أخرى يظهر اهتماما قويا. وقد يظهر أيضا الرغبة في الحصول على تأكيد آخر، لذا على البائع استخدام أساليب بناء الثقة لتعطي ذلك الاحساس.

- اختيار النماذج الناجحة "يظهر اختياره الخاص للنموذج أو الشكل، ومعنى ذلك أنه قد بدأ يحلل المنتج داخل ذهنه.

- قطع المكان جيئة، ذهاباً وإياباً.

¹ حنا بللوز: الدعاية والتسويق وفن التعامل مع العملاء، دار الرضا للنشر، عمان، الأردن، الجزء الأول، 1999، ص48-49.

- البحث عن يدعمه: محاولة البحث عن شريك أو رئيس، أي العميل يبحث عن دعم لقرار الشراء الذي سيتخذه.
- الاقتناع بالصفقة: في حالات البيع بالتجزئة يظهر العميل تفحص للمتجر كما لو كانت هناك عملية جرد، إن العميل في هذه الحالة مهتم بشكل شخصي، ويريد أن يعرف أكثر وهو يبحث عن تأكيد.
- الأصابع تقوم بالحديث، البحث عن ورقة لكتابة ملاحظات، تشغيل آلة حاسبة أو مد اليد من أجل تناول طلب شراء، كل ذلك يُظهر أن العميل يقف عند حافة الشراء من الناحية الذهنية.
- مراجعة المخزون: سحب لائحة جرد أو تفقد مستويات المخزون يعني أن البائع قد خلق شيئاً من الشك في ذهن العميل فيما لو كانت الكمية الحالية كافية، يجب التحرك باتجاه إبرام الصفقة.
- وفيما يلي عشر إرشادات كلامية شائعة تدلك على أن العميل جاهز للشراء:¹
- السؤال عما إذا كان المنتج المعروض سيساعد على القيام بأمر ما، أو في تحقيق هدف ما أو تنفيذ عمل ما.
- السؤال عن السعر، حتى لو كان السؤال بشكل قلق يتعلق بالسعر أو اعترض عليه وجملته من نوع "ليس بإمكاننا دفع مثل هذا السعر حالياً" قد تظهر رغبة في الشراء في حال استطاع البائع تهدئة قلقه المتعلق بالسعر.
- السؤال عن أية حسميات، أو صفقات أو أسعار تشجيعية أو اتفاقات خاصة قد تعرض عليه أو كان قد ناقشها البائع أثناء عرضه.
- السؤال عن الربح الناتج عن فرق السعر لدى إعادة بيع المنتج للناس.
- السؤال عن أية فوائد محددة تنتج عن استخدام المنتج.
- الاستفسار عن الشروط ويشير ذلك في غالب الأحيان إلى وجود الحاجة إلى الإقناع كما يشير إلى تقبل مزايا ومنافع المنتج.
- طرح أسئلة تتعلق بالمقارنة بين ما يوجد لدى العميل حالياً وبين الذي يعرضه البائع، أو بين عرض البائع وعرض بائع آخر.
- السؤال عن مصادر المؤسسات الأخرى التي تستخدم المنتج أو أسماء تلك المؤسسات، أو طلب معلومات تتعلق بكيفية استخدام المؤسسات الأخرى لهذا المنتج.
- السؤال عن أفضل مكان يمكن أن يركب فيه المنتج، أو عن كيفية استخدام الخدمات بأفضل طريقة.

¹ حنا بللوز، مرجع سبق ذكره، ص 51-52.

- التساؤل عن سياسات الريج والضمانات والتسليم وأساليب الخدمة، ويعتبر ذلك أوضح إشارة عن التفكير بالشراء. فقد تجاوز العميل هنا نقطة التحول النفسي ولديه حاليا تصور ذهني عن كيفية قيامه أو قيام مؤسسته بالاستفادة من المنتج.

في حال ملاحظة البائع هذه الاشارات وسمعه لتلك الأسئلة أو التعليقات أو أيًا منها، يجب التحرك بسرعة لتهدئة القلق الموجود في تلك اللحظة والطلب من العميل المحتمل أن يقوم بالشراء.

ج- عند التوصل إلى تحديد حاجة العميل: من المهم لرجل البيع أن يسأل ويتوصل إلى معرفة دقيقة بحاجات العملاء، لذلك يجب أن يكون على علم جيد بكل ما يحيط بهم. إن معرفة رجل البيع لحاجة العميل التي يسعى إليها، ومعرفته بدرجة الإشباع التي يرغب بتحقيقها، تساعد على تحديد ما يريده بدقة، ثم يعرض عليه السلعة التي تناسبه من حيث السعر والجودة، والضمان... الخ، وتحقق رغبته المتمثلة بالإشباع.

د- عند عدم توفر بدائل أخرى أمام العميل: كل عميل يحاول أن يحصل على حاجته بالشروط التي تناسبه، وهو لذلك يبحث في أكثر من مكان، وعن أكثر من بديل حتى يصل إلى هدفه. ولكن ماذا لو كانت البدائل المتوفرة لا تغني عن السلعة التي قدمها له رجل البيع، أو أن هذه البدائل غير متوفرة. هنا لا بد له من العودة إلى العرض الذي قدمه رجل البيع، ويقرر الشراء.

هـ- عند إنهاء المقابلة مع العميل: كثيرا ما تفشل كل محاولات رجل البيع في التوصل إلى قرار الشراء مع العميل، رغم كل الجهود التي تبذل، ورغم تكرار الزيارات. ويعود السبب في ذلك، إلى عدم اقتناع العميل بالعرض الذي يقدمه رجل البيع. هنا وبعد أن يستنفذ كل أسلحته في الإقناع، ليس أمام رجل البيع إلا إنهاء اللقاء بإحداث "صدمة" للعميل، تعتبر بمثابة الفرصة الأخيرة، وعليه أن يقرر إما القبول أو الرفض.

و- عند وجود اتفاق على الشراء: قد تلعب المواصفات المميزة التي يتمتع بها رجل المبيعات دورا كبيرا في جذب العميل إليه، وتساعد الثقة المتبادلة بين الطرفين أن يقرر العميل وبشكل مسبق الشراء منه. وإن نجاح رجل البيع وتميزه، وما يتمتع به من سمعة حسنة تساعد في الحصول على قرار الشراء من العميل، حتى قبل أن يقابله، أو يتفق معه على الشروط.

3- طرق إنهاء المقابلة البيعية

يمكن إنهاء المقابلة البيعية بطرق مختلفة، سواء من قبل العميل، أو من قبل رجل البيع. ولكن المهم هو النتيجة التي انتهت إليها هذه المقابلة. وفي هذه المرحلة لا يجوز لرجل البيع أن يقطع علاقته بالعميل، بل لا بد أن يجد لنفسه ودائما الفرصة لدعم وتعزيز هذه العلاقة، ليستطيع من خلالها أن يدعم ارتباط العميل بالمؤسسة.

ويمكن أن تنهي المقابلة البيعية، بإحدى الطرق التالية:¹

- تقرير الخبرة السابقة، كأن يعرض له تجربته الواقعية في إقناع عميل كان له نفس الحاجات والاعتراضات.
- إفتراض ما سيكون (البيع الفعلى)، كأن يدخل مباشرة في تفاصيل متعلقة بالأسعار والخصم والائتمان.
- معالجة الاعتراض الرئيسي.
- تقديم اختيارات متعددة للعميل.
- إيجاز ما تم تقديمه من منافع.
- استخدام المجاملة.
- طريقة اشترى الآن.

كما توجد طرق أخرى مثل أن يلجأ البائع إلى أسلوب يدل على القوة في إبرام الصفقة، كأن يستخدم نموذجاً لطلب شراء أو عقد أو فاتورة مما يوحي بأنه قد حصل على الصفقة.²

¹ محمد عبيدات وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 105-109.

² حنا بللوز، مرجع سبق ذكره، ص 48

خلاصة الفصل

تعرفنا من خلال هذا الفصل على الإطار المفاهيمي لعملية البيع ورجال البيع الذين تقع على عاتقهم مسؤولية البيع الشخصي وخدمة العملاء، حيث قمنا بتقديم مدخل لعملية البيع، وفيه وجدنا أن عملية البيع هي علم وفن في آن واحد، وهي بدورها تتكامل وتختلف مع عملية التسويق، بالإضافة إلى التحديات التي تواجهها عملية البيع في البيئة المعاصرة، وقد بينا التصنيفات المختلفة للعمليات البيعية حسب أسس معينة. في حين تعرفنا على عملية البيع الشخصي والقوى المحركة لها وهم رجال البيع حيث قدمنا عدة تعريفات ومفاهيم خاصة بالبيع الشخصي وكان مفادها أن عملية البيع الشخصي مقابلة بين بائع ومشتري يتبادلان فيها الحديث وكل منهما له هدف من هذه المقابلة الشخصية، كما أبرزنا المهام المختلفة لرجال البيع بمختلف أنواعهم.

وقد قمنا بالربط بين متغيرين ألا وهما إدارة قوى البيع وتحسين أداء رجال البيع، حيث أن لهذه الإدارة الدور الكبير في تحسين أداء رجال البيع وذلك بالتنظيم المحكم، الاختيار والتوظيف المناسب، التحفيز المفيد، والتدريب الفعال، والمراقبة والتقييم المستمرين، وفي الأخير خذنا في مراحل المقابلة البيعية وتسييرها وفقا لسلوك العميل، وهي التحضير للمقابلة، المقابلة البيعية، دراسة مداخل العرض البيعي ومعالجة الاعتراضات، إغلاق الصفقة، حيث أن هذه المراحل تخضع لمعادلة محسوبة أساسها التعرف على سلوكيات وحركات وإشارات يقوم بها العميل ومن ثم اختيار أسلوب التعامل والرد المناسب.

الفصل الثاني

الإطار النظري للتميز في خدمة العملاء في بيئة الأعمال
المعاصرة

تمهيد

في الحقيقة توجد العديد من المؤشرات التي تعكس حقيقة أن فهم احتياجات ورغبات العملاء والتميز في خدمتهم يعتبر المصدر الحقيقي لتحقيق ميزة تنافسية دائمة في الأسواق المستهدفة لمؤسسة القرن الحادي والعشرين.

أصبحت النظم الاقتصادية في العالم تتميز جميعها بنسق مشترك قائم على أساس احترام العميل والعمل على إرضائه، ولقد أصبحت فكرة إشباع رغبات العميل هي سر النجاح والتميز والتفوق لمعظم المؤسسات حالياً.

سنتناول في هذا الفصل عدة مباحث وهي: مفهوم وطبيعة خدمة العملاء، مدخل للتميز والتميز في خدمة العملاء، بالإضافة إلى المتطلبات التنظيمية لتحقيق التميز في خدمة العملاء، التوجهات الايجابية لمقدم الخدمة كنقطة البداية في رحلة الخدمة المتميزة، وفي الأخير سنتطرق إلى الجودة وإدارة توقعات العملاء كركيزة للتميز في خدمة العملاء.

المبحث الأول: مفهوم وطبيعة خدمة العملاء

نقدم في هذا المبحث تعريف الخدمة وأنواعها، مفهوم العميل وأنواع العملاء، مفهوم واتجاهات وأبعاد خدمة العملاء، العميل يدير المؤسسة كمفهوم جديد في المؤسسة المعاصرة.

المطلب الأول: مفهوم الخدمة وأنواعها

سنقدم في هذا المطلب عدة تعاريف للخدمة وخصائصها المميزة، ومختلف عروض الخدمات التي يمكن للمؤسسات تقديمها، بالإضافة إلى أنواع الخدمات على أساس البعد الشخصي والبعد الإجرائي في تقديم الخدمة.

1-تعريف الخدمة

دراسة الأدبيات تظهر وجود أكثر من مدخل لتعريف الخدمة. هناك من يركز على تعريف طبيعة نشاط الخدمات في محاولة لتمييزها عن النشاطات الأخرى.¹ من هذا المنظور، الخدمة حسب (لوفلوك) "نشاط اقتصادي مقدم من طرف لآخر، غالبا دون انتقال للسلع، يخلق القيمة من خلال تأجير أو استغلال سلع، يد عاملة، كفاءات مهنية، تجهيزات أو هياكل، شبكات أو أنظمة، بشكل منفرد أو مجتمع. الأنشطة والمنافع والإشباع التي تقدم للبيع أو تكون مصاحبة للسلع المادية."²

من التعريفات أيضا ما يركز على تحديد خصائص الخدمة التي تميزها عن السلع المادية، خصائص مثل الفنائية؛ اللاملموسية؛ اللانمطية؛ وتلازم عمليتي الإنتاج والاستهلاك. من هذا المنظور، الخدمة هي "منتجات غير ملموسة تهدف أساسا إلى إشباع حاجات ورغبات العميل وتحقق له منفعة"³ كما عرفت الجمعية الأمريكية الخدمة بأنها: "عبارة عن الأنشطة أو المنافع التي تعرض للبيع أو التي تكون مرتبطة بالسلع المباعة"⁴.

يمكن القول أن الخدمة هي نشاط أو منفعة يستطيع أي طرف تقديمها لطرف آخر، وهي منتج غير مادي قد يرتبط أحيانا بمنتج مادي أي سلعة، وقد ترتبط بخدمات فتكون هي الخدمة الأساس أو الخدمة المكملة. ومن أبرز كتاب هذا المدخل فيليب كوتلر، حيث يشير إلى أنها فعل أو أداء يقدمه طرف لطرف آخر على أن يكون بالضرورة غير ملموس ولا ينتج عنه تملك، مع كونه قد يرتبط أو لا باستخدام سلعة مادية.

¹ بو عبد الله الصالح: نماذج وطرق قياس جودة الخدمة- دراسة تطبيقية على خدمات مؤسسة بريد الجزائر-، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2014، ص40. نقلا عن:

CHRISTIAN GRONROOS REVISITED, Journal of Marketing Management, 17, Woodall Tony, 2001, p 595-607.

² LOVELOCK ET AL :Marketing des services, Pearson Education, Paris, 6^{ème} édition, 2008, p 609.

³ زكي خليل مساعد: تسويق الخدمات وتطبيقاته، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص2.

⁴ محمود جاسم الصميدعي: مداخل التسويق المتقدم، دار زهران، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2000، ص213.

2- خصائص الخدمة:

يمكن تلخيص خصائص الخدمة في أربعة خصائص رئيسية:¹

- خاصية اللامادية أي غير ملموسة.
- خاصية عدم التجزئة، أي لا تقسم.
- التباين أو التغير.
- قابلية التألف.

إنّ تتميز الخدمات بأنها غير ملموسة ولا يترتب عليها نقل ملكية من طرف لآخر، وتنتج وتستهلك في نفس الوقت، فهي تلازمية أي جودتها من جودة أداء مقدمها، لذلك من الصعوبة تكليف أي شخص ببيعها وتوزيعها إلا إذا توفرت فيه من القدرات والمهارات اللازمة لإنتاجها بالمواصفات المطلوبة أو الموضوعية من طرف المنتج، بالإضافة إلى ذلك أنها غير قابلة للتخزين، وغير قابلة للتميط بل يتفاوت مستوى الخدمة من وقت إلى آخر ومن موقع إلى آخر.

تفرض هذه الخصائص الكثير والعديد من الدلالات بالنسبة لرجال التسويق والبيع، وتبرز أهم هذه الدلالات في المهارات والقدرات الواجب توفرها في مقدمي الخدمات وخاصة رجال البيع الشخصي الذين تقع على عاتقهم مهمة خدمة العملاء سواء قدموا سلع أو خدمات، خاصة إذا كان المطلوب منهم الارتقاء بمستوى الخدمة والتميز فيها.

3-عروض الخدمات

في الغالب فإن عرض المؤسسة يشمل على عنصر الخدمات، وعادة ما يكون شيئاً نسبياً، ويشير كوتلر (Kotler) إلى أن هناك خمسة أنواع من العروض التي يمكن أن تقدمها المؤسسة وهي كالتالي:²

أولاً- المنتجات البحتة: أي الصافية والعرض هنا يكون لسلعة ملموسة مثل الصابون ومعجون الأسنان، فهذه المنتجات لا ترتبط بأية خدمة إضافية.

ثانياً- المنتجات الملموسة المصحوبة بخدمات: في هذه الحالة تعرض المؤسسة منتجات تحتاج إلى خدمات ملحقة؛ على سبيل المثال الضمان، الصيانة، التركيب. ويلاحظ تيودور ليفيت (Théodore Levitt): أنه كلما كان المنتج أكثر تطوراً وتعقيداً من الناحية التكنولوجية كلما أعتمد بيعه على توفر خدمات مرافقة له.

ثالثاً- الهجين (تداخل السلع والخدمات): في هذه الحالة فإن العرض يشمل منتجات وخدمات بالتساوي مثل المطاعم.

¹ Ulrike marhofer, marketing, 2^{ème} édition actualisé, Ediutis BREAL, 2006, P44.

² KOTLER & DUBOIS :Marketing Management, 10^{ème} édition, Op-Cit, P443-P445.

رابعاً - خدمة رئيسية ترافقها سلع وخدمات أخرى: يتركز عرض المؤسسة في هذه الحالة على خدمة رئيسية يتم إتمامها بواسطة بعض المنتجات أو الخدمات الملحقة، مثل النقل الجوي الذي يتكون من خدمة النقل الأساسية بالإضافة إلى منتجات مرافقة مثل المشروبات والأغذية إلى جانب خدمات أخرى مكاملة.

خامساً - الخدمة البحتة أو الصافية: يكون العرض لخدمة أساسية فقط مثل مساعدة الطبيب النفساني.

ويمكن القول أنه في بعض الأحيان تلعب الخدمة دوراً إسنادياً مثل المنتجات التي ترافقها خدمات، وفي أحيان أخرى ينعكس الدور على المنتجات الملموسة، وهذا التنوع والمزج بين المنتجات والخدمات له هدف رئيسي بالنسبة للمؤسسات في الحاضر ألا وهو إشباع رغبات العملاء المتنوعة بشكل أفضل.

4- أنواع الخدمات

تحدد جودة الخدمة وفقاً لبعدين هما البعد الإجرائي والبعد الشخصي (الإنساني)، فالبعد الإجرائي يرتبط بالنظم والإجراءات المحددة لتقديم المنتجات أو الخدمات، أما البعد الشخصي فيرتبط بطرق تفاعل وتعامل مقدم الخدمة مع العميل وما يستخدمه من سلوكيات ومواقف ومهارات لفظية.¹

وعلى أساس البعد الشخصي والبعد الإجرائي يمكن الإشارة إلى أربعة أنواع أساسية من الخدمة وهي:²

أولاً- طريقة المبرد للخدمة (الخدمة الباردة): وتمتاز هذه الخدمة بوجود إجراءات سيئة في تقديم الخدمة، مع وجود سلوكيات ومواقف غير مناسبة موجهة للعملاء؛ وتتميز الخدمة هنا في الجانب الإجرائي بأنها بطيئة، غير متناسقة، غير مؤسسية، وتمتاز بالفوضى وغير مريحة؛ أما من الجانب الشخصي فتتمتاز بأنها غير شفافة، وغير مفهومة، كما تتمتاز بأنها خدمة باردة وجدية وبعيدة عن أجواء الانبساط والفرح، وبالتالي غير مرغوبة من قبل العميل، فالرسالة الموجهة للعملاء في هذه الحالة: نحن لا نهتم.

ثانياً- طريقة المصنع للخدمة: تتمتاز بانخفاض الجانب الشخصي وارتفاع الجانب الإجرائي؛ ففي الجانب الإجرائي تتمتاز هذه الخدمة بأنها تأتي في الوقت المناسب، متناسقة وبعيدة عن الفوضى، أما في الجانب الشخصي فتتمتاز بأنها غير شفافة، فاترة، متحفظة وغير مرغوب فيها، فالرسالة الموجهة للعملاء في هذه الحالة: أنتم مجرد أرقام ونحن هنا لمعالجتكم.

ثالثاً- طريقة الحديقة الوردية للخدمة: تتمتاز بارتفاع مستوى الجانب الشخصي وانخفاض مستوى الجانب الإجرائي. فبالنسبة للجانب الإجرائي تتميز بأنها بطيئة، غير متناسقة، غير مؤسسية، أما بالنسبة للجانب الشخصي فتتمتاز بأنها ودودة، جذابة، مرغوب فيها، فالرسالة الموجهة للعملاء في هذه الحالة: نحن نبذل أقصى وسعنا ولكننا لا نعرف تماماً ما نقوم به.

¹ مأمون الدراكة وآخرون: إدارة الجودة الشاملة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2001، ص146.

² المرجع نفسه، ص146-150.

رابعاً- طريقة جودة وخدمة العضو: تمتاز الخدمة في هذه الحالة بارتفاع مستوى الجانب الشخصي والجانب الإجرائي معاً؛ بالنسبة للجانب الإجرائي فإنها تأتي في الوقت المناسب، متناسقة، موحدة، أما على المستوى الشخصي فتمتاز بأنها ودودة، جذابة، بارعة، مرغوبة من طرف العميل، و الرسالة الموجهة للعملاء في هذه الحالة: نحن نعتني بكم ونسعى لخدمتكم.

المطلب الثاني: مفهوم العميل وأنواع العملاء

ما الذي تعنيه كلمة عميل؟ وهل هناك اختلاف بين عميل وآخر؟ إن الإجابة على هذا السؤال تعتبر محور ونقطة انطلاق رئيسية لفهم موضوع خدمة العملاء.

1- معنى كلمة العميل: كثيراً ما يقتصر فهم كلمة عميل على أنه ذلك الشخص الذي يتقدم لشراء منتجات أو خدمات، إلا أن هذا المعنى يعتبر ضيقاً بعض الشيء، وفي الحقيقة أن كل شخص يتعامل معه سواء كان من خارج المؤسسة أو داخلها يجب اعتباره عميلاً.¹ ويوجد مصطلح آخر يقترن بالعميل وهو الزبون وهو أيضاً شخص ما يتلقى من شخص آخر خدمات أو لوازم مقابل دفع ثمن معين، هذا يعني في بداية المفاوضات يتم التحدث عن فرصة محتملة، أما عندما يقوم هذا الأخير بالشراء أو البيع فنطلق عليه تسمية عميل - زبون- ونحتفظ بمصطلح (زبون) سواء كان عميل مشتري أو عميل بائع.²

1- أهمية العملاء : تتمثل أهمية العملاء في:³

- العميل هو الشخص الأكثر أهمية على الإطلاق، سواء أتى شخصياً أو إتصل بالتليفون أو أرسل رسالة.
- العميل لا يعتمد علينا بل نحن من نعتد على العميل.
- العميل الذي يتصل بنا لا يعطينا عن العمل - العميل هو الغرض من تواجدها.
- نحن لا نمن على العميل إذا قدمنا له الخدمة -العميل هو الذي يستحق التقدير إذ أعطانا الفرصة لنقدم له الخدمة.
- العميل ليس الشخص الذي تتجادل معه أو تتبارى معه في الذكاء.
- العميل ليس مجرد إسما إحصائياً في ملف أو في الأرشيف. العميل هو كيان لحم ودم له ميوله واتجاهاته وأحاسيسه ومشاعره.
- العميل ليس شخصاً خارجياً وغريباً عن المؤسسة بل على العكس فالعميل هو جزء من المؤسسة.

¹ جمال الدين محمد المرسي ومصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص13.

² Ulrike marhofer, Op-Cit, P54.

³customer_service_induction_KSA_(Arabic_version)_NH-RK_Customer Service-01_TM.ppt, consulte le:22/02/2016.

- العميل هو الشخص الذي يعرب لنا عن رغباته ويظل علينا أن نفي بهذه الرغبات على نحو يحقق الربح للمؤسسة وللعميل.

- العميل هو القائد فهو دائما على حق وهو سبب تواجدها في السوق.

2- أنواع العملاء:

هناك أربعة أنواع من العملاء يمكن ذكرهم كالتالي:¹

أولاً-العملاء الفراشة: يمثلون احتمال للربح العالي، وذلك عندما يعجبون بسوق معين يناسبهم، فعلى المؤسسة إرضائهم على المدى القريب، ولكن لا يجب عليها الاستثمار على المدى البعيد في هذا النوع من العملاء (وخاصة إذا كانوا مجموعة)، فالربح المحتمل هنا يتحقق في القريب العاجل.

ثانياً-العملاء الأصدقاء الجيدين: هنا المنتج أو الخدمة تلبي حاجيات العملاء كما يكون الربح كبير، كما يجب الاتصال بهؤلاء العملاء بصفة دائمة دون إحراج (مبالغة) ، ويجب على المؤسسة الاستثمار في هذا النوع من أجل الحفاظ على العلاقة والروابط معهم وتجنب أن يتحول هؤلاء العملاء لصالح المنافسين.

ثالثاً-العملاء الغرباء: حاجيات العملاء لا يلبئها المنتج أو الخدمة، فالربح المحتمل إذن يكون هزيل (ضعيف)، كما لا يمكن للمؤسسة أن تستثمر مع هذه المجموعة ولكن عليها الاكتفاء بالفائدة المحصلة تدريجياً.

رابعاً-النباتات الزاحفة: هذا النوع من العملاء أوفياء، ولكن الربح المتوقع هو ضعيف في هذه الحالة، وعادة ما تكون المؤسسة كمول من بين آخرين، هذا يعني أن هؤلاء العملاء يستعملون بصفة عقلانية ممولين متعددين، لهذا على المؤسسة معرفة إذا اشترى العملاء بصفة قليلة أو يشترون من مكان آخر.

يوجد تصنيف آخر للعملاء، حيث يمكن تقسيم العملاء إلى قسمين رئيسيين هما:²

أولاً: عملاء الخارج: وهم من يرغبون في شراء منتجات وخدمات المؤسسة والحصول عليها وهذا هو المعنى التقليدي لكلمة عميل.

ثانياً: عملاء الداخل: يمثلون النصف الآخر لمفهوم العميل، وهم أولئك الأفراد في داخل المؤسسة والذين تتأثر جودة أدائهم للمهام الموكلة إليهم بمستوى الخدمة التي تقدم لهم من أي طرف داخل المؤسسة، فأى موظف داخل المؤسسة يمثل عميلاً داخلياً بالنسبة لزميله في العمل أو بالنسبة لوحدة إدارية أخرى في المؤسسة.

ويجدر القول أنه رغم أهمية العميل الداخلي إلا أن الغاية النهائية تكمن في تحقيق التميز في خدمة العميل الخارجي، ويمكن تصنيف عملاء الخارج إلى قطاعات أو شرائح وفقاً لعدة اعتبارات مثل الحجم،

¹ Stifen Michel et Marianne : Marketing – une introduction au marketing d'un point de vue pratique, agrémentée de nombreux exemples- , petit pierre Rédaction et éditions clarisse pifiko. Paris, 2010, p 37.

² جمال الدين محمد المرسي ومصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص13-14.

النوع، المهنة، الموقع الجغرافي... الخ، إلا أن أهم التصنيفات تقسم عملاء الخارج إلى قطاعين رئيسيين هما: العملاء الأفراد والعملاء المؤسسات.

الجدول رقم(06): الاختلاف بين العملاء الأفراد والمؤسسات

المعيار	قطاع الأفراد	قطاع المؤسسات
- الحاجات	- محدودة وبسيطة	- متنوعة ومعقدة
- الأعداد	- كبيرة ومنتشرة	- محدودة ومتركزة
- حجم المعاملات	- محدودة	- كبيرة
- متطلبات الخدمة	- السرعة والمعاملة الودية	- السرعة والكفاءة والدقة
- طبيعة الخدمة	- نمطية	- حسب الاحتياج
-نسبة المخاطر للعائد	- منخفضة	- كبيرة
- الاتصالات	- غير شخصية في المقام الأول	- شخصية في المقام الأول
- الحساسية للأسعار	- مرتفعة	- متوسطة

المصدر: جمال الدين محمد مرسي ومصطفى محمود أبو بكر: دليل فن خدمة العملاء ومهارات البيع، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 14.

يلاحظ من الجدول الفروقات العديدة بين العملاء الأفراد والعملاء المؤسسات، وما يشد الانتباه وله علاقة بعنوان الفصل، الفرق حسب معيار متطلبات الخدمة فقطاع الأفراد من العملاء يهتم كثيرا بالسرعة والمعاملة الودية في تقديم الخدمة، أما قطاع المؤسسات من العملاء فيهتم بخصائص مثل السرعة والكفاءة والدقة، فيمكن للمؤسسة أن تركز على هذه المتطلبات لكل نوع وتحاول أن تتميز فيها.

المؤسسة التي تستهدف النجاح والاستقرار في الأسواق يجب أن تلم بمجموعة كبيرة من المعلومات المتعلقة بالعملاء مثلاً:¹

- معرفة وتحديد الأسباب التي من أجلها يشتري العميل السلعة أو يطلب الخدمة.
- معرفة وتحديد نواحي استخدام أو استعمال السلعة.
- معرفة وتحليل عادات الشراء لدى العميل.
- معرفة وتحديد الكمية التي يتم بها الشراء.
- معرفة وتحديد السلع أو الأصناف البديلة والمتوفرة في الأسواق.

¹ خضير كاظم حمود: إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الرابعة، 2015، ص206.

- تحديد القدرة الحالية للعميل والدخل القابل للانفاق من قبله.
- معرفة وتحديد الأسعار التي يستطيع المستهلك بها الشراء.
- معرفة وتحديد العوامل المؤثرة في قرارات الشراء من قبل العميل.
- معرفة وتحديد إمكانية التخزين للسلعة من قبل العملاء.

المطلب الثالث: مفهوم واتجاهات وأبعاد خدمة العملاء

يتطرق المطلب لبعض وجهات النظر حول مفهوم واتجاهات وأبعاد الخدمة، حيث سنحاول من خلاله التطرق لتعريفات مختلفة لخدمة العملاء والمفهوم الموسع لها، بالإضافة إلى اتجاهاتها من خدمة ما قبل البيع وأثناء البيع وما بعد البيع، وبعد ذلك نتعرف على أهداف خدمة العملاء وأبعادها من صورة ذهنية وبعد مادي وبعد تفاعل.

1- تعريف خدمة العميل: يشير هذا التعبير إلى التدابير التي تتخذها الإدارة لتهيئة مستوى من الرضا الكافي للعميل من حيث زمن وتوقيت تقديم المنتج بمفهومه المتكامل، ومن حيث جودة الخدمات المقترنة ببيعه، ومن الطبيعي أن يؤدي هذا إلى زيادة المبيعات والربحية فضلا عن تحسين صورة المؤسسة في أذهان عملائها، ويتوقف تحقيق مستوى جيد لخدمة العملاء على قدرة المؤسسة للوفاء بالتزامات الشحن والنقل والتسليم في مدة مناسبة.¹

كما تعرف بأنها: "المساعدة التي يقدمها البائع للمشتري حتى يتمكن من استهلاك السلعة، وهي بذلك تشتمل على تركيب السلعة، إصلاحها وصيانتها"²

يقدم (Ozcan) سنة 2010 تعريف لخدمة العميل ويقول: هي سلسلة من الأنشطة الرامية إلى تعزيز مستوى رضا العملاء، وهذا الشعور بأن السلعة أو الخدمة تلبي حاجات العملاء.³

بالإضافة إلى ذلك يمكن تعريف خدمة العميل على أنها: "مجموعة الأنشطة والتصرفات التي تستهدف تحقيق رضا العملاء وتنمية ولائهم، ومن هذا المنظور فإن خدمة العملاء باختصار تعني كل ما تقوم به المؤسسة أو تمتع عنه من أجل مصلحة العميل بما يؤدي إلى خلق تفاعلات شخصية إيجابية تجعل العميل يشعر بالرضا عن معاملاته مع المؤسسة، ويرغب في استمرارية تعامله معها".⁴

يمكن القول بأن خدمة العملاء تشمل كل من: العناية الشخصية بالعميل، عرض مختلف أنواع المساعدة للعميل، الإنجاز السريع مع استخدام اللغة المناسبة، الابتسام والمعاملة الحسنة والمظهر

¹ أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 215.

² محمد الصيرفي: البيع الشخصي، مرجع سبق ذكره، ص 27.

³ أكرم أحمد رضا: التوزيع المادي وعناصر خدمة الزبون، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2015، ص 77.

⁴ جمال الدين محمد المرسي ومصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 23.

اللائق، كما يمكن أن يكون معناها عند البعض عدم وجود أخطاء في معاملات العملاء ومعالجة شكاوهم، أو توقع احتياجاتهم ومحاولة إشباعها.

2- المفهوم الموسع لخدمة العميل في مجال تسويق السلع والخدمات:

أ- في مجال السلع: اكتشفت مؤسسة فرنسية للمياه المعدنية شوائب بسيطة جدا في زجاجات المياه، فاتصلت بالموزعين ووظفت أسطولها من سيارات النقل بالكامل لسرعة استرداد وإعادة كافة صناديق المياه من منافذ التوزيع، وناشدت كل من اشترى زجاجة أن يعيدها لأقرب موزع ويسترد ثمنها فوراً، وبرغم أن المؤسسة قد خسرت إثر ذلك ما يوازي مائة مليون دولار تقريبا، إلا أنها عوضتها بعد ذلك مستفيدة من ثقة عملائها وجمهورها بشكل عام.¹

وكمثال لما يؤثر سلبا على خدمة العميل أن تعتمد شركة للأدوية في نشرتها المرفقة مع دواء لها وتبالغ في عدد الأمراض التي يشفيها الدواء على خلاف الحقيقة مما يخل باعتمادية العميل على الدواء.

بالنسبة لقرار المؤسسة الفرنسية فإنه قرار صعب، وفي نفس الوقت هو ذا أهمية كبيرة على مستوى التخطيط الاستراتيجي، فهذه المؤسسة تنظر لنتائج هذا القرار وفق رؤية استراتيجية مستقبلية، أي أن لها أهداف بعيدة المدى تتمثل في تحسين صورتها لدى عملائها، وهي بذلك تنتبأ للمستقبل وتستعد لمواجهة، فهذا التصرف أكدت لعملائها أن أهدافها غير ربحية، وأنها تسعى وتهتم بصحة ومصلحة متعاملها. يجدر بالذكر أنه من الأسباب التي تؤدي بالكثير من المؤسسات لفقدان عملائها ما تنتجه بعض المؤسسات من سلع فيها شوائب وأضرار على العميل، فهذه الشوائب قد تكون في خصائص ومكونات المنتج غير الصحية أو في المواد التي تصنع بها الأغلفة وما لهذه الأخيرة من تأثيرات سلبية على المنتج في حد ذاته، فقد تستطيع هذه المؤسسات أن تحقق أرباح في المراحل الأولى من تسويق المنتج، لكن مع مرور الوقت وخاصة بعد تجريب العميل للمنتج، فإنه يستطيع أن يميز العميل بين إيجابيات وسلبيات المنتج ويقارنه بجودة منتجات أخرى مماثلة موجودة في السوق، وبذلك يستطيع أن يختار الأفضل، وهو المنتج الأكثر فائدة والأكثر اشباع.

ب- في مجال الخدمات: في المؤسسات الخدمية يبرز توقيت تقديم الخدمة وفترة انتظار العميل قبل اقتضاها كعناصر مهمة تحدد مستوى خدمة العملاء، فتلجأ معظم مؤسسات الخدمة اليوم وإن قصرت طاقتها إلى تلبية كل طلبات العملاء بواسطة البديل الخاص بقوائم الانتظار، وهكذا تفعل شركات الطيران ومصالح البريد والعيادات الطبية إذا تعذر عليها تلبية طلبات كل العملاء في أقل وقت ممكن.

3- اتجاهات خدمة العملاء: إن المجتمع الإنساني أصبح بفضل الثورة التكنولوجية قرية صغيرة يستطيع المرء أن يفاضل بين العديد من السلع البديلة في الأسواق، لذا تعمل المؤسسات على معرفة السلع

¹ أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 216.

والخدمات التي يرغب العميل في اقتنائها، بالإضافة إلى سبل التوصيل والقابلية للتطوير والتحسين وغيرها، فمن الاتجاهات الرئيسية لخدمة العملاء ما يلي:²

أ- **خدمات ما قبل البيع:** هي تلك الخدمات التي تركز على الاتصال بالمستهلكين والتعرف على رغباتهم وحاجاتهم وميولاتهم واتجاهاتهم في الطلب المرتقب على السلعة، وعادة تتعرف عليها المؤسسة بدراسة سلوك المستهلك والتعرف على قدراته الشرائية، وهذا يستدعي العمل الدؤوب كملاحظة المستهلك بالسوق ومتابعة كل ما يتعلق بتطلعاته وطموحاته الاستهلاكية.

ب- **الخدمات المرافقة للبيع:** وهي تلك الخدمات التي تتركز في تعريف العميل بالسلعة ومواصفاتها القياسية ودرجة الإ اعتمادية، كما أن شرح طرق وسبل الاستخدام من المواصفات التي ينبغي أن تكون وسيلة جذب مثلى للعملاء، وبصفة عامة هي كل الخدمات التي ترافق العملية البيعية حتى نهايتها.

ج- **خدمات ما بعد البيع:** هي تلك الخدمات التي تتعلق عادة بسبل الإصلاح والصيانة والاستبدال للسلعة أو الأجزاء التي أتلفت عند الاستعمال، بالإضافة إلى خدمات التركيب (خاصة بالنسبة للسلع المعقدة فنياً، والتي تتطلب عناية خاصة قبل تشغيلها)، وخدمات النقل (حيث يقوم البائع بنقل ما اشتراه العميل خاصة السلع الكبيرة الحجم والثقيلة)، وخدمات التدريب (استخدام آلات المصانع وبعض السيارات المعقدة نسبياً كسيارات المطافئ والطائرات يتطلب تدريب العاملين عليها)، بالإضافة إلى خدمات الضمان الذي يعبر عن التزام من البائع للمشتري في شكل مكتوب أو شفهي فيما يتعلق بضمان سلامة السلعة، أي ضمان سلامة تركيبها وأدائها الوظيفي على مدى فترة زمنية معينة.¹

تطوير استراتيجية الضمان وخدمة ما بعد البيع يمكن أن يتم من خلال التسويق الإلكتروني بصورة أفضل عن ذي قبل، فيمكن من خلاله أن يرسل العملاء بريد إلكتروني للمؤسسات التي اشتروا منها وإبلاغهم بما يجري لمنتجاتهم، وذلك بالدخول على مواقعها. ويتميز التسويق الإلكتروني بإتمام هذه الخدمة على مدار 24 ساعة وهو ما لا يتوافر في طرق البيع التقليدية.²

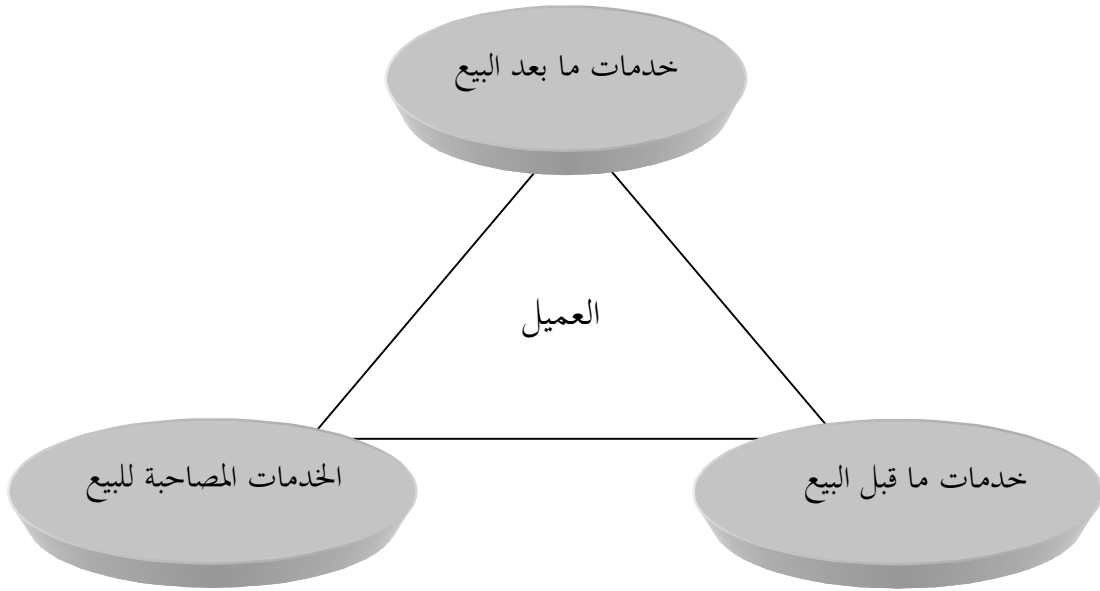
لذا فإن عمل المؤسسة الجاذبة للمستهلكين يركز عادة على توفير هذه المستويات الثلاث من الخدمة، والشكل رقم (11) يوضح طبيعة ذلك.

² خضير كاظم حمود: إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2002، ص203-204.

¹ أحمد سيد مصطفى: مرجع سبق ذكره، ص218-219.

² محمد عبد الله الهنداوي: التسويق الدولي الفعال، وكيل كلية التجارة، جامعة دمياط، 2013، ص53.

الشكل رقم(11): الصورة المثلى لخدمة العملاء



المصدر: خضير كاظم حمود: إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2002، ص204.

الشكل رقم(11) يبين الصورة المثلى لخدمة العملاء، ويظهر من خلاله أن العميل يتلقى ثلاثة أنواع من الخدمات، خدمات ما قبل البيع، الخدمات المصاحبة للبيع، خدمات ما بعد البيع، فيجب على المؤسسة أن تحرص على تقديم هذه الأنواع الثلاثة بجودة مناسبة للعميل، وهذه الجودة مقترنة ومرتبطة بمحور أساسي ألا وهو رأي وانطباعات العميل حول هذه الخدمات، فعلى المؤسسة محاولة التحسين والتجديد في هذه الخدمات انطلاقاً من رأي العميل، ولا ننسى أهمية التكامل والتناسق بين هذه الخدمات، والذي سيضيف ميزة إيجابية كونه سيخلق انطباعات إيجابية لدى العميل خاصة إذا كانت هذه الأنواع الثلاثة من الخدمات في نفس المستوى من الجودة العالية.

3- أهداف خدمة العميل: يقدم أكرم أحمد رضا الطويل وهصيمة عبد الواحد سلطان الجنابي نقلاً عن (Domegan, 1996, p57) أهداف خدمة العميل كالاتي:¹

- هي جزء من المزيج التسويقي ومصدراً محتملاً للميزة التنافسية.
- تحسين نمو المؤسسة والحصة السوقية والربحية.
- تحسين العلاقات مع العملاء.

¹ أكرم أحمد رضا الطويل وهصيمة عبد الواحد سلطان الجنابي: التوزيع المادي وعناصر خدمة الزبون، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2015، ص80.

إن الهدف من خدمة العملاء هو تلبية احتياجات العملاء وتوقعاتهم والحفاظ عليهم، وتلعب خدمة العملاء دوراً في زيادة نمو المؤسسة والحصة السوقية، وذلك عن طريق توليد الدخل والإيرادات، وتعد كمصدر للميزة التنافسية.¹

4- عناصر وأبعاد خدمة العملاء: يرى العديد من الباحثين والمتخصصين في مجال خدمة العملاء أنها تتكون من ثلاثة عناصر أو أبعاد رئيسية، ويمكن تحسين خدمة العملاء من خلال محاولة المؤسسة الاهتمام بتحسين وتطوير هذه العناصر وهي:²

أ- العنصر المادي: ويتعلق بالبيئة التي تقدم فيها الخدمة، والتي تشمل: تصميمات المباني، مستوى التكنولوجيا المستخدمة، مظهر العاملين، أنظمة وقوانين التعامل في الخدمة، الإضاءة والتهوية، اللوحات الإرشادية، فتطوير واستحداث هذه العناصر يلعب دوراً مهماً في تسهيل الحصول عليها وترك انطباع جيد عنها لدى العميل، وبالتالي تحسين الخدمة المقدمة.

ب- العنصر التفاعلي: ويتعلق بالأسلوب أو الطريقة التي تقدم بها الخدمة، أو ما يسمى بمدى التفاعل بين العميل ومقدم الخدمة، وهذا مقترن بجانبين هما الجانب الإنساني المرتبط بالأخلاقيات وحسن التعامل مع العميل مثل: المعاملة الودية، حسن الإنصات، إظهار الاهتمام، التعاطف، أما الجانب الثاني فهو الجانب الإجرائي في تقديم الخدمة المقترن بكل الإجراءات المسهلة والمساعدة التي بإمكان مقدم الخدمة التحكم فيها من أجل تقديم الخدمة بالموصفات المطلوبة، ومن بين العناصر الإجرائية للخدمة سرعة الاستجابة في تقديم الخدمة، الاستجابة الإيجابية للشكاوى، خلو الخدمة من الأخطاء، وكلا الجانبين لهما دوراً مهماً في إحداث التفاعل مع العميل، وذلك بمحاولة تحسينهما المقترن بشكل كبير بتحسين قدرات ومهارات مقدم الخدمة.

ج- الصورة الذهنية للمؤسسة: تتعلق بالانطباعات التي يكونها العملاء عن سمعة المؤسسة وتاريخها وسياساتها والعاملين بها. وتحسين صورة المؤسسة مقترن بسعيها لإرضاء عملائها على أداؤها.

من خلال عناصر خدمة العملاء يلاحظ أن العنصر التفاعلي (الإنساني والإجرائي) له أهمية كبيرة في تحقيق التميز في الخدمة، كونه العنصر المرتبط بالاتصال المباشر مع العميل، وبذلك يؤثر أداء العنصر البشري (مقدم الخدمة) على العنصر التفاعلي، وهذا قد يؤثر بشكل غير مباشر في الصورة الذهنية للمؤسسة. ومن هنا تظهر العلاقة الطردية بين تحسين أداء رجل البيع وتحسين الخدمة المقدمة للعملاء ضمن عملية البيع الشخصي، لأن رجل البيع يستطيع التأثير في العنصر التفاعلي للخدمة التي يقدمها.

¹ المرجع نفسه، ص 80.

² جمال الدين محمد المرسي ومصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 24_25.

المطلب الرابع: العميل يدير المؤسسة كمفهوم جديد في المؤسسة المعاصرة

ساعدت الظروف التي تموج بها بيئة أعمال المؤسسة المعاصرة والتي تتمثل في عولمة الأسواق وكثافة المنافسة وارتفاع توقعات العملاء والتطور التكنولوجي الهائل وتشبع الأسواق، وغيرها من العوامل، إلى ضرورة قيام هذه المؤسسات بالبحث عن أدوات لتحقيق التكيف مع هذه القوى البيئية بل والاستفادة منها، ومن أمثلة الفلسفات التي تبنها العديد من المؤسسات الناجحة في عالم اليوم مثل (موتورولا) و(زيروكس)، و(تويوتا)، و(أمريكان اكسبرس)، و(ماريوت) وغيرها، فلسفة "العميل دائما على حق"، والتي تعني أن إرادة العميل يجب أن تسبق إرادة المؤسسة، وأنه لا يجب اتخاذ أي قرار أو تبني أي سياسة دون استكشاف رد فعل العميل. وقد أظهرت نتائج العديد من الدراسات كيف أن هذه المقولة تعد أحد المفاتيح العامة لتحقيق النجاح لمثل هذه المؤسسات الرائدة في مجال الأعمال. وقد أكدت تجارب ما يزيد عن 500 مؤسسة كيف أن وضع المؤسسة للعميل في مقدمة اهتماماتها والمتابعة المستمرة لاحتياجاته ورغباته والمعاملة الودية معه تمثل فارقا بين النجاح والفشل، وفيما يلي نتائج بعض الدراسات في هذا المجال:¹

- أظهرت نتائج إحدى الدراسات الحديثة حول سلوك العملاء ومدى ولائهم لمؤسسات بعينها، أن نحو 70% من حالات ترك التعامل مع المؤسسة إنما ترجع لسوء الخدمة أو المعاملة التي يتلقاها العميل، في حين أن 30% فقط من هذه الحالات ترجع إلى المنتج من حيث التصميم أو الجودة أو الملائمة.
- في دراسة أخرى حول تحليل شكاوى العملاء كشفت النتائج عن أنه من بين كل ثلاث حالات من شكاوى العملاء هناك حالتان لا تتعلق بالشكوى فيهما بالمنتج ذاته وإنما إلى وجود خلل في الخدمة التي يتلقاها العميل.

سبعة مبادئ للمؤسسات الموجهة بالعملاء، وهي:²

- خلق الرؤية للحفاظ على العميل.
- الاستماع الجيد لما يقوله العميل.
- التعلم من تجارب الناجحين.
- توفير الحرية للعاملين لخدمة العملاء.
- تحطيم معوقات كسب رضى العميل.
- القياس والاستطلاع المستمر لآراء العميل.
- تحويل الأقوال إلى أفعال.

¹ جمال الدين محمد المرسي ومصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 20-21.

² المرجع نفسه، ص 21.

المبحث الثاني: مدخل للتميز والتميز في خدمة العملاء

سننطلق في هذا المبحث إلى أربعة مطالب، سنحاول من خلالها التعرف على مفهوم وأسس التميز في خدمة العملاء، دليل التميز في خدمة العملاء، وكيفية النجاح في تقديم خدمة متميزة للعملاء، بالإضافة إلى عرض بعض تجارب النجاح في تقديم الخدمة المتميزة في بيئة الأعمال المعاصرة.

المطلب الأول: مفهوم وأسس التميز في خدمة العملاء

1_ مفهوم التميز في خدمة العملاء: الخدمة المتميزة، مصطلح ظهر في الفترة الأخيرة نتيجة شدة المنافسة على كافة المستويات المحلية والعالمية والتي أدت بدورها إلى زيادة توقعات ورغبات العملاء طالبي الخدمة، فلم يعد الحصول على الخدمة في حد ذاته مرضيا ولكن هناك طموحات أكثر تتمثل في الجودة والسهولة والملاءمة للاستخدام والاحترام والتقدير، من هنا بدأ يظهر مفهوم أسرار الخدمة المتميزة وهذا يعني أن هناك أمور معينة يجب أن تدركها المؤسسات حتى تحقق أهدافها وتحقق رضا العميل وتوقعاته¹.

الحاجات الأساسية التسع للعملاء وهي:²

- أن ترحب بهم وتعاملهم بكرامة.
- أن تفهم حاجاتهم والخدمة المطلوبة.
- أن تشعرهم بأهميتهم وبأنك إلى جانبهم.
- أن تريحهم بدنيا ونفسيا.
- أن توفر لهم معلومات واضحة وصریحة.
- أن تحقق لهم العدالة.
- أن تنجز الخدمة المطلوبة ووفقا لصورتهن الذهنية.
- أن تساعدنهم عند الحاجة.
- أن تحترمن وقتهم وتنجز معاملتهن بأسرع وقت.

قبل التطرق إلى مفهوم التميز في خدمة العملاء سنتعرف على مفهوم التميز.

أ_ مفهوم التميز: إن التميز (Szarch of Excellence) أصبح ميزة مهمة في عالم الأعمال اليوم، فالمديرين والعاملين في المؤسسات يعتبرون التميز مدخلا مناسباً لخلق ميّزات تنافسية تعطي منتجات

¹ عبد الرحيم محمد: الخدمة المتميزة والحاجات التسع للعملاء، <http://dr-ama.com/?p=1281>، 2016-04-23، 17.00.

² المرجع نفسه.

وخدمات عالية الجودة للمستهلكين. إن ما يسند ذلك هو ثقافة تنظيمية تحوي الجودة كقيمة أساسية وكذلك تقوي الالتزام بها في جميع جوانب بيئة العمل. إن باكورة الاهتمام بالتميز تمثلت في طروحات وليم أوجي (william ouchi) التي ضمنها النظرية المعروفة "نظرية Z" والتي حاولت أن تجعل التميز مرتبطاً بثقافة تدعو إلى الاهتمام بالعاملين ومجاميع العمل كفرق متكاملة تناقش مختلف ما يرتبط بالتنوع وتحسينها باستمرار من خلال الاهتمام بالعاملين بشكل شامل والتعاقد معهم مدى الحياة وتطوير جوانب الرقابة الذاتية والمسؤولية الجماعية. أما المساهمة البارزة الأخرى فقد جاءت من (Thomas Peters) و (Robert Waterman) في كتابهما المعروف (In Sezrch of Excellence) والذي حددا فيه مجموعة من خصائص مشتركة لأفضل مؤسسات الأعمال أداءً ومنها:¹

- قريبا من المستهلك.
- نزعة وتوجه نحو الفعل الدقيق والمبادرة.
- ارتباط الإنتاجية بالأفراد ورأس المال المعرفي.
- الاستقلالية والإبداع والمغامرة المحسوبة.
- التمسك بقيم وثقافة تنظيمية تدعو إلى الإبداع.
- هيكل تنظيمي بسيط وقادة إداريين محنكين.
- نمو محسوب وعدم الدخول في أنشطة أعمال دون معرفة مسبقة وعميقة لها.
- حرية المبادرة والرقابة الذكية والمحكمة.

التميز هو:²

- درجة عالية من الجودة.
- التفرد والتفوق على الآخرين فيما يقومون به ويقدمونه من منتجات أو خدمات.
- تلبية ما هو أكثر من توقعات العميل.
- هو مرحلة متقدمة من الأداء الكفاء والفعال، والذي يتم التوصل إليه نتيجة لتطبيق مفاهيم الجودة الشاملة.

التميز مفهوم جامع يشير إلى الغاية الأساسية للإدارة في المؤسسات المعاصرة من ناحية، ويبرز السمة الرئيسية التي يجب أن تتصف بها من ناحية أخرى³، إن الأداء المتميز الحقيقي بالنسبة للمؤسسة هو ما تم تحقيقه والمحافظة عليه، أي استدامته وتطويره باستمرار وذلك في مجالات: العميل، السوق،

¹ صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص 69-70.

² اياد شوكت منصور: ادارة خدمة العملاء ، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2008، ص 173_174.

³ محمد البشير غوالي، أحمد علماوي: إدارة الجودة الشاملة مدخل فعال لتحقيق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية، مجمع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة الثانية، نمو المؤسسات الاقتصادية بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، المنعقد بجامعة ورقلة يومي 22 و 23 نوفمبر الطبعة الثانية، 2011 ، ص 290.

الموارد البشرية، الإدارة الإستراتيجية، القيادة. ويرتكز الأداء المتميز والمستديم على أربع ركائز أساسية هي¹:

- القيم من أجل القدرة على البقاء.
 - السوق بغرض التنافسية.
 - الأفراد لتحقيق الإنتاجية.
 - التخصص في المهن من أجل تحقيق المردودية.
- التميز يشير إلى بعدين محوريين في الإدارة الحديثة هما:²

ـ البعد الأول: أن غاية الإدارة الحقيقية هي السعي إلى تحقيق التميز بمعنى إنجاز نتائج غير مسبوقه تتفوق بها المؤسسة على كل من ينافسها، بل وتتفوق بها على نفسها بمنطق التعلم.

ـ البعد الثاني: أن كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمد من نظم و فعاليات يجب أن يتسم بالتميز، أي الجودة الفائقة الكاملة التي لا تترك مجالاً للخطأ أو الانحراف، بحيث يهيئ الفرص الحقيقية كي يتحقق تنفيذ الأعمال الصحيحة تنفيذاً صحيحاً و تاماً من أول مرة.

يوجد مفهوم يقترن بالتميز وهو الميزة التنافسية ويرى بورتر (PORTER): أن الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرائق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع³.

مجل تعاريف الميزة التنافسية تركز على النقاط التالية:⁴

- مصدر الميزة التنافسية وهو استراتيجيات التنافس من خلال السيطرة على التكاليف وتحقيق التمايز والتفوق والإبداع في خصائص المنتج ومختلف المهارات والكفاءات في المؤسسة.
- بالإضافة إلى التركيز على القدرة على تقديم منتجات تلبي حاجات ورغبات المستهلكين بما يحقق قيمة مضافة لهم ويزيد من أرباحها ومركزها التنافسي.

كما تجدر الإشارة إلى أن الميزة التنافسية تعبر عن الوضعية التنافسية للمؤسسة تجاه المنافسين، أو كيف تستطيع المؤسسة أن تتفوق على باقي المتنافسين في السوق، ويمكن ذلك إما عن طريق تقديم منتجات ذات خصائص منفردة وبجودة عالية وأسعار تنافسية، أو بواسطة تقديم خدمات ملحقة (ما بعد البيع) مثلاً، وتتجلى نتائج الميزة التنافسية في زيادة الحصة السوقية والأرباح.

¹ Paul Pinto: la performance durable, édition DUNOD, paris, 2003, p 01.

² علي السلمي، إدارة التميز_ نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص12.

³ MICHEAL PORTER: l'avantage concurrentiel des nations, interedition, paris, 1993, p 48.

⁴ سالم الياس: دور ثقافة المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية_ دراسة ميدانية بشركة كوندور للصناعات الالكترونية_ رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2013_2014، ص108.

وتكريسا لمعنى التميز ببعديه المشار اليهما سابقا ظهرت على الساحة في السنوات الأخيرة نماذج تحاول أن تحصر أهم عناصر التميز ومقومات تحقيقه في المؤسسات المعاصرة، وتضع الآليات المساعدة للإدارة في السنوات الأخيرة نماذج تحاول أن تحصر أهم عناصر التميز ومقومات تحقيقه في المؤسسات المختلفة، وتضع الآليات المساعدة للإدارة في استيفاء الشروط والمقومات وامتلاك القدرات التي تمكنها من الوصول إلى مستوى "إدارة التميز" ويأتي في مقدمة تلك النماذج ثلاثة هي:

- **النموذج الأوروبي لإدارة التميز:** والذي طوره ويقوم على تحديثه ونشر تقنياته الاتحاد الأوروبي لإدارة الجودة، كما توجه بمسابقة تتقدم إليها المؤسسات المختلفة للحصول على جائزة التميز.¹

- **النموذج الأمريكي للتميز (مالكوم بالدريدج Malcom Baldrige):** تأسست جائزة مالكوم بالدريدج الوطنية للجودة في الولايات المتحدة الأمريكية في عام 1987، وقد سميت نسبة إلى مالكوم بالدريدج وزير التجارة في الولايات المتحدة الأمريكية خلال الفترة 1987-1981 وذلك تقدير لمساهماته وجهوده في تحسين كفاءة وفعالية الخدمات الحكومية طيلة فترة عمله. فهو يعتبر من رواد إدارة الجودة الشاملة في الولايات المتحدة الأمريكية.²

ويحصر أيضا عناصر التميز في الأداء على مستوى المؤسسة وبين مقومات وشروط اكتسابها، ويقدم مقاييس للتعرف على مستوى ما تحققه مؤسسة معينة من تلك العناصر. ويتوج النموذج الأمريكي أيضا بمسابقة سنوية تتقدم لها المؤسسات من أجل الحصول على جائزة بولدريدج للجودة.³

- **النموذج الياباني للتميز:** والمبني على مفهوم "التحسين المستمر" والذي يحدد شروط ومقومات ومعايير قياس تميز المؤسسات.⁴

ب- تعريف الخدمة المتميزة: أول من أطلق هذا المفهوم رئيس شركة الخطوط الجوية الإسكندنافية (SAS)، حيث جمع العاملين لديه ذات مرة وقال لهم (إن لدينا 50.000 لحظة صدق في أعمالنا كل يوم)، ووفقاً لتصوره عن مفهوم الخدمة فإنه يرى أن المؤسسة إنما توجد في أذهان عملائها فقط خلال فترات إلتقائهم المباشر معها، ومن ثم فإن المؤسسة أو أي مؤسسة أخرى توجد عندما يحدث اتصال مباشر بين أحد العملاء وبين أحد العاملين في الخط الأول، وهناك لحظات الصدق التي توضح فيها المؤسسة ما إذا كانت مؤسسة جيدة أو مؤسسة سيئة. ومن وجهة نظر (إدارة الخدمة) فإن مفهوم (لحظة صدق) تعني (أي حالة يحدث فيها الاتصال المباشر للعميل مع أي جزء في المؤسسة ويخرج منه العميل بانطباع عن جودة خدماتها).⁵

¹ علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص12.

² BALDRIGE National quality program 2009-2010 :Criteria for performance excellence .

³ علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص13.

⁴ المرجع نفسه، ص13.

⁵ <http://kenanaonline.com/users/Education-Commerce/posts/148096>, consulté le 13/04/2015,12.30.

انطلاقاً من هذا المفهوم الجديد يتضح أنه على المديرين أن يعتمدوا حقيقة على الأفراد الذين يتعاملون بالفعل مع لحظات الصدق. لأنه من يوجد في تلك اللحظة ويديرها يعتبر مديراً، فكل شخص يتحكم ويراقب عائد لحظة الصدق من خلال سيطرته على سلوكه الشخصي تجاه العميل يعتبر مديراً. فإذا كان العاملون في الخدمة يتسمون بالابتسام والمحبة، التعاون والملاطفة فإن عوائد لحظات الصدق مؤكدة.

كما يقصد بالخدمة المتميزة ما يلي:¹

- الخدمة التي تتصف بالكفاءة، والتي تنال ثقة المستفيد منها وتحقيق رضاه.
- الخدمة التي يراعي فيها مقدمها أعلى وأرقى المعايير والمواصفات
- الخدمة التي تستوفي المعايير المحددة للتميز.

ويقصد بها أيضاً:²

- خدمة يشعر المنتفعون بها أنها تقدم لهم قيمة مضافة.
- خدمة لا يستبدلها المنتفعون بخدمات المنافسين.
- خدمة تفوق في جودتها توقعات المنتفعين بها.
- خدمة يشعر المنتفع أنها مفصلة على مقاسه.
- خدمة يشعر المنتفع أن قيمتها الفعلية تفوق سعرها.

وقد يقصد بها الخدمة التي يكون ولاء المنتفعين لمقدمها عالياً.

يوجد مفهوم يقترن بالخدمة المتميزة وهو الخدمة الفريدة والتي يقصد بها:³

- خدمة تتمتع بميزات فريدة منها:
- سرعة ودقة التسليم.
- الضمان الأكيد.
- المصداقية العالية.
- الاعتمادية العالية.
- الجودة المضمونة.
- المساعدة الفنية والإنسانية.

ج- خصائص الخدمة المتميزة: فيما يلي بعض من الخصائص التي تعبر عن حالة الامتياز في الخدمة منها:⁴

¹ اياد شوكت منصور، مرجع سبق ذكره، ص174.

² بشير العلاق: ثقافة الخدمة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 152 .

³ المرجع نفسه، ص153 .

⁴ www.abahe.co.uk/customer-service/customer-service-20.pdf,p01 , 22-09-2015, 14.30

- أن الامتياز في تقديم الخدمة إحساس يحدث للعميل يثير حواسه ومشاعره بشكل إيجابي أكثر مما يُتوقع.
- أن الامتياز في تقديم الخدمة يمكن الإحساس به عن جزء صغير من الخدمة وليس عن الخدمة بكاملها.
- إن الامتياز يستهلك فوراً وبمجرد الإحساس به من جانب طالبي الخدمة فانبهار العميل بالامتياز ينتهي بمجرد انتهاء التأثير الذي يتركه في نفسه.
- أن هذا الامتياز خبرة شخصية يشعر بها كل عميل على حدى فدرجة الامتياز وما يترتب عليها من الانبهار التي يشعر بها عميل معين قد لا تكون بالضرورة دافعا لانبهار عميل آخر وحكمه على الخدمة بأنها متميزة .
- بالنظر إلى كثرة وجهات النظر فإن الكثير من الكتاب والباحثين يشير إلى أن التميز هو وجود فروق معينة ينفرد بها بعضنا عن الآخر أما مفهوم الخدمة المتميزة حسبهم فيشير إلى تقديم الخدمة بشكل يفوق توقعات العميل، وعند البعض فإن المفهوم يمكن تطبيقهما على الخدمات والسلع أيضا سواء التفوق على المنافسين أو التفوق على التوقعات، وبإستطاعة المؤسسة أن تدرس المنافسين وتوقعات العملاء في آن واحد وتأخذ في البحث عن المعايير التي تمكنها التفوق على منافسيها وكذا إبهار عملائها، وبذلك قد تكون في أعلى مراتب التميز.
- د- أهم التوصايا للتميز في خدمة العميل والمحافظة عليه: من أهم التوصايا للتميز في خدمة العميل والمحافظة عليه كما يلي:¹
 - العميل هو الشخص الأكثر أهمية في مؤسستك، حيث لا يعتمد العميل عليك بل أنت تعتمد علي العميل وأنت تعمل لديه.
 - لا يشكل العميل مصدراً للإزعاج لك، إن العميل هو هدف عملك.
 - يطوقك العميل بفضله عندما يزورك في المؤسسة أو يتصل بك، إنك لا تتفضل عليه بتقديم الخدمة.
 - يشكل العميل جزءاً من عملك مثله مثل أي شئ آخر مثل مخزونك من المنتجات وموظفيك ومكان عملك، وإذا قمت ببيع مؤسستك فإن العملاء يذهبون معها.
 - ليس العميل مجرد عدد إحصائي جامد، إن العميل شخص لديه مشاعره وعواطفه مثلك تماماً، لذا يجب معاملة العميل بصورة أفضل مما تود أن تُعامل به.
 - إن العميل ليس هو الشخص الذي يحسن أن تتجادل معه.
 - واجبك الوظيفي يحتم عليك أن تعمل على إشباع حاجات ورغبات وتوقعات عملائك، وأن تعمل بقدر المستطاع على إزالة مخاوفهم وأسباب شكواهم.

¹ <http://documents.tips/documents/-557206b6497959fc0b8b98bf.html>, consulté le 24-09-2015, 19.32.

- يستحق العميل أعلى قدر من الاهتمام والانتباه والمعاملة المهنية المهذبة التي يمكنك أن تقدمها له.
- العميل هو شريان الحياة الرئيسي في عملك، تذكر دائماً أنه دون عملاء لن يكون لك عمل، فأنت تعمل من أجل العميل.

هـ- التفوق على المنافسين في خدمة العملاء: تنصح الكثير من هيئة الأعمال أن السبيل الوحيد للنجاح هو أن تكون رائعاً عند إنجاز جميع أعمالك، كما أتفق كثير من المحللين الخبراء على أن الطريقة الوحيدة لاكتساب العملاء في القرن الواحد والعشرين هي التفوق في كل شيء. إن السعي للتفوق شئ رائع حتى لو لم تتمكن من الوصول إليه، لكن لدي تحفظان على ما يقوله الخبراء من ضرورة أن تكون رائعاً أو ممتازاً لتحافظ على نجاحك. الأول هو أن ذلك يمثل ضغطاً شديداً عليك، لقد أصبح من الصعب هذه الأيام الاستمرار في أداء جميع مسؤوليتك والحفاظ على أداء الأعمال المطلوبة منك في وقتها، ثم بعد كل ذلك تحاول أن تكون رائعاً في جميع أقوالك وأفعالك. ثانياً، إن الفكرة القائلة أنه ينبغي أن تكون رائعاً أو ممتازاً لتتفوق على منافسيك هي فكرة خاطئة؛ لتتفوق على منافسيك عليك أن تكون أحسن منهم. من السهل توفير خدمة جيدة للعملاء، فبالرغم من كل ما نقرأ في المطبوعات التجارية عن أهمية خدمة العملاء، فإن الكثير من الشركات تهمل هذا الجزء الذي لا يتوجب عليك أن تكون ممتازاً ولكن يجب أن تكون أفضل منهم وذلك سهل طالما أهملوا خدمة عملائهم.¹

يقول المليونير العصامي ومالك شركات التأمين على ممتلكاته "أي.إل.وليامز" في أحد كتبه عن بناء الشخصية العملية، يمكنك أن تتفوق على نسبة 50% من البشر في الولايات المتحدة لو عملت بجد، ويمكنك أن تتفوق على نسبة 40% أخرى لو عملت بإخلاص ونزاهة ودافعت عن مبادئك، أما النسبة الباقية وهي 10% فيتمثل فيها الصراع الرهيب على الأسواق الحرة بين المؤسسات.²

2_ أسس التميز في الخدمة: تتحدد أسس خدمة العملاء في عناصر ثلاثة تشكل فيما بينها أضلاعاً للخدمة المتميزة، وهي:³

أ_ الأساس الأول: نوع الخدمة ذاتها: إن نوع الخدمة المقدمة ومدى أهميتها بالنسبة لطالبي تلك الخدمة يعتبر أساساً يجب أن ينطلق منه القائمون على تطوير تلك الخدمة، فالخدمة التي تمثل أهمية كبيرة من جانب طالبيها يجب أن يقابلها في نفس الوقت وبنفس الدرجة من الأهمية من جانب المسؤولين عن تقديمها خاصة إذا كانوا يرغبون في تحقيق التميز في أداء وتقديم الخدمات، فالعميل طالب الخدمة

¹ روبرت بلاي: فن البيع المغناطيسي - كيف تكسب الكاريزما وتنمي لديك سحر الشخصية اللازمين لجذب العملاء وزيادة المبيعات، - دار الفاروق للاستثمارات الثقافية، الطبعة العربية الأولى، 2012، ص 256-257.

² المرجع نفسه، ص 257.

³ www.abahe.co.uk/customer-service/customer-service-20.pdf

سيكون اهتمامه منصباً بدرجة كبيرة على الخدمة التي تمثل مرتبة عالية في قائمة أولوياته، وبالتبعية سيكون حكمه على تميز مقدمي الخدمة في أدائهم متأثراً إلى حد كبير بهذه الخدمة.

ب_ الأساس الثاني: طبيعة طالب الخدمة: تشكل المتغيرات الثقافية والاجتماعية ومستوى التعليم الخاص بطالبي الخدمة الملامح الرئيسية التي تحكم سلوك طالب الخدمة عند تعامله مع مقدمي الخدمة، ومن ثم معايير حكمه على التميز في أداء تلك الخدمة. فعلى سبيل المثال فإن تفهم العميل للدورة المستندية والإجراءات الخاصة بحصوله على الخدمة، وكذلك الرسوم التي يتعين دفعها مقابل حصوله على تلك الخدمة يرتبط إلى حد كبير بالمتغيرات سالفة الذكر، ومن هنا يجب على المؤسسة الرغبة في تحقيق مستويات عالية من التميز أن تأخذ من المتغيرات الثقافية والاجتماعية والمستوى التعليمي للجُمهور طالب الخدمة المنطلق والمحرك الأساسي لتطويرهم للخدمات التي يقدمونها.

ج_ الأساس الثالث: طبيعة مقدم الخدمة: يساهم المستوى الثقافي والتأهيل العلمي المناسب وكذلك التدريب في إعداد مقدمي الخدمات ليقوموا بتقديم الخدمة إلى طالبيها بمستوى من التميز يساهم في إشباع حاجات طالبي الخدمة، ومن ثم تحقيق الرضا لهم، ولهذا يجب مراعاة الدقة في اختيار مقدمي الخدمة بحيث يتم اختيارهم وفق ضوابط تسمح بأن تتوافق مهاراتهم وقدراتهم مع متطلبات شغل مثل هذه الوظائف.

المطلب الثاني: دليل التميز في خدمة العملاء

في هذا المطلب سنقدم دليل للتميز في خدمة العملاء، وذلك من خلال ما يجب أن تركز عليه المؤسسة، وما يجب أن يتصف به مقدم أو بائع الخدمة المتميز.

1_ كيفية تحقيق التميز في خدمة العملاء: يمكن تحقيق التميز في خدمة العملاء في أي مؤسسة من خلال التركيز على التالي:¹

- اعتبار العميل واحتياجاته وتوقعاته من أولويات المؤسسة الاستراتيجية.
- اعتماد خدمة العملاء والتميز في خدمتهم من قبل جميع العاملين في المؤسسة، كأسلوب عمل روتيني يومي.
- غرس ثقافة جودة الخدمة في محيط العمل، والتي تركز على:
 - القدوة الحسنة للقياديين.
 - الرقابة الذاتية.
 - التحسين المستمر.
 - تطوير أسلوب العمل الجماعي عن طريق فرق العمل وحلقات الجودة.
 - تحسين الاتصالات وتبني الشفافية.

¹ اياد شوكت منصور، مرجع سبق ذكره، ص174_175.

- تطوير معايير لقياس الأداء، ووضع نظام للمراجعة والتقييم المستمر للأداء.
- وضع نظام حوافز لمكافأة المتميز، ليكون حافز وقوة يحثني به الآخرين.

2- قياس درجة التميز في العمل أو الأداء أو الخدمة: نقارن بين نتيجة الأداء للخدمة وتوقعات العميل، فإذا كانت: ¹

- متطابقة، فالعمل تم أدائه بصورة جيدة.
- فاقت التوقع، فالعمل تم أدائها بصورة ممتازة والخدمة هنا متميزة.
- أقل من المتوقع، فالعمل تم أدائه بشكل غير جيد أو بصورة يمكن تحسينها.

4_ الصفات الواجب توافرها في مقدم الخدمة المتميز:

هناك العديد من الصفات الواجب توافرها في الشخص مقدم الخدمة، وذلك لضمان تأدية الخدمة للعميل بأعلى كفاءة ومنها ما يلي: ²

- أن يكون مقدم الخدمة حسن المظهر متناسق الألوان.
- أن يكون حسن الخلق والسلوك.
- أن يكون مهذباً ولبقاً.
- أن يكون ناضج عاطفياً مثلاً لا يتأثر بمعاملة النساء عن الرجال.
- أن يكون موضوعياً ولديه القدرة على الإقناع.
- أن يكون ملماً إماماً كاملاً بالخدمة التي يقدمها.
- أن يتسم هذا الشخص بالصبر والطموح.
- أن يكون بشوش الوجه.
- أن يعامل كل العملاء بنفس القدر من الاحترام.
- أن يظهر احترامه لشركته وولائه لها.
- أن يكون شخصاً واثقاً في نفسه.
- أن يكون محددًا في الكلام ومستمعاً جيداً.
- أن يكون شخصاً أميناً وصادقاً.
- أن يكون متحمساً في عمله.
- أن يكون شخصاً بسيطاً غير متكلف.
- أن يحافظ على أسرار العملاء حتى يكتسب ثقتهم.
- أن يكون شخصاً ودوداً في التعامل مع الآخرين.

¹ المرجع نفسه، ص 175.

² محمد السيد البدوي الدسوقي، مرجع سبق ذكره، ص 31.

المطلب الثالث: كيفية النجاح في تقديم خدمة متميزة للعملاء

سنعرض في هذا الجزء النقاط التي يجب أن تهتم بها المؤسسة وتركز عليها كنموذج مختصر للوصول إلى تقديم خدمة متميزة للعملاء. وسنتطرق لبعض هذه العناصر في المبحث الثالث المخصص للمتطلبات التنظيمية لتحقيق التميز في خدمة العملاء، وكذا المبحث الرابع المخصص للتوجهات الايجابية لمقدم الخدمة نقطة البداية في رحلة الخدمة المتميزة، وذلك بشيء من التفصيل.

1- الالتزام بتقديم خدمات فعليه للعميل

تعتبر الخدمات الفعلية التي تقدم للعملاء أكثر أهمية من الرسوم البيانية والخطوط العامة للأقسام والتقارير التي تقوم المؤسسة بوضعها، فعندما تحاول المؤسسة جاهدة الوصول إلى تقديم خدمة متميزة بالتحديث الدائم لخدماتها، فإنها تستطيع ذلك بالتأكيد فلا تهم الرسميات والتعقيدات. ويجب التذكير أن الهدف هو ايجاد الفرصة للدخول في مجال المنافسة اليوم من خلال تقديم خدمات متميزة للعملاء.¹

لا يوجد نموذج قياسي لمستوى الخدمة المثالي، فالرسوم البيانية للشركات لا تؤثر على انطباع العميل النهائي، لأنهم لا يهتمون بمثل هذه الأمور، بل يهتمون بمستوى الخدمة، فالعلاقات بين الموظفين وتبادلهم للمعلومات والالتزام بتقديم خدمة متميزة للعملاء أهم بكثير من التصورات النظرية لعمل أقسام المؤسسات المكتملة على الرسوم البيانية التنظيمية.²

2- البحث عن أفضل هيكل لقسم خدمة العملاء (التكامل الهيكلي)

تختلف المؤسسات من حيث الهياكل التنظيمية التي تعتمد عليها، فليس هناك نمط نموذجي معين من الهياكل التنظيمية يصلح للتطبيق من قبل جميع المؤسسات ومرد ذلك يعود إلى أن لكل مؤسسة مهام وأهداف وظروف بيئية خاصة بها ولذلك فإن مدراء المؤسسات المختلفة يواجهون مشكلة كيفية صياغة أسس الهيكل التنظيمي الفاعل والكفاء، فما المقصود بالهيكل التنظيمي؟

يقصد بالهيكل التنظيمي "مجموعة الطرق التي تقسم بها المؤسسة أفرادها في مهمات متميزة ومحددة ومن ثم التنسيق بينها، ويمكن أن يصور الهيكل على شكل خارطة رسمية للتنظيم تصف كيفية توزيع المهام والواجبات والمسئوليات بين التقسيمات والأفراد داخل المؤسسة وتحدد العلاقات الرسمية بينها وتعين عدد المستويات الهرمية في الهيكل وتجميع الأفراد سوية في إطار تقسيمات رسمية. كما يمكن تعريف الهيكل التنظيمي على أنه " الإطار أو البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمؤسسة " حيث يوضح التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف

¹ ت. د. جون: بناء وإدارة فريق خدمة العملاء، ترجمة: قسم الترجمة بدار الفاروق، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004، الطبعة العربية الأولى، ص10.

² المرجع نفسه، ص10.

المؤسسة، كما أنه يعكس نوعية العلاقات بين أقسامها وخطوط الصلاحيات والمسئوليات فضلاً عن تحديد شبكات الاتصال وانسيابية المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة.¹

هناك علاقة مباشرة ما بين الهيكل التنظيمي وقدرته للاستجابة للعملاء وعلى تشجيع تنمية الولاء للعلامة التجارية بحيث أن الهيكل التنظيمي المرن يسمح للعاملين الاستجابة بصورة أسرع لاحتياجات عملائهم، كما تمكنهم من المشاركة الفعالة في تطوير منتجات جديدة وإعداد السياسات والإجراءات.²

يعتمد هيكل قسم خدمة العملاء على العوامل التالية:³

- إشراف المديرين ومهاراتهم.
- حجم المؤسسة وحيزها الجغرافي.
- نظام المؤسسة وأهدافها.
- أسلوب تدفق البيانات الحالي (أو الممكن إذا بذل كل فرد في المؤسسة قصارى جهده لمشاركة المعلومات مع دعم التكنولوجيا الخاصة بالمؤسسة لهذا التدفق).

وفيما يلي شرح لهذه العوامل:⁴

أ- **إشراف المديرين ومهاراتهم:** كلنا نؤيد الاتجاه نحو تكوين فرق عمل جماعية تتولى إدارة العمل بنفسها. كما أننا نسعد كثيراً عندما نقل المظاهر السلبية مثل الخطوات الروتينية التي تعطل العمل.

وفي الوقت نفسه تعتبر خدمة العملاء من الموضوعات التي يجب أن تكون الإدارة العليا على علم واتصال بها. لذلك تكون خدمة العملاء في أفضل مستوياتها عندما يقدمها أشخاص متميزون يقومون بإيصال رأي العملاء إلى الإدارة العليا. ومرة أخرى نؤكد على أهمية متابعة الإدارة العليا لأحوال العملاء ومستوى الخدمات من خلال الأقسام المسؤولة عن ذلك.

ب- **حجم المؤسسة وحيزها الجغرافي:** يشجع الشعار الذي يدعو إلى " الاهتمام بالعميل " على توزيع مهام خدمة العملاء جغرافياً. فإذا كانت احتياجات العميل تختلف من مؤسسة إلى أخرى، يمكن أن تستفيد من مراكز الخدمة المحلية غير المركزية، وعلى الجانب الآخر تساعد التكنولوجيا على تقديم خدمة متميزة للعملاء في جميع أنحاء العالم في العملية المركزية، ولا يعتبر المكان من العوامل التي تؤثر على خدمة العملاء.

¹ <http://www.almohasb1.com>, consulté le: 22-01-2016, 12.33.

² هوارى معراج، ريان أمينة، أحمد مجدل: سياسات وبرامج ولاء المستهلك وأثرها على سلوك المستهلك، دار الكنوز للمعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 165.

³ ت. د. جون، مرجع سبق ذكره، ص 11.

⁴ المرجع نفسه، ص 11-14.

ج- نظام المؤسسة: على الرغم من تشابه منتجات شركتين متماثلتين في الحجم نفسه فإنهما قد يختلفان في طريقة العمل، هناك ثلاثة عوامل تتعلق بنظام المؤسسة وشخصيتها:

- التقاليد الراسخة والمتبعة في تنفيذ الأمور، هناك بعض الشركات التي تتبع قواعد وتقاليد معينة تم وضعها بواسطة شخص أو أكثر من مؤسسي المؤسسة منذ عقود أو قرون مضت.
- شخصية إدارة المؤسسة العليا. حيث يحاول المدير أن يضع بصماته في المؤسسة بشكل واضح.
- دور البيئة الخارجية وتأثيرها على طريقة العمل، إذا تسبب العملاء أو المنافسون في حدوث أزمة أو على الأقل وضع المؤسسة في خطر، فإن إدارة المؤسسة يجب أن تحسن التصرف في هذه المواقف وإلا تدهورت.

د- تبادل المعلومات: يعتمد الناس غالبا على الرسوم التنظيمية للعمل داخل المؤسسات، ولكن ما يهم هو الحصول على المعلومات من كل مكان من أجل خدمة العملاء.

3- فرق العمل وضرورة الإدارة الذاتية

يعتبر فريق العمل مفهوما رائعا، ولكن كيف نحدد هذا المفهوم عندما نفكر في تكوين فريق عمل، حيث يتبادر إلى الذهن سؤال هو: ما الفريق الذي تفكر المؤسسة في تكوينه؟ ومن أحد الأسباب التي تجعل من الصعب تحديد مفهوم "فريق العمل" هو تعدد معانيه.

تعتبر لعبة كرة القدم من الألعاب التي تحتاج إلى تعاون جميع اللاعبين ويلتزم اللاعبون بقواعد اللعبة المحددة والخطة التي يضعها مدرب الفريق، وهذه الخطة تعمل على تنظيم حركات اللاعبين، ويمكن قياس هذا التقدم الذي يحققه الفريق من خلال النتائج الباهرة ويسير هذا التقدم وفقا لخطة محكمة في جميع النواحي. (ويتولى المدربون الذين يتابعون اللعب عن بعد وضع أغلب الخطط أكثر من اللاعبين الذين يشتركون في اللعب) وتميل المؤسسات الكبرى والمشهورة إلى إتخاذ لعبة كرة القدم كنموذج يحتذى به في تكوين الفريق الأساسي للمؤسسة.¹

تستفيد مجموعات العمل الفعالة من الأهداف والأغراض الواضحة، ويتشارك الأفراد في تبادل المعلومات ووجهات النظر للتأكد من تنفيذ القرارات الصائبة، ويتديرون على عمل الفريق لمساعدة أفرادهم على القيام بعملهم، كما يعملون جميعا بجد من أجل تعزيز أخلاقيات أداء العمل لجميع أعضائه. والأكثر من ذلك، سواء كان الأعضاء رؤساء العمل، مديرين تنفيذيين، أعضاء إدارة عليا، إدارة وسطى أو مشرفين فإنهم يديرون الأفراد بطريقة حديثة ومشرفة. كما يتميز قادة مجموعات العمل الفاعلين بالاستماع الجيد والبحث عن الفرص التي يتقدم من خلالها الأفراد ويشجعون قيم فريق العمل، ولكن على قادة فريق العمل أيضا التأكد من وجود السلطة في قبضتهم، وأن ينصب تركيزهم الأكبر على أداء الفرد ومساءلته.

¹ المرجع نفسه، ص 15_16.

تقدم الفرق التي تتولى القيام بالعديد من المهام خدمات محددة وقد يشغل الأعضاء وظائف متعددة في المؤسسة مثل: المبيعات وتصميم المنتجات والاهتمام بالعميل والدعم الفني وما شابه ذلك.

في الغالب لا يحتاج الموظفون المتميزون الذين يتمتعون بخبرات وإمكانيات هائلة إلى متابعة مستمرة من الرئيس، وتعتبر الفرق التي تدير نفسها بمثابة أشخاص يقومون بالعمل الجماعي دون الحاجة إلى أي توجيه من المدير. وقد تتولى هذه الفرق:¹

- تقديم اقتراح أو تحديد الميزانية.
- تعيين العاملين من الفريق وفصلهم.
- شراء الأدوات والمستلزمات.
- تحديد العمل الذي سيقومون به.

نستخلص من كل ما جاء:

- لا يوجد هيكل مثالي يمكن تبنيه لتقديم خدمة جيدة للعميل، فكل مؤسسة لها خصائصها ومتطلباتها وظروفها.
- يكون العمل مع فرق جماعية أكثر نجاحا عندما تعرف إمكانيات ومهارات الفريق، وعندما تكون الأهداف واضحة.
- من الممكن أن تحقق الفرق التي تدير نفسها نجاحا كبيرا وأيضا يمكن أن توفر الكثير من تكاليف الإدارة في حالة تدعيمها بشكل جيد، وعندما يكون هناك تبادل للمعلومات ووجهات النظر.
- تساعد الفرق - ذات المهام المتعددة - الشركات على تذليل الصعوبات التي تعترضها في التغيير والمنافسة، وحتى تتجح هذه الفرق فهي بحاجة إلى دعم المشرف وأن تصبح جزءا من البناء العادي للعمليات اليومية.
- يجب أن يتصف قادة فرق العمل بالاستماع الجيد والقدرة على تشجيع قيم فرق العمل وأن تكون السلطة في قبضتهم.

المطلب الرابع: تجارب نجاح من الواقع المعاصر في تقديم الخدمة المتميزة للعملاء

قد يكون من المناسب في استعراضنا لموضوع التميز في خدمة العملاء تناول بعض تجارب المؤسسات العالمية في مجال خدمة العملاء حتى تكون حافزاً لمؤسساتنا الوطنية والعربية، في تطوير مداخلها وأنظمتها الخاصة بخدمة العملاء، باعتبارها إحدى ركائز التميز لمؤسسة القرن الحادي والعشرين، وفيما يلي بعض هذه التجارب:²

¹ المرجع نفسه، ص22.

² جمال الدين محمد المرسي ومصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص40-42.

1- Xerox واستعادة المكانة السوقية:

شركة زيروكس العالمية، هي شركة رائدة في مجال إدارة المستندات وخدمات تعهيد إجراءات الأعمال، ويبلغ حجم المؤسسة 22 مليار دولار، ومن خلال باقتها الواسعة من عروض التكنولوجيا وخدمات التعهيد (Outsourcing Process Business)، تقدم زيروكس الدعم الأساسي للشركات والذي يمهد الطريق للعملاء للتركيز على أنشطتهم الحقيقية المدرة للأرباح والإيرادات. تقع زيروكس في نيويورك، كونيتيكت، وتقدم أحدث تقنيات المستندات المتطورة والخدمات والبرمجيات والمستلزمات لأعمال الطباعة والنشر والمكاتب من أي حجم، ومن خلال شركة (ACS)، إحدى شركات زيروكس التي استحوت عليها زيروكس في فبراير 2010 ستقدم زيروكس باقة شاملة من خدمات تعهيد إجراءات الأعمال وتعهد تكنولوجيا المعلومات، التي ستشمل خدمات معالجة البيانات وإدارة الموارد البشرية والدعم المالي وإدارة علاقات العملاء للمؤسسات التجارية والحكومية حول العالم. و يبلغ عدد موظفي زيروكس 136 ألف موظف يخدمون مئات العملاء في أكثر من 160 دولة.¹

في منتصف الثمانينيات فقدت Xerox نحو 50% من حصتها السوقية في مجال معدات المكاتب لمنافسيها من الشركات اليابانية نتيجة لوجود ثغرات خطيرة في برامج الجودة وخدمة العملاء، ولاسترداد حصتها المفقودة تبنت Xerox برنامجا مطورا للجودة الشاملة والذي كانت جودة خدمة العملاء تمثل إحدى ركائزه الأساسية في أوائل التسعينات، ومن خلال تطبيق هذا البرنامج تمكنت Xerox من تحقيق ما يلي:

- استعادة حصتها السوقية بالكامل.
- تقليل التكاليف بنسبة 30%.
- زيادة الأرباح بنسبة 18%.
- تنمية قاعدة إضافية من العملاء.

2- شركة Alamo لتأجير السيارات وشعار " العميل دائما على حق "

تعد ألامو لتأجير السيارات أكبر مزود لتأجير السيارات للمسافرين الدوليين الذين يزورون أمريكا الشمالية، هي العلامة التجارية المعترف بها دوليا في تلبية احتياجات الإيجار للسياح في العديد من المطارات، تقدم ألامو أسعار الإيجارات المنخفضة اليومية وتعد العملاء بتجربة سفر خالية من المتاعب في وجهات السفر الأكثر شعبية في جميع أنحاء الولايات المتحدة وكندا والمكسيك ومنطقة البحر الكاريبي، وأمريكا اللاتينية وآسيا.

عام 1974 تفتح ألامو أربعة مواقع في ولاية فلوريدا، وفي عام 1995 تطلق محرك الحجز عبر الانترنت يمكن للعملاء زيارة Alamo.com للعثور على المواقع وعرض واختيار سيارتهم . وبعد ذلك

¹ https://www.xerox.com/downloads/egy/en/n/NR_0711_WC6505_Egypt.pdf, consulté le 11/02/2016, 16.00.

Alamo.com يتسع ليشمل قطاع الخدمات العضوية وأدوات السفر الطقس، واتجاهات القيادة والأنشطة الترفيهية للأطفال للتمتع في طريقهم، وفي 2002 ألامو تعلن عن شراكة مع والت ديزني العالمية ومنتج ديزني لاند، مما يجعلها الشركة الرسمية لإيجار السيارات في أكبر مناطق الجذب السياحي في أمريكا الشمالية، وفي 2011 ألامو تطلق شراكة مع الخطوط الجوية اليابانية، التي تتيح لأعضاء برنامج المسافر الدائم JAL لكسب الأميال عند استئجار من أي مكان في الولايات المتحدة وكندا، 2013 ألامو تدخل الارجواي، واليوم تلازم ألامو سوق السياحة والسفر وتعزز الشراكات طويلة الأمد مع شركات الطيران، وكلاء السفر ومنظمي الرحلات السياحية في جميع أنحاء العالم.¹

على الرغم من أن شركة Alamo تحتل المرتبة الخامسة في عالم تأجير السيارات في الولايات المتحدة وتبلغ حصتها السوقية نحو 8%، إلا أنها عانت في بداية التسعينات من انخفاض حجم مبيعاتها، وزيادة معدلات شكاوى العملاء وارتفاع معدلات التحول إلى المنافسين، هنا قررت إدارة الشركة تبني برنامجاً لخدمة العملاء تحت عنوان " العميل دائماً على حق " والذي استند إلى خلق ثقافة مؤسسة تنظر إلى العميل باعتباره أفضل الأصدقاء وتثمن جهود العاملين الذين يتصدون لحل مشكلات العملاء أو ابتكار وسائل جديدة لتحقيق رضاهم عن المؤسسة وخدماتها. لقد امتد البرنامج إلى ما يقارب ثلاث سنوات حقق فيها البرنامج النتائج التالية:

- زيادة التعاملات التبادلية بنسبة 30%.
- ارتفاع عدد العملاء المتكررين بنسبة 70%.
- انخفاض معدل الشكاوى بنسبة 15%.

2- شركة Continental Air ways والنجاة من شبح الإفلاس

تعرضت شركة (Continental) لشبح الإفلاس في بداية التسعينات من القرن الماضي، ومن خلال تبني برنامج فعال لخدمة العملاء، تمكنت في عام 1993 من تجاوز هذه الأزمة بنجاح، وقد أدى ذلك إلى حصولها على لقب أفضل شركة طيران لهذا العام من الهيئة العالمية للنقل الجوي.

وتعد شركة (Continental) الآن من الشركات ذات السمعة الجيدة نتيجة رضا العملاء على خدماتها، فقد فاقت جميع الشركات المنافسة بالنسبة لدقة الوقت والأمتعة، كما أنها كانت أقل شركة تتلقى شكاوى من عملائها.

3- شركة Harly والتعلم من الناجحين في خدمة العملاء

عندما قام مديرو شركة (Harly) للدراجات بزيارة مقر شركة هوندا منافسها الرئيسي في السوق الأمريكية بهدف اكتشاف السر وراء سيطرة هوندا على 44% من السوق، تملكتهم الدهشة عندما علموا أن السر يرجع إلى تقديم خدمات متميزة للعملاء، لقد تعلموا أن المنتج الجيد وحده لا يكفي وإنما الخدمة

¹ <http://aboutus.alamo.com/index.html>, consulté le 11/02/2016, 17.00.

هي التي تعطي قيمة عظيمة للمنتج الجيد. لقد ساهم تطبيق مؤسسة هارلي لقواعد خدمة العملاء في هوندا إلى ارتفاع حصتهم السوقية من 22% عام 1982 إلى 46% عام 1987 كما بلغت مبيعاتها 18 مليار دولار في نفس العام، لقد اكتشفوا أن السر وراء النجاح إنما يكمن في تحقيق رضا العملاء.

4- دستور خدمة العملاء في شركة L.Bean

تعتبر شركة L.Bean واحدة من كبريات المؤسسات الناجحة في مجال البيع بالكتالوج والتي تركز في مبيعاتها على الملابس الجاهزة والمعدات الرياضية ونتيجة للحساسية المفرطة لخدمة العملاء فقد أعدت المؤسسة ما يسمى بدستور خدمة العملاء والذي يمثل الأساس في تحديد العلاقة بين الإدارة والعاملين من ناحية، والمؤسسة بوجه عام وعملائها من ناحية أخرى، وفيما يلي بعض مقتطفات هذا الدستور:

- العميل هو أهم شخص في المؤسسة.
- العميل لا يعتمد علينا .. ولكننا نعتمد عليه.
- العميل لا يسبب الازعاج للعامل .. بل هو المبرر لوجوده.
- نحن لا نجاهل العميل عندما نقوم بخدمته، ولكنه هو الذي يجاملنا عندما يمنحنا الفرصة لخدمته.
- نحن لا نسعى لكسب أي جدال طرفه العميل.
- العميل يأتي باحتياجاته، ومهمتنا إشباعها، حتى تستمر عملياتنا وأرباحنا من أجله وأجلنا.

5- متجر بابليكس كنموذج نجاح في خدمة العملاء

حقق متجر بابليكس أضخم مبيعات سنوية والتي وصلت إلى 10 بليون دولار، وهو من أسرع المتاجر نموا في شمال شرق الولايات المتحدة الأمريكية، وقد حقق نجاحا ماليا وشهرة واكتسب ثقة العملاء نتيجة لاهتمامه بخدمتهم، ويؤكد رئيس متجر بابليكس أن النجاح في خدمة العملاء يأتي من الالتزام بالخدمة التي تبدأ من اليوم الأول في عمل الموظف الجديد، ويوضح أنه في كثير من المرات يبلغ عمر الموظف الجديد 16 أو 17 عاما (فهل تغامر بتعيين شاب عمره 16 عاما ليكون مسؤولا عن خدمة العميل الذي يصدر حكما تلقائيا عن المؤسسة). ويؤكد إيد كرينشو أنه ليس بالإمكان إخبار العميل مقدما إذا كان الموظف سيلتزم بمستوى الخدمة الذي يريده العميل أم لا، في حين أنه يجزم بأن صغار الموظفين يرغبون في إرضاء العملاء، لذلك فهم يحاولون الاقتداء بمتجر بابليكس في نجاحه في مجال تقديم خدمات متميزة للعملاء.¹

¹ ت. د. جون، مرجع سبق ذكره، ص30.

يلتزم التاجر بسبع أشياء مهمة من أجل رفع الشعار الدائم " التسوق متعة أينما تكن " وفيما يلي ما يفعله بابليكس من أجل وضع موظفيه على الطريق الصحيح:¹

- سؤال الموظفين عن ترشيح موظفين جدد. فغالبا ما يميل الأشخاص المهذبون الذين يحرصون على خدمة العملاء إلى التعامل مع من يتبعون النهج نفسه، فأصدقاء وأقارب الموظفين المتميزين غالبا ما يكونون موظفين متميزين أيضا.
- تعيين موظفين جدد في مجال خدمة العملاء بحيث يتولون مهامهم بدءا من اليوم الأول في العمل، تعرض المؤسسة وعلى الموظفين الجدد شرائط فيديو تتعلق بالالتزام المؤسسة بخدمة العميل، بالإضافة إلى توجيه هؤلاء الموظفين من قبل الادارة وزملائهم القدامى فيما يتعلق بأهمية تقديم خدمات متميزة للعملاء.
- مساعدة الموظفين الذين يتمتعون بخبرة كبيرة ويتميزون بالاهتمام بخدمة العملاء للموظفين الجدد في متجر بابليكس حتى يصبح الموظف الجديد مقتدرا على العمل وحده. ويقول كرينشو: " بالرغم من أن هذا يزيد من التكاليف المادية إلا أننا نشعر أن الاستثمار في مجال خدمة العملاء مجد" (ولا شك في أن الممارسة تعمل على تشجيع الموظف المسؤول الذي يمكن الاستفادة من مهاراته وادارته)
- يقوم متجر بابليكس بتعيين موظفين جدد طبقا لاختبارات صارمة، فإذا كان مستوى الموظفين الجدد دون المستوى في مجال تقديم خدمات متميزة فإن إدارة المؤسسة تحت الموظفين على الالتحاق بوظيفة أخرى (أو على الأقل تتقلهم إلى مكان آخر)
- تدفع شركة بابليكس أجورا مرتفعة. ويقول الرئيس كرينشو " نحن نتوقع الكثير من موظفينا ولذلك ندفع الكثير "
- يحاول متجر بابليكس تشجيع الموظفين داخل مؤسسته. وقد لا يتحمل شاب يبلغ من العمر 16 عاما مسؤولية القيام بأي عمل ولكنه عندما يجد إدارة قوية تشجعه على العمل وتمنحه بعض المزايا، فإنه سينجح في ذلك.
- يقوم متجر بابليكس بتعيين العديد من الموظفين، ولا يؤدي القيام بعمل جيد ومعاملة العملاء باحترام إلى أداء العمل على أكمل وجه فقط ولكنه يحقق ثراء واسعا من خلال الخطة الموضوعية بإحكام. وفي هذا المتجر يكون كل موظف على علم بكيفية خدمة العملاء.
- بعد وضع العديد من الموظفين على الطريق الصحيح يحاول متجر بابليكس الحفاظ عليهم على المدى البعيد، وهذا بدوره يعمل على تحسين مستوى خدمة العملاء وإرضاء عدد كبير منهم، وفي النهاية لا يستطيع المنافسون - الذين يبيعون المنتجات بسعر أقل - الصمود أمام متجر بابليكس.

¹ المرجع نفسه، ص 30-32

المبحث الثالث: المتطلبات التنظيمية لتحقيق التميز في خدمة العملاء

يتناول المبحث أربعة مطالب، بداية من الرؤية التي تعكس أهمية العميل، إلى المطلب الثاني الذي يتناول الثقافة التنظيمية التي تدعم خدمة العميل، أما المطلب الثالث سيتطرق إلى أهمية وجود تعهد والتزام إداري نحو خدمة العملاء ووضع معايير للخدمة المتميزة وتوصيلها للعاملين، وخصص المطلب الرابع للعنصر الخاص بانتقاء وتوظيف أفضل الكفاءات وضرورة العمل الجماعي.

المطلب الأول: الرؤية التي تعكس أهمية العميل

تعتبر الكلمات والصور والمبادرات أحجار البناء لهيكل الرؤية، وعندما تضاف هذه الأشياء إلى بعضها البعض تخلق الطاقة واللغة ذات المغزى اللتين تعدان أخطر موارد التغيير، وعلى الأفراد بذل الكثير من الجهد حتى يتسنى لهم السيطرة على تغيير السلوك، وبدون التركيز على مثل هذه الطاقة والجهد لا تستطيع أي مؤسسة أن تحقق النجاح. ويساعد الإلهام والطموحات التي عادة تجسدها بعض العبارات أو الكلمات المميزة الأفراد العاملين على أن يكون لديهم هذه الجهود وعلى التركيز عليها. ومن أمثلة هذه الكلمات: الجودة في فورد، الإبداع 3m، عدم التقيد بالحدود في (General Electric)، ويمكن أن تصبح مثل هذه العبارات ذات قيمة لأولئك الذين يريدون مراعاة الربط بين المغزى والأداء والجهود.¹

1- فوائد ونتائج الرؤية: إن توافر الرؤية يساعد في تحقيق ما يلي:

- توفير الإلهام العام للعاملين.
- توفير إطار إرشادي لاتخاذ القرارات.
- تحقيق الالتزام بين العاملين في المؤسسة .
- توحيد آراء المديرين والعاملين حول الاتجاهات المستقبلية ووضع المؤسسة في المستقبل.
- التهيئة للتعامل مع متغيرات وتحديات المستقبل.

2- مواصفات الرؤية الفعالة: إن رؤيا المؤسسة التي يتم بناؤها وصياغة أبعادها الفكرية وفق ثوابت

استقرائية شاملة لطبيعة البيئة التي تتعامل بها المؤسسة ووفقا للتطلعات ذات المديات البعيدة، بغض النظر عن طبيعة عمل المؤسسة سواء كانت ربحية أم لا يجب أن تتضمن المواصفات التالية:²

- يجب أن تكون مفهومة من قبل كافة الأفراد الذين لديهم علاقات مع المؤسسة مثل العملاء، الموردين، الموظفين.
- يجب أن تكون مختصرة وواضحة وشاملة في نفس الوقت.

¹ دوجلاس سميث: إدارة تغيير الأفراد والأداء، ترجمة: عبد الحكم أحمد الخرامي، إيتراك للنشر والطباعة والتوزيع، مصر الجديدة، مصر، الطبعة الأولى، 2001، ص244.

² خضير كاظم حمود: ادارة الجودة في المؤسسات المتميزة، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص111.

- يجب أن تمثل تحدياً بالنسبة للمؤسسة ولكن يمكن تحقيقها.
- قدرة على خلق التحفيز والاهتمام لدى كافة الأفراد الذين لديهم علاقات مع المؤسسة.
- قدرة على توحيد أهداف كافة أجزاء المؤسسة.
- لا تهتم بالأرقام بل تسعى لبناء تطلعات هادفة في ظل التحديات البيئية التي تواجه النشاطات التي تقوم بانجازها المؤسسة المعنية.
- تمثل الإطار العام بالنسبة للمؤسسة.

من خلال ما سبق نلاحظ أن صياغة رؤية المؤسسة تكاد تمثل تحدياً، فكما اتسمت الرؤية بعمق فكري ثاقب وعكست مفهوم وتوجه استراتيجي واضح كلما عبرت عن القيادة الإدارية المتميزة وبالتالي المؤسسة المتميزة في تطلعاتها الاستراتيجية البناءة، ومن المفاهيم المتميزة التي تعبر عنها الرؤية الناجحة في بيئة الأعمال المعاصرة المفاهيم التي تعبر عن مدى اهتمام وسعي المؤسسة نحو تحقيق آمال وأحلام عملائها، ذلك أن المؤسسة الناجحة على يقين أن تحقيق أحلامها وأهدافها لن يتحقق إلا من خلال تحقيق أهداف عملائها.

3-مؤسسات اهتمت في صياغة رؤيتها بأهمية العميل: من الأمثلة التي يمكن التكلم عنها لمؤسسات اهتمت في صياغة رؤيتها بأهمية العميل وكان لذلك أثر في تطورها ونجاحها مؤسسة تاكسي دبي ورؤيتها الاستراتيجية "الريادة في خدمات توصيل الركاب، حيث تحرص مؤسسة تاكسي دبي على تقديم الخدمات والتسهيلات وفقاً لأعلى معايير الجودة والتميز من خلال أسطولها الذي يعمل عليه أكثر من 8400 سائق بمختلف الجنسيات تصل إلى 33 جنسية لخدمة التاكسي طوال اليوم 24 ساعة بنظام الورديات، بالإضافة إلى حرصها على تأهيل السائقين بشكل متكامل لتقديم خدمة متميزة للجمهور والركاب، وبذل المزيد من الجهد وتأدية مهامهم وواجباتهم بشكل متميز للمساهمة في نجاح ورقي هيئة الطرق والمواصلات، ومؤسسة تاكسي دبي تطور خدماتها وترتقي بها بشكل يتناسب مع مكانة إمارة دبي العالمية. كما أن مؤسسة تاكسي دبي تسعى دائماً لتحقيق رؤيتها الاستراتيجية "الريادة في خدمات توصيل الركاب" من خلال إضافة مركبات ذات الدفع الرباعي في خدماتها المتميزة "خدمة كبار الشخصيات" في مطارات دبي لفتح آفاق جديدة وإرساء اتجاهات حديثة في تقديم خدمات بمعايير عالية الجودة تعزز صورة إمارة دبي وترتقي بها بما ينسجم مع طموحات وخطط قيادتها الرشيدة.¹

ومن المؤسسات التي اهتمت واشتهرت في صياغة رؤيتها بالعملاء نجد، مؤسسة ماكdonald، مساعد اوتيس، مؤسسة دلنا للطيران. وفيما يلي لمحة عن هذه المؤسسات:

أنشأت شركة ماكdonaldز في مايو 1940، وهي إحدى أكبر سلسلة مطاعم الوجبات السريعة في العالم. ماكdonaldز شركة تجارية مساهمة يملكها الملايين من الأشخاص بالعالم هدفها الأساسي تحقيق

¹ <http://www.dubaitaxi.ae/ar/Pages/NewsCenter.aspx>, consulté le 11/02/2016, 12:00.

الأرباح وهي لا تدعم أي نشاط ديني أو سياسي وذلك حفاظا على مصالحها التجارية حول العالم. وتملك شركة ماكدونالدز أكثر من ثلاثين ألف فرع للوجبات السريعة في مئة وواحد وعشرين دولة وأكثر من أربعمائة وخمسة وستين ألف عامل، كما أنها تمتلك أو لها مشاركات مع سلاسل مطاعم أخرى مثل: (Chipotle Mexican Grill)(Boston MarketK)(Aroma Café)

أوتيس هي أكبر منتج ومصنع للمصاعد والسلالم الكهربائية والممرات المتحركة في العالم، تأسست منذ أكثر من 160 عاما من قبل مخترع المصعد أوتيس، وتعرض منتجاتها وخدماتها من خلال شركاتها في أكثر من 200 بلدا وإقليما، وفرت ما يقرب من 1.9 مليون من المصاعد والسلالم المتحركة في جميع أنحاء العالم. أوتيس وحدة تابعة لليونايكس تكنولوجيز كورب، والمزود الرائد لصناعات الطيران وبناء النظم في جميع أنحاء العالم، وهي الآن توظف حوالي 66,000 موظف عالميا مع ما يقرب من 1000 مكاتب فرعية وبلغت إيراداتها 12 مليار دولار سنة 2015.¹

مؤسسة دلتا للطيران بدأت بعملية رش المحاصيل من الجو عام 1924، نمت الآن لتصبح واحدة من أكبر شركات الطيران العالمية في العالم، مما يساعد أكثر من 160 مليون مسافر من الوصول إلى الأماكن التي تريد أن تذهب إليها كل سنة.

4- أهمية إعداد فريق العمل برؤية مستقبلية: يوضح هذا المثال دورا آخر من الأدوار المهمة للقائد ألا وهو الامداد برؤية مستقبلية. فإذا كان القائد يرغب في إقناع الآخرين باتباع وجهة محددة، يجب أن يكون لديه هو نفسه فكرة واضحة عن هذا الاتجاه لذلك يجب أن ترتبط هذه الرؤية المستقبلية التي يمد القائد الأفراد بها ب:²

- الهدف الكلي والتصور الشامل بأكمله.

- أهداف القسم أو أهداف أعضاء فريق العمل الذي يعمل معه.

- أولويات فريق العمل الخاصة.

تؤثر رؤية القائد على إمداد المجموعة برؤية واضحة وعلى التزامهم بتحقيق الأهداف، وبالطبع على مستوى الأداء، ذلك لأن الهدف من الرؤية هو خلق روح التحدي والتشويق والإحساس العام بالأنشطة. فبغير الرؤية التي يقدمها جون كيندي عام 1961 لما نجحت الولايات المتحدة الأمريكية في هبوط الإنسان على سطح القمر في عام 1969: "إنني أوّمن بقدرة هذه الأمة على إنزال الإنسان على سطح القمر وإعادةه سالما للأرض قبل إنهاء هذا العقد من الزمن.. ولن يكون هناك أي مشروع فضائي

¹ <http://www.otisworldwide.com/d1-about.html>, consulté le 11/02/2016 ,14 :00.

² عاطف جابر طه عبد الرحيم: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2009، ص615.

آخر غير هذا المشروع يذهل البشرية أو أي مشروع أهم منه على النطاق الواسع لاكتشاف الفضاء. وإذا صح التعبير فلن يهبط رجل واحد على القمر إنما أمة بأكملها.¹

يقول علماء النفس إنه من الأسهل أن تقوم بالأشياء لاسيما الأشياء المعقدة التي تستدعي تحديا، وذلك إذا حاولنا أولا رسم صورة لما نريد تحقيقه، هذا ما يطلق عليه بالتخيل، وهو ما يزود به القائد الجيد من حوله. مثل رؤية لعمل إحدى الإدارات: "سنصبح أكثر إدارات الهيئة فاعلية، سنحقق أهدافنا، ونستجيب لمطالب العملاء على مدار اليوم بأكمله، وسنستفيد من معلومات السوق ونحاول باستمرار تحسين الخدمات التي نقدمها." مدير قسم خدمات العملاء بإحدى المؤسسات².

المطلب الثاني: الثقافة التنظيمية التي تدعم خدمة العميل

تعني ثقافة المؤسسة القيم والمعايير وأنماط الفعل التي تميز العلاقات الاجتماعية داخل التنظيم الرسمي³. أما شين فيعرف الثقافة التنظيمية على أنها مجموعة المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو طورته أثناء حل مشكلاتها، للتكيف الخارجي والاندماج الداخلي، والتي أثبتت فعاليتها من ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها.⁴

وهي مجموعة من القيم والمعتقدات المباشرة وغير المباشرة والخبرات، والممارسات التي تحقق التفوق التنظيمي. تؤثر ثقافة المؤسسة في سلوك العاملين والمديرين حيث تبنى القيم الجديدة وتنتشر الفكر الجديد تجاه الجودة وقيمة الوقت وأهمية روح الفريق والتعاون واثبات الذات والابتكار. وتؤثر القيادات على الثقافة التنظيمية. ويجب استخدام منظومة للحوافز والدوافع لتشجع أعضاء المؤسسة على الاستمرار في تنفيذ ثقافة المؤسسة⁵.

أبرزت الدراسات الميدانية المتعلقة بموضوع الفعالية التنظيمية في علاقتها بالثقافة التنظيمية جملة من النتائج تدور حول فكرة رئيسية مفادها أن للثقافة التنظيمية أثر كبير على الأداء، فكلما كانت ثقافة المؤسسة متجانسة وقوية، أي كانت تشجع الإبداع والابتكار وتدعم تحمل المخاطر وحل المشكلات كلما زادت معدلات الأداء، والمؤسسات الأكثر نجاحا وفعالية هي المؤسسات التي تمتلك ثقافات قوية تمكنها

¹ المرجع نفسه، ص 615_616.

² عاطف جابر طه عبد الرحيم، مرجع سبق ذكره، ص 617.

³ مارشال جوردون: موسوعة علم الاجتماع، ترجمة محمد الجوهري وآخرون، مجلد 1، الطبعة الأولى، 2000، ص 513.

⁴ Gibert Patrick et autres :organisations et comportement : nouvelles approches nouveaux enjeux , donod,paris, 2005, p141.

⁵ سامر جلدة: إدارة السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009، ص 204.

من الاستجابة والتكيف مع تغيرات المحيط وتعقيده. وأن الثقافة التنظيمية تمثل إحدى المتغيرات التي يمكن أن تستخدمها المؤسسات لتحقيق ميزة تنافسية¹.

1- تصنيف الثقافة التنظيمية: صُنفت الثقافة التنظيمية من وجهة نظر (Hodge et Anthony,1991) إلى نوعين هما:²

أ- الثقافة القوية: تتميز الثقافة القوية بكونها ثقافة واسعة الانتشار بين أفراد المؤسسة كما أنها تتميز بالقبول. هناك ثلاث عوامل تسهم في حصول المؤسسة على ثقافة تنظيمية قوية هي:

- وجود قائد أو مؤسس قوي.

- وجود بيئة داخلية تدفع باتجاه اتخاذ القرارات وصياغة الاستراتيجيات في ضوء المعايير الثقافية.
- اهتمام حقيقي وصادق بالعملاء والأفراد العاملين وأصحاب المصالح الآخرين. والثقافة القوية تظهر دلالاتها في انخفاض معدل العمل والاتفاق الكبير بين الأعضاء الإخلاص للعمل والولاء.

ب- الثقافة الضعيفة: تتميز الثقافة الضعيفة بكونها ثقافة سطحية تعتمد على المظاهر وتختلف من قسم إلى آخر داخل المؤسسة. وتجدر الإشارة إلى أن هناك سبيلا وحيدا للتمييز بين الثقافة القوية والثقافة الضعيفة وهو ما يوضحه الجدول الموالي:

يؤشر من الجدول الموالي رقم (07) أن إجابات المعايير بنعم يدل على وجود ثقافة تنظيمية قوية لدى المؤسسة على العكس مما لو كانت الإجابات بكلمة كلا عندها تكون الثقافة التنظيمية ضعيفة.

¹ خالد بوشارب بولوداني، مهدية ساطور: اشكالية الثقافة التنظيمية والفعالية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، أبحاث الملتقى الدولي حول: أداء وفعالية المؤسسة في ظل التنمية المستدامة، يومي 10-11 نوفمبر 2009، منشورات مخبر السياسات والاستراتيجيات الاقتصادية في الجزائر، جامعة المسيلة، الجزائر، 2009، ص20.

² احسان دهش جلاب: ادارة السلوك التنظيمي في عصر التغير، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الاولى، 2011، ص610-611.

الجدول رقم (07): معايير الحكم على قوة الثقافة أو ضعفها

المقياس	المعيار	نعم ← كلا
<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	وجود شعارات معينة؟	1
<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	هيمنة بعض القصص في المؤسسة؟	2
<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	وجود أبطال معروفون في المؤسسة؟	3
<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	وجود الأفعال الرمزية أو الرموز في المؤسسة؟	4
<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	توافق الطقوس الاجتماعية والمعايير الاجتماعية؟	5
<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	وجود لغة محددة في المؤسسة	6
<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	هل تمتلك المؤسسة تاريخ عريق؟	7
<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	هل تخلى الأفراد عن المؤسسة منذ عدد من السنوات؟	8
<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	وجود البدائل (الخيارات) التي تحوز على قبول الأفراد	9

المصدر: احسان دهش جلاب: ادارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2011، ص612.

في حالة الثقافة الضعيفة يحتاج العاملون إلى توجيهات وتهتم الإدارة بالقوانين واللوائح والوثائق الرسمية المكتوبة، كما تتجسد في نظم الإدارة الأوتوقراطية ونمط الإدارة العائلي والسياسي، وفيها تتخفص الإنتاجية ويقل الرضى الوظيفي لدى العاملين، كما قد يتم فيها الشعور بالغرابة عن الثقافة والمجتمع والمحيط وهي ظاهرة الاغتراب الاجتماعي، حيث تبدو القيم والمعايير الاجتماعية السائدة عديمة المعنى للفرد، ويشعر الفرد بالعزلة والاحباط.¹

إن الثقافات القوية تمارس تأثيرا إيجابيا على كفاءات المؤسسة وذلك لأنها تساهم في تحفيز العمال بمجرد احترام نفس القانون أو نفس دستور القيم والقواعد المشتركة مما يجعل الأفراد في حالة إشباع ورضى ذهني يزيد من حماسهم في العمل؛ تعتبر مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات ونظام المكافآت أمثلة معبرة على بعض التطبيقات التي تملئها الثقافة لتثمين العمل. لقد أبرزت بعض النظريات ومنها نظرية (GEER Hofstede 1980) و (Philip selznik 1957) وجود ارتباط وثيق بين قوة الثقافة والكفاءات الممتازة في مؤسسة ذات ثقافة قوية يشترك أفرادها في مجموعة من القيم والسلوكيات المتماثلة كما يستوعبها العمال الجدد بسرعة.²

¹ سعيد بن يمينة: تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص153.

² المرجع نفسه، ص151.

تتمتع الثقافة القوية بمجموعة من الخصائص نذكر منها:

- **الثقة:** تشير الثقة إلى الدقة والتهذيب ووحدة الذهن والتي تعتبر عاملا مهما من عوامل تحقيق إنتاجية مرتفعة.
 - **الألفة والمودة:** يمكن للألفة والمودة أن تتأتى من خلال إقامة علاقات متينة وحميمية مع الأفراد داخل المؤسسة من خلال الاهتمام بهم ودعمهم وتحفيزهم.
- فالثقافة التي تحترم النسق أو تتماشى مع مرحلة الاستراتيجية المعتمدة هي الوحيدة التي تتضمن نتائج ذات دلالة، فوجود تلام أو توافق كبير يؤدي إلى تحقيق كفاءة مرتفعة ووجود توافق ضعيف يؤدي إلى تحقيق كفاءة ضعيفة.¹
- 2- مظاهر الثقافة التنظيمية ومزايا التفوق التنظيمي:** من أهم نتائج الثقافة التنظيمية الجديدة للقرن الحادي والعشرين:²

- التجديد والابتكارية.
 - دور جديد لرواد ورائدات الأعمال لبناء المشروعات الجديدة.
 - المستويات التنظيمية وتحقيق التعاون وروح الفريق.
 - البيروقراطية سوف تقل دورا وحجما.
 - الإنفتاحية على العالم والبيئة المحيطة.
 - التحفظية في التعامل مع المخاطر وعدم التأكد.
 - الطموح.
 - التماسك التنظيمي لعمل المديرين كفريق واحد.
 - النتائج والإدارة الاستراتيجية.
 - الاستعداد للمستقبل بالتخطيط الاستراتيجي.
- ويجب أن تعمل جميع المؤسسات في المجتمع بنشر ثقافة تنظيمية تقوم على العدالة والمساواة والأمانة والصدق والجدية والتنافسية والابتكارية والمساواة. وإذا تحقق ذلك يتم القضاء على الخسائر والمطالبة والتخلف والفقر والتضخم.

من مزايا التفوق التنظيمي ما يلي:³

- التركيز على عناصر التميز والتفوق.
- تحسين القدرة على السيطرة والتوجيه.

¹ المرجع نفسه، ص153.

² سامر جلدة، مرجع سبق ذكره، ص203.

³ المرجع نفسه، ص203_204.

- تحرير الإدارة من القيود وتوفير الوقت للأداء.
- تخفيض المخاطر.
- الابتكار والتجديد.
- مقارنة المنافسين وتقليدهم.
- المبادرات.
- التحسين بصفة دورية مستمرة.

وتقوم استراتيجية التفوق التنظيمي على ما يلي:¹

- إختيار رسالة المؤسسة.
- البحث عن مراكز التفوق التنظيمي.
- بناء إستراتيجية إختيار: الأفراد، التراخيص، التحالفات الإستراتيجية.
- الفحص عن آليات الاستفادة من مراكز التفوق.
- الدفاع عن قيادة التفوق وتوفير:
 - المقارنة التحسينية (Benchmarking) *
 - مراجعة الاستخبارات والسياسات الاستراتيجية.

3- الثقافة التنظيمية وعلاقتها بخدمة العملاء والتميز المؤسسي

تجسد الثقافة المؤسسية سلوك العاملين ضمن إطار لحل مشاكل العملاء وبالتالي تتغير نظرة العاملين لمسؤولياتهم نحوهم فيعملون على التفكير في وسائل مبتكرة للانسجام مع العملاء ولكي لا تتحرف هذه الوسائل عن ثقافة المؤسسة يجب خلق التوازن عن طريق زيادة مستوى الضبط الداخلي والتأكيد على خلق ثقافة الصدق والثقة والعمل كفريق لما لها تأثير ايجابي على جودة وتميز الخدمة المقدمة وبالتالي ولاء العملاء للعلامة التجارية.²

أ- دور الثقافة التنظيمية في تحقيق النجاح والتميز

تمتلك الثقافة كظاهرة إنسانية واجتماعية معقدة الخصائص والأبعاد والوظائف دورا حيويا في حياة المؤسسة، فهي تمثل إحدى خصائص المؤسسة، وعناصرها، ومكون لرأسمالها الثقافي، والاجتماعي والفكري، والبشري والمعرفي وهي محددا أساسيا لسلوك إدارتها، ومديرها، والعاملين فيها والمتعاملين معها

¹ المرجع نفسه، ص205.

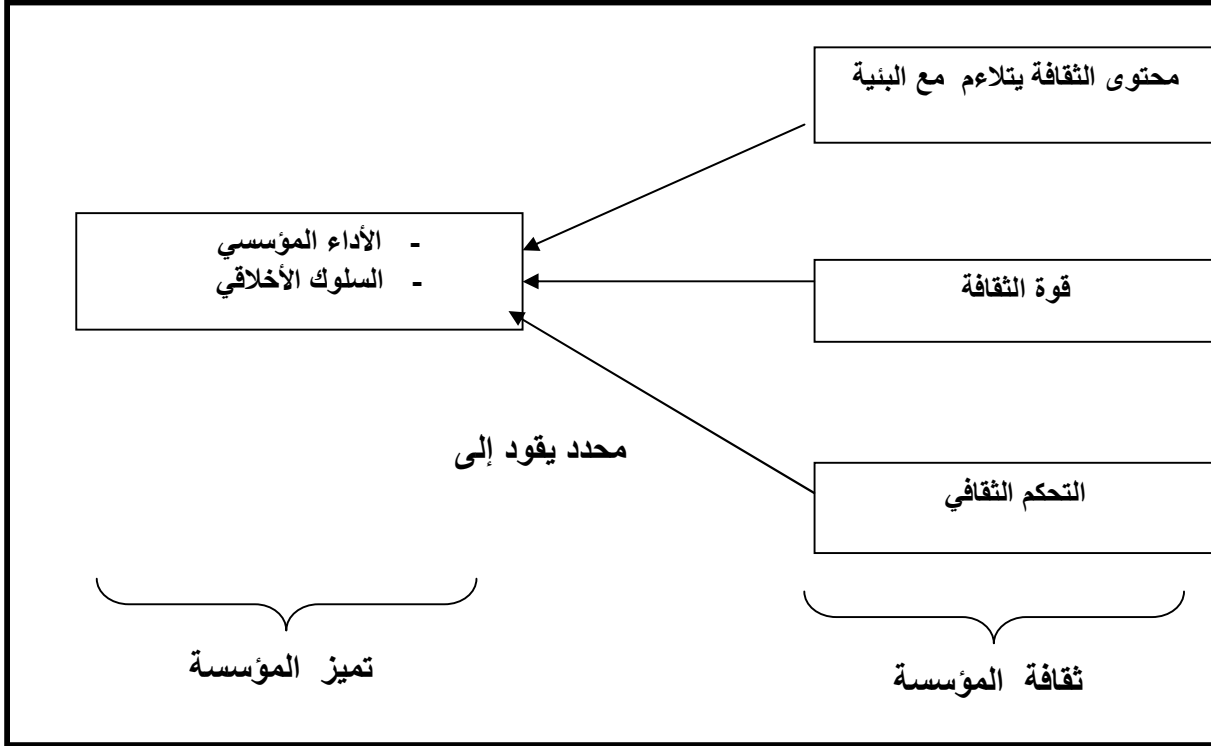
* ال Benchmarking هو عملية مقارنة مؤسسة ما و أعمالها و مؤشرات الأداء الخاصة بها بمؤسسة منافسة أخرى تعد الأفضل بنفس الصناعة أو بالمؤشرات والممارسات الأفضل في الصناعة. عادة ما تكون المؤشرات الرئيسية الثلاثة هي الجودة والوقت والتكلفة، وفي عملية ال Benchmarking تعرف المؤسسة ما هو الأفضل في الصناعة أو في صناعة أخرى تقوم على نفس العمليات وتقارن النتائج والعمليات مع الأهداف.

² هواري معراج، مرجع سبق ذكره، ص165.

في الأمدين البعيد والقريب. إنها المرآة العاكسة لمختلف صور المؤسسة وأنشطتها الظاهرة وغير الظاهرة، وهي تكسب المؤسسة هويتها، ووعيها وفلسفتها، وقيمها، وتوجهاتها، وإرادتها ونسجها، وعملياتها ونتائجها الملموسة وغير الملموسة. إنها إحدى الجدارات الجوهرية والمناخ الذي يهيئ احتضان فطنة المؤسسة، وذكائها، وعبقريتها وتفوقها، وتميزها. وهي الفضاء الذي تلد في رحمة خيارات استراتيجيات وخطط وهياكل المؤسسة، وأسلوب قيادتها، وحوكمتها، وشفافيتها، ونجاحها، وبقائها والتحسين المستمر لعملياتها، وتكيفها، وتكاملها، وإنماجها، وتحولها وارتقائها فهي نظم حية تضي على المؤسسة طابع الحركية، والمرونة والقدرة على التعامل مع الخطر والتحدي بلغة القائد الملهم الكارازماتي التفكير البراجماتي التصرف، وهي تخلق روحية فريق العمل وروح العمل الجماعي معززة الإرادة والالتزام، داعمة الولاء، مساهمة في بناء المناخ الأخلاقي القيمي الموجه لسلوك العاملين نحو الأداء المتميز جودة وكلفة وتوقيتا وموقعا وقيمة. وهي وعاء يحتوي أسرار المؤسسة وما يعلن من نتائج أعمالها. فلا قيمة لنجاح المؤسسة وتميزها دون حواضن ثقافية ترسخ مبادئ العمل، وتقاليده، وطوقسه ورموزه وشعاراته. ويتجلى دور ثقافة المؤسسة في مزج مختلف الثقافات وخصائصها وأبعادها تحت مظلة فسيفاء الثقافة، وهذا يعني إعتماها فلسفة التنويع والتكامل، والتكيف والتركيز في إدارة ثقافة المؤسسة وهو ما يقود إلى تحقيق النجاح والتميز المتوقع والمحقق. فمثلا استخدم (Foster,2007) المنظومات الثقافية كمدخل لتحسين الجودة والذي يختلف باختلاف الوعي الثقافي، وهو ما يشكل مرجعا يفسر اختلاف مستويات جودة المنتجات والخدمات في الشركات متعددة الجنسيات والعبارة القارات¹، وأبرز (Reddy,2004) ضمن منطوق أنثربولوجيا الثقافة تأثير محتوى الثقافة وقوتها وتحكمها على الأداء المؤسسي والسلوك الأخلاقي، وذلك كما يظهره الشكل الموالي:

¹ نعمة عباس الخفاجي: ثقافة المؤسسة، دار البارودي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة المغربية، 2009، ص 46-48.

الشكل رقم (12): ثقافة المؤسسة محددًا للأداء المؤسسي والسلوك الأخلاقي



المصدر: نعمة عباس الخفاجي: ثقافة المؤسسة، دار البارودي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة المغربية، 2009، ص48.

من خلال الشكل ندرك أهمية كل من محتوى الثقافة ومدى تلاؤمها مع متغيرات وعوامل البيئة، وكذا قوة الثقافة بالإضافة إلى القدرة على التحكم فيها ودور كل هذه العوامل في تحقيق التميز للمؤسسة الإقتصادية، فهي بذلك محددات تقود إلى التميز المؤسسي، وذلك من خلال تأثير هذه المحددات والعوامل على كل من الأداء المؤسسي من كفاءة وفعالية في هذا الأداء، وتؤثر أيضا على السلوك الأخلاقي ومدى ممارسة وتمسك هذه المؤسسة ومكوناتها ومواردها البشرية بالأخلاق من قيم ومبادئ تحترم فيها كل ما يحيط بها، فالتلاؤم أو التوافق الكبير بين محتوى ثقافة المؤسسة مع بيئتها من قيم وعادات ودين ورموز مثلا سيؤدي إلى تحقيق كفاءة وفعالية مرتفعة.

ب- وجود ثقافة تنظيمية تدعم خدمة العملاء

تمتلك كل مؤسسة ثقافتها المميزة، وتعرف الثقافة (Culture) بأنها " مجموعة القيم التي تساعد أعضاء التنظيم في فهم غاياته الأساسية، وكيفية أداء المهام، ومداخل التصدي للمشكلات، وأساليب اتخاذ القرارات، وماهية الأدوار أو الأشياء التي ينظر إليها على أنها هامة. وتتضمن الثقافة القواعد والاجراءات ولغة الاتصال والقيم والعادات والعلاقات وأنماط السلوك المقبولة وغير المقبولة. ورغم أن الثقافة تعتبر

مفهوما مجازيا غير مكتوب ولا يخضع للقياس الموضوعي، إلا أنها تعد مكونا هاما من مكونات البيئة الداخلية للتنظيم وتؤثر في سلوكيات العاملين والإدارة نحو البعض ونحو الأطراف الأخرى وأهمها العملاء.

وتوجد العديد من الشعارات التي تعكس ثقافة المؤسسة مثل:¹

- "العميل دائما على حق" - The Customer is Always Right
- "العميل هو النشاط" - The Customer is the Business
- "العميل هو رئيسي" - The Customer is My Boss
- "العميل هو الملك" - The Customer is a King

وغيرها من الشعارات التي تدل على اقتناع العاملين بأهمية العميل وضرورة السعي إلى تحقيق رضاه. وفي الحقيقة، فإن تحقيق التميز في خدمة العملاء يتطلب أن تتحول هذه الشعارات إلى واقع عملي، بمعنى أن تصبح قيمة تنظيمية يتولد عنه الإشباع والرضا ليس فقط للعملاء بل والعاملين كذلك. على سبيل المثال، توجد تعليمات مشددة للعاملين في شركة (DuPont) بأن يتركوا كل ما لديهم إذ تقدم أحد العملاء لشراء أحد المنتجات، أو بادر بالاستفسار عن بعض الأمور أو الجوانب التي تساعده في اتخاذ قرار الشراء. وبالمثل تقوم شركة (American Express) بمنح مكافأة قد تصل إلى ألف دولار لكل تصرف استثنائي قد يقوم به الموظف لتحقيق خدمة متميزة للعميل ويطلق عليها جائزة " أعظم مؤدي " (Great performer)، إن أحد أسرار التفوق لمؤسسة مثل (Wal-Mart) هو امتلاكها لثقافة عبر تاريخها الطويل تعظم من أهمية تحقيق رضى العملاء، وتدعيم القيم الوظيفية الإيجابية. فقد اكتسبت مؤسسة مثل مكدونالدز شهرتها الواسعة من خلال تركيزها المستمر على اعتبارات الجودة والخدمة والنظافة وتحقيق الكمال في كل جزئية من جزئيات العمل.²

ولإيجاد مثل هذه الثقافة الإيجابية فإن الأمر يتطلب:

- وجود معايير متفق عليها لجودة خدمة العملاء
- استقطاب أفراد مؤهلين وقادرين على تحقيق تلك المعايير
- دعم إداري للمقترحات والآراء بشأن تحسين مستويات الخدمة
- توفر درجة عالية من الاعتمادية والأداء الصحيح للخدمة من المرة الأولى (Do It Right Frits Time)

¹ جمال الدين محمد المرسي ومصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 155.

² المرجع نفسه، ص 155.

مثال: تركز الثقافة في مؤسسة (Nordstrom)، وهي إحدى مؤسسات التجزئة، إلى الالتزام بالخدمة الاستثنائية لعملائها، والتي تبدو واضحة في شعارها " الاستجابة لطلبات غير المنطقية للعملاء"، إن معاشية مثل هذا الشعار بواسطة العاملين بالمؤسسة جعله يرسخ في السلوك اليومي لهم عند مواجهة أي تحدي قد يفرضه طلب أو تساؤل غير متوقع من العملاء. عادة التصدي لطلبات العملاء بطريقة ودية قد لا يتضمن أكثر من الابتسامة وإبراز الاهتمام الشخصي، ولكن الاستثناء قد يعني دفع تذكرة انتظار السيارة عند التأخير في إجراءات تغليف إحدى الهدايا المشتراه عن الوقت المعتاد، كما قد يتضمن توصيل بعض المواد المشتراة إلى المطار مجانا إذا كان العميل في حاجة ماسة لذلك.

في مؤسسة (Nordstrom)، فإن كل طلب غير منطقي لأحد العملاء يعتبر فرصة " لتصرف بطولي " (Heroic act) بواسطة أحد العاملين، كما ينظر إليه باعتباره لبنة في بناء سمعة عظيمة للخدمة. إن مؤسسة (Nordstrom) تشجع على تكرار مثل هذه التصرفات عن طريق منح الترقية لأولئك الذين يقومون بتصرفات بطولية مع العملاء، كما تمنحهم الأولوية في الحوافز والمزايا الوظيفية الأخرى¹.

على المؤسسة أن توظف هؤلاء الذين يمتلكون القدرة على إسعاد العملاء وتحقيق معاييرها الذاتية في الخدمة والتوافق مع ثقافتها الخاصة. وتعطى كل المزايا لأولئك الذين يستطيعون تخليد قيم وثقافة المؤسسة وطريقتها الخاصة في خدمة عملائها.

المطلب الثالث: وجود تعهد والتزام إداري نحو خدمة العملاء وتوصيل معايير الخدمة المتميزة للعاملين

أحد الاختلافات البارزة بين المؤسسات الموجهة بخدمة العملاء وتلك التي تجعل منها موضوعا ثانويا هي الطريقة التي يترجم بها المسؤولين في المؤسسة أقوالهم إلى أعمال.. ففي التحليل النهائي ليس المهم ما تقوله المؤسسة على لسان مسؤوليها أو العاملين لديها أو ما تنشره في وسائل الاعلان حول تطوير خدماتها، ولكن المهم هو الإجراءات التي يتم اتخاذها في الواقع العملي، ومدى إرساء القدوة بواسطة الإدارة، عملا بقول الله تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لِمَ تَقُولُونَ مَا لَا تَفْعَلُونَ (2) كَبُرَ مَقْتًا عِنْدَ اللَّهِ أَنْ تَقُولُوا مَا لَا تَفْعَلُونَ (3)﴾².

الآية وإن كانت نزلت في قوم قالوا إنهم لو علموا أحب الأعمال إلى الله تعالى لعملوا بها، فلما علموا ذلك لم يعملوا، فوبخهم الله تعالى بهذه الآية، فهي كذلك بعمومها تدل على كل من يعد ولم يف بوعده، أو يأمر بالمعروف ولا يأتيه، أو ينهى عن المنكر ويأتيه³... وجاء هذا المعنى في قول الله تعالى: ﴿ أَتَأْمُرُونَ النَّاسَ بِالْبِرِّ وَتَنْسَوْنَ أَنْفُسَكُمْ وَأَنْتُمْ تَتْلُونَ الْكِتَابَ ۗ أَفَلَا تَعْقِلُونَ﴾⁴، وقوله تعالى حكاية عن نبيه شعيب عليه السلام: ﴿ قَالَ يَا قَوْمِ أَرَأَيْتُمْ إِنْ كُنْتُ عَلَىٰ بَيْنَةٍ مِّن رَّبِّي وَرَزَقَنِي مِنْهُ

¹ المرجع نفسه، ص156.

² سورة الصف، الآية 2-3.

³ <http://fatwa.islamweb.net/fatwa/index.php?page=showfatwa&Option=Fatwald&Id=52965>

⁴ سورة البقرة، الآية 44.

رِزْقًا حَسَنًا ۖ وَمَا أُرِيدُ أَنْ أُخَالِفَكُمْ إِلَىٰ مَا أَنْهَأَكُمُ عَنْهُ ۚ إِنَّ أُرِيدُ إِلَّا الْإِصْلَاحَ مَا اسْتَطَعْتُ ۚ وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ ۗ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ ۝¹

1- وجود تعهد والتزام إداري نحو خدمة العملاء: نتحدث عن التعهد والالتزام التنظيمي بالاحتفاظ بالعملاء مثلاً، فالالتزام التنظيمي هو مدى ارتباط العاملين بالمؤسسة، أهم هذه العناصر التي تبني هذا الالتزام ما يلي:²

- البشر يخطؤون واسترداد العملاء شيء رائع، ليس الخطأ أن يخطئ العامل بل الخطأ أن يوبخه رئيسه عند كل خطأ، فالحل الأمثل هو إعطائه الصلاحيات اللازمة لاستقبال شكاوى العملاء، وبالتالي تصليح الخطأ واسترداد العميل.
- استمرار الاتصال بالعملاء، فيجب على المؤسسة الاتصال بالعملاء باستمرار، وتتبع احتياجاتهم على مدار دورة حياتهم بالمؤسسة.
- مواجهة العملاء، فعند وقوع مشكل ما يجب على المؤسسة أن تواجه عملائها وتشرح لهم الأسباب من أجل زيادة ثقتهم بمصداقية المؤسسة وبالتالي تنمية ولائهم.
- إن سلوك موظفي خط المواجهة مع العملاء إنما يستمد في المقام الأول من الاتجاهات التي تكونها الإدارة حول أهمية العميل، ومدى الالتزام بتقديم مستويات من الخدمة تفوق توقعاته. وإن أكبر عائق لتقديم خدمة جيدة أو تطوير مستوى الخدمات الحالية، إنما يتمثل في الإدعاءات بالابتكار والتحسين قولاً دون أن يترجم ذلك في شكل إجراءات واقعية يلمسها العميل ويعبر عن رضاه عنها. ويساعد وجود التزام إداري نحو خدمة العملاء في تحقيق المزايا التالية:³

- وضع إطار أخلاقي للممارسات التي يجب أن تحكم تقديم الخدمة.
- تقديم نموذج لنوعية المهارات التي ينبغي على العاملين استخدامها في خدمة العملاء.
- ترسيخ المصداقية لدى العاملين وأشعارهم بجدية الإدارة في تحويل فلسفة خدمة العملاء إلى واقع ملموس.
- المساعدة في تدعيم الثقة بين العاملين وتبادل وجهات النظر حول كيفية تحسين الخدمات المقدمة للعملاء.
- إيجاد البيئة المشجعة لتطبيق رؤية المؤسسة وثقافتها المتعلقة بخدمة العملاء.
- تشجيع العاملين على استنفاد طاقتهم وإظهار قدراتهم الكامنة لمساندة مبادرات تطوير الخدمة.

¹ سورة هود، الآية 88.

² هوارى معراج، مرجع سبق ذكره، ص170.

³ جمال الدين محمد المرسي ومصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص157_158.

ومن الأمثلة التي تعكس التزام الإدارة في المؤسسات الرائدة في مجال خدمة العملاء بترجمة الأقوال إلى أفعال، قيام كل مسؤول في مؤسسة (Walt Disney) بتقمص إحدى شخصياتها المشهورة مرة في العام لمقابلة العملاء على الطبيعة والترحيب بهم ومداعتهم. بالمثل يعمل كبار التنفيذيين في شركة (Nokia) على تلقي مكالمات الشكاوى في إدارة خدمة العملاء مرة في الشهر، ومتابعة هذه الشكاوى إلى أن يتم معالجتها. أيضا، يقوم كبار المسؤولين في شركة (Avis) لتأجير السيارات بمصاحبة العملاء في بعض رحلاتهم للتعرف على انطباعاتهم عن الخدمة المقدمة ومقترحاتهم بشأن تطويرها.

وبهذا يمكن القول أن القيادة الفعالة في جميع المستويات تمثل حجر الزاوية في تحقيق النجاح لبرامج خدمة العملاء.

2- وضع معايير للخدمة المتميزة وتوصيلها للعاملين: تحتل عملية تحديد معايير الخدمة المتميزة للعملاء أهمية خاصة في استراتيجيات الريادة في الخدمة، حيث تساعد في تحويل الخصائص العامة للخدمة إلى إجراءات محددة قابلة للقياس. وبصفة عامة يجب أن تعكس المعايير المطبقة توقعات العملاء للخدمة، ومن ثم الأساس الذي يستند إليه الموظف في الأداء، أو الذي تحتكم إليه الإدارة في تقييم ذلك الأداء¹.

المطلب الرابع: انتقاء وتوظيف أفضل الكفاءات وضرورة العمل الجماعي

1- انتقاء وتوظيف أفضل الكفاءات

تشير نتائج العديد من الدراسات إلى أن نحو ثلثي مشكلات خدمة العملاء تنحصر في ضعف مهارات مقدمي الخدمة أو افتقارهم للرغبة في العمل وتدني نظرهم للعميل. ويزيد من خطورة هذا الجانب أنه من وجهة نظر العميل، فإن مقدم الخدمة هو المؤسسة، والمؤسسة ماهي إلا مجموعة العاملين لديها ولذا فإن الإدارة يجب أن تكون حريصة على انتقاء وتوظيف أفضل العناصر التي سوف تقوم بالتعامل الفعلي مع العملاء².

تؤكد نتائج العديد من الدراسات أن المؤسسات الرائدة تمتلك القدرة على الاختيار والتوظيف، حيث تتمكن من الحصول على المرشحين الذين تتفق مؤهلاتهم الفنية والسلوكية مع متطلبات الأداء المتميزة للوظيفة. فالمهارات الفنية وحدها ليست كافية ولكن ربما الأهم هو ما يمتلكه الفرد من معتقدات وقيم وظيفية واتجاهات سلوكية نحو الآخرين وبصفة خاصة العملاء، وتعد مقابلات التوظيف من أهم الأدوات التي يمكن استخدامها للكشف عن القدرات الفنية والسلوكية لدى المتقدمين لشغل الوظائف المختلفة بالمؤسسة. وعلى الرغم من اختلاف وظائف خدمة العملاء من حيث القدرات والمهارات والسمات

¹ المرجع نفسه، ص158.

² المرجع نفسه، ص163.

الشخصية، إلا أن هناك بعض المهارات التي تمثل الحد الأدنى من المتطلبات لتحقيق النجاح في مثل هذه النوعية من الوظائف وهي:¹

- الدافعية لخدمة العملاء.
- الطاقة.
- الحماس.
- الذكاء واليقظة الذهنية.
- العمل الجماعي.
- المرونة.
- الإلمام بمجال وبيئة النشاط .
- المهارة الفنية.
- الأمانة.
- الاعتمادية.
- تحمل الضغوط.
- الولاء والانتماء.

2- ضرورة العمل الجماعي

يعرف الكاتب (Davis) الجماعة بأنها "مجموعة من الأفراد تربطهم علاقات يمكن ملاحظتها أو التعرف عليها"² هذا التعريف يشير إلى عنصر التفاعل بين أفراد الجماعة.

يرى معجم العلوم الاجتماعية " أنه لكي يكون للتعريف دلالاته يجب أن يرتبط بنوع البناء المتكامل، لا بمجرد مجموعة من الأفراد. ولذلك فالأفراد يشكلون جماعة إذا حدث بينهم طراز محدد من الاندماج، يمكن تحديد درجته. أما تشارلز كولي " فقد وضع تعريفا للجماعة حدده بخمسة خصائص:³

- تواصل الوجه للوجه.
- عدم تخصيص نوع التواصل.
- دوام نسبي.
- قلة عدد الأشخاص المتواصلين.

¹ نعمة عباس الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص155.

² حسين حريم: السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الرابعة، 2013، ص153.

³ حسان الجبالي: الجماعات في التنظيم_ دراسة نفسية اجتماعية للجماعات في المؤسسة_، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص15-16.

– الألفة النسبية بينهم.

من بين التعاريف المشهورة للجماعة تعريف سميث (Smith) الذي ذهب إلى أن الجماعة الاجتماعية تتألف من مجموعة من الأعضاء يدركون وحدتهم الجماعية، ولديهم المقدرة على العمل، أو أنهم يعملون بالفعل بطريقة متحدة إزاء البيئة التي تجمعهم بهذا يكون سميث قد اعتبر معيار العمل هو الأساس في وجود الجماعة، ولكننا قد نعثر على أفراد يشكلون جماعة ولا تجمعهم بيئة عمل واحدة، كالأُسرة أو جمعية النادي¹.

من خلال ما سبق يمكن أن نخرج بنتيجة مفادها أن المعنى الحقيقي للجماعة يتجسد عندما يدخل أعضاؤها في علاقات وتفاعلات تلقائية، وترتبطهم قيم ومعايير وتفاعل على أساس مصالح مشتركة ومعايير وضوابط محددة، وكل هذا يؤثر على أعضاء الجماعة وعلى المؤسسة بصورة عامة.

أ- أثر العمل الجماعي على الأداء والتميز

تحتاج مؤسسة القرن الحادي والعشرين للعمل الجماعي أكثر من أي وقت مضى، وذلك نتيجة لتعدد الأعمال التي تقوم بها المؤسسة الحديثة، وزيادة معدلات التغيير الديناميكية في بيئة أعمالها، وتنوع المعلومات والمهارات التي يلزم توافرها لمجابهة المشكلات وإنجاز المهام المختلفة، بالإضافة إلى تدعيم الابتكار والحصول على أكبر قدر ممكن من الأفكار والحلول الجديدة التي تنمي من قدرتها التنافسية وتساعد على تحقيق أعلى معدلات الاشباع والرضا لعملائها².

أولاً: أهمية العمل الجماعي: تستند المؤسسات الرائدة في كافة المجالات تقريبا ومنها مايكروسوفت وفيدال اكسبريس ونوكيا وتويوتا وماكدونالدز وغيرها على العمل الجماعي في تحقيق مستويات متميزة من الأداء من حيث الكمية أو الجودة أو تخفيض التكلفة وتستند فكرة العمل الجماعي إلى تأكيد المبادرة والاتصالات المفتوحة وتحمل المسؤولية والثقة بين العاملين عند التصدي للمهام الوظيفية المختلفة أو التعامل مع المشكلات التي تعوق الأداء. وفي مجال خدمة العملاء تبرز أهمية العمل الجماعي في الجوانب التالية:³

- تدعيم الاتجاهات الإيجابية نحو العملاء والمؤسسة والوظيفة ذاتها.
- إظهار الحساسية لاحتياجات وتوقعات العملاء للخدمة.
- الإستجابة لمطالب العملاء الخاصة أو غير العادية.
- سرعة التعامل مع مشكلات أو معوقات الخدمة.
- التطوير والتحسين المستمر في مستويات الخدمة.

¹ المرجع نفسه، ص16.

² جمال الدين محمد المرسي ومصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص166.

³ المرجع نفسه، ص223.

ثانياً: مواصفات فريق عمل جماعي متميز: تتمثل مواصفات فريق عمل جماعي متميز فيما يلي:¹

- إعتبار الأهداف الشخصية وأهداف الفريق على نفس الدرجة من الأهمية، مع مراعاة عدم تداخل الأهداف الشخصية مع أهداف الفريق، هذا بالطبع إلى جانب الوضوح التام للأهداف في أذهان فريق العمل وتفهمهم لها.
- الوحدة والتماسك بين الأعضاء، حيث تسود العلاقة القوية بين أفراد الفريق وتسهل الاتصالات الرسمية وغير الرسمية بينهم، ونتيجة لذلك ترتفع درجة الثقة بين أعضاء الفريق، ما يؤدي إلى التعبير عن الآراء والتفيس عن المشاعر من دون حرج، وفي ظل هذا الجو تشبع حاجة الانتماء لدى الأشخاص.
- سيادة جو من احترام وجهات النظر المتباينة بين أعضاء الفريق، بل واعتبار الاختلاف في الرأي من العلامات الصحية بهدف الوصول لأفكار جديدة، والبحث الدائم عن أرضية مشتركة.
- العمل في جو مريح وغير رسمي قائم على المشاركة لا على التهديد، وقائم على التعاون للوصول إلى الهدف لا على المنافسة، بل يتم إشعار الجميع بأن المنافسة غير مقبولة.
- سيادة الإقناع بدلاً من الإكراه كوسيلة للوصول إلى القرارات، ويتم الوصول للقرارات عن طريق الإجماع عليها.
- يلتزم الجميع بتنفيذ القرارات.
- النمو الذاتي وارتفاع كفاءات الأعضاء نتيجة الممارسة.

المبحث الرابع: التوجهات الايجابية لمقدم الخدمة نقطة البداية في رحلة الخدمة المتميزة

سنتطرق في هذا المبحث لأربعة مطالب، المطلب الأول يتناول تأثير الاتجاهات الإيجابية على فرص النجاح الوظيفي وولاء العملاء، المطلب الثاني سيوضح مؤشرات الاتجاه الإيجابي، أما المطلب الثالث سيعرض فيه الإدارة الذاتية وتحقيق الخدمة المتميزة، وأخيراً المطلب الرابع يتناول الاتجاهات السلبية وتأثيراتها على الخدمة.

المطلب الأول: تأثير الاتجاهات الإيجابية على فرص النجاح الوظيفي وولاء العملاء

إن توظيف العاملين ذوو النوعية الجيدة هو استراتيجية هامة لتنمية ولاء العملاء، فكلما كانت وظائف المؤسسة يشغلها العاملين المناسبين كلما طالت فترة بقائهم فيها وزادت معرفتهم بطبيعة عملهم، وبالتالي قيمتهم لديها، خاصة بالنسبة للعاملين في الخط الأمامي، حيث أن احتفاظ المؤسسة بهم له تأثير كبير على تطوير الولاء لعلامتها التجارية، فمع مرور الزمن يتولد رابط من الثقة ما بين العميل الداخلي

¹ <http://www.alimam.ws/ref/772>, consulte le: 12/07/2015.

والعميل الخارجي، وهذا ما يعني استخدام المنتج الداخلي في تنمية ولاء العملاء للعلامة التجارية، وهذا مظهر من مظاهر النجاح الوظيفي لمقدم الخدمة.¹

تؤثر نوعية الاتجاهات التي يمتلكها مقدم الخدمة تأثيرا مباشرا على فرص نجاحه في الوظيفة التي يشغلها. فالموظف الذي يتوجه إلى وظيفته صباحا وهو يحمل شعار " لا داعي للتعب " من يعمل أكثر يخطئ أكثر " أو هؤلاء العملاء لا يعجبهم العجب ولا الصيام في رجب ! " أو غيرها في الشعارات التي تعكس اتجاهها سلبيا ونظرة متشائمة إلى الأمور، من الصعب بل قد تكون من المستحيل أن يحقق النجاح أو التميز في أداء الوظيفة أو خدمة العملاء. ويا للأسف فإن مؤسساتنا العربية تكتظ بالعديد من العاملين من هذا النوع.

إن مثل هذا الاتجاه السلبي يقتل روح المبادرة ولذة الاستمتاع الوظيفي والرغبة في إسعاد الآخرين. وفي المقابل، فإن الموظف الذي يذهب إلى عمله ولديه رغبة في خدمة العملاء أو معاونة الزملاء أو الاستمتاع بيوم العمل، فإنه من المرجح أن ينجح في أداء مهامه الوظيفية، حيث أن هذا الاتجاه يمنحه الثقة بالنفس والمهنية في الأداء، ومن ثم فرص أكثر للنجاح الوظيفي.

تأكيدا لأهمية الاتجاهات الإيجابية في تحقيق فرص النجاح أظهرت نتائج إحدى الدراسات الحديثة حول أسباب إعراض العملاء عن شراء نوعيات معينة من المنتجات أو الخدمات مايلي:²

- 14% عيوب في المنتج أو عدم ملائمة الخدمة.
- 68% سلوكيات الموظف " عدم الاهتمام - سوء المعاملة " .
- 13% عدم توافر الخبرة الكافية أو نقص المعلومات.
- 2% سمعة المؤسسة أو الموزع.
- 3% أسباب أخرى.

إن دلالة هذه النتائج تكمن في حقيقة أساسية وهي أن السبب الرئيسي وراء إمتناع العملاء عن شراء منتج ما أو التعامل في خدمة ما إنما يكمن في الاتجاه السلبي للموظف سواء كان بائعا أو مقدما للخدمة والذي قد يشمل في غياب الابتساماة أو تجاهل العميل أو المشاعر الباردة أو سوء الاستقبال... الخ.

إن إرضاء العميل يستمد في المراحل الأولى من اتجاهات سلوكيات الموظف، فعندما يبدو مقدم الخدمة متفائلا ومتحمسا ومستعدا لمعاونة العميل، فإن هذا يدعم من فرص البيع وتكرار التعامل. ومن الأمثلة الواقعية التي تظهر أهمية الاتجاهات الإيجابية في تدعيم فرص النجاح تلك التي تشير إلى ذهاب عميل لأحد البنوك لطلب خدمة بنكية وكان هذا العميل أبكم أي لا يستطيع التحدث، وعندما تقدم للشباك

¹ هوارى معراج، مرجع سبق ذكره، ص166.

² جمال الدين محمد المرسي ومصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص44.

لم يفهم مقدم الخدمة مغزى إشارته وهنا بادر موظف آخر يفهم في لغة الصم البكم في تقديم الخدمة للعميل بشكل متميز، وأقنعه في النهاية بفتح حساب جديد في البنك، وكان من نتيجة هذه الخدمة المتميزة أن تمكن العميل من جذب 13 عميلاً آخر خلال ستة أشهر للتعامل مع فرع البنك.¹

المطلب الثاني: مؤشرات الاتجاه الايجابي

الحديث الذاتي (self talk) هو نوعية الحوار الذي يجريه موظف الخدمة مع نفسه حول ما يشعر به تجاه الرؤساء والزملاء وكافة الأطراف الذين يتعامل معهم في محيط الوظيفة. إن التحدث إلى النفس يعتبر مدخلاً لبرمجة تفكير وتوجه مقدم الخدمة، وهو في النهاية الذي يملك حق الاختيار في جعل تأثير هذا البرنامج على اتجاهاته بالسلب أو الإيجاب. هذا الاختيار يسمى الإدارة الذاتية، وعلى الموظف أن يسأل نفسه كيف يدير ذاته في العمل.

من أمثلة الحديث الإيجابي:²

- هذا اليوم يبدو من الأيام السعيدة بالنسبة لي.
- أشعر بالتفاؤل والرغبة في عمل شئ جديد.
- باستطاعتي حل أي مشكلة قد يثيرها العملاء.
- إن رضى العميل يعنى رضائي في المقام الأول.
- أن المبرر الوحيد للوظيفة هو خدمة العميل.

يوجد العديد من المؤشرات التي تعكس الاتجاه الإيجابي أهمها:³

- الاستعداد الجيد للخدمة.
- إشعار العميل بالصدقة.
- إبراز الجانب الشخصي.
- عدم الانشغال بأمور أخرى.
- تجنب قول " آسف.. لا .. الخ "
- عرض بدائل للاستجابة لطلب العميل .
- حسن الانصات / عدم المقاطعة.
- استخدام اسم العميل .
- احترام وقت العميل.

¹ المرجع نفسه، ص45.

² <http://fr.slideshare.net/ehabkhafagy/ss-10184387>, consulté le 14_6_2015, 13.00.

³ جمال الدين محمد المرسي ومصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص45.

المطلب الثالث: الفرق التي تقوم بإدارة نفسها وتحقيق الخدمة المتميزة

تقدم الفرق التي تتولى القيام بالعديد من المهام خدمات محددة وقد يشغل الأعضاء وظائف متعددة في المؤسسة مثل: المبيعات وتصميم المنتجات والاهتمام بالعميل والدعم الفني وما شابه ذلك.

في إطار منطوق هذا المدخل فإن الإدارة الذاتية هي أفضل أنواع الإدارة لكونها تدمج العاملين في العمل بحيث تحفزهم على استغلال أقصى طاقاتهم. ويؤمل من خلال الإدارة الذاتية تنشيط الإبداع والتحفيز والإنتاجية. إن الفرق المدارة ذاتياً تعرف أيضاً بأنها مجاميع العمل المستقلة أو الفرق ذات الأداء العالي والتي تعتبر الإدارة جزءاً من عملها التقليدي اليومي وتتكون من 5-30 عضواً حسب نوع المهمة أو الوظيفة وهي ليست مثل حلقات الجودة تطوعية وإنما يعين أعضاء الفريق لأداء مهام وتحقيق نتائج ضمن إنتاج المنتجات المختلفة، ويجب أن يكون الإشراف قليلاً ويعمل المديرون كمنسقين ويقدمون التسهيلات والدعم لهذه الفرق لإثارة حماسهم وتحفيزهم.¹

تساعد المهام المتعددة للفريق على زيادة الخبرة، كما أنها تعمل على تبادل الأفكار والمعلومات وإنتاج الإبداع وتفجير الطاقات التي تتبع تلقائياً من العمل الجماعي، فعندما تفكر في اختيار أعضاء فريقك الذي سيساعدك في العمل يجب أن تبحث عن مجموعة من الأشخاص لا تقوم بتكرار مجهودات الآخرين. وينبع أداء الفريق المتميز من الأفراد الذين يقدمون أفكاراً جديدة، ومن هنا يأتي الاختصار المعروف لكلمة الفريق (TEAM= Together Everyone Achieves More). ويعني ذلك أنه بالتعاون يستطيع كل شخص تحقيق المزيد، ويجب ألا تتعارض المشاركة الجماعية في العمل مع وظيفة العضو بحيث يجب أن تكون مشاركة الفريق جزءاً من اختصاصات العمل الرسمي لأي شخص، وينبغي أن يتعاون أعضاء الفريق في تنفيذ المهام المطلوبة ويجب على المشرفين أن يقوموا بتدعيم الأشخاص الذين يشاركون في هذا العمل حتى وإن كان ذلك يتسبب في إثارة بعض المشكلات البسيطة، وفي حالة عدم وجود الدعم الدائم من المشرف فمن المحتمل ألا ينجح الفريق في تحقيق المهمة.²

المطلب الرابع: الاتجاهات السلبية وتأثيراتها على الخدمة

لا شك أن كل فرد منا قد مر بتجربة اصطدم فيها بمشاعر أو تصرفات بعض العاملين في العديد من المؤسسات مثل مصلحة الجوازات والهجرة أو مصلحة الأحوال المدنية أو المستشفيات العامة أو الشؤون الاجتماعية وغيرها.

من أمثلة الحديث السلبي:³

- تبدو حالتي المزاجية سيئة اليوم.

¹ صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص 510.

² ت. د. جون، مرجع سبق ذكره، ص 25-26.

³ <http://fr.slideshare.net/ehabkhafagy/ss-10184387>, consulté le 14_6_2015, 13.00h.

- أرى أن الأمور لا تسير اليوم على ما يرام.
- هؤلاء العملاء لا يمكن إرضاءهم مهما فعلت.
- كان من الأفضل لي أن أتغيب عن العمل.
- اتق شر من أحسنت إليه.

لا يوجد أمل في نجاح من ينفر الآخرين عن نفسه بسبب شخصيته السلبية، فالنجاح يأتي من خلال تفجير الطاقات، وتأتي الطاقة من خلال الجهد المشترك مع الآخرين ولا يمكن للشخصية السلبية أن تتعاون مع غيرها.¹ وبالتالي لا يمكنها أن تتعاون مع من تخدمهم من عملاء وغيرهم، وبالتالي لن تستطيع تقديم خدمة جيدة لعملائها.

1- التصرفات والاتجاهات السلبية لمقدمي الخدمة التي تثير حفيظة العملاء: يحدد خبراء خدمة العملاء بعض التصرفات تنجم عن الاتجاهات السلبية لمقدمي الخدمة وتثير حفيظة العملاء بصورة قد تجعلهم يتمنون ألا يعودوا مرة أخرى للتعامل معها، وهي:²

- اللامبالاة: قيام بعض الموظفين الذين يحتكون بالعملاء بعدم الاكتراث بالعميل وتجاهله
- الآلية والبرود: دوران سلوكيات الموظف حول متطلبات الوظيفة وليس متطلبات خدمة العميل مما يؤدي إلى فتور المعاملة وخلوها من مشاعر الود والاحترام.
- التسويف: يعني تخفى مقدم الخدمة خلف الإجراءات والسياسات واللوائح لكي يماطل في خدمة العميل، نظرا لتكاسله.
- السلبية والتقاوس: هي عدم وجود روح المبادرة لدى الموظف أو الرغبة في الانجاز، وتكاسله عن العمل إلا إذا طلب منه.
- التمييز: اختلاف نظرة الموظف للعميل وسلوكياته أثناء تقديم الخدمة، بناء على عدة اعتبارات مثل ديانة العميل أو جنسيته... الخ
- التحقير: هو قيام الموظف بالتقليل من شأن العميل ومعاملته بازدراء.

2- كيفية التخلص من الحديث غير البناء للنفس

للتخلص من تأثير الأحاديث الذاتية السلبية عليك بداية أن تنتبه عندما تبدأ تلك الأحاديث تدور في ذهنك وتتقبل أن تشعر بداية بالتوتر، وبدعم امتلاكك الكفاءة اللازمة جراء الاستماع لها. ومن ثم حاول ملاحظة الرابط بين ما تفكر به وبين أحاسيسك عندها. كما عليك أن تنتبه للتغيرات الجسدية التي

¹ سليمان الدروبي: طريقك إلى النجاح والتميز، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص27.

² <http://fr.slideshare.net/ehabhkafagy/ss-10184387>, consulté le 14_6_2015, 13.00h.

تحدث كرد فعل على الأفكار التي تدور في ذهنك، ترى هل تشعر بالغيثان في معدتك؟ هل تشعر بتسارع دقات قلبك؟ هل تشعر بزيادة التعرق في أطرافك؟ فملاحظة تلك الإشارات المألوفة يمكن أن تساعدك على التعرف على أن أحاديثك الذاتية قد بدأت بالفعل. فيما يلي عدد من الطرق التي يمكن من خلالها السيطرة على الأحاديث الذاتية السلبية:¹

-**واجهه:** عندما تواجه أحاديث محبطة تدعو لاضطهاد المرء لنفسه إسأل نفسك "ما الدليل على هذا؟"، "هل أتعامل بمنطقية تجاه ما أفكر به؟". ومن ثم حاول أن توجه تفكيرك نحو عبارة إيجابية سبق وأن وجهت لك، أو شعرت بأنك تستحقها. لا تعتقد أن هذا نوعاً من الأنانية، فلكل منا ميزات وسلبياته والتفكير بالسلبيات للتخلص منها يعادل التفكير بالإيجابيات الذي يمنحنا القدرة على التخلص من السلبيات.
-**انتبه للمثيرات:** على الرغم من أن الأحاديث الذاتية مستمرة في كل وقت تقريباً إلا أن هناك بعض المواقف التي يمكن أن نسميها بالمثيرات التي تتحكم بشدة تلك الأحاديث. لذا فإن تعرفك عليها يساعدك على أن تكون مستعداً لمواجهتها بدل من أن تتفاجأ بها.

-**ركز على العبارات الإيجابية:** عندما تتمكن من التعرف على المثيرات، حاول أن تستعد للأحاديث الذاتية من خلال تذكر إنجازاتك مهما كانت بسيطة، واعلم أن هذا قد لا يجعل تلك الأحاديث السلبية تختفي، لكن تعودك على مجابهة حديث النفس السلبي بالأفكار الإيجابية سيجعلك، ولو بعد حين، أكثر قدرة على السيطرة على الحديث السلبي وأقل تأثراً به.

إن عملية تغيير الاتجاهات السلبية تبدأ من محاولة التخلص من الحديث الذاتي السلبي. وكما يقول أحد الخبراء " أنت كما تفكر You are what you think " فما الذي يفكر فيه موظف الخدمة؟ عليه أن يفكر في أنه من الصعب تقديم خدمة جيدة نظراً لكثرة معوقات العمل أو قصور الموارد أو ضعف الدعم الإداري ... الخ.

يريد منك العميل أن تتعاون معه وأن تكون أكثر سهولة في التعامل، أن تكون المثل المساعد وليس البطل الوحيد في عملية الشراء. يقول الأخصائي "لوبيس" مدير شركة (STEEL.&Forge) المتخصصة في صناعة الحديد والصلب بولاية "نيو جيرسي" بالولايات المتحدة، "حتى تنجح لا بد أن تبوح للعميل بأنك قادر على فعل ما يريد". لقد نجح "لو" كثيراً لأنه كان دائماً يقول للعملاء، "نعم نحن قادرون على أن ننفذ هذا المشروع". أما فيما يتعلق بالسر في إقناع العميل أنك متعاون ولا تصعب الأمور عليه، فهما كلمتين لهما مفعول السحر: "لا مشكلة"، الآن لنرى كيف يمكن استخدام هاتين الكلمتين عملياً حتى يرضى عنك عملاؤك.²

- العميل: " أنا في حاجة لهذا المشروع في موعد أقصاه يوم الخميس".

¹ علاء على عبد: طرق للسيطرة على الحديث الذاتي السلبي، مقال في جريدة الغد، صحيفة يومية عربية، عمان، 28 نوفمبر 2014.

² روبرت بلاي، مرجع سبق ذكره، ص 274.

- أنت: "لا مشكلة".
- العميل: إن ميزانيتنا لهذا المشروع محدودة بعض الشيء "
- أنت: "لا مشكلة".
- العميل: إنني مشغول في اجتماعات طوال الأسبوع. هل يمكن أن ترتب معي اجتماعاً عبر الهاتف في يوم الجمعة"
- أنت: " لا مشكلة"

آخر ما يريد العميل العَجُول سماعه منك هو أنك لن تستطيع أن تفي بطلباته في المواعيد التي حددها ثم تتناقشان طويلاً في الأسباب، لكن ستكون هناك أوقات لن تستطيع فيها أن توافق على كل ما يقوله العميل معللاً ذلك بأسباب وجيهة يجب أن تصارح العميل بها. والمهم هو أن تحاول تقليص المناسبات التي قد تقول فيها "لا" لعملائك، وتستطيع ذلك لو تحليت بالمرونة وعندما تضع مصلحة العميل فوق مصلحتك الشخصية".¹

¹ المرجع نفسه، ص 274.

الجدول الموالي يوضح بعض النماذج للعبارات السلبية وكيفية التعامل معها

الجدول رقم(08): نماذج العبارات السلبية وكيفية التعامل معها

• عبارات تعكس الاتجاه السلبي	• عبارات تعكس الاتجاه الايجابي
• لا أعرف / لا أدري	• سؤال جيد دعني أستفسر لك
• هذه ليست مسؤوليتي	• لحظة سأتصل لك بالمسئول
• هذا ليس صحيحا	• هناك وجهة نظر أخرى هي ""
• لم أسمع هذا من قبل !	• فعلا هناك خطأ نعتذر على ذلك ونعدك بتصحيح الوضع فورا
• إنه خطأ الحاسب	• نعتذر على ذلك مع تصحيح الخطأ
• ماذا أفعل .. إنها الاجراءات ونظم العمل لدينا	• لقد وضعت هذه الاجراءات من أجل حمايتك والحفاظ على مصلحتك
• كان ينبغي عليك أن تقول ذلك أولا	• إن هذه المعلومات سوف تساعدني في خدمتك
• أنت على حق .. إنهم أفراد مزعجون	• أتفهم ما حدث لك من إحباط..
• يجب عليك أن ((.....))	• عليك القيام بـ (.....)
• لقد وقعت في خطأ واضح (.....)	• ربما أنك لم تتذكر عمل (.....)
• هذه المرة العاشرة التي أسمع فيها هذا الادعاء !	• نأسف لما حدث.. ربما هناك وجهه نظر أخرى وهي (.....)
• (إتصل مرة أخرى)	• (سأتصل بك مرة أخرى)
• (أنا مشغول الآن)	• (لحظة من فضلك .. سأكون معك حالا)

المصدر: علاء على عبد: طرق للسيطرة على الحديث الذاتي السلبي، مقال في جريدة الغد، صحيفة يومية عربية، عمان، 28 نوفمبر 2014.

3- اثار الخدمة السيئة للعملاء على المؤسسات: ومنها ما يلي:¹

- استنزاف وقت العمل وذلك بتصحيح الأخطاء.
- التأثير السلبي على بيع السلع والخدمات.
- ارتفاع تكلفة التسويق.

¹ <http://fr.slideshare.net/ehabkhafagy/ss-10184387>, consulté le 14_6_2015, 13.00h.

- ارتفاع معدل دوران العمالة.
- ضعف القدرة على جذب عملاء جدد.
- تهديد المكانة السوقية نتيجة للسمعة السلبية.
- انخفاض الأرباح.

المبحث الخامس: الجودة وإدارة توقعات العملاء كركيزة للتميز في خدمة العملاء

يتطرق المبحث إلى عدة مطالب وهي: مفهوم جودة خدمة العملاء، محددات الخدمة الجيدة للعملاء، نواتجها وخطوات تحقيقها، التوقعات كمعيار الأساسي لقياس جودة الخدمة، كيفية إدارة توقعات العميل بشكل فعال، وفي المطلب الأخير سيعرض المبحث علاقة تجاوز توقعات الخدمة بالخدمة المتميزة.

المطلب الأول: مفهوم جودة خدمة العملاء

إن الخدمة الجيدة للعملاء مفهوم متعدد الأبعاد، ومن ثم يجب النظر إليه باعتباره مفهوما مركبا وليس بسيطا، فهذا المفهوم يختلف باختلاف الأشخاص والأزمنة، فما قد يراه البعض اليوم جيدا قد يراه البعض الآخر في المستقبل عكس ذلك.

1- تعريف جودة الخدمة

تعني الجودة الخلو من أي عيوب وأخطاء تتطلب إعادة العمل أو التسبب بأعطال المنتجات أو إستياء العملاء، وبالتالي تعني الجودة كلف أقل¹. ويقصد بجودة الخدمة نوعية الخدمات المقدمة سواء كانت المتوقعة أو المدركة (التي يتوقعونها أو يدركونها في الواقع الفعلي)، وهي المحدد الرئيسي لرضا العميل أو عدم رضاه، وتعتبر في الوقت نفسه من الأولويات الرئيسية للمؤسسات التي تريد تعزيز مستوى النوعية في خدمتها.² ومن بين المفاهيم الشائعة لجودة الخدمة: انخفاض نسبة العيوب، انخفاض معدلات الفشل، انخفاض شكاوى العملاء، الإسراع في تقديم الخدمات للعملاء، والجودة في تحسين الأداء.³

إذن يمكن القول أن جودة الخدمة هي مجموعة الخصائص التي تقدمها المؤسسة لعملائها سواء كانت المتوقعة أو المدركة والتي تلبي احتياجاتهم ورضاهم.

2- أهمية جودة الخدمة

تحتل الجودة العالية في خدمة العملاء مركز الصدارة في اهتمامات كافة المؤسسات الاقتصادية الهادفة لتحقيق النجاح والاستقرار، لذا وجب على مقدمي الخدمات سواء في مجال المنتجات السلعية أو مجال الخدمات أن يتعاملوا بشكل فعال مع العملاء ليقدّموا مستوى عالي من الخدمة.

¹ محمد عبد العال النعيمي: إدارة الجودة المعاصرة، اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية، 2009، ص31.

² محمود جاسم الصميدعي، مرجع سبق ذكره، ص232.

³ علي السلمي: إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للإيزو 9000، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، بدون سنة نشر، ص17.

ولقد ازدادت أهمية جودة الخدمة لدى المؤسسات التي تعمل في مجال إنتاج وتسويق الخدمات، وهذا لا يعني أبداً عدم أهمية جودة الخدمة في المؤسسات التي تعمل في مجال إنتاج وتسويق السلع، ولأن أداء مقدم السلعة يرافقه تقديم السلع الملموسة فهو المنتج الغير المادي الذي تقدمه المؤسسات غير الخدمية.¹

يمكن الإشارة إلى أربع أسباب أساسية لأهمية جودة الخدمة وهي نمو مجال الخدمة، ازدياد مجال المنافسة، الفهم الأكبر للعملاء، المدلول الاقتصادي لجودة خدمة العميل.²

3- نماذج تقييم جودة الخدمة: يتم تقييم جودة الخدمة باستخدام نموذجين أساسيين هما:³

أ- **نموذج الفجوة:** يسمى نموذج الفجوة ب: (servqual)، ظهر خلال سنوات الثمانينات من القرن العشرين، نتيجة الدراسات التي قام بها كل من "parasuraman et zeithmal et berry" إن تقييم الجودة يعني تحديد الفجوة بين توقعات العملاء حول مستوى الخدمة وإدراكاتهم للأداء الفعلي لها، جودة الخدمة (الفجوة) = الإدراكات - التوقعات.

ب- **نموذج الاتجاه:** يعرف نموذج الاتجاه باسم (servpert)، ظهر خلال سنة 1992، نتيجة الدراسات التي قام بها كل من "taylor et cronin" وتعتبر الجودة - في إطار هذا النموذج - مفهوماً اتجاهياً يرتبط بإدراك العملاء للأداء الفعلي للخدمة المقدمة، ويعرف الاتجاه على أنه تقييم الأداء على أساس مجموعة من الأبعاد المرتبطة بالخدمة المقدمة. كما يقوم نموذج "servperf" على أساس رفض الفجوة في تقييم جودة الخدمة، ويركز على تقييم الأداء الفعلي للخدمة؛ أي التركيز على جانب الإدراكات الخاصة بالعميل فقط.

المطلب الثاني: محددات الخدمة الجيدة للعملاء، نواتجها وخطوات تحقيقها

توصلت بعض الدراسات إلى أن هناك محددات رئيسية مجتمعة تحدد مستوى الخدمة المقدمة للعملاء، وفيما يلي عرضاً مختصراً لهذه الأبعاد:⁴

أ- **الاستجابة:** تشير الاستجابة إلى الاستعداد الدائم لمقدمي الخدمة لخدمة عملائهم، وعلى قدرتهم لأداء الخدمة لهم عند احتياجهم لها.

¹ محمد صالح الحناوي وإسماعيل السيد: قضايا معاصرة، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، بدون سنة نشر، ص 21.

² مأمون الداركة وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 151.

³ بوحروود فتحي: إدارة الجودة في منظمات الأعمال - النظرية والتطبيق - دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2015، ص 290.

⁴ محمد صالح الحناوي وإسماعيل السيد، مرجع سبق ذكره، ص 59.

من مؤشرات الاستجابة سرعة إنهاء المعاملة، الرد على الاستفسارات والأسئلة، التهيئة الذاتية للخدمة، عدم الانشغال بأمر آخرى، تعدد منافذ الحصول على الخدمة، ملاءمة أوقات تقديم الخدمة، فمثلا يحتفظ بنك (American express) بقوة عمل احتياطية لمواجهة فترات الازدحام في العمل.¹

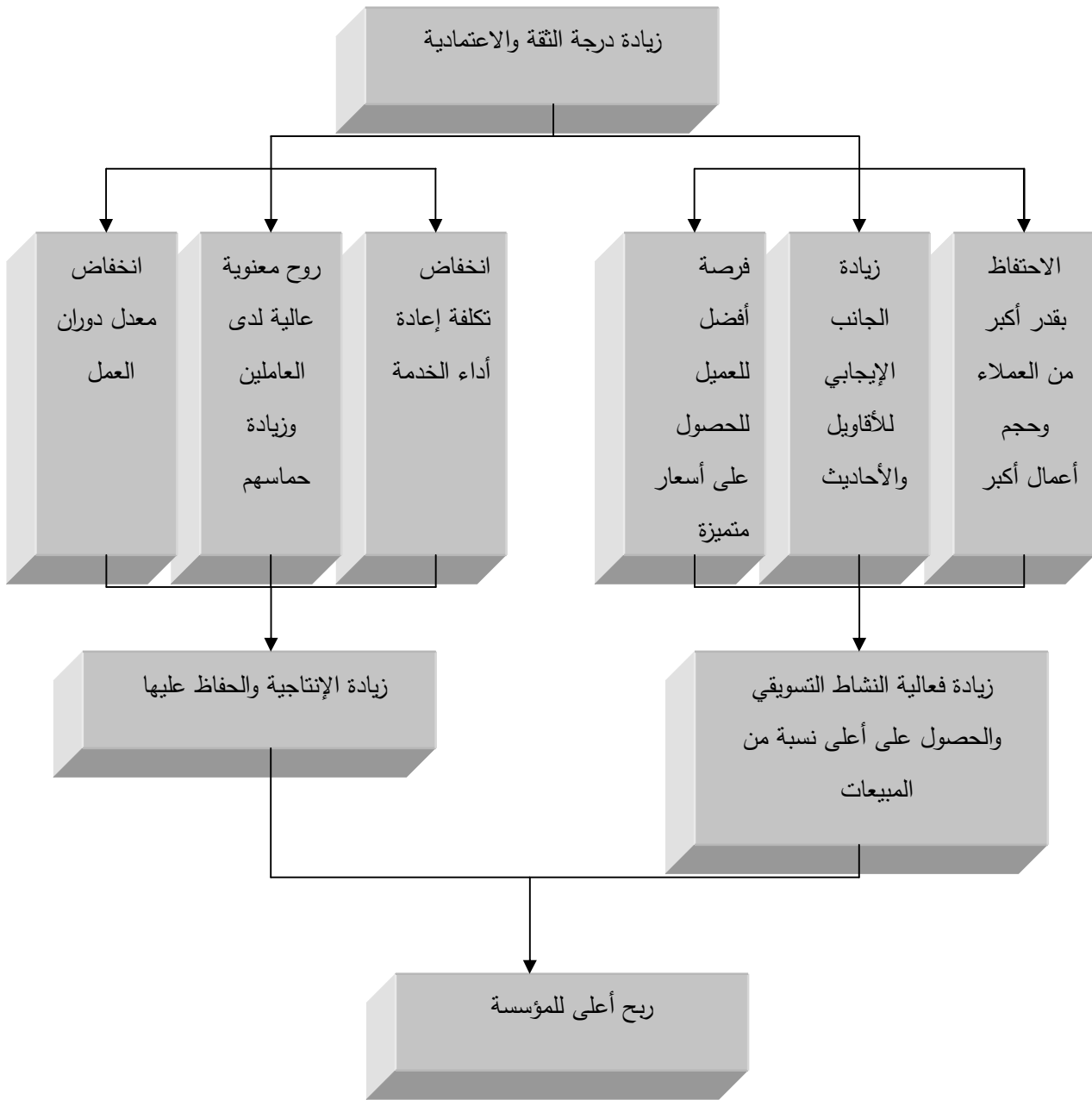
ب- الاطمئنان: يشير هذا المحدد إلى درجة المعرفة المتاحة لدى مقدمي الخدمة، وكذلك أدبهم في التعامل مع العملاء، وقدرتهم على إضفاء نوعا من الثقة والاطمئنان على تفكيرهم.

ج- الملاحظة: يقصد بها الأدب والاحترام والعناية الشخصية وأن يظهر العاملين التابعين للمؤسسة مشاعر الود والصدقة، كما تتضمن المبادرة في مساعدة العميل والقدرة على تشخيص احتياجاته؛ وتأكيدا لهذا الجانب في خدمة العملاء يقول أحد الخبراء: إن العملاء لا يفهمون بمضمون خطتك أو سياستك بقدر ما يفهمون بالطريقة التي تعاملهم بها، وإن مجرد كلمة شكرا قد تكون أفضل من عشر إعلانات لتحقيق الانطباع الإيجابي لدى العميل.

د- الثقة والاعتمادية: تفسر الاعتمادية بموافقة مستوى الخدمة المقدمة للوعود التي منحتها المؤسسة للعملاء مع اختلاف الظروف في بعض الحالات، فهي توفر الدقة والاستقلالية والإلمام بالعمل وأدائه بالطريقة الصحيحة من المرة الأولى، أما الثقة فهي أن تؤدي المؤسسة هذه الخدمة التي وعدت بها عملائها بدرجة عالية من الصحة والدقة، فتنشأ بذلك ثقة العميل بالمؤسسة التي يتعامل معها.

¹ جمال الدين محمد المرسي ومصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 29.

الشكل رقم (13): أثر زيادة الثقة والإعتمادية على مبيعات المؤسسة



المصدر: محمد صالح الحناوي وإسماعيل السيد، قضايا معاصرة، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، بدون سنة نشر، ص62.

يلاحظ من الشكل أعلاه عدة تأثيرات للثقة والإعتمادية بداية من مساهمتها في الاحتفاظ بقدر أكبر من العملاء وحجم أعمال أكبر، زيادة الجانب الإيجابي للأقاويل والأحاديث، فرص أفضل للعميل للحصول على أسعار متميزة، وكل هذا يؤدي بدوره إلى زيادة فعالية النشاط التسويقي والحصول على أعلى نسبة من المبيعات، وهذا ما يساهم في تحقيق ربح أعلى للمؤسسة. من جهة أخرى تساهم الثقة

والاعتمادية في الخدمة إلى إنخفاض تكلفة إعادة أداء الخدمة، روح معنوية عالية لدى العاملين وزيادة حماسهم بالإضافة إلى انخفاض معدل دوران العمل، كلها عوامل تساهم في زيادة الإنتاجية والحفاظ عليها، ومنه إلى ربح أعلى للمؤسسة. إذن الثقة والاعتمادية في الخدمة تؤثر وتساهم في زيادة أرباح المؤسسة.

هـ- الاتصال : حيث يتوقع العملاء أن تقوم المؤسسة بتوفير كافة المعلومات التي تمكنهم من التعرف على المنتجات أو الخدمات المتاحة، فمثلا التعرف على كيفية التصرف في حالة تقديم شكوى، ومن هم الأشخاص أو الجهات التي يجب الاتصال بها، بالإضافة إلى مخاطبتهم باللغة التي يفهمونها وديمومة إعلامهم بالجديد عن المؤسسة.

و- الضمان : إن وجود عيوب في المنتج أو ثغرات في الخدمة المقدمة لن تغني عنها معاملة العملاء بطريقة ودية مهما بلغت، ويأخذ الضمان أشكالا كثيرة منها: سهولة استخدام المنتج، الحصول على المنفعة المتوقعة، عدم التعرض لمخاطر عند استخدام المنتج، وخلو المنتج من العيوب العينية؛ فبعض المؤسسات تقوم بتقديم ما يسمى بنظام الرضا المطلق والذي يعطي للعميل الحق في استرجاع أمواله متى شعر بأن أداء المنتج الذي اشتراه لا يرقى إلى توقعاته حتى ولو لم تكن هناك أي عيوب فنية بالمنتج.

ز- الجوانب الملموسة (الأبعاد المادية): وهي التسهيلات المادية المتاحة لدى المؤسسة والمعدات ومظهر الأفراد المتعاملين مع العملاء وأدوات ووسائل الاتصال معهم،¹ فالمظهر الخارجي للمؤسسة والعاملين وحتى نظافة منافذ الخدمة تعطي انطباعات عن عراقة المكان ومدى تقدير العميل.

بناءً على نتائج مجموعة من المقابلات ومجموعات النقاش، واستنادا إلى مبدأ التأكيد/النفى لأولفر، والذي يعتبر أن العميل يقيم جودة الخدمة المقدمة له بمقارنتها مع توقعاته التي تكونت لديه. بناءً على هذا الأساس المزدوج بين الأدبيات السابقة والبحث الميداني، بنى بييري وزملاؤه نموذجا مفاهيميا يعرف جودة الخدمة على أساس خمس فجوات، أهمها الفجوة بين الأداء الذي يتوقعه العميل من مؤسسات القطاع عموما والأداء الفعلي للمؤسسة المدروسة. الأداء عالي الجودة حسب هذا النموذج هو الذي يفاجئ العميل، أو يفوق توقعاته.²

على عكس السلع فإن الخدمات تتسم بمجموعة من الخصائص التي تجعلها ذات طبيعة متميزة باعتبارها منتج لا مادي غير ملموس، وغير قابل للتخزين والحيازة، إلى جانب عدم انفصال الخدمة

¹ محمد صالح الحناوي وإسماعيل السيد، مرجع سبق ذكره، ص 593.

² Parasuraman A., Zeithaml V. A., Berry L. L, A conceptual model of service quality and its implication for future research. Journal of Marketing, 49, 1985, pp. 41-50

- عن مقدمها ومشاركة العميل في إنتاج الخدمة وتقديمها، وهذه الخصائص تبرز في مجملها طبيعة أبعاد الجودة في مجال الخدمات والتي تركز في أساسها على العناصر التالية:¹
- سلوك مقدمي الخدمة وسيرورة إنتاجه.
 - توقعات وإدراكات العملاء حول مستوى جودة الخدمة.
 - التفاعل بين العميل ومقدم الخدمة.
 - الانطباع الذهني المتكون لدى العميل حول الخدمة ومقدمها.

2- نواتج الخدمة الجيدة: إن الأداء الصحيح للخدمة من أول مرة يساهم بشكل كبير وملحوظ في زيادة ربحية المؤسسة وذلك عن طريق تحسين كفاءة العملية الإنتاجية من جهة وفعالية العملية التسويقية من جهة أخرى، فخلو الخدمة من الأخطاء وعدم مخالفتها للوعود يؤدي إلى تحقيق ثقة العميل في الخدمة، وبذلك تستطيع المؤسسة تنمية قدرتها التنافسية، كما تبني سمعة طيبة لها ولخدماتها.²

3-خطوات تحقيق الجودة في خدمة العملاء:

من بين الخطوات المتسلسلة لتحقيق الجودة في خدمة العملاء ما يلي:³

- جذب الانتباه وإثارة الاهتمام بالعملاء.
- خلق الرغبة لدى العملاء وتحديد حاجاتهم.
- إقناع العميل ومعالجة الاعتراضات لديه.
- التأكد من استمرارية تعامل العملاء مع المؤسسة.

المطلب الثالث: التوقعات كمعيار أساسي لقياس جودة الخدمة

1-الكيفية التي يبني بها العملاء توقعاتهم

أ-التوقعات: تعبر التوقعات عن الأداء الذي ينتظر أو يتطلع العميل إلى الحصول عليه من اقتناء منتج أو علامة معينة، ويعبر عنه بالقيمة المتوقعة قبل تنفيذ قرار الشراء، ويمكن أن تحدد الجوانب الأساسية للتوقع الذي يكونه العميل عن المنتج فيما يلي:

¹ بوحود فتحية، مرجع سبق ذكره، ص37.

² خضير كاظم حمود: إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2002، ص220-225.

³ خضير كاظم حمود: إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الرابعة، 2015، ص217-222.

أولاً- توقعات عن خصائص المنتج (الجودة المتوقعة): تتعلق الجودة بمجموع الخصائص التي يملكها المنتج في حد ذاته والتي يرى العميل أنها ضرورية ومناسبة ويمكن أن تحقق له مجموعة من المنافع بعد استعمال المنتج، وخاصة بالنسبة للسلع المعمرة¹، ويمكن أن تتلخص جودتها في الخصائص الآتية:²

_ سهولة استعمال المنتج.

_ القدرة على الأداء لفترة طويلة.

_ الاقتصادية في التشغيل.

_ الخدمات المرافقة.

_ مدى توفر قطع الغيار في حالة المنتجات الالكترونية أو الميكانيكية أو إمكانية صيانتها.

ثانياً- توقعات عن المنافع أو التكاليف الاجتماعية: تتعلق المنافع الاجتماعية التي يمكن للزبون تحصيلها من اقتنائه للمنتج بصورة المنتج أو صورة العلامة، وما يمكن أن يمنحه للعميل من أثر ايجابي اجتماعي، بمعنى ردة فعل الآخرين اتجاه العميل نتيجة اقتنائه لهذا المنتج سواء كان بالاستحسان أو الرفض.

ثالثاً- توقعات عن تكاليف المنتج: يكون العميل مجموعة من التوقعات في مقابل المنافع، هي توقعات عن التكاليف أو السعر الذي يجد نفسه ملزماً بدفعه مقابل الحصول على المنتج بمجموع المنافع، والمقصود بالسعر ليس المبلغ فقط بل يتضمن إضافة إلى السعر كل جهد مادي أو معنوي يبذله في سبيل الحصول على المنتج بما في ذلك عملية التسويق وجمع المعلومات عن المنتج ومختلف الآثار المعنوية والنفسية التي يتحملها.³

وقد صنف كل من (woodside) و (pitte) التوقع إلى ثلاثة أنواع:⁴

- **توقع تنبؤي:** يتعلق بالمعتقدات على مستوى أداء معين ويقاس بقوة الاعتقاد، يمثل التوقع التنبؤي عملية عقلية تركز على مستويات الخصائص التي يتوقع وجودها في المنتج أو العلامة.

- **التوقع المعياري:** يركز هذا التوقع على مستويات مثالية، أي ما يجب أن يكون عليه أداء منتج أو علامة يتم إعدادها انطلاقاً من دراسات وأبحاث نظرية قياسية.

- **التوقع المقارن:** يقوم العميل بتكوين توقع عن المنتج أو العلامة على أساس المقارنة بمنتجات أو علامات يتوقع أنها في نفس المستوى.

¹ عائشة مصطفى المناوي: سلوك المستهلك، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1998، ص 128.

² محمد فريد الصحن: إدارة التسويق، الدار الجامعية للطبع والنشر، الإسكندرية، 2002، ص 64.

³ KOTLER & DUBOIS: Marketing management, 11ème édition, op –cit, p 67.

⁴ - عائشة مصطفى المناوي، مرجع سبق ذكره، ص 126.

ب- **الأداء المدرك:** يعبر الأداء المدرك عن مستوى الأداء الذي يحصل عليه فعلا العميل نتيجة استعماله واستهلاكه للمنتج، ويرى (permant et Churchill) أن الأهمية الأساسية للأداء المدرك تكمن في كونه يعتبر مرجعي لتحديد مدى تحقق التوقعات التي كونها العميل بخصوص المنتج الذي كان محل اختياره من بين مجموع البدائل، ويعتبر الإدراك من بين المعايير المعتمدة في نظرية مقاييس المقارنة لقياس الرضا المتمثلة في (الأداء المثالي والأداء المتوسط).

ج- **المطابقة (التثبيت):** تمثل المطابقة عملية إيجاد الفرق بين مستوى التوقعات (الأداء المتوقع) ومستوى الأداء الفعلي الذي حصل عليه العميل بعد شراء المنتج، وتعرف المطابقة على أنها " درجة انحراف أداء المنتج عن مستوى التوقع الذي يظهر قبل عملية الشراء "، ونميز حالتين من الانحراف هما:¹

- **الانحراف الموجب:** يكون فيه الأداء الفعلي أكبر من التوقعات وهو المطلوب.

- **الانحراف السلبي:** يكون فيه الأداء الفعلي أقل من التوقعات.

التوقع والإدراك يستخرجان لكل بند من بنود المقياس، أما الأهمية فيمكن استخراجها بنفس الطريقة، أي لكل بند، ويمكن الاكتفاء بالاستبيان المستخدم عن أهمية الأبعاد، إما على سلم متعدد الدرجات أو بإعطاء نسب مئوية يكون مجموعها مائة بالمائة. بالإضافة للفجوة بين إدراكات وتوقعات العميل، توصل كتاب ثلاثة إلى أربع فجوات أخرى افترضوا أنها تؤثر في النهاية على تقييم العميل للجودة:

الفجوة 1: الفرق بين توقعات العميل وبين إدراك الإدارة لهذه التوقعات، حيث ظهر أن بعض توقعات العملاء قد لا تدركها الإدارة أو لا تدرك أهميتها الصحيحة لدى العميل.

الفجوة 2: الفرق الناشئ عند ترجمة الإدارة لتوقعات العميل كما تدركها إلى مواصفات، حيث ظهر من المقابلات مع المسيرين استحالة ترجمة كل توقعات العملاء إلى مواصفات لأسباب مثل تذبذب الطلب أو عدم انتظامه أو عدم توفر اليد العاملة المدربة أو حتى نقص التزام المسيرين.

الفجوة 3: الفرق بين المواصفات المحددة للجودة وبين الأداء الفعلي، فوضع توجيهات بالخدمة لا يعني أنها ستطبق دائما باستمرار، مديري المؤسسات أعربوا عن تباين أداء العاملين.

الفجوة 4: الفرق بين الأداء الفعلي وبين مستوى الجودة المروج. المبالغة في الصورة المسوقة عن الخدمة يرفع توقعات العميل وبالتالي ينخفض تقييم العميل عندما لا تتم تلبية تلك التوقعات. الفرق ينشأ أيضا عن إغفال المؤسسات أحيانا إظهار الجهد الذي تبذله ويبدله العاملون لتلبية رغبات العميل.

¹ المرجع نفسه، ص 126.

2- إدارة توقعات العملاء وتلبيتها

العملاء يحكمون على جودة الخدمة من خلال مقارنة ما يريدون أو يتوقعون وما يحصلون عليه فعلياً. وحتى تجني المؤسسات الخدمية سمعة طيبة في السوق من خلال الحكم على خدماتها بأنها خدمات ذات جودة عالية فإن عليها أن تؤدي هذه الخدمات وفقاً لمستوى توقعات عملائها أو أعلى من هذا المستوى. والعديد من الكتاب يؤيدون فكرة قياس الفجوة بين التوقعات والإدراك الخاص بالعملاء كمحور أساسي في تقييم جودة الخدمة، إلا أن مصطلح التوقعات كأساس للمقارنة عادة ما يستخدم بطريقتين وهما:¹

_ ما الذي يتوقعه العميل عند تقدمه للحصول على الخدمة؟

_ ما الذي يرغبه العميل عند تقدمه للحصول على الخدمة؟

تشير الأبحاث والدراسات إلى أن توقعات العملاء توجد على مستويين مختلفين:²

أ_ **المستوى المرغوب:** ويتمثل في المستوى من الخدمة الذي يتمنى العميل الحصول عليه، فهو خليط مما يعتقد العميل أنه من الممكن حدوثه وما الذي ينبغي حدوثه.

ب_ **المستوى الملائم من التوقعات:** فهو يمثل ذلك المستوى من الخدمة والذي يجده العميل مقبولاً عنده ويتكون جزئياً من تقدير العميل مقدماً لما سيكون عليه مستوى الخدمة.

ويوجد بين هذين المستويين نطاق يعرف باسم منطقة التحمل ويقصد بها ذلك المدى من مستوى أداء الخدمات الذي يجده العميل مرضياً. فإذا ما وجد الأداء الفعلي أقل من منطقة التحمل فإن العميل سيشعر بالإحباط والندم وتتخفف درجة ولائه للمؤسسة. أما إذا وجد مستوى الأداء الفعلي أعلى من منطقة التحمل فإنه سيشعر بالسعادة والرضى وتزيد درجة ولائه للمؤسسة.

الجدول (09): مستويات توقعات العملاء

التوقعات المرغوبة
منطقة التحمل
المستوى الملائم

المصدر: هاني حامد الضمور: تسويق الخدمات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الرابعة، 2015، ص519.

¹ محمد ابراهيم عبيدات، مرجع سبق ذكره، ص237.

² المرجع نفسه، ص238.

ولتوضيح هذا المفهوم دعنا نأخذ مثالا، على فرض أن أحد العملاء رغب في دفع قيمة فاتورة الكهرباء في مدة لا تتجاوز 15 دقيقة فإن هذا يطلق عليه مستوى الخدمة المرغوبة، ولكنه وفقا لخبرته مع شركة الكهرباء والغاز ومع الأخذ بالحسبان عدد العملاء الآخرين الموجودين قبله الذين جاءوا أيضا لدفع قيمة فواتيرهم، ووفقا لعوامل أخرى فإنه يمكن أن يتحمل 20 دقيقة من الانتظار، ويعرف هذا المستوى بالمستوى المناسب للخدمة. فإذا كانت الخدمة الفعلية قد استغرقت وقت بين 15 دقيقة و20 دقيقة (منطقة التحمل)، فإن العميل سوف يكون راضيا عن خدمات الشركة. أما إذا كان الوقت الفعلي خارج منطقة التحمل سواء كان ذلك أقل من 15 دقيقة أو أكثر من 20 دقيقة. فإنه في الحالة الأولى سيشعر بسعادة أكبر لأن الأداء فاق توقعاته المرغوبة، أما في الثانية فإن العميل سيشعر بالإحباط وعدم الرضى لأن الخدمة أخذت وقتا أكبر مما اعتبره الحد المناسب.

ومنطقة التحمل بطبيعة الحال تختلف من عميل لآخر، بل من المحتمل أن تختلف من عملية خدمية إلى نفس العملية الخدمية مرة أخرى ولنفس العميل. كما أن منطقة التحمل قد تختلف باختلاف المؤشر المستخدم في تقييم جودة الخدمة من قبل العميل مثل الثقة والجوانب الملموسة والاستجابة، وبصفة عامة كلما زادت أهمية المؤشر للعميل قلت منطقة التحمل والذي يعني الاستعداد المحدود لدى العميل للتنازل عن المعايير الخاصة بالجودة التي يرغب فيها.

المطلب الرابع: كيفية إدارة توقعات العميل بشكل فعال

تستطيع مؤسسات الخدمات إدارة توقعات عملائها بشكل فعال من خلال الالتزام بالوعد التي تقطعها على نفسها لهم حول خدماتها، وكذلك الاعتماد على الاتصال الفعال معهم، وهذا يحتاج منها إلى التأكيد على العوامل التالية:¹

1- التأكد من أن الوعد واقعية

وهذا يعني أن المؤسسة لا تغالي في وعدها أو لا تعطي وعودا خلابة لا تعكس ما تقدم في الواقع. فالوعد الخلاب والمحلة والتي لا تتمكن المؤسسة من تحقيقها للعميل سوف تؤدي إلى خلق عدم الثقة بينه وبينها.

فالعميل الذي يصلح سيارته لا يريد إلا فنيا ماهرا يؤدي له الخدمة بشكل صحيح من أول مرة ونزول الفندق يريد غرفة نظيفة هادئة وبها أمان وابتساما من العاملين بالفندق وهكذا.

وحتى يمكن ضمان أن يتوافق أداء الخدمة الفعلي مع الوعد المعطاة من قبل المؤسسة للعملاء فلا بد على إدارة التسويق مراعاة ما يلي:

¹ هاني حامد الضمور: تسويق الخدمات، 2015، مرجع سبق ذكره، ص521_523.

- التعرف على ردة الفعل تجاه أي حملة ترويجية قبل القيام بها وذلك من قبل المقدمين للخدمة أنفسهم أو مجموعة من العملاء، ويكون الهدف من هذا هو التأكد من صحة الوعود التي سوف تطلقها هذه الحملة.
- القيام بفحص الخدمة والتعرف على العناصر والمفاتيح الرئيسية فيها والتي يمكن أن تركز عليها حملات الترويج للمؤسسة.
- القيام ببحوث دورية تهدف إلى تقييم تأثير المزيج التسويقي للمؤسسة على مستويات توقعات العملاء مثل التعرف على تأثير الأسعار على هذه المستويات.

2-التأكد على عامل الثقة في تقديم الخدمة

إن أداء الخدمة بشكل صحيح من أول مرة- يمكن العملاء من الاعتماد على المؤسسة وخدماتها- ولا شك أن ذلك يساهم في تمايز الخدمة، لأنه، كما ذكر، بأن الثقة في الخدمة هي المعيار الأكثر أهمية للعميل عند تقييم الجودة، كما أن وجود درجة عالية من الثقة لدى العميل بخدمات المؤسسة سيقفل من حاجاته لعملية معالجة أخطاء ومشاكل الخدمة.

والواقع أنه عندما يتعرض أحد العملاء لمشكلة أو خطأ في الخدمة فإن ذلك يؤدي إلى رفع مستويات توقعاته حيث أنها تزيد من معرفة العميل بنطاق الخدمة وتقلل في نفس الوقت من منطقة تحمله، وبالتالي، فإن التأكد من أداء الخدمة بشكل صحيح من أول مرة يتطلب أن يكون هناك توجه لدى المؤسسة نحو القيادة في جودة الخدمة وأن يتم الاختبار الشامل والدوري للخدمة سواء قبل أو بعد تقديمها على نطاق تجاري، بالإضافة إلى خلق بنية تنظيمية سليمة (أفراد وفرق عمل ونظم مكافآت) تمكنها من أداء خدماتها بشكل موثوق به.

3. الاتصال الدائم مع العملاء

إن الاتصال العادي مع العملاء، وذلك لفهم توقعاتهم واهتماماتهم وكذلك قيام المؤسسة بشرح طبيعة خدماتها لهم أو التعبير لهم عن امتنانها وشكرها العميق لهم على اختيارهم لها قد يؤدي إلى التأثير إيجابيا في منطقة التحمل، وبالتالي فهي وسيلة ممكنة لإدارة توقعات العملاء، والدراسات تشير إلى أن الاتصال الذي تجريه المؤسسة مع العملاء والذي يعكس في طياته مدى العناية والاهتمام بمشاكلهم وحاجاتهم يؤدي دائما إلى توسيع منطقة التحمل لديهم. فالخدمة ما هي إلا تفاعل مع العميل ولو قامت المؤسسة بالاتصال الدائم مع هذا العميل لاستطاعت أن تتجنب العديد من المشاكل المحتمل أن تتعرض لها عند تقديم الخدمة.

والاتصال مع العملاء في الوقت المناسب يُعدُّ أحد الطرق الفعّالة في إدارة توقعاتهم، كما أن المرضى الذين تتصل بهم إدارة المستشفى وتبلغهم عن إلغاء مواعيد عيادة الأمراض الجلدية لهذا اليوم لسبب أو آخر مثلا يكون نطاق تحملهم وتوقعاتهم أفضل بكثير من أولئك المرضى الذين يتم إبلاغهم

بهذا الأمر بعد وصولهم إلى العيادة بالفعل، فالإتصال في الوقت المناسب بالعميل يشعره بأنه شريك وليس مجرد عميل، ومثل هذا الشعور هو الذي يبحث عنه العميل عند التعامل مع مقدمي الخدمة.

المطلب الخامس: تجاوز توقعات الخدمة والخدمة المتميزة

نتناول في هذا المطلب أهمية التفوق على توقعات العملاء، بالإضافة إلى عرض طريقتين يمكن للمؤسسة استخدامهما في الوصول إلى هدف التميز من خلال تجاوز توقعات العملاء.

1-أهمية التفوق على توقعات العملاء

الفكرة السابعة في كتاب "50 طريقة فعالة للاحتفاظ بعميلك" عن أهمية التفوق على توقعات العملاء. فمن بين الطرق التي يمكننا من خلالها أن نكسب ولاء العميل وولائه هي أن نتفوق على توقعاته. فالتفوق على توقعات العميل يولد بداخله الحافز للعودة وتكرار التعامل معنا مره أخرى. وبذلك نكون قد انتقلنا به من مرحلة الرضى عما نقدمه إلى مرحلة الحافز للعودة مجددا، لأن ما نقدمه يفوق توقعاته. وللوصول إلى هذه المرحلة يتعين علينا أن ندرك الدور الحيوى الذى تلعبه توقعات العميل.¹

فنحن كعملاء، نتوقع - بطريقة لا شعورية - عند قيامنا بعملية شراء أن نعامل بطريقة معينة. ويعتمد هذا التوقع أساسا على طبيعة معاملاتنا السابقة مع البائع أو المؤسسة. فإذا كانت معاملته جيدة، فإننا نتوقع معاملة مماثلة. وإذا كانت سيئة فلن نأمل الكثير. وبعد إتمام التعامل تنشأ في ذهن العميل حالة واحدة من ثلاثة حالات محتملة هي:

- أن يكون راضيا لأن التجربة كانت مثلما توقع.
- أن يكون راضيا لأن التجربة كانت أفضل مما توقع.
- أن يكون غاضبا لأن التجربة كانت أقل مما توقع.

- **فى الحالة رقم 1**، العميل راض لأنه تلقى المعاملة التى كان يتوقعها. فهو هنا فى منطقة الحياد السلوكى. يتعامل معنا ولكننا لا نضمن أن يستمر على ذلك مستقبلا، فقد تستجد أمور تجعله ينصرف عنا. وبذلك نكون قد قدمنا خدمة جيدة.

- **فى الحالة رقم 2**، العميل راض لأنه تلقى معاملة أفضل من التى كان يتوقعها. فنحن بذلك نكون قد نقلناه من منطقة الحياد السلوكى إلى منطقة العملاء الذين لديهم حافز للتعامل معنا. لقد أعطينا سببا لأن يتمسك بنا، ويفضلنا على المنافسين الآخرين. وإذا حافظنا على أن نتفوق دائما على توقعاته، فسنضمن ولاءه الدائم لنا، وبذلك نكون قد قدمنا خدمة متميزة.

¹ <http://ammekawy.com/blog/page/5/>, consulté le 22-05-2015, 10.00h.

- في الحالة رقم 3، فالعميل غاضب لأنه تلقى معاملة أقل من التي كان يتوقعها. فإذا لم نكن نتعامل في شئ نادر، ولنا في السوق منافسين آخرين، فقد ينصرف عنا هذا العميل ويذهب لأحدهم، بحثا على معاملة أفضل، وبذلك نكون قد خسرنا عميلا، وهو أسوأ ما يمكن أن يحدث لعمل تجاري.

إن التفوق على توقعات العميل يحتاج أولا أن نعرف ماهي هذه التوقعات لتفوق عليها، وبالذات ما مستوى هذه التوقعات، وهذا بدوره يتطلب أن نكون قريبين من العميل، ونستمع له ونشجعه على أن يتكلم لنعرف. ولن يتم ذلك كما ينبغي إلا إذا كان كل فرد في فريق العاملين حساسا ومدركا لأهمية هذا الأمر، ومحبا للإستطلاع، وجامعا للمعلومات.

2- كيفية تجاوز توقعات العملاء

حتى يمكن للمؤسسة أن تقدم خدمات يفوق مستواها المستوى الذي يتوقعه العملاء فإن عليها أن تقوم بالتميز في تسليم خدماتها واستثمار عملية علاج الخدمة. وفيما يلي شرح لهذه النقاط:¹

أ_ التميز من خلال الاستثمار في عملية علاج الخدمة

إن قيام المؤسسة بمعالجة الأخطاء التي قد تحدث في أدائها لخدماتها تمثل فرصة ذهبية للمؤسسة لكي تستطيع أن تقدم للعملاء خدمة تفوق توقعاتهم، فالقيام بالتعامل الفوري مع العميل الغاضب وإظهار التعاطف مع موقفه ومشكلته والعمل على حلها بشكل جيد وسريع يستطيع أن يحول النقاط السلبية إلى نقاط إيجابية لصالح المؤسسة.

إن العميل قد يصبح أكثر اهتماما بالخدمة في مرحلة العلاج مقارنة بدرجة اهتمامه في مرحلة تقديم الخدمة أول مرة، وتشير الدراسات التي أجريت على عدد من المؤسسات الخدمية الناجحة أن وجود نظام جيد لعلاج جوانب القصور التي قد تظهر في أداء الخدمة يؤدي إلى شعور العميل بالرضى، ومن ثم تزداد عملية توصيته بالتعامل مع المؤسسة ويحسن من إدراكه لجودة الخدمة ذاتها، ومثل هذا النظام يقوم على اتباع طرق منهجية في علاج مشكلات الخدمة، وعلى الرغم من أن تفاصيل هذا النظام قد يختلف من مؤسسة لأخرى إلا أن نظام عمليات العلاج لا بد وأن يتضمن وبصفة عامة المكونات التالية:

- تحديد المشكلات الموجودة في الخدمة: وهذا يتطلب القيام بمتابعة شكاوى العميل والقيام بإصلاح ذلك العنصر الذي يؤدي إلى الفشل في أداء الخدمة بشكل جيد.

- التعلم من خلال العلاج: إن على كل مؤسسة أن تتعلم من المواقف العلاجية التي تمر بها أقصى ما يمكن تعلمه لتحسين خدماتها، وتتطلب عملية التعلم الفعالة البحث عن أسباب حدوث الخلل في أداء الخدمة والعمل على تصحيحها والقيام بعملية تعديل نظام مراقبة عملية الخدمة ووجود نظام للمعلومات الذي يعمل على حصر ومتابعة المشكلات.

¹ هاني حامد الضمور: تسويق الخدمات، 2015، مرجع سبق ذكره ، ص524_525.

ب_ التميز في تسليم الخدمة

يشعر العملاء عند عملية تسليم الخدمة بمستوى مهارة مقدمي الخدمة لهم، وهذا يعطي بالتالي مؤسسة الخدمة فرصة لتزويد من درجة ثقة العملاء بخدماتها، وذلك بالطريقة التي تميزها عن غيرها من المؤسسات المنافسة لها في السوق. وكون التوقعات الخاصة بالعملاء فيما يتعلق بعناصر الخدمة المرتبطة بعملية الخدمة ذاتها هي أقل من توقعاتهم بشأن نتائج الخدمة (الثقة)، وكذلك كون منطقة التحمل تكون كبيرة في حالة تقييم تلك العناصر مقارنة بمنطقة التحمل عند التعامل مع نتائجها، وهذا يعطي للمؤسسة فرصة أفضل لزيادة نطاق تحمل العملاء وكذلك في إمكانية أن تتفوق في خدماتها التي تؤديها بالفعل على مستوى التوقعات التي يحملها العميل تجاه هذه الخدمات. فالفندق مثلا لا يمكنه أن يتفوق في خدمة على مستوى توقعات النزلاء عن طريق وجود غرفة خالية عند وصول النزيل للفندق علما بأن النزيل قد قام بحجزها من قبل. إن مثل ذلك هو ما يجب على الفندق أن يفعله ولا يوجد في ذلك عنصر المفاجأة للنزيل ولكن مع الاستقبال الفخم بالنزيل والترحيب الجيد له وتقديم بعض مشروبات التحية له والاهتمام بكل ما يرغب فيه داخل الفندق يمكن للفندق أن يتجاوز توقعات العملاء من خلال هذه المفاجآت.

وتشير نتائج الدراسات بهذا الصدد إلى أن العملاء عند اهتمامهم بأداء الخدمة من قبل المؤسسات بشكل يفوق توقعاتهم عادة ما يركزون على جانب عمليات الخدمة وأدائها وليس على نتائج الخدمة. فالمكان الذي تؤدي فيه الخدمة هنا له تأثير كبير والعاملين الذين يقدمون الخدمة للعميل ويتفاعلون معه وجها لوجه يعدون من أكثر العناصر أهمية بهذا الشأن، فالإبتسامة والتعامل الانساني وإظهار الاهتمام والعناية بالعميل والعمل على حل مشاكله والقدرة والمهارة على أداء الخدمة بشكل صحيح كل ذلك يؤدي إلى أن تقوم المؤسسة بتقديم خدمة عند مستوى يفوق توقعات العملاء.

خلاصة الفصل

قدمنا في هذا الفصل المفاهيم المتعلقة بالتميز والتميز في خدمة العملاء، فقد تعرضنا لمفهوم وطبيعة خدمة العملاء، حيث أن كل المفاهيم مفادها أن خدمة العملاء عبارة عن مساعدة يقدمها مقدم الخدمة للعميل، بالإضافة إلى ذلك تعرضنا إلى المتطلبات التنظيمية لتحقيق التميز في خدمة العملاء، والتوجهات الايجابية لمقدم الخدمة كنقطة البداية في رحلة الخدمة المتميزة، وفي الأخير تطرقنا إلى الجودة وإدارة توقعات العملاء كركيزة للتميز في خدمة العملاء. فالتميز له جوانب عديدة منها تحقيق الكفاءة والفعالية، تحقيق الجودة الشاملة، التفوق على المنافسين، اما الخدمة المتميزة فلها مفاهيم مختلفة أيضا منها الخدمة المختلفة والمنفردة مقارنة بالمنافسين، الخدمة التي تفوق جودتها توقعات العملاء، الخدمة التي تفوق منفعتها سعرها.

تطرقنا إلى المتطلبات التنظيمية لتحقيق التميز في خدمة عملائها وهي تبني الرؤية المستقبلية التي تعكس أهمية العميل، وان تكون للمؤسسة الثقافة التنظيمية التي تدعم خدمة العميل مع وجود تعهد والتزام اداري نحو خدمة العملاء، بالإضافة إلى وضع معايير للخدمة المتميزة وتوصيلها للعاملين وانتقاء وتوظيف أفضل الكفاءات مع ضرورة تحفيز العاملين على العمل الجماعي الذي يؤدي بدوره إلى تقليل التكاليف والفعالية في الاداء.

قدمنا في هذا الفصل أيضا التوجهات الايجابية لمقدم الخدمة كنقطة بداية في رحلة الخدمة المتميزة، حيث تعرفنا على تأثير الاتجاهات الإيجابية على فرص النجاح الوظيفي، وبيننا مختلف مؤشرات الاتجاه الإيجابي مثل الاستعداد الجيد للخدمة، إشعار العميل بالصدقة، حسن الإنصات وعدم المقاطعة، استخدام اسم العميل، فكل هذه الاتجاهات لها أثر إيجابي على تقديم خدمة متميزة، وقد تم توضيح العلاقة بين الإدارة الذاتية وتحقيق الخدمة المتميزة، ومختلف الاتجاهات السلبية وتأثيرها على الخدمة المقدمة للعملاء.

وفي الجزء الأخير من الفصل تم التطرق إلى الجودة وإدارة توقعات العملاء كركيزة للتميز في خدمة العملاء، قتم عرض مفهوم جودة خدمة العملاء، محددات الخدمة الجيدة للعملاء وهي: الاستجابة، الاطمئنان، الملائمة، الثقة، والاعتمادية، الاتصال، الضمان، بالإضافة إلى نواتجها التي تتمثل في زيادة الربحية، السمعة الطيبة للمؤسسة، الكفاءة والفعالية، وخطوات تحقيق الجودة في خدمة العملاء، وفي الأخير تم دراسة التوقعات كمعيار أساسي لقياس جودة الخدمة، وعلاقة الفشل وتجاوز توقعات العملاء بالخدمة المتميزة، حيث أدركنا الدور الكبير لإدارة وتجاوز توقعات العملاء في تحقيق الخدمة المتميزة.

الفصل الثالث

التميز في خدمة العملاء باستخدام المهارات البيعية
والسلوكية

تمهيد:

أصبح نجاح التسويق في كثير من المؤسسات يعتمد على مهارات رجال البيع في التوفيق بين منتجات المؤسسة وحاجات العملاء، وفي التأثير على عملية تحويل الملكية، ولهذا السبب فإن إعداد استراتيجية البيع الشخصي وإدارة القوة البيعية التي تتولى تنفيذ هذه الاستراتيجية تعد من المهام الرئيسية لإدارة التسويق.

يتطرق هذا الفصل إلى جملة من المفاهيم والتأثيرات المتبادلة بين مجموعة من المتغيرات، منها متغيرات تؤثر في المهارات البيعية، أي كيفية اكتساب المهارات البيعية، وكيفية تحقيق التميز البيعي والتميز في خدمة العملاء من خلال المهارات المستخدمة من طرف رجال البيع في التعامل والعناية بالعملاء، والهدف من هذا الفصل هو معرفة العلاقة بين المهارات البيعية والسلوكية لرجال البيع وتحقيق التميز في خدمة العملاء. وعليه فإن هذا الفصل يتضمن المباحث التالية: المهارات البيعية والسلوكية وتحقيق التميز البيعي، دور مهارات الاتصال في تحقيق التميز في خدمة العملاء، دور مهارات مواجهة اعتراضات العملاء ومعالجة شكاويهم في تحقيق التميز في خدمة العملاء، أما المبحث الرابع فسيتطرق إلى المهارات السلوكية في التعامل مع العملاء والعناية بهم وتحقيق التميز في خدمة العملاء.

المبحث الأول: المهارات البيعية والسلوكية وتحقيق التميز البيعي

إن نجاح رجل البيع في تحقيقه لأهداف مؤسسته ومنها تحسين الخدمة المقدمة للعملاء يتوقف بدرجة كبيرة على قيامه بواجباته ومسؤولياته على أكمل وجه، ووفق الطرق الصحيحة والوسائل المتاحة، واكتسابه لمجموعة من المهارات والقدرات البيعية.

سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى المطالب التالية: مفهوم المهارة البيعية والمهارة السلوكية، متطلبات تحقيق المهارة البيعية والسلوكية، أنواع المهارات البيعية والسلوكية، مراتب رجال البيع وتحقيق التميز البيعي، وفي المطالب الخامس والأخير من هذا المبحث سنتطرق لرجل البيع المتميز والخدمة المتميزة.

المطلب الأول: مفهوم المهارة البيعية والمهارة السلوكية

1- المهارة: في اللغة، المهارة، الحذق في الشيء، وقد مهرت في الشيء-حذقت فيه. مهرت الشيء ومهرت فيه، ومهرت به، أي أحكمه وصار فيه حاذقا، فهو ماهر ويقال مهر في العلم وفي الصناعة وغيرها.¹ أما اصطلاحا المهارة هي: مقدرة ذهنية أو عقلية مكتسبة أو طبيعية في الفرد، للقيام بواجبه بالكفاية، والكفاءة المطلوبة وتختلف المهارة من بسطة إلى معقدة وتنقسم إلى مقدرة على التأقلم، مقدرة على التحليل والتفكير المستقبل مقدرة ذهنية وأخرى عقلية، مقدرة الخبرة، مقدرة التجديد والابتكار.

كما تعرف بأنها مجموعة من الصفات السلوكية التي تتصل باستخدام وتناول الأدوات والأجهزة العلمية وهي تتصل بأدوات العلم ومن أمثالها القيام بعمليات القياس واستعمال الأدوات بفعالية.² عند التربويين المهارة هي سلسلة من الحركات التي يمكن ملاحظتها بشكل مباشر أو غير مباشر، ويقوم بها شخص معين أو عدد من الأشخاص أثناء سعيهم لتحقيق هدف أو أداء مهمة، وتشتمل المهارة عموما على خطوات محددة قابلة للإعداد والتكرار، كلما لزم الأمر، لذلك برزت الحاجة إلى القيام بهذه المهارة.³ وتعرف أيضا بأنها أداء مهمة ما أو نشاط معين بصورة مقنعة وبالأساليب والإجراءات الملائمة وبطريقة صحيحة.⁴

من خلال هذه التعاريف نستنتج مجموعة من السمات للمهارة:

- الاجادة، والوصول إلى درجة من الحذاقة والاتقان.
- يمكن أن تكون موروثة أو مكتسبة.

¹ عادل سيد علي، المهارات الحياتية استراتيجية منهجية، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2009، ص25.

² -http:// vb1 al wazer .com / t57141.html ,consulté le 16/04/2013, 9:00h .

³ عادل سيد علي، مرجع سبق ذكره، ص25.

⁴ -http://www.manhal .net / articles .ph p ?action: show&id: 914, consulté le 16/04/2013 , 9:00h .

- مجموعة من الصفات السلوكية، فهي تتصل بالسلوك الفعال للإنسان، والذي يمكنه من الوصول للأهداف المرجوة.
- القيام بنشاط بصورة صحيحة، وبالتالي الوصول للهدف المسطر بكفاءة أي بأقل تكلفة.
- تشتمل على خطوات متسلسلة وعلى مهارات فرعية.
- تتطلب المهارة قدرا من التمرين والممارسة للوصول إليها.

2_ المهارة والكفاءة البيعية: المهارة البيعية هي المهارات التي يتمتع بها البائع وقدرته على استثمارها في تقديم عروض البيع، أي هي المدخل الذي يمكن من خلاله إتمام الصفقة البيعية¹. ومن المفاهيم التي تقترن بالمهارة البيعية نجد الكفاءة البيعية ومصطلح آخر ألا وهو الفعالية ويجب التفرقة بين هذه المصطلحات والمفاهيم. فالكفاءة البيعية هي مفهوم عام يشمل القدرة على استعمال المهارات والمعارف الشخصية في وضعيات جديدة داخل إطار حقله المهني(مهنة البيع)، كما تتضمن أيضا تنظيم العمل وتخطيطه وكذا الابتكار والقدرة على التكيف مع أنشطة غير عادية، كما أن الكفاءة تتضمن المزايا الفردية الضرورية للتعامل مع الزملاء، الإدارة والعملاء بنجاحة. من جهة أخرى الكفاءة تشير إلى العلاقة النسبية بين المدخلات والمخرجات، والتي تفسر أداء الأشياء بالطريقة الصحيحة، وذلك باتباع أفضل الوسائل والخيارات الموصلة للأهداف. أما الفعالية فهي تعبر عن العلاقة النسبية بين النتائج المحققة والأهداف المخططة، والتي تفسر القدرة على تحقيق الأهداف بالطرق الصحيحة، وذلك بمقارنة الأداء المحقق بالأداء المطلوب،² فالأداء الفعال لرجل البيع يظهر عندما يستطيع إتمام عملية البيع بالطريقة الصحيحة، ومثال ذلك عندما يتوصل إلى إقناع الأفراد بشراء السلع والخدمات بشكل يتوقع تكراره لعملية البيع معهم في مرات أخرى.

3-المهارات السلوكية: وهي مهارات خاصة بالتعامل مع الناس، وفهم سلوكهم، وتوجيههم. وتحتاج إلى مهارات شخصية في التعامل مع دوافع الآخرين، وشخصياتهم، والاتصال بهم، وفهم العلاقات التي بينهم، وكيف يمكن التأثير فيهم؟ فمثلا المدير لا يمكن أن ينفذ خطته وأعماله إلا من خلال آخرين، فهو يحتاج إلى هذه المهارات السلوكية وبالقدر نفسه مهما يختلف المستوى الإداري لهذا المدير³.

ليس هناك مجال من مجالات حياتك لا يمكن أن تفدك فيه مهارات البيع، يستخدم المعلمون مهارات البيع، الدعاة أيضا يستخدمون مهارات البيع، يستخدم ضباط الشرطة مهارات البيع، الأم تيريزا مثلا هي أيضا تستخدم مهارات البيع بغض النظر عن ما تفعله، فمهارات البيع تعطيك احتمالا للنجاح في الحياة،

¹ <http://faculty.KSU.edu.sa/72395/blog/lists/posts.aspx?>, consulté le 15/04/2013, 14:00h.

² M.ARTORY, B.CROZET: Gestion Des Ressources Humaines, Pilotage Social et Performance, Imprimerie Chirat, Paris, France, 2002 , P160.

³ أحمد ماهر: السلوك التنظيمي- مدخل بناء المهارات-، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2014، ص43.

لأنها تكسبك تعليمات، تشجيع، وتدريب، التواصل والوصول إلى الناس، فمهارات البيع هي المهارات الحياتية. في الواقع كل شخص ناجح هو جيد في البيع سواء كان هو أو هي.¹

المطلب الثاني: متطلبات تحقيق المهارة البيعية والسلوكية

القدرة البيعية هي "مدى استطاعة البائع القيام بعمل ما، وهي تتكون من جزئين، جزء مكتسب عن طريق التعلم والتدريب وجزء موروث نابع من الشخص ذاته".² وتشمل هذه القدرة مجموعة من القدرات العقلية ومنها: القدرة على التذكر، القدرة على الاستنباط، القدرة اللغوية، القدرة الكبيرة على المفاوضات الأكثر صعوبة،³ بالإضافة للقدرات غير العقلية ومنها قدرات الحواس أي البصر والسمع، وقدرات حركية تتمثل في السرعة. أما المهارة فهي مقدرة أو عقلية مكتسبة وطبيعية والمطلوبة في الفرد للقيام بواجبه بالكفاية والكفاءة المطلوبة، وتختلف المهارة من بسيطة إلى معقدة وتنقسم إلى مقدرة على التأقلم، مقدرة على التحليل والتفكير المستقل، مقدرة ذهنية وأخرى عقلية، مقدرة الخبرة، مقدرة التجديد والابتكار.

1- **أهم المعلومات الواجب توافرها لدى رجل البيع:** يجب أن يكون رجل البيع على علم بالمجموعات الثلاثة من المعلومات كي ينجح في مهمته:

أ- **معلومات عامة:** هي كل المعلومات الخاصة بنشاط المؤسسة وتنبؤاتها وتوقعاتها حول تطور المنافسين وحول العملاء ورغباتهم على المدى البعيد.⁴

ب- **معلومات مهنية:** من أمثلتها كيف يحدد المبيعات المستهدفة؟ وكيف يجري اتصالا تلفونيا مع العميل؟ كيف يجري مقابلة بيعية ناجحة؟ كيف يتعامل مع أنماط العملاء؟ كيف يعالج اعتراضات العملاء؟ كيف يتأكد من رضا وثقة العميل؟

ج- **معلومات فنية:** المهارات الفنية هي التي تهتم بتطبيق المعرفة الفنية المتخصصة في العمل. فمدير الإنتاج يستخدم معارف هندسية في عمله، ومدير الحسابات يستخدم معارف محاسبية، وهي معارف متوافرة في كتب ومناهج تعليمية. ويستخدم المهندس والمحاسب وغيرهم مهاراتهم الفنية بغزارة في بداية حياتهم العملية، وبصعودهم إلى أعلى في السلم الإداري يقل استخدامهم لها وذلك لاهتمامهم بالجوانب الإدارية والإشرافية للعمل، وهذه الجوانب تأخذ جزءاً أكبر من عملهم كلما صعدوا إلى أعلى.⁵

يتوقف نجاح رجل البيع في عمله بدرجة أساسية على ما لديه من معلومات فنية عن الشيء الذي يقوم بعرضه وقدرته على توظيف هذه المعلومات بصورة سليمة لجذب العميل وكسب ثقته، وإن افتقاره

¹ http://www.selfgrowth.com/articles/definition_selling_skills.html, consulté le 22/12/2014, 16.30h,P 01.

² محمد الصيرفي، ادارة المبيعات، مرجع سبق ذكره، ص26.

³ J.P.HELPER & J.ORSONI: LE Marketing , 7^{ème} édition, édition Vuibert, Paris, France, 1999, P407.

⁴ Ibid, P 410.

⁵ أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص43.

- لهذه المعلومات الفنية تقلل من قدرته على كسب ثقة واحترام عملائه. ومن أمثلة المعلومات الفنية الواجب توفرها لدى رجل البيع في مؤسسة توزيع أجهزة كهربائية منزلية ما يلي:
- أماكن الصنع والبيع للأجهزة.
 - النماذج والمقاسات والأحجام والسعة للأجهزة.
 - مجالات استخدام الأجهزة والخصائص الفنية الكهربائية والميكانيكية لها.
 - متطلبات حماية وصيانة الأجهزة وإجراءات التصرف في حالة وجود مؤثرات معينة عليها.
- المعلومات الضرورية التي يجب أن يتزود بها البائع مصادرها عديدة نذكر منها:¹
- برامج التدريب وخبرة رجل البيع.
 - المعدات البيعية التي تزوده بها المنشأة.
 - الاجتماعات بالمشرفين والعاملين بالمنشأة والعملاء والمجلات الحرفية والإعلانات، هذه المعلومات كلها تتوقف على نوع الوظيفة التي يؤديها رجل البيع ومن المفيد أن بيان تلك المعلومات التي يحتاج إلى معرفتها رجل البيع هي سبيل للنجاح في أعلى مراتب البيع.
 - من الممكن أن هذه المعلومات تختلف حسب مهام ونشاط كل رجل بيع كما ونوعا.
 - من الأحسن أن يعي رجل البيع كافة المعلومات سواء الضرورية أو غير الضرورية لكسب ثقة العميل.

2- الصفات الشخصية الواجب توافرها في رجل البيع

- من بين المواصفات التي يتصف بها رجل البيع الناجح الثقة بالنفس، والإرادة، واللاحياسية، والاستقلالية الذاتية، والقدرة على معرفة الغير، والتكوين الجيد، بالإضافة إلى:²
- الذكاء المهني مثل التوظيف المهني الصحيح للمعلومات بذكاء.
 - الطموح والتحدي والتطلع إلى الترقى والتحسين والقدرة على المفاوضات الأكثر صعوبة.
 - التوازن الانفعالي، أي القدرة على ضبط النفس، والسيطرة على الانفعالات في المواقف الحرجة والصعبة، وعدم الغرور بالنجاح.
 - الأمانة، مثل الاحتفاظ بأسرار مؤسسته وعدم التعامل مع المنافسين، المسؤولية عن أدائه لوظيفته بشكل جيد وعلى أكمل وجه.

¹ مصطفى زهير: التسويق وإدارة المبيعات، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1984، ص319.

² J.P.HELPER & J.ORSONI , LE Marketing , 7^{ème} édition, Op-Cit , P407.

- المظهر المناسب الموحى بالاحترام والثقة والجدية والالتزام والبساطة والملائم لطبيعة النشاط البيعي.

إذا كان رجل البيع هو مدير مبيعات، فلكي ينجح يجب توافر مجموعة من الصفات لديه حتى يتسنى لرجاله أن ينجذبوا إليه ويعمل معهم ببسر. وحتى يستطيع ذلك يجب أن يكون ذا شخصية ملهمة ومؤثرة، ويجب أن يتصف بالمرح في مواجهة العواصف، والقدرة على قيادة فريق البيع.¹

المطلب الثالث: أنواع المهارات البيعية والسلوكية

توجد عدة أنواع للمهارات البيعية والسلوكية، وهذه المهارات مهمة في العديد من فرص العمل، وخاصة مجالات مثل التسويق والمبيعات، الدعاية، والشراء، ولها أيضا قيمة في الحياة اليومية. وللحصر سنعرض بعضا منها بشكل مختصر، وسنتناول ثلاثة أنواع بشكل مفصل في المباحث القادمة من هذا الفصل، وهي مهارات الاتصال البيعي، مهارات مواجهة الاعتراضات وكذا مهارات التعامل الإنساني مع أنواع العملاء.

1- مهارة الإقناع: هي عملية تحويل أو تطويع آراء الآخرين نحو رأي مستهدف، يقوم المرسل أو المتحدث بمهمة الإقناع للمستهدف أو المستقبل، فهو القائم بالحديث والمسؤول عن الإقناع فقط، وتحتاج عملية الإقناع ليس إلى مهارة القائم بالحديث والمسؤول عن الإقناع فقط ولكن أيضا إلى وجود بعض الاستعداد لدى المستهدف، أو مساعدته على خلق هذا الاستعداد لديه.² ويمكن الاستفادة من النصائح التالية في إقناع العملاء:³

- التركيز على احتياجات الطرف الآخر.
- الابتعاد عن اللغة التي تحمل معاني التردد، فمثلا كإستخدام "أليس"، "تعلمون"، "أم مم".
- استخدام اللغة الإيجابية بدلا من اللغة السلبية: بدلا من قول "أنت مخطئ حول هذا"، قل "هذا صحيح، ولكن..."، "هذه فكرة ممتازة، ولكن إذا نظرنا بعمق أكثر....." أو "وأنا أتفق مع ما تقوله ولكن هل تعتبر....".
- مجاملة الطرف الآخر، على سبيل المثال: "أرى أنك قد فعلت بعض الأمور الممتازة حقا في هذا". وبالتالي سهولة تقبل الاقتراحات الخاصة بك.
- يجب أن تعكس السلوكيات الشخص الآخر (مثل اليد وحركات الجسم). الناس لك مرآة، فإذا كان العميل يشبهك في تصرفاته سيشعر تلقائيا بالمزيد من التعاطف معك. ومع ذلك، يمكن أن تكون الحالة محرجة إذا لم تستخدم بدقة ووعي، لذلك يجب أن تكون دقيقا جدا.

¹ محمد فتحي: مدير المبيعات الناجح، دار التوزيع والنشر الإسلامية، بورسعيد، مصر، 2000، ص53.

² علي فلاح الزعبي وإدريس عبد الجواد الحبوني، مرجع سبق ذكره، ص87.

³ <https://www.kent.ac.uk/careers/sk/persuading.htm>, consulté le 12/01/2016,12:15.

- حاول أن تتذكر اسم كل شخص تلقاه. فإنه يدل ذلك على أنك تعاملت معه كفرد أم كجماعة.
- 2-مهارات الإصغاء:** الاستماع الجيد من وسائل الاتصال الناجح، فقد أجريت دراسة على طلبة المدارس بقدرة الاستماع أكثر من الكلام في عملية الاتصال بالآخر وكانت نتائجه:¹
- (52.5%) من النشاط الاتصالي في الاستماع.
- (17.3%) من النشاط الاتصالي في القراءة.
- (16.3%) من النشاط الاتصالي في الكلام.
- (13.9%) من النشاط في الاتصالي في الكتابة.
- على الرغم من كون رجل البيع هو البادئ في المحادثة والحوار مع العميل المحتمل لتحفيزه وتشجيعه على الشراء، إلا أن قدرته ومهارته في الإصغاء تكون المفتاح الحقيقي لدقة الاستجابة إلى تحديد حاجات العميل. إذ أنه ليس العبرة في أن يتحدث رجل البيع، بل في قدرته على تحقيق ما يريده العميل فعلاً وأن يشعر برضاه بعد ذلك، وهذا بعد ذاته مرحلة مهمة من عملية فهم سلوك العميل ودوافعه.²
- 3- مهارات التعرف على رد أفعال الآخرين:** يمكن لرجل البيع أن يتعرف على ردود أفعال الآخرين من خلال أدوات منها: طرح الأسئلة المناسبة، الإنصات الجيد، ملاحظة تصرفاتهم...الخ.³
- 4- مهارات التخطيط:** كلما قل الإشراف المباشر على رجل البيع كلما زادت الحاجة لقيامه بالإشراف الذاتي على عمله، وبالتالي تزداد حاجته للتخطيط الجيد، بالإضافة إلى أنه كلما تعقدت علاقة البيع والشراء وتعددت الاتصالات كلما زادت الحاجة لمهارات التخطيط.
- 5- مهارة تنظيم وإدارة الوقت:** الوقت هو الزمن المتاح لإنجاز الأعمال، "والوقت يعني مقدار من الزمن قدر لأمر ما"⁴. إذ لم يحسن رجل البيع استثمار الوقت يصعب عليه تحقيق أهدافه البيعية، وتوضح أهمية الوقت بالنسبة لرجل البيع من خلال استيعابه للحقائق التالية:⁵
- لأن المهام البيعية متنوعة ومتباينة فإنه يتطلب تحديدها وتوزيع الوقت عليها بشكل سليم.
- يجب تعلم مهارة إدارة الحوار مع العميل لتحقيق الاستثمار الجيد للوقت.
- يصعب على رجل البيع ممارسة أي واجب من واجبات وظيفته إلا من خلال حيز معين من الوقت، أي يجب تحديد التوقيت الملائم والاقتصادي.

¹ سيد سالم عرفة، مرجع سبق ذكره، ص 68.

² ثامر البكري، مرجع سبق ذكره، ص 295.

³ جمال الدين محمد المرسي ومصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 283.

⁴ براء رجب تركي: إدارة الوقت، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2015، ص 12-13.

⁵ جمال الدين محمد المرسي ومصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 285.

أ- أهمية تسيير الوقت: إن الوقت هو أثمن مصدر في الحياة، وما تقضي به وقتك هو شأنك وحدك، إن مسيرتك تتجح أو تركد حسب الطريقة التي تسير بها هذه القيمة، فالنجاح التجاري هو ثمار الفعالية والكفاءة.¹ لذلك يجب ما يلي:

- الوعي بالطريقة التي تستعمل (أو تضيع) بها وقتك.
- تحديد النشاطات الانتاجية التي تستحق الوقت.
- تحديد واستبعاد خسارة الوقت.
- تحديد المهام الروتينية.

ب- الأسباب التي تدعو إلى جدولة وتخطيط الوقت بشكل يومي: من بين هذه الأسباب:²

- تُمكن الجدولة من مراجعة الأداء بشكل يومي (من مواصفات الجدول الناجح، أن يكون مدونا، جمع العناصر ذات العلاقة معا، التركيز على الأهداف، تخصيص وقت للتفكير في الجدول، ترتيب بنود الجدول وفق الأهمية).
- تساهم في منع تراحم النشاطات.
- تساهم في منع القفز من نشاط إلى آخر دون دراسة.

إن أفضل منهج لتخطيط الوقت في مجال البيع يقوم على تحديد الأهداف البيعية الشهرية وتقسيمها على الأسابيع، وأيضا تقسيم الأهداف الأسبوعية إلى أهداف فرعية على أيام الأسبوع، ومن ثم يستطيع رجل البيع تحديد النشاطات البيعة اليومية لإنجاز هذه الأهداف.

ج- مراقبة الوقت تؤدي إلى الإنتاجية: بعض النشاطات غير الإنتاجية هي واسعة الانتشار، لنلاحظ فيما يلي العناصر التي تهم البائع.³

¹ T.Alessandra, G.couture, G.BARON: Une Idee de Vente Par Jour- vente-compétitivité et service-clientèle-, Top Editions, France - novembre 1994, p46.

² براء رجب تركي، مرجع سبق ذكره، ص26-27.

³ T.Alessandra, G.couture, G.BARON, Op_Cit, p 52.

الجدول رقم(10): تحديد خسائر الوقت

دائما	أحيانا	أبدا	
			- تحضير كبير للاتصالات.
			- تحضير المهام الثانوية قبل المهام ذات الأولوية.
			- الشروع في عمل قبل التخطيط له.
			- ترك أعمال قبل إنهاؤها.
			- القيام بأشياء يمكن توكيلها.
			- القيام بأشياء يمكن معالجتها بالوسائل العصرية.
			- القيام بأشياء لا تقع ضمن مجال عملك.
			- تقارير النشاط عديدة جدا أو مركبة أو متراكمة.
			- تتبع توقعات مسبقة دون الحصول على نتائج.
			- منح اهتمام زائد لاحتمالات قليلة الإنتاجية.
			- الحصول على مهام كثيرة التنوع.
			- عدم الوقاية من الانقطاعات.
			- ترك النقاشات والمؤتمرات البعيدة عن الموضوع.
			- ترأس لقاءات وزيارات ومكالمات هاتفية غير مفيدة.
			- البحث عن معطيات غير مهمة فيما أن الوقائع المهمة هي هنا.
			- الترتبة الطويلة بين مهمتين.

المصدر: T.ALESSANDRA, G.COUTURE,G.BARON: Une Idee de Vente Par Jour- vente-compétitivité et service-clientèle, Top Editions, France - novembre 1994, p52

الجدول السابق عبارة عن وثيقة يمكن تقديمها للباعة من أجل مراقبة وتقييم أداءها فيما يخص مدى استغلالهم للوقت، وبالتالي مدى خسارتهم للوقت، فمثلا القيام دائما بأشياء يمكن توكيلها وترك أعمال قبل إنهاؤها يؤدي إلى خسارة الوقت وبالتالي قلة الانتاجية، لأن الوقت الذي نقوم فيه بأعمال يمكن توكيلها كان لا بد أن نستغله في إنهاء أعمال معينة ضرورية كانت أو غير ضرورية، أو لا يمكن لأحد غيرنا انجازها مثلا، وبالتالي يصبح لدينا انتاجية أكثر، وفعالية في الوصول للأهداف. كذلك بالنسبة للثرثرة الطويلة بين مهمتين، فهذا يعني خسارة الكثير من الوقت الذي كان من الممكن استغلاله سواء كان في التفكير والتخطيط في المهمة القادمة أو في البدئ المسبق فيها.

7- القدرة على التفكير المنهجي: هي قدرة رجل البيع على رصد وتحليل الظواهر المختلفة، والتعرف على حقائق الأشياء والتعامل معها بموضوعية غير متحيزا لاعتبارات شخصية أو مفاهيم وتصورات خاصة به. ويترتب على إكتساب مهارة منهجية التفكير العديد من الحقائق المهنية، والتي على رجل البيع أن يدركها ويراعيها لكي يحقق أهدافه التسويقية والبيعية، ومن بين هذه الحقائق:¹

- رجل البيع الماهر في عمله يشهد له العملاء والرؤساء والزلاء بأنه مرتب التفكير والتصرف، ولديه القدرة على الإقناع ويحظى بالقبول والاحترام.

- عند الالتزام بهذه المنهجية يتم التغاضي وعدم الانشغال بالنواحي الإجرائية الشكلية، ويتم توجيه الجهود البيعية إلى تحقيق الأهداف والنتائج المخططة.

- يكون الهدف الخاص بإقناع العميل بما تقدمه المؤسسة له مرتبة سابقة لهدف الضغط على العميل لإتمام عملية الشراء.

- تفرض منهجية التفكير على رجل البيع أن يضع نفسه دائما مكان العميل وأن يحرص على تحقيق أقصى منفعة له.

- يقتضي التفكير المنهجي أن يكون رجل البيع مقتنعا بأن العميل لن يشتري إلا إذا قام بمقارنة ما يقدمه له بما يعرضه المنافسون.

6- مهارة الرد التلفوني

من بين المؤشرات الدالة على أهمية رجال البيع في أمريكا معدل الاتصالات التلفونية التي يحققها رجل البيع يوميا، وهي سبعة إتصالات، وتكلفة اتصالاته الأسبوعية (250-500) دولار، وعندما تصل إلى مرحلة غلق عملية البيع وعقد الصفقة فإنها تتراوح كلفة الاتصالات بين (1000-2000) دولار. بينما متوسط قيمة المبيعات التي يحققها رجل البيع سنويا هي مليون دولار.²

¹ جمال الدين محمد المرسي ومصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص275_276.

² ثامر البكري، مرجع سبق ذكره، ص291.

أ-قواعد الرد التليفوني: وهي:¹

- لا ترفع السماعه بعد الرنة الأولى ولكن بعد الرنة الثانية أو الثالثة.
- إبداء الرد آسف سيدي كان معي مكالمه على الخط الآخر.
- في الرنة الثالثة ارفع السماعتين واستأذن من الطرف الأول.
- مطلوب أن يكون صوتك دافئاً وقويًا.
- إشعار المستقبل كأنك تعرفه من فترة.
- معدل الكلمات أقل ومحسوب.
- رتب ما تريد عرضه قبل الرد(حدد أهدافك).
- اجعل الحديث عن السعر بالتفصيل.
- اجعل عدة التليفون على يسارك والقلم بيمينك(مالم تكن أشول).
- حدد قائمة المميزات قبل التحدث عنها عبر التليفون.
- في المعارض المكالمه في التليفون من دقيقة ونصف إلى دقيقتين.
- في المكالمه التليفونية العميل يتكلم في حدود 20% من الوقت الكلي للمكالمه وفي المقابله البيعية يجب أن يتكلم العميل في حدود 80% من وقت المقابله البيعية.
- القاعدة في المحادثات التليفونية تقتصر الرد على الاعتراض بميزة.
- لا تؤجل الرد على الاعتراضات.
- القاعدة في التليفون أن يكون هدفك هو أن يطلب العميل الحجز.
- القاعدة في التليفون أن تشعر العميل أن أمامك بيان حجز.
- بالنسبة للسؤال عن الاسم الأصل أن لا تبدأ بالسؤال عن الاسم ما لم تكن لديك مهارة خطف الاسم بسرعة(إياك أن تسأل عن الاسم في مرحلة ترى أنك ضعيف في المقابله أو بعد اعتراض...).
- استثمر أي ملاحظه أو موقف إيجابي أو معلومه أو إعجاب.
- القاعدة أن السؤال عن الاسم ليس في وقت معين وتتوقف على مجرى الحوار أو توقيفه.

¹ مصطفى محمود أبو بكر: دليل تحقيق التميز_أخصائي البيع الناجح_، الدار الجامعية، الاسكندرية، دون ذكر سنة النشر، ص257_258.

- بالنسبة للمرأة لابد أن تستنطقها(مثال: من الواضح أن حضرتك قد تحتاجي إلى حجم معلومات عن المشروع أكثر).

ب- كيفية إنهاء المكالمة التليفونية:

ليس لها مسار إلا أحد المسارات الثلاثة التالية:

- المسار الأول: اتجاه المكالمة نحو تأكيد الرغبة في الشراء، تنهي باختيار الاتفاق.

- المسار الثاني: اتجاه المكالمة نحو التَّفُتُّ أو عدم الجدية، تنهي المكالمة بإجراء يلوح(انظر في السوق وتعال).

- المسار الثالث: اتجاه لا هذا ولا ذاك، تنهي بالاتفاق على معلومات أو مقابلة أو زيارة.

يمكن أن نقول أن التكلم بوضوح ومباشرة إلى اللاقط، مع ضرورة التلطف بشكل سليم وفيه نوع من مستوى الصوت المناسب والمسموع والمناسب كذلك، وعدم الانشغال بأمر أخرى، كمضغ العلكة أثناء الحديث على الهاتف، حيث يمكن لقلّة الاحترام هذه أن تنقل إلى الطرف الآخر عبر الهاتف حتى وإن لم يكن الشخص المتكلم مرئياً. ولا ننسى أن لموسيقى الصوت دور كبير أن تلعب دور في لفت الانتباه والراحة التي يمكن يشعر بها المتلقي وفي بعض الأحيان تأخذ مجرى حتى الاستمتاع والسعادة مع المكالمة.

9-مهارات التفاوض.

تختلف استراتيجيات وسياسات التفاوض من موقف لآخر، وفقاً لطبيعة ونوع النشاط، ووفقاً لحجم الصفقة وحسب نوع العمل المراد تنفيذه بين طرفي التفاوض.

أ- تعريف التفاوض:

توجد تعريفات مختلفة للتفاوض منها:¹

- التفاوض هو التباحث بين طرفين من أجل المساومة أو التجارة.

- التفاوض هو التوصل لحل مشكلة لدى طرفين.

- التفاوض هو معرفة ما يرغب فيه الشخص الآخر، مع محاولة جعله يعتقد بأنك توفر له ما يريد، أو ببساطة محاولة لنيل ما تريده.

إن هذه التعاريف توضح أنه يوجد في الغالب أكثر من طرف في عملية التفاوض، كما يوحي البعض منها بوجود اتصال مفاده محاولة الوصول إلى هدف معين.

¹ جوديث إي فيشر: فن إدارة الاختلاف "دليل المفاوض الفعال"، ترجمة: علا أحمد، مراجعة وإشراف علمي: عبد الرحمان توفيق، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك للنشر، القاهرة، مصر، 1997، ص16.

ومن هنا تبرز أهمية التفاوض خلال عملية البيع الشخصي، والتي يبرز فيها رجل البيع والعميل الأطراف الأساسية، كما تتبين المسؤولية التي يتحملها رجل البيع في سير هذه العملية نحو النجاح، وذلك من خلال التأثير في العميل وإقناعه بالشراء، أو حل مشكلة ما تحفز على التعاون المشترك.

ويمكن استخلاص تعريف التفاوض خلال عملية البيع الشخصي كما يلي:

هو عملية الاتصال بين رجل البيع والعميل، يدرسان فيها البدائل المتاحة للتوصل لحلول مقبولة أو بلوغ أهداف مرضية مع تفادي الصراع وتحاشي التفكير في مسألة الفوز أو الخسارة.

قد يكون التفاوض بين رجل البيع والعميل مباشرة من خلال الجلوس على مائدة التفاوض، وقد يكون غير مباشر من خلال المراسلات المتبادلة أو عن طريق الهاتف أو وسطاء التفاوض.

ب- شروط التفاوض:

من بين شروط التفاوض ما يلي:¹

- توفر الحريات والصلاحيات اللازمة لأطراف التفاوض من أجل اتخاذ القرارات بحرية.
- ضرورة فهم كل طرف لحاجة الطرف الآخر.
- التزام الهدوء وبرودة الأعصاب عند عملية التفاوض، مع الإعداد الجيد لتجنب الإحراج.
- دراسة الجوانب القانونية والاجتماعية والاقتصادية الحاكمة لعملية التفاوض.
- تجنب حالة الصراع بين أطراف التفاوض خاصة إذا كان الهدف منه الوصول للربح.

ج- نصائح عامة لرجل البيع كمفاوض:

هناك عدة نصائح يمكن توجيهها لرجل البيع كمفاوض ومنها:²

- ضرورة الاتفاق على الأساسيات، والتأكد من الفهم المشترك بين أطراف التفاوض، أي ضرورة وجود مصالح مشتركة بين أطراف التفاوض لتحقيق الاتفاق على البديهيات والمسلمات والمفاهيم ذات العلاقة بموضوع التفاوض.

- يجب على رجل البيع أن يتهياً نفسياً للتفاوض، وذلك من خلال الثقة بالنفس، ضبط المشاعر والانفعالات في كل الظروف والأحوال، وأن يسمع أكثر مما يتحدث، مع تجنب التحدث بضمير المتكلم فبدل أن يقول: إني أعرف كذا... يقول: إنه بتحليل الموضوع يبدو كذا.

¹ عبد السلام أبو قحف: أساسيات التسويق، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003، ص470.

² مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص301-305.

- العلم بموضوع التفاوض والافتتاح به، فعدم المعرفة الجيدة بالموضوع قد تؤدي للتلفظ بكلمات وعبارات لا تخدم رجل البيع، وبالتالي قد يحصل على معلومات من العميل فيها ظن وشك.
- يجب على رجل البيع التعرف على أنماط البشر، لكي يحسن التعامل معهم، فليس كل البشر طراز واحد، فهم يختلفون باختلاف المعتقدات والبيئة، ويجب أن لا يظن أنه هو الأستاذ وغيره طلاب، ومن ثم عليه التسليم باقتناع أن لدى الآخرين مزايا ونقاط قوة ربما هو يفقدها.
- على رجل البيع أن يتدرب على مراقبة نفسه والسيطرة عليها، كمحادثة النفس بعيدا عن مائدة التفاوض، والقناعة بأن الانفعال غير المحسوب فيه ضرر على النتائج.
- من الأحسن عدم رفع الصوت إلا عند الضرورة، ويجب عدم النسيان بأنه: ما خاب من استخار..وما ندم من استشار، فالمهم استشارة النفس ثم الآخرين.
- الحوار الجيد وسيلة وليس غاية، فمن خلال الحوار يستطيع رجل البيع عرض أفكاره ويدافع عنها ويرد الشبهات حوله، فالحوار يساهم في تناول وجهات النظر والاختلافات بمنهجية في الحديث والنقاش.
- يجب على رجل البيع أن يفهم نفسه جيدا، أي ماذا يريد وما الذي يمكن أن يصل إليه فمثلا: أثناء الصفقة البيعية يجب تحديد السعر الأدنى للبيع والسعر الأعلى الذي يتقبله المشتري.
- ويجب على رجل البيع أن لا ينسى أن يصغي باهتمام وحيوية، وأن يترك المجال للشخص الآخر بالتحدث، وأن يستمر بالتأكد من فهمه للأمور مع إظهار هذا الفهم باستخدام الأسئلة مع اختيار لغة الجسم المناسبة لكل شخصية من العملاء (الصوت، النظرات، الحركات...الخ).¹
- يجب التذكير بأن التفاوض ليس مسابقة بل تحالف من أجل إبراز تقدم نحو تحقيق الأهداف، ولكي يصبح المفاوض ناجحا فإنه بحاجة لأن يعرف نفسه أولا ويتفهم الآخرين ثانيا.²

المطلب الرابع: مراتب رجال البيع وتحقيق التميز البيعي

سنتطرق في هذا المطلب إلى الفروقات الجوهرية بين مراتب رجال البيع، فهذه المراتب صنفت على أساس الأداء وتحقيق الأهداف إلى رجل البيع التقليدي والناجح والتميز، وسوف نتعرف على هذه الفروقات حسب عدة أسس ومتغيرات، من خلالها سنتعرف على مكانة البائع المتميز وما يحققه من تميز في مجال البيع.

¹ موشابيرو: المقابلات الناجحة _سلسلة تعلم خلال أسبوع_، ترجمة: مركز التعريب والبرمجة، الدار العربية للعلوم، بيروت، لبنان، 1998، ص34.

² جوديث إي فيشر، مرجع سبق ذكره، ص124-125.

1- الفروق الجوهرية بين مراتب رجال البيع على أساس إدارة العمل البيعي

فيما يلي جدول يوضح الفروق الجوهرية بين مراتب رجال البيع على أساس إدارة العمل البيعي.

الجدول رقم (11-أ): الفروق الجوهرية بين مراتب رجال البيع على أساس إدارة العمل البيعي

عناصر المقارنة	رجل بيع تقليدي (عادي)	رجل بيع ناجح (ماهر)	رجل بيع متميز (محترف)
منهج رجال البيع في تحديد المستهدف من المبيعات	يتلقى المستهدف من رئيسه المباشر ويناقشه، وعادة يتحفظ على حجم وقيمة المستهدف، إلا أنه يبذل قصارى جهده ليصل إلى المستهدف أو الاقتراب منه بدرجة كبيرة. عادة يركز على مستوى مستهدف بيعي تشاؤمي	يشرك في وضع المستهدف ويناقشه ويتأكد أنه يحقق مصلحة المؤسسة، ويحرص على تحقيقه وعليه ينجح في تحقيق البيع المخطط أو يعوضه في فترات تالية. عادة يركز على مستوى طموح من المستهدف.	عادة يبادر بقبول مستهدف فيه قدر كبير من التحدي، وينجح دائماً في تحقيق إنجاز أعلى من المخطط المعتمد ولا يرضى أن يكون عند مستوى ثابت ودائماً يقوم بتحريك أهدافه إلى مستوى أعلى.
نوع ومستوى المشاركة من رجال البيع في تخطيط العمل لنشاط التسويق على مستوى المؤسسة	يتقدم ببعض الآراء عند طلبها، ويشارك في المناقشات أثناء الاجتماعات وكثيراً ما يبدي تحفظات أو محاذير عند وضع الخطة أو برامج العمل حيث تغلب عليه النظرة التشاؤمية	يساهم بتقديم معلومات وبيانات مفيدة في إعداد خطط وبرامج التسويق، ويرحب بما يتم وضعه من أهداف ويحرص على تحقيقها، عادة تغلب عليه النظرة التفاؤلية.	يبادر بإرسال أفكار ومقترحات وتصورات في مرحلة مبكرة بالأهداف ومتطلبات تحقيق الخطة، ويشارك بفعالية لتذليل الصعوبات وزيادة فرص تحقيق أهداف التسويق وإنجاز الخطة البيعية
أسلوب رجال البيع في التخطيط للعمل اليومي أو الأسبوعي أو الشهري	يتلقى التكاليفات بخطط وبرامج العمل لمهام الترويج والبيع والمعتمدة من الرئيس الأعلى، وعادة لا يكون له دور مؤثر في إعداد خطط	يشارك بفعالية مع زملائه ورئيسه المباشر في إعداد خطط وبرامج العمل الترويجي والبيعي وينفذها بعد اعتمادها ويقترح تطويرها عند اللزوم وعلى	يبادر بوضع تصور بخطط وبرامج عمل شهرية وأسبوعية ويومية، ويناقشها ويطورها وفق مصلحة العمل وعادة ما يكون لديه نظرة متكاملة عن مدخلات خطط

الترويج والبيع.	ضوء النتائج الفعلية.	وبرامج الترويج والبيع.	- المتابعة وتقييم الأداء.
<p>- لديه استعداد قوي لممارسة مهام المتابعة والتقييم الذاتي لأدائه، ويعرض نتائج هذا التقييم على رؤسائه.</p> <p>* يبادر دائماً بتقييم أدائه وإنجازاته ويتخذ إجراءات تصحيح الأداء، ولا يميل إلى إزعاج رؤسائه بما يواجهه من صعوبات أو مشكلات، ويبادر بالتعامل معها.</p> <p>* يحرص على تقييم كفاءته من خلال مراجعة وتقييم أعمال التحضير والتخطيط قبل البدء في التنفيذ ليتأكد من جودة تفكيره وسلامة تحضيره.</p> <p>* لا يكتفي بإعداد التقارير الرسمية ويبادر دائماً بتقديم ملاحظاته ومقترحاته وأفكاره الجديدة لتحسين الأداء.</p>	<p>- بجانب متابعة رئيسه له، يقوم هو أيضاً بتقييم أدائه، ويشارك رئيسه في تحليل الانحرافات ويناقشه في أساليب تحسين الأداء.</p> <p>* لديه رغبة قوية ومهارة عالية على تقييم أدائه أثناء التنفيذ ويتخذ إجراءات التصحيح المناسبة بعد مناقشة رئيسه فيها قبل تنفيذها.</p> <p>* على درجة عالية من الانضباط في إعداد التقارير الدورية التي يطلبها رؤسائه.</p> <p>* لا يتحرج عندما يناقشه رئيسه أو زملاؤه في جوانب الضعف عنده ويتعاون معهم في دراستها وتحديد سبل علاجها وتقويمها.</p>	<p>- يحتاج إلى متابعة مستمرة متواصلة وبصورة رسمية من رئيسه.</p> <p>* يعتمد على رئيسه المباشر في تقييم الأداء وتحليل الانحرافات ومعرفة أسبابها وكيفية تنمية المهارات لتحسين الأداء البيعي.</p> <p>* عادة يقوم بتقييم أدائه بعد الانتهاء من الأعمال ومعرفة ما حققه من إنجازات.</p> <p>* يحتاج إلى متابعة لما يقوم بإعداد التقارير الرسمية التي يفرضها نظام العمل.</p> <p>* يتخوف من الاعتراف بجوانب الضعف وظروف السوق وعدم وجود رغبة الشراء لدى العملاء.</p>	<p>- المتابعة وتقييم الأداء.</p>

المصدر: مصطفى محمود أبو بكر: دليل تحقيق التميز - أخصائي البيع الناجح، الدار الجامعية، الاسكندرية، دون ذكر سنة النشر، ص54_ص62. (بتصرف)

تحدد الفروق الجوهرية بين مراتب رجال البيع على أساس إدارة العمل البيعي من ناحية جوهر ونطاق أعماله. فرجل البيع التقليدي يتمركز اهتمامه على الواجبات البيعية المتمثلة في التخطيط والمقابلة البيعية وتنفيذها والتركيز على إتمام عملية البيع، بالإضافة إلى أنه من النادر أن يواجه جزء من وقته وجهده إلى العميل الفعلي بعد إتمام التعاقد ويصعب عليه توطيد العلاقة والاستفادة منها في كسب عملاء جدد، كما يحتاج إلى متابعة مستمرة لإعداد البيانات المطلوبة منه. أما رجل البيع الناجح فيتسع نطاق

اهتمامه ليشمل التفكير والمساعدة في أعمال الترويج من إعلانات ومعارض ومراسلات وغيرها من أساليب التعرف على العميل المرتقب والاتصال به. أما بالنسبة لرجل البيع المتميز فهو يهتم بإعداد النماذج والتقارير التي تتطلبها وظيفته لأغراض التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقييم. كما يتسع نطاق اهتمامه إلى كافة مهام التسويق لتشمل على دراسة الأسواق والمنافسة وأعمال التسعير، وتنمية منافذ التوزيع والبيع، وغيرها من المهام التسويقية بما فيها البيع والتحصيل وتنمية العلاقات مع العميل وتطوير المنتج والخدمات وإعادة التقارير المطلوبة.¹ وبالتالي هذه المواصفات الموجودة في رجل البيع المتميز هي المواصفات التي تحتاجها المؤسسة المعاصرة بغية تحقيق أهدافها البيعية.

2- الفروق الجوهرية بين مراتب رجال البيع على أساس إدارة المقابلة البيعية

فيما يلي جدول يوضح الفروق الجوهرية بين مراتب رجال البيع على أساس إدارة المقابلة البيعية

الجدول رقم (11_ب): الفروق الجوهرية بين مراتب رجال البيع على أساس إدارة المقابلة البيعية

عناصر المقارنة	رجل بيع تقليدي (عادي)	رجل بيع ناجح (ماهر)	رجل بيع متميز (محترف)
مدخل تقديم العرض البيعي وإقناع العميل	يركز على إبراز المزايا والمنافع التي يوفرها المنتج أو الخدمة التي توفرها المؤسسة. وذلك من خلال ما يلي: * يهتم بدرجة كبيرة بذكر النواحي الإيجابية لتغطية الجوانب السلبية التي يشير إليها العميل.	يركز على إقناع العميل بأنه يختار له ما سوف يختاره لنفسه أي أنه يضع نفسه دائما موضع العميل. وذلك من خلال * يحرص على تأكيد جودة اختيار العميل، بمعنى أن العميل قد أحسن الاختيار من خلال كفاءته في المقارنة بين البدائل.	يستطيع عادة جعل العميل يدرك أنه يفكر بعقله ويشعر بأهدافه ويحترم إمكانياته وقدراته. وذلك من خلال: * لديه مهارة عالية في تحديد دقيق لبدائل ملائمة أمام العميل ليختار من بينها بسهولة وسرعة.
	* يحرص دائما على الرد على الاعتراضات التي يشير إليها العميل ويهتم بدرجة كبيرة بالتركيز على تصحيحها لدى العميل. * يحرص على تأكيد ما	* يمكن أن يوافق العميل في بعض الاعتراضات بتناولها كشيء طبيعي مع إظهار المزايا والإيجابيات بصورة تفوق وتعوض هذه	* لديه مهارة عالية لتحويل الاعتراضات إلى نقاط موافقة وقبول من العميل وتحويل نقاط الضعف والسلبيات إلى أوجه قوة وإيجابيات.

¹ مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 59.

<p>* لديه قدرة وثقة لأن يطور رغبات العميل بما يلائم ما يتوفر لديه.</p>	<p>الاعتراضات بمستوى كبير .</p>	<p>تعرضه المؤسسة ويوافق تماما ما يحتاج إليه العميل. * يجتهد لبحث فيما لديه ليوافق احتياجات العميل.</p>	
<p>يدبر الحوار من خلال سيناريو يتم تحضيره مع قدرة كبيرة للتجاوب والتحرك في كل الاتجاهات على ضوء الموقف ثم إعادة مسار الحوار وفق السيناريو المخطط، ويكون على درجة عالية من اليقظة لردود أفعال العميل، ويستثمرها بما يتفق والهدف البيعي حسب السيناريو المحدد سلفا، ويستطيع توجيه ذهن العميل إلى المجالات والنقاط التي يستهدفها.</p>	<p>يضع سيناريو للحوار، ويجتهد لتصحيح المسار عند خروجه عن السيناريو، ويتوزع الحوار عادة بينه وبين العميل ويتبادلان السيطرة على المقابلة. إلا أن دفة الحوار هي غالبها مع رجال البيع وينجح عادة في توصيل ما يريد إلى العميل. وفي كل الأحوال لديه القدرة على إعادة الحوار إلى مساره الطبيعي المخطط له.</p>	<p>العميل يسيطر على الحوار، وهو الذي يدبر دفة المكالمة أو المقابلة البيعية، ويتحول الأخصائي إلى تلميذ أو متهم يجيب على أسئلة العميل من منطلق أنه الأستاذ أو المحامي، حيث يوجه العميل السؤال تلو السؤال إلى رجل البيع الذي ينحصر دوره على الإجابة على تساؤلات العميل، وإذا ما انتهت تساؤلات العميل انتهت المقابلة أو المكالمة.</p>	<p>قدرة رجال البيع في المقابلة أو المكالمة البيعية (السيطرة على المقابلة أو المكالمة البيعية)</p>
<p>تنتهي عادة بحجز أو تعاقد حتى ولو كان مبدئي، مع الاتفاق على مقابلة في أقرب وقت لتأكيد الحجز واتخاذ الإجراءات اللازمة للتعاقد، وفي هذه الحالة يفترض تبادل معلومات هامة مثل العنوان والتليفون والعمل، والغرض من الشراء فضلا عن تبادل بعض المعلومات</p>	<p>تنتهي بنجاح رجل البيع في تحديد موعد محدد لمقابلة العميل في مقر العميل سواء بمكتبه أو النادي الخاص به، مع تبادل أرقام التليفونات. ونؤكد هنا أن مكان المقابلة في مقر العميل وليس مقر المؤسسة. بما يؤكد جدية الاتفاق وجدية الحوار البيعي، وصدق استجابة العميل لأن الوعد بحضور العميل إلى مقر</p>	<p>تنتهي بمبادرة من العميل بإنهاء المكالمة أو المقابلة مع وعد من العميل بأنه سيقوم بزيارة لمقر المؤسسة أو موقع المشروع أو أنه سوف يعاود الاتصال بأخصائي البيع مرة أخرى، وفي هذه الحالة إذا ما حاول أخصائي البيع أخذ موعد محدد أو التعرف بالعميل. عادة ما يتهرب العميل ولا يستجيب لرجل البيع بحجة</p>	<p>انتهاء المكالمة أو المقابلة البيعية.</p>

الشخصية والعامة التي تدعم العلاقة والثقة مع العميل.	المؤسسة يعطيه فرصة لعدم الحضور.	أنه سيقوم بالزيارة له في أقرب وقت.	
-----------------------------------------------------	---------------------------------	------------------------------------	--

المصدر: مصطفى محمود أبو بكر: دليل تحقيق التميز_أخصائي البيع الناجح_الدار الجامعية، الاسكندرية، دون ذكر سنة النشر، ص55-56.(بتصرف)

بالإضافة إلى هذه العناصر التي تمثل الفروقات الجوهرية بين مراتب رجال البيع على أساس إدارة المقابلة البيعية يمكن تحديد مفهوم العائد والمزايا التي يحصل عليها كل رجل البيع، والدخل الذي يحققه من وظيفته نتيجة النجاح أو الخسارة في مقابلاته البيعية، فرجل البيع التقليدي يحرص دائماً على المحافظة على مرتبه الأساسي أو الشهري الثابت الذي تم الإتفاق عليه عند التعيين، ويكون كل تركيزه على الحد الأدنى من الإنجاز البيعي الذي يبرر بقائه في الوظيفة وحصوله على مرتبه الشهري الثابت، وعادة لا يرحب بمبدأ تأثر المرتب بمستوى الإنجاز البيعي الفعلي. وكثيراً ما يقول أنني بذلت جهداً كبيراً جداً لكن السوق صعب وفيه كساد. أما رجل البيع الناجح فينظر إلى المرتب الشهري الثابت على اعتبار أنه مبلغ متواضع جداً لتغطية انتقالاته وتحركاته لأداء مهام وظيفته البيعية، ولديه قناعة كاملة أن دور المؤسسة ومسئولياتها تجاهه أن توفر له نظم ومناخ عمل يستطيع من خلاله إنجاز رقم وقيمة مبيعات تحقق له مستوى مرتفع من الدخل يتزايد دائماً عن مبلغ المرتب الشهري الثابت، فهو لا يمانع من ربط معظم المنافع والمزايا بالإنجاز البيعي في صورة تعاقد فعلي. بالنسبة لرجل البيع المتميز فهو ينظر إلى المرتب الشهري الثابت على أنه مجرد مبلغ ثانوي لا يغطي حتى مجرد انتقالاته واتصالاته. ولديه قناعة أن دخل ومزايا ومنافع رجل البيع يجب أن تتحدد بدرجة أساسية بناء على كفاءته البيعية وما يحققه من مبيعات وتحصيلات، وينزعج جداً إذا وضعت المؤسسة حد أقصى لما يمكن أن يحصل عليه رجل البيع من مكافآت ترتبط بما يحققه من مبيعات ولديه استعداد لأن يربط كل دخله أو معظمه بما يحققه من مبيعات وتحصيلات فعلية.¹ هذه المواصفات من التحدي والطموح والثقة في بلوغ الأهداف والتي تتوفر في رجل البيع المتميز هي مواصفات تبحث عنها المؤسسة المعاصرة الطموحة وتدفع الكثير من أجل الحصول على رجال بيع تتوفر فيهم هذه المواصفات، لما لهذه الخصائص من تأثير على الأداء ومن ثم على المبيعات والأرباح.

¹ مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص57.

الجدول رقم (11-ج): الفروق الجوهرية بين مراتب رجال البيع على أساس العلاقة مع الإدارة، الزملاء والعملاء

عناصر المقارنة	رجل بيع تقليدي (عادي)	رجل بيع ناجح (ماهر)	رجل بيع متميز (محترف)
العلاقة مع الإدارة العليا والمستويات الإشرافية والإدارية الأعلى	يتلقى التعليمات والأوامر والتوجيهات ويحرص على تنفيذها بصورة سليمة. ويتجنب المبادرة للاحتكاك بهم والمناقشة معهم.	يحاول تحسين نتائج الأداء ويتقدم أحيانا ببعض الموضوعات التي تفيد العمل ويحرص على المناقشة والمشاركة مع الإدارة العليا من خلال رئيسته المباشر.	يبادر بتقديم مقترحات وأفكار غير تقليدية مع توضيح كيفية تنفيذها وجدواها ومقومات نجاحها. وكثيرا ما تبادر الإدارة العليا بالتعرف على آرائه ومقترحاته.
شكل وطبيعة العلاقات مع زملائه في فريق العمل من موظفي التسويق والبيع.	يميل دائما إلى المحافظة على الحد الأدنى الضروري لجودة علاقته مع زملائه بصورة تساعد على نجاحه في تحقيق المخطط أو المستهدف الفردي له من مبيعات وتحصيلات، ويركز عادة على تحسين دخله من خلال جهده الفردي.	- يميل بدرجة كبيرة إلى تحقيق التوازن والتعادل بين جهده الفردي وجهد الآخرين من فريق العمل بصورة تحقق العدالة بين الجهد - والعائد، وكثيرا ما ينشغل بالمقارنة بين ما يؤديه وما يحصل عليه.	يعرف عنه تميزه بمهارة تحقيق التوازن بين الجهد الفردي والجهد الجماعي بصورة تؤكد قوة استعداداته وحرصه على العمل من خلال الفريق بجانب تحمله أكبر جزء من المسؤولية والمخاطرة، وينشغل دائما بأن يحقق إنجازا متميزا عن الآخرين.
شكل وطبيعة العلاقات مع رؤسائه المباشرين.	يعرف عنه الطاعة والاحترام والتقدير لرؤسائه، عادة يتلقى التكاليفات والتوجيهات كحقائق ومسلّمات ويوجه اهتمامه وجهده لتنفيذها انطلاقا من ثقته المهنية والإدارية في رؤسائه،	- لديه رغبة وقدرة عالية للتشاور مع رؤسائه ومناقشتهم الموضوعية ويحرص على مساعدتهم بتقديم مقترحات وأفكار تساهم في جودة القرارات وزيادة فرص نجاح العمل	له وعي وفهم كامل ودراية بمسؤوليات وصلاحيات الرؤساء، ويعرف متى يتصرف دون الرجوع إلى الرئيس المباشر، ومتى يجب الرجوع إلى رؤسائه قبل التصرف.

<p>- غالباً ما يبادر بمقترحات وأفكار عملية جديدة مبتكرة، مع توضيح متطلبات تنفيذها والعوائق التي يمكن أن تقابلها، ويركز على الأهداف والمنافع التي سوف تحققها، وغالباً ما يؤكد استعداداه لتحمل أعباء ومسؤوليات ومخاطر تنفيذ هذه المقترحات والأفكار التي يقدمها.</p> <p>*ولديه مهارة فنية وسلوكية عالية في عرض الموضوعات على رؤسائه ومناقشتهم والتفكير معهم.</p>	<p>البيعي، وعادة يشير إلى الدور الإيجابي لرؤسائه في تحسين كفاءته ويؤكد فضلهم عليه في تحقيق نجاحاته، وعادة يستثمر أي فرصة متاحة لمشاركة رؤسائه له في تحديد ما يساهم في تحسين الأداء. ومعروف عنه استعداداه القوي للقيام بأي مهمة يكلفه بها رئيسه ويجتهد بصورة كبيرة ليؤديها بصورة تفوق ما يطلبه رئيسه.</p>	<p>ويتقدم لهم بالمقترحات والآراء عندما يطلبها رؤسأوه، وعادة يتحدث عن إيجابيات رؤسائه ويتجنب الحديث عن سلبياتهم، ويغلب الجانب الرسمي على علاقاته برؤسائه ويحتاج إلى تشجيع من رئيسه للمشاركة في المناقشة وإبداء الرأي. ويحتاج عادة إلى تشجيع وضغط مستمر من رئيسه حتى يقدم اقتراح أو فكرة جديدة.</p>	
<p>- مهارة عالية لخلق علاقات بينية مع عملاء فعليين.</p> <p>- يستفيد بدرجة كبيرة جداً من علاقات العملاء الفعليين لترشيح عملاء جدد مرتقبين.</p> <p>- عادة ما يتوصل إلى أفكار ومصادر غير تقليدية لمعلومات العملاء المرتقبين.</p> <p>- مهارة عالية في تنفيذ زيارات ميدانية للعملاء في أماكن تواجدهم.</p> <p>- يهتم بدرجة كبيرة بتواصل العلاقة القوية مع العميل بعد حصوله على المنتج أو الخدمة، ويحرص دائماً على</p>	<p>- يجتهد في تحديث قاعدة العملاء لدى المؤسسة من خلال المعارف والأقارب والمصادر التقليدية من أدلة وجهات رسمية حكومية.</p> <p>يحسن الاستفادة من الاتصالات التي تحدثها أساليب الترويج، ويعمل من خلالها لفترات طويلة.</p> <p>ينجح كثيراً من خلال التليفون في إقناع العميل لإتمام مقابلة داخل المؤسسة أو خارجها.</p> <p>ينجح في تحويل حالات ملاحظات أو شكاوى العميل الفعلي إلى فرصة لتدعيم</p>	<p>-يعتمد بدرجة أساسية على قاعدة المعلومات المتوفرة لدى المؤسسة.</p> <p>-يحتاج دائماً إلى جهود ترويجية وحملات إعلانية لتحديث قاعدة معلومات العملاء.</p> <p>-يحرص دائماً على قيام المؤسسة بتنفيذ أساليب الترويج غير المباشر من إعلانات صحف وتليفزيونات وغيرها.</p> <p>-تتم معظم مقابلاته واتصالاته التليفونية داخل المؤسسة وفروعها، وذلك نتيجة زيارات العميل للمؤسسة.</p> <p>- يهتم بدرجة كبيرة بتوطيد</p>	<p>مصادر العملاء الذين يبيع لهم وطبيعة العلاقة بهم (قاعدة المعلومات عن العملاء والاستفادة منها)</p>

<p>التأكد من استمرار رضا العميل وانتمائه للمؤسسة والتحدث عنها كأنه عضو بها أو من المشاركين فيها. -عادة يبادر باستشعار ما قد يؤثر سلبا على العميل من خلال تواصل علاقته معه ويتخذ الإجراءات الوقائية التي تسبق إدراك العميل وتحديثه عن المشكلات أو الملاحظات.</p>	<p>العلاقة معه والاستفادة منها لترشيح عملاء جدد. -يهتم بتحديث ما لديه من قاعدة معلومات العملاء المرتقبين من خلال البحث الميداني والتحرك الشخصي في أماكن تواجد العملاء.</p>	<p>العلاقة مع العميل حتى يتم التعاقد أو الشراء، ثم يوجه جهده واهتمامه إلى ما يريد. -يعطي جهدا ووقتا لمتابعة العميل بعد الحجز -عادة ما يتلقى شكاوي أو ملاحظات العملاء، وينقلها إلى الإدارة، لتتحمل عبء التعامل بشأنها مع العميل عادة يصعب عليه أن يذهب إلى العميل في مكان تواجده.</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

المصدر: مصطفى محمود أبو بكر: دليل تحقيق التميز -أخصائي البيع الناجح-، الدار الجامعية، الاسكندرية، دون ذكر سنة النشر، ص 57-61. (بتصرف)

تتحدد علاقة رجل البيع برؤسائه وزملائه والعملاء الذين يتعامل معهم على حسب نطاق ومجالات المعرفة، القدرات، والمهارات لديه، فرجل البيع التقليدي تدور معارفه ومهارته حول الجانب الفني المهني وما يرتبط بها من أعمال الاتصالات والمقابلات البيعية وإجراء التفاوض البيعي والتعامل مع اعتراضات العميل حتى تتم عملية البيع، فهو يحتاج إلى تنمية للجوانب السلوكية والانسانية. أما رجل البيع الناجح بجانب المعارف والمهارات البيعية يتسع نطاق معرفته ومهاراته لتشمل كافة جوانب أعمال إدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ومتابعة ورقابة، ليكون رجل البيع من هذا المنطلق ماهرا في أداء وظائف العملية الإدارية في مجال وظيفته البيعية، بما فيها الجوانب السلوكية والنفسية. بالنسبة لرجل البيع المتميز فهو يتسع نطاق ومجالات معرفته ومهارته لتشمل على السمات والمواهب والممارسات التي تصقل مهارات وقدرات رجل البيع في التأثير واكتساب القبول والتفاوض الفعال مع كافة العملاء وغيرهم.¹ هذه الفعالية هي التي تستطيع بها المؤسسة المعاصرة أن تبلغ بها أهدافها المخططة ومن ثم التفوق والتميز فيما تقدمه من منتجات وخدمات.

¹ مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 59.

المطلب الخامس: رجل البيع المتميز والخدمة المتميزة

من مميزات الخدمة أنها تلازمية (مستوى الخدمة من مستوى أداء مقدمها)، فإن التميز في خدمة العملاء ضمن عملية البيع الشخصي مرتبط بتميز أداء رجل البيع.

1- كيف يستطيع رجل البيع تقديم خدمة متميزة؟

يمكن للمسوق أو رجل البيع أن يتميز ويصنع الفارق بينه وبين منافسيه وذلك بالاستثمار ما بعد البيع، ومن بين التزامات هذا الاستثمار¹:

– **إرضاء العميل بعد عملية البيع:** لا تنتهي عملية البيع بتوقيع العقد بل يجب الحفاظ على المسار الايجابي من عملية الشراء. يجب أن تسمح الأسواق الموجهة بالاختبارات والدراسات بفهم العميل ومعرفة ما يريده من المنتج أو البائع. فمن بين أهم تطلعات العملاء ما يلي:

○ الوفرة.

○ الوضوح.

○ الرفاهية.

○ الاستعداد للمساعدة.

– **جعل العميل وفياً:** يجب أن يعود العميل للشراء من جديد. ولأجل المنافسة قد يشاع أن تلك المؤسسة لديها خدمات ما بعد البيع رديئة، وبالتالي قد يتحول عملائها لمؤسسة أخرى.

– **التركيز على صورة علامة المؤسسة:** أغلب باعة التجزئة الحريصون على دوام عملهم يجب أن يرفعوا من ثقة زبائنهم في تجارتهم.

– **قيمة الشائعات:** يمكن للشائعات الايجابية أن تزيد في قيمة المؤسسة، كما يمكن للشائعات السلبية أن تحطمها، فرصيد المؤسسة قد يكون هش ومرتبطة بجودة العلاقات ما بعد البيع.

لكي يكون رجل البيع متميز ويقدم خدمة متميزة، يجب عليه العمل بمجموعة من النصائح والارشادات، وهي:²

– أخرج قليلاً عن المألوف، إذا لم تصنع فارقاً فلن تكون مميزاً عن الآخرين. إحرص على أن تكون مثيراً للإهتمام.

¹ C.THOMAS DAKKA : Mercatique et force de vente, Dunod , France, 1994, P320

² <http://www.almasiamarketing.com>, consulté le 11/02/2015, 14:00 h.

- عندما لا تختلف في شيء عن الآخرين فاحتمالات أن يختارك العميل تكون خاضعة للصدفة، لكن إذا صنعت فارقاً بجميع الأشياء البسيطة التي تفعلها من أجل عملائك. فسوف تزداد احتمالات اختيار العميل لك، هذا يعني أن تخرج قليلاً عن المألوف.

- عندما يتبع الناس الروتين يتصرفون كما لو كانوا آلات، فهم يغلقون قلوبهم وعقولهم من خلال طبيعة التكرار التي تتسم بها المهام التي يقومون بها، ونتيجة لذلك. يصبحون متعبين و منهكين، و يتم استنزاف أي شعور بالطاقة الخلاقة بسبب عملهم. فعندما يؤدي المرء وظيفته وهو "معصوب العينين"، فإن هذا قد يمنعه من رؤية فرص تتيح له القيام بأشياء جديدة و مثيرة يمكن أن تحفز العملاء.

- بدلاً من أن تجعل نفسك نسخة طبق الأصل من النظام، من المهم أن تصنع اختلافاً أو فارقاً كل يوم من أجل عملائك وذلك عن طريق التعبير عن شخصيتك الفريدة وأن تكون على طبيعتك. هذا الفارق البسيط هو الذي يساعد على خلق الإثارة و تحقيق التميز.

- كل عميل فريد من نوعه وإذا تعاملت مع جميع العملاء بنفس الطريقة، فسوف تقلل من قيمة العلاقة، لن يشعر العملاء بالخصوصية أو الأهمية لأنك لم تتعامل معهم على هذا الأساس.

- إصنع الفارق، جيم دين؛ مدير خدمة العملاء بساكسون ويلد هاوسينج في المملكة المتحدة، تلقى قصيدة شكوى من أحد النزلاء الغاضبين، فألف قصيدة رداً عليه. وسر العميل بهذا. واستجابةً لطلب من العملاء، قام جيم أيضاً بتركيب مبرد مياه في صالة الاستقبال. وعندما كانت روكسانا كاوسا تعمل في بنك برادفورد آند بينجلي، تلقت شكوى تفيد بأن طفلاً يبلغ من العمر ستة أعوام لم يحصل على العرض الخاص الذي وُعد به. قامت روكسانا بكتابة رسالة شخصية للطفل بخط يدها كرد على هذا الطلب. سرُ الطفل كثيراً (و كذلك سُرّت جدته التي كانت قد قامت بفتح الحساب بالنيابة عنه. وفي فندق إي دي إس أيه شانجريليا بمانيليا، النزلاء المنتظمون منقوشة أسماؤهم على فناجين تناول القهوة الخاصة بهم حتى إذا ما عادوا إلى الفندق أحضرت لهم القهوة في هذه الفناجين. أنبت بامبيليا؛ والتي تعمل صرافة بأحد بنوك فلوريدا، تعلمت لغة الإشارة حتى تتواصل بفاعلية مع عميلين من الصم البكم.

- كن على وعي بجميع أعمالك وإجراءاتك الروتينية ثم أخرج عنها قليلاً، فمثلاً تحول من الترحيب بالشكل النمطي المعتاد إلى الترحيب بشكل شخصي، فهذا يصنع فارقاً.

إذن نستنتج مما سبق أن نقطة التميز هي الخروج عن المألوف (الخروج عن المألوف هو الشذوذ عما اعتاد الناس عليه، وهذا له أهمية في جذب الانتباه واثارة الاهتمام لدى العميل¹) أي أن تصنع فارقاً عن طريق التصرف بطبيعتك الشخصية والقيام ببعض الأشياء البسيطة بشكل يختلف عن الآخرين، أو القيام بها بشكل ملفت للانتباه وبشكل يدعو العملاء إلى السرور والانبهار، وبشكل لم يحسب له حساب أو

¹ سعد على ربحان المحمدي، مرجع سبق ذكره، ص114.

يتوقعونه. أو أن تقدم خدمة فائقة التميز أي تقديم لمسة إضافية تتجاوز بها توقعات العميل وتجعلك دائماً البديل الوحيد لعملائك الحاليين والاختيار الأفضل لهم بما يحقق النجاح والتميز العام للمؤسسة.

2- التميز البيعي من خلال قدرة البائع على ارضاء العملاء:

إن تحقيق رضا العملاء من أهم مفاتيح رسم النجاح لأي مؤسسة، أو أي نوع من الأعمال خاصة في بيئة الأعمال المعاصرة، فتحقيق رضا العملاء خطوة نحو مواجهة التحديات المختلفة في عالم الأعمال، نظراً لأن عدم رضا العملاء يؤدي إلى ارتفاع تكلفة الأعمال بسبب انخفاض مشتريات هؤلاء العملاء، وتعدد شكاوهم، وتحولهم للشراء من المنافسين.

أ- تعريف رضا العميل: لقد تعددت واختلقت الآراء حول تعريف رضا العميل، وسوف نقصر على التعاريف الآتية:

- يعرف (Kotler) رضا العميل على أنه شعور لدى العميل ناتج عن حكم مقارن بين أداء المنتج وتوقعاته، وهو يعبر عن مقارنة بين مرحلة قبلية تتمثل في توقع العميل، ومرحلة أثناء وبعد استهلاك السلعة أو الخدمة تتعلق بما يدركه العميل فعلاً.¹

- يعرفه (R. Ladwin) بأنه "الحالة النفسية الناتجة عن عمليات تقييم مختلفة".²

- كذلك يعرف بأنه "شعور الشخص بالسعادة أو خيبة الأمل الناتجة عن مقارنة أداء المنتج مع توقعات العميل فإذا كان الأداء يطابق التوقعات يكون العميل عندها راضياً وإذا تجاوز الأداء التوقعات فإن العميل يكون راضياً بشكل عالي أو سعيد، أما إذا كان الأداء دون التوقعات يكون العميل عندها غير راضٍ وأن على المؤسسة جذبها والاحتفاظ به لتعزيز العلاقة معه بشكل دائم"³

رضا العميل ناتج نهائي للتقييم الذي يجريه لعملية تبادل معينة. وإن عدم رضا العميل والسلوك التكميلي ما هي إلا نتائج لعملية اتخاذ قرار الشراء، ويصف الرضا وعدم الرضا الشعور الطبيعي الطبيعي السلبي أو الإيجابي الذي يحدث للعميل بعد عملية الشراء، فمثلاً الشكوى هي تعبير صريح عن حالة عدم الرضا. الرضا يستند على مستوى جودة السلعة أو الخدمة المدركة من قبل العميل ومدى إشباعها لحاجاته وتلبيةها لرغباته، وإن درجة الإشباع تحدد درجة الرضا، أي أن مستوى الرضا المحقق يتحدد من خلال

¹ P. KOTLER، B. DUBOIS: Marketing management, édition Pearson, 11ème édition, Paris, 2003, p68.

² Richard Ladwin: "Le comportement de consommateur et de l'acheteur", édition economica, 2ème édition, Paris, 2003, p 377.

³ - سامي ذياب محل، أنيس أحمد عبد الله، قاسم أحمد حنظل: "أثر استراتيجية الاستقرار في رضا العميل"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 3، العدد (7)، 2007، ص 06.

مقارنة مستوى التوقعات والعوامل المؤثرة مع الناتج الفعلي الذي حصل عليه نتيجة استهلاكه للسلعة أو الخدمة، وبذلك فإن تفوق الناتج الفعلي سيؤدي إلى مستوى رضا عال والعكس صحيح.¹

ب- نتائج رضا العملاء: من بين نتائج رضا العملاء ما يلي:²

- قيام العملاء بشراء أكثر من احتياجاتهم، مما يؤدي إلى انخفاض تكاليف عمليات البيع، وزيادة العائد.
- زيادة حجم مبيعات سلع أخرى بالمؤسسة، كنتيجة لارتفاع مستوى رضا العملاء.
- انخفاض درجة اعتراضهم على ارتفاع أسعار منتجات المؤسسة أو على الأقل تتخفف ضغوط العميل لتخفيض أسعار منتجاتها له.
- تقوية وضع المؤسسة التنافسي، وتقوية المؤسسة في تعاملها مع كل من الموردون والشركاء وقنوات التسويق المختلفة.

ج- كيف يستطيع رجل البيع خلق وضمان استمرارية رضا العميل؟ : وفيما يلي بعض الأساسيات التي يمكن لرجل البيع أخذها بعين الاعتبار لضمان استمرارية رضا العميل، وبالتالي استمرار تعامله معه ومع المؤسسة، وبالتالي استمرار عمل المؤسسة وبقائها:³

- إن مقياس النجاح الحقيقي هو رأي العملاء، فعلى رجل البيع أن يسعى دائماً إلى معرفة آراء عملائه وعدم تجاهلها، ففي زمن أصبح فيه العميل أكثر خبرة، وتعددت أشكال المنافسة وتزاحم المنافسون، فإنه من الخطأ على المؤسسات أن تفرض فهمها لحاجات وتوقعات عملائها أو تفرض رؤيتها عليهم. لذلك على المؤسسة استطلاع رأي عملائها دائماً حول مستوى الخدمات التي تقدمها، وذلك عن طريق الاستبيانات، المقابلات المعمقة، شكاوى العملاء وانتقاداتهم.

- إن التركيز على الوفاء بتوقعات العملاء للخدمة وإشباعها لاحتياجاتهم وتحقيق رضاهم عنها سوف يساعد رجل البيع على بناء الثقة وضمان استمرار التعامل مع عملاء المؤسسة.

- الخدمة الحقيقية يجب أن تعكس منظور العميل وليس منظور من يقدم الخدمة؛ فعلى رجل البيع أن لا يقف عند مستوى ما يتصور أنه جيد للعميل بل يجب أن ينظر إلى ما يراه العميل جيداً، وكل ذلك في سبيل كسب ثقة العميل وولائه.

إن مجرد إحساس العميل بالترقية في جودة ما يقدم له وما يقدم لعملاء آخرين لن يساعد في الحفاظ عليه، فيجب على البائع أن يكون عادلاً في التعامل مع العملاء، أو أن لا يظهر هذه الترقية إذا كان لا بد منها.

¹ تيسير العجارمة: التسويق المصرفي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2005، ص351-353.

² منى يوسف شفيق: التسويق بالعلاقات، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية-بحوث ودراسات-، القاهرة، الطبعة الثانية، 2009، ص80.

³ جمال الدين محمد المرسي ومصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص100.

متابعة الأداء بصفة مستمرة حتى يمكن التعرف على أسباب الشكاوى أو عدم الرضا. ويجب العلم أنه حتى ولو كان العميل راضيا، فليس هناك ضمان بأنه سوف يستمر في التعامل مع المؤسسة، فمتطلبات العملاء في تغير مستمر، وبالتالي تحتاج إلى متابعة مستمرة.

في عام 1990 قال فريدريك وسميث الذي أسس الـ (اكسبريس)، وهي أولى مؤسسات الخدمات التي تفوز بجائزة بولدريدج "لقد كبرنا على التحقق من أن إرضاء العميل لا بد وأن يبدأ بإرضاء العاملين، وهذا سبب آخر في أن تنشئ مكان عمل يستجيب للطلبات البشرية وأن يكون جزءا من مهمة كبرى هي إتاحة السبيل أمام كل فرد للمساهمة وإحداث التغيير".¹

يتضح أن الخدمة الجيدة للعميل هي نتيجة لتعاون وتكامل وتنسيق أساسه الإدارة الفعالة؛ فإرضاء عميل الخارج أي الزبون هو نتاج لإرضاء آخر ألا وهو إرضاء الموظفين داخل المؤسسة ومن بينهم رجال البيع، فالتحسين يأتي من داخل المؤسسة حتى يبرز ويظهر للخارج في شكل خدمة جيدة تنمي رضا العميل. ومن الأساسيات في إرضاء وتحفيز العاملين داخل المؤسسة على الأداء الجيد، أن يكون تعامل الرؤساء مع مرؤوسيه مبنى على أساس الاحترام، المودة، التقدير، وعلى أنهم أشخاص ناضجون لديهم القدرة على تحمل المسؤوليات ومواجهة الصعوبات.

إن رضا العملاء بمثابة دالة للأداء المدرك والتوقعات، فهناك أداء وهناك توقعات، فإذا ما كان الأداء الفعلي أقل من التوقعات فإن حالة الرضا لن تتحقق، والعكس يكون في حالة الرضا، فالمؤسسات الناجحة تكون هي المبادرة في تقديم أداء مناسب يفوق كل التوقعات المحتملة للعملاء. بالإضافة لذلك دلت الدراسات التي اهتمت بدور كل من الأداء والتوقعات والسعر في تحديد رضا العملاء أن توقعات الأداء لها تأثير معنوي على إدراك الأداء والرضا عندما يكون الأداء متناغما مع السعر.²

يجب على كل مؤسسة أن لا تسعى لتحقيق الشعور لدى العميل بجودة الخدمة فقط، بل أن تفكر في أكثر من ذلك ألا وهو تحقيق ولاء العميل ووفائه للمؤسسة.

3- التميز البيعي من خلال قدرة البائع على كسب ولاء العملاء

قد يكون جلب العملاء هو الهدف الأساسي لبعض المؤسسات، وإرضائهم الهدف الأساسي للبعض الآخر، ومنها من يهدف لأبعد من ذلك وهو الاحتفاظ بهم وتحقيق ربح من خلالهم. فالاحتفاظ بالعلاقات الدائمة مع العملاء وتطوير العلاقات معهم أصبح أمرا مهما وضروريا عند المؤسسات الخدمية والانتاجية، لما له من آثار ايجابية على مستوى الإيرادات والأرباح، وكذلك على مستوى سمعة المؤسسة، بقائها ونموها، ففي ظل المنافسة لا بقاء لمؤسسة من دون استراتيجية للحفاظ على عملائها.

¹ لويد دوبيز وكليركراو فورد ماسون: إدارة الجودة "التقدم والحكمة وفلسفة ديمينج"، ترجمة: حسين عبد الواحد، مراجعة: أحمد أمين الجمل، الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية، القاهرة، مصر، بدون سنة نشر، ص 133.

² تيسير العجاردة، مرجع سبق ذكره، ص 354-355.

إذا نجح المنتج في تكوين سمعة ممتازة لعلامته التجارية في السوق واعتاد على بيع منتجاته عن طريق متاجر ذات سمعة طيبة ورجال بيع مدربين وأكفاء، فإن ذلك سيؤدي إلى ثقة العميل في تلك المنتجات كما يزيد ولائه لها ويشجعه ذلك على شرائها.¹

أ_ تعريف ولاء العميل

توجد عدة وجهات نظر في تعريف الولاء، ولا يوجد تعريف محدد، فمنهم من يرى بأن الولاء هو عبارة عن التزام نتيجة خبرة ايجابية، ومنهم من يرى أنه تكرر لعملية الشراء بعدد معين، في حين يرى آخرون بأنه سلوك ما بعد الشراء كتحفيز الآخرين على شراء منتج معين.

- يعرف (Brown) ولاء العميل على أنه "توقع شراء علامة ما في غالب الأحيان، وذلك انطلاقاً من خبرة ايجابية سابقة"².

- يعرف (Griffin) ولاء العميل ويقول أن "ولاء العميل لأي مؤسسة يمكن أن يظهر في الجوانب التالية: القيام بالشراء المتكرر من المؤسسة، وشراء ما هو متوفر بين خطوط الإنتاج، وتحفيز الآخرين على اقتناء المنتج واستخدامه، كما أنه يعتبر استراتيجية مضادة لسحب الطلب من المنافسين"³.

- يعرف (Mown) الولاء على أنه "درجة اعتقاد ايجابي للعميل بالنسبة للعلامة والالتزام اتجاهها والنية في مواصلة شرائها"⁴.

- العميل الذي يتميز بالولاء هو العميل الذي يشتري نفس العلامة عدة مرات وبشكل متتالي، ومنه يمكن تحديد وقياس الولاء، فالعميل يكون وفيًا إذا قام بشراء ثلاث أو أربع مرات نفس العلامة وبشكل متتالي ويكون اعتقاد ايجابي اتجاه هذه العلامة.⁵

بالنظر لهذا التعريف الأخير فإننا نجد قصور في المفهوم بحجة أن العميل قد يكرر الشراء لهذه السلعة أو الخدمة ليس لجودتها أو أنها قد قدمت له ما يريد، ولكن نتيجة لعدم وجود بدائل أمامه، وبالتالي لا وجود للرضا ولا للولاء في هذه الحالة.

من خلال ما سبق يمكن تعريف الولاء كما يلي: الولاء هو تصور واعتقاد وخبرة ايجابية للعميل اتجاه العلامة، مما يساهم في اختيار علامة أو منتج معين دون تردد، وازدياد معدل تكرار شراء نفس

¹ منير نوري، مرجع سبق ذكره، ص 143.

² JERÔME BON, ELISABETHE TISSIER, DESBORDES: "Fidélise les clients", la revue française du gestion adetem, Paris, 2002, N127, P 52 .

³ اياذ عبد الفتاح النصور وعبد الرحمان بن عبد الله الصغير: قضايا وتطبيقات تسويقية معاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2014، ص 324.

⁴ JERÔME BON, ELISABETHE TISSIER, DESBORDES, OP-CIT, P 53.

⁵ CHRISTAIN MICHON, "Le MERKATEUR", édition Pearson, Paris, 2003, P 71.

المنتج المقدم من طرف المؤسسة، مما يجعل ذلك استراتيجية مضادة لجذب العملاء وسحب الطلب من المنافسين.

ب_ وسائل بناء الولاء

من خلال برامج الولاء فإن الإيرادات المالية للمؤسسة سوف تنمو، وتتحسن قدرة المؤسسة بشكل يمكنها من تحقيق أهدافها وتطلعاتها، وإذا اعتبرنا أن الولاء يتضمن احتجاز العملاء لأطول فترة ممكنة، فإن ذلك يمكن المؤسسة من تحقيق معدلات أكبر من الأرباح، وهذا يدفع مؤسسات الأعمال إلى التركيز على مفهوم احتجاز العملاء كوسيلة لكسب عملاء جدد.¹

تعتمد المؤسسة عدة وسائل لخلق وبناء ولاء العملاء، ومن بين هذه الوسائل ما يلي:

أولاً- نادي العملاء: تضع المؤسسة فضاءً أو مجالاً لتجميع عملائها ذوي الولاء، وقد تكون هذه النوادي افتراضية على الانترنت، أو حقيقية وفيها يجتمع العملاء في المناسبات المختلفة، كما تمنح المؤسسة شهادات تقدير وعرافان لهم، وتؤكد لهم دوام هذه العلاقة²، وفعالية النادي لا تتحدد بعدد المنخرطين بل بقدرة المؤسسة على إدارة النادي، وكذا طبيعة المنخرطين ومدى رضاهم عن المؤسسة (منتجاتها وعلاماتها). يهدف إنشاء نادي العملاء إلى:³

- بناء ولاء أفضل العملاء بعد تمييزهم.

- تدعيم قاعدة البيانات التسويقية.

- تقوية صورة العلامة والمؤسسة.

- العمل على هدف وقطاع محدد.

ثانياً- بطاقات الولاء: البطاقة هي وسيلة دفع، والآن أصبحت أداة تسويقية بشكل تام، أساس عمل البطاقة يرتكز على نظام التعرف على الولاء الملازم لسلوك تكرار الشراء والمشارك في عرض ظروف تسويقية متميزة. وتتميز البطاقات في خدمة نظام محاسبة نقاط الولاء التي يتم تحويلها إلى هدايا، علاوات وخدمات، ويمكن أن نميز بين عدة أنواع من البطاقات:⁴

- بطاقة (à puce).

- بطاقة (à codes barres).

¹ إيايد عبد الفتاح النور وعبد الرحمان بن عبد الله الصغير، مرجع سبق ذكره، ص325.

² JEAN MARC LEHUE: "Stratégie de fidélisation", édition d'organisation, Paris, 2^{ème} édition, 2003, P 335-386.

³ Pierre Mogat: "Fidéliser vos clients", édition d'organisation, 2^{ème} édition, Paris, 2001, P 146.

⁴ كريمة حاجي: تأثير الولاء التنظيمي على ولاء الزبون، رسالة ماجستير في علوم التسويق، تخصص ادارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2011، ص49.

- بطاقة (à pistes).

إن النموذج الأكثر شيوعاً لتحقيق الولاء هو حصول العميل على منافع الشراء المتكرر للمنتج، مثل حصول العميل على خصومات معينة باستخدام بطاقة الخصم الترويجي، والمحافظة على تكرار الشراء وتقديم عروض خاصة للعملاء. كذلك عبر برامج الولاء التي تعطي العملاء خيار الشراء باستخدام أسلوب الخصومات على الخدمات المقدمة، أو من خلال جمع النقاط التي تمكنهم الحصول على خصم أكبر في المستقبل. كما أن استعمال الأنترنت والهاتف أصبح جزءاً مكملاً لبرامج الولاء مثل توفير أرقام مجانية للاتصال بالمؤسسة، وعرض وإرسال مختلف المعلومات الخاصة بالمنتجات والخدمات على صفحات الويب، وبواسطة البريد الإلكتروني.¹

ج - تأثير الرضا في الولاء.

بالعودة إلى تعريف الرضا التي بينت أن الرضا يتضمن جانب نفسي يتمثل في الشعور بالارتياح ينجم عن الرضا المادي أو نتيجة التقييم الموضوعي ومقابلة المؤسسة للعميل بأداء يفوق بشكل كبير توقعاته يزيد من ثقة العميل في قدرة المؤسسة على اكتشاف حاجاته وتطلعاته المستقبلية.

ولاء العميل ينتج من رضا العميل، ويقاس استناداً للمعلومات التي تجمع في السجلات التاريخية للعملاء، والتي تبين:²

- مدى المحافظة على العملاء.

- مدى إعادة وتكرار الشراء للسلع من عملائنا.

- مدى عودة العملاء بعد التعامل لأول مرة.

عندما يكون العميل واثقاً من الخدمات التي تقدم له وملتزماً في التعامل مع من يتعامل معهم، فإنه يصبح لديه ولاء للجهة التي يتعامل معها، سواء كانت مؤسسة أو موظفين، أو بائعين، ولا يمكن أن يغير ولائه ما دام هناك تعامل حسن من قبل المؤسسة والقائمين عليها عندما تقدم له كل ما يحتاجه.³

يؤدي العميل الراضي سلوك تكرار الشراء حتى في حالة عدم تكوين موقف إيجابي اتجاه العلامة أو المؤسسة، كون الولاء يعبر عن ثنائية (تكرار الشراء و الموقف) ففي مثل هذه الحالة تسجيل مستوى من الولاء لدى العميل يعني أن هناك منشأً آخر للموقف الإيجابي يختلف عن الرضا يمكن أن تتعلق بصورة العلامة أو المؤسسة.⁴

¹ إياذ عبد الفتاح النصور وعبد الرحمان بن عبد الله الصغير، مرجع سبق ذكره، ص 328-329.

² الإدارة العامة لتصميم المناهج: مندوب المبيعات، المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، بدون سنة نشر، ص 06.

³ إياذ عبد الفتاح النصور وعبد الرحمان بن عبد الله الصغير، مرجع سبق ذكره، ص 332.

⁴ حاتم نجود، مرجع سبق ذكره، ص 137.

إن ارتباط التميز في خدمة العملاء بولاء العميل للخدمة أو لبائع الخدمة أو للمؤسسة كذلك يرجع إلى أن كل من المفهومين مرتبطان بتفوق معايير الجودة على توقعات العملاء، فنجد أنه عندما يحصل العميل على جودة خدمة مدركة أكثر من مستوى الجودة التي توقعها فإنه يشعر بالإنبهار أو بالرضا الشديد وبالتالي تكرر عملية الشراء وتجده ينشر الحديث الإيجابي عن الخدمة أو السلعة، وينصح ممن حوله بشراء العلامة، وبالتالي تصبح الخدمة في نظره متميزة ويشعر بالولاء لها.

د- كيف يستطيع البائع أن يجعل العميل يشترى عدة مرات

هناك الكثير من الأعمال قد تتحول من منتجات تباع مرة واحدة إلى منتجات يتم طلبها عدة مرات. هذه حقيقة، هناك العديد من البائعين استطاعوا تحويل العملاء إلى عملاء دائمين لهم بشكل يضمن عدم توقف حركة المبيعات وزيادتها بشكل أكبر. وذلك بواسطة الاستفادة من النصائح التالية:¹

أولاً-الدقة في الوقت والتعامل

لا شك أن الدقة في تحديد الوقت وتسليمه في الموعد المحدد من أهم العوامل التي تكسبك احترام العميل وتصنع لك سمعة طيبة، الدقة في المعاملة وفي المهام المطلوبة ستسهل من عمالك كثيرا وتضمن لك حقوقك وتجعل تنفيذ العمل يجري بشكل منظم ويتم على أكمل وجه، بالإضافة الي تفادي الوقوع في مشاكل مستقبلا مما يضمن لك النجاح بنسبة كبيرة، كسب ثقة العميل، وبسبب الدقة ستصنع بلا شك سمعة طيبة لك وانطباعا جيدا عنك قد يجعله يستعين بك مرة أخرى.

ثانياً-الموازنة بين الجدية وبين التعامل الودي

التعاملات التجارية دائما ما تحتاج إلى قدر كبير من الجدية في التعامل والحوار، ولكن في نفس الوقت لا داع أن تتم الأمور بصرامة وبشكل جاف، فأحيانا التعامل بشكل ودي ومتوازن يصنع نوعاً من العلاقات الطيبة مع العميل، خاصة إذا كان هذا بعد الاتفاق بشكل دقيق على كل ما يخص العمل، هذه العلاقة تصنع نوعا من الترابط مع العميل وتشجعه على التعامل مع البائع فيما بعد.

ثالثاً-كن دائما مميّزا عن الآخرين

لا شك أن التميز في بعض الأمور عن باقي المنافسين تجعل منك شخصا فريدا من نوعه، فعندما تكون مميّزا سيدفع هذا العميل للتعامل معك مرة أخرى، خاصة لو كانت هذه المميزات غير متوفرة في باقي المنافسين وفي نفس الوقت إذا كنت تقدم أعمالك مثل الآخرين فهذا بالتأكيد قد لا يدفع العميل إلى التعامل معك حصراً، احرص على انتقاء هذه الأمور بعناية وبموضوعية، فلا تجعل تقييم نقاط التميز من جانبك بل اجعلها من العملاء أنفسهم، فأحيانا ما تكون الكثير من النقاط التي نطن أنها مميزة عادية بالنسبة للعملاء والعكس.

¹ <http://blog.khamsat.com/attract-client-deal-you-again/>, consulté le 22-04-2016, 15.00.

رابعاً-إعمل على تطوير وتحديث أعمالك بشكل مستمر

القيام بتعديل أعمالك أو تحسينها للأفضل أو تحديثها هو خير وسيلة لتشجيع العميل على الشراء مرة أخرى منك، وخاصة عند القيام بالنقاط التي شرحناها من قبل، فعلى سبيل المثال اذا كنت تقدم قالبا أو كتابا مثلا قم كل فترة بإصدار نسخة جديدة له، أو إذا كنت تقدم خدمة على موقع ما قم بإستخدام موقع آخر إضافي، أو قم بإضافة شيء جديد في الخدمات التي تقدمها، عملية التحديث هذه ستعمل بكل تأكيد على تحويل العملاء القدامى من مجرد عملاء للمرة الواحدة إلى قيامهم بشراء وتجربة هذا الشيء المحدث الذي قد يكون أفضل مما سبقه، لذلك احرص دائما علي تنويع وتحديث منتجاتك أولاً بأول حتى لا تتفاجأ أيضا بحدوث حالة تشبع وقلة عمليات البيع لديك بشكل كبير.

خامساً- شجعه على جلب عملاء عن طريقه

يلجأ الكثير من الباعة المحترفين إلي تحويل العميل إلى مسوق لهم بشكل غير مباشر عن طريق شراء نفس المنتج او الخدمة لأصدقائهم ومعارفهم، أو قيامهم بتشجيع الآخرين على التعامل معك، ومن أشهر هذه الوسائل التخفيضات والكوبونات والتي قد يمكنك عملها، وذلك عن طريق تقديم هدية عينية لهم، أو تقديم زيادة على الخدمة إذا قام بالشراء منك مرات معينة أو جلب عددا معيناً من العملاء عن طريقه، تعتبر هذه الوسائل طريقة ناجحة لتشجيع العميل على التعامل معك عدة مرات.

سادساً-اطرح له خيار الدعم الفني بعد البيع

من أكثر الأشياء التي يفضلها العملاء هو إمكانية مراسلتك أو استفسارك حول أي شيء قد يتعلق بالعمل المنفذ، فهذا يساعد كثيرا على وجود صلة دائمة بعد عملية البيع، ولكن احرص أن تكون هذه النقاط في شكل محدود جداً أو في نطاق ضيق حتى لا تصبح خدمات إضافية أو عبئاً زائداً لم يكن منصوصاً عليه عند الإتفاق على الخدمة، فتكون العملية مثلاً قاصرة على الردود البسيطة أو معرفة أمر ما أو الاستفسارات لا أكثر.

سابعاً-احترس من التلاعب

تشمل السمات التي يكرهها المشترون أكثر في رجال البيع أن يكونوا ضاغطين، ومتأخرين، وغير مستعدين، وغير منظمين، ومخادعين، وتشمل السمات التي يحبونها أكثر الإنصات الجيد والأمانة، والاعتمادية، والكمال، والمتابعة. يعرف رجال البيع العظام كيف يبيعوا، إلا أن من الأكثر أهمية أن يعرفوا كيف ينصتوا، ويبنو علاقات قوية مع العميل.¹

أحرص دائما على عدم التلاعب او التهاون في بعض النقاط عمداً، أو ترك أخطاء بسيطة قد تعتقد أن العميل لا يكتشفها، الكثير من هذه الاشياء قد لا تظهر على المدى القريب ولكنها بالتأكيد

¹ فليب كوتلر: أساسيات التسويق، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، 2007، ص924.

ستتكشف يوماً ما، وعند اكتشافها قد تتسبب في صدمة قد تدمر كل الثقة والمعاملة الطيبة التي صنعتها معه من قبل، لذلك أحرص كل الحرص على هذه النقطة ولا تتهاون بها مطلقاً.

المبحث الثاني: دور مهارات الاتصال في تحقيق التميز في خدمة العملاء.

يتناول المبحث عدة مطالب، بداية من مفهوم الاتصال، معوقاته ومراحله في عملية البيع، إلى إرشادات ومتطلبات لرجل البيع أثناء قيامه بعملية الاتصال، ومن ثم يتطرق المبحث لمكونات مهارات الاتصال وأهميتها في تحقيق التميز، وبعدها وسائل الاتصال بالعميل كأحد المؤثرات الجوهرية في تقديم خدمة متميزة للعميل.

المطلب الأول: مفهوم الاتصال، معوقاته ومراحله في عملية البيع

1_تعريف الاتصال: يعرف الاتصال على أنه: "خطوط التواصل، فهو تمازج في الأفكار والآراء، وتأثير متبادل وليس اصطدام بين الشخصيات، ولا مسرحاً لصراع يخرج منه أحد خاسر وآخر ظافر".¹ وهو عملية تبادل وتخزين للأفكار والمعلومات والخبرات بين أطراف الاتصال، والاتصال هو فن إرسال واستقبال المعلومات والأفكار والمشاعر من خلال مجموعة من القواعد والأساليب وهو عملية تفاعل تتم من خلال خليط من المعاني والمصطلحات والرموز والكلمات والأفعال.²

إذن يمكن القول بأن الاتصال هو الحوار بين العقول والذوات، حيث تنتقل الأحاسيس والمعاني التي تظهرها الكلمات والتصرفات من شخص لآخر.

وهناك مفهوم يقترن بالاتصال، وهو الفعالية في الاتصال حيث يقصد بالفعالية أداء الأشياء الصحيحة بطريقة صحيحة أي تناقص درجة المخاطرة. ومنه يمكن القول أن الاتصال الفعال هو التواصل والتأثير المتبادل المبني على تصرفات وسلوكيات صحيحة وإيجابية. فالالاتصال الفعال ليس مفاده الالتقاء والتفاوض وجمع المعلومات والتعرف على الآخرين فقط، وإنما مفاده الرئيسي النتائج التي يخرج بها، ومنها الفكرة أو التأثير الذي يترك في نفوس الآخرين، ومن هنا تبرز أهمية الاتصال بين العميل ورجل البيع والمسؤولية التي تقع على عاتق رجل البيع في نوعية الرسالة التي سيوصلها للعميل.

2-أهمية الاتصال:

لتوضيح أهمية الاتصال نرصد تعريف مبسط للاتصال بأنه (نقل المعلومات أو إرسالها بين شخصين أو أكثر)، إذن الاتصال هو تبادل المعلومات بين الناس والآلات، ولذلك تعد عملية الاتصال في المؤسسات الحديثة نشاطاً حيويًا، لأنه مهم للقيادة الفعالة وعمليات التخطيط والتنسيق والتدريب واتخاذ القرارات وإدارة الصراع والعمليات التنظيمية الأخرى.

¹ إبراهيم كشت: ومضات إدارية، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 1999، ص44.

² محمد السيد البدوي الدسوقي، مرجع سبق ذكره، ص32.

وتتبع أهمية الاتصال الفعال في حياة الإداري الناجح ما أثبتته الدراسات التي أجريت في مجال السلوك الإداري إلى أن الجزء الأكبر من وقت رجل الإدارة يقضيه في الاتصال مع الآخرين، وقد أظهرت إحدى الدراسات إلى أن الإداريين يقضون ما بين (70-80%) من وقتهم في شكل يرتبط بطريقة عملية الاتصال وهو بدوره مؤثر مهم كعامل، لذلك يعد الاتصال الفعال من الأدوار المهمة للقائد والذي من خلاله يستطيع أن يحقق العديد من الأهداف الفعالة، ولا بد من أن يوجد البيئة المناسبة لتحقيق الاتصال الناجح مع جميع الأطراف.¹

3_ أنواع الاتصالات: توجد عدة تصنيفات لأنواع الاتصالات ومنها الرسمية وغير الرسمية:²

أ_ الاتصالات الرسمية:

أولاً: الاتصالات من أعلى إلى أسفل: وفقاً للهرم التنظيمي وهي تشمل التعليمات والقرارات والتوجيهات التي تصل للمستوى الإداري الأسفل من المستوى الإداري الأعلى.

ثانياً: الاتصالات من أسفل إلى أعلى: وفقاً للهرم التنظيمي وهي تشمل التقارير والشكاوي والمقترحات التي يقدمها المستوى الإداري الأسفل إلى المستوى الإداري الأعلى.

ثالثاً: الاتصالات الأفقية (على نفس المستوى الإداري): وهي التي تتم بين مديرين على نفس المستوى الإداري، وذلك بهدف التشاور والاستفادة من الخبرات المختلفة لاتخاذ القرار.

وكما ذكرنا فإن الاتصالات الرسمية تتم وفقاً للهيكل التنظيمي الرسمي والمعلن في المؤسسة.

ب_ الاتصالات غير الرسمية: وهي الاتصالات التي تتم خارج القنوات الرسمية التي ذكرناها، مثل اللقاءات غير الرسمية بين العاملين بقسم ما أو المحادثات التليفونية بينهم أو تبادل الزيارات الخاصة أو اللقاءات في النوادي، وعلى المدير الجيد مراعاة هذه الاتصالات لما لها من تأثير كبير على الأداء في العمل، فمن الممكن توجيه هذه الاتصالات لصالح العمل والمنشأة ويجب ألا يهملها المدير أو يستخف بالنتائج التي قد تترتب عليها إذا ما كانت ضد المنشأة وأهدافها.

4- عوائق الاتصال وكيفية التغلب عليها:

بصفة عامة أبرز عوائق الاتصال ما يلي:³

- اختيار الرسالة، فيمكن أن تكون غامضة أو مشوشة.

- الاختيار غير الملائم للكلمات أو الأفعال أو الصور.

¹ سيد سالم عرفة، مرجع سبق ذكره، ص 65_66.

² محمد السيد البدوي الدسوقي، مرجع سبق ذكره، ص 32.

³ إليزابيث تيرني: فن تفعيل مهارات الاتصال، ترجمة: مركز التعريب والترجمة، الطبعة الأولى، الدار العربية للعلوم، بيروت، لبنان، 1998، ص 24.

- الإخفاق في نقل الرسالة مثل أن تكون طريقة نقلها غير ملائمة.
 - الإخفاق في استلام الرسالة ربما بسبب عدم التركيز والقلق.....الخ.
 - إساءة فهم الرسالة، فيمكن أن يكون المتلقي قد أساء فهم الرسالة الموجهة إليه.
- هناك العديد من المعوقات التي تعوق عملية الاتصال الفعال، وسوف نعرض بعض هذه المعوقات، ونتعرف على كيفية التغلب عليها من خلال العرض التالي:¹
- أ- مقاطعة الآخرين:** وللتغلب على هذا العائق يجب:
- الإنصات الجيد للمتحدث
 - الانتظار حتى ينتهي المتحدث من حديثه
 - عدم التسرع في الرد
 - الاحترام والتقدير لأراء الآخرين.
- ب- السخرية من المتحدث:** وللتغلب على هذا العائق يجب:
- أن تؤمن بأن احترامك لنفسك نابع من احترام الآخرين لك.
 - لا تضحك بدون سبب عند حديث المتحدث.
 - لا تنتهك أو تسخر ممن يتحدث مهما كان هذا الشخص.
- ج- الاستنثار بالحديث:** وللتغلب على هذا العائق يجب:
- أن تتبع المقولة "خير الكلام ما قل ودل".
 - أعطي فرصة للطرف الآخر لاستكمال حديثه.
 - كن منصتا جيدا للآخرين.
 - لا تكرر ما تقول حتى لا يصاب المستمع بالملل.
- د- النقد غير البناء:** وللتغلب على هذا العائق يجب:
- لا تركز على أخطاء الآخرين.
 - يجب مراعاة مشاعر وأحاسيس الآخرين.
- هـ- تصيد الأخطاء:** وللتغلب على هذا العائق يجب:
- لا تستدرج المتحدث لكي يخطئ.
 - لا تكن غامضا في حوارك.
 - تحدث بأسلوب يتناسب مع القدرة الاستيعابية للآخرين ومستواهم الثقافي.
 - لا تستخدم أسئلة لاستدراج الطرق الآخر ليقع في الخطأ.
- و- التسرع في الأحكام:** وللتغلب على هذا العائق يجب:

¹ محمد السيد البدوي الدسوقي، مرجع سبق ذكره، ص33-35.

- الانصات بموضوعية للموضوع.
- دراسة الموضوع قبل اتخاذ القرار.
- تجنب تحيزك الشخصي لأي طرف.
- حل ما يقوله الآخرون بعقل مفتوح.
- ز- **المجادلة:** وللتغلب على هذا العائق:
 - ألا تتعصب لرأيك وتعتقد أنك الوحيد ذو الرأي الصحيح.
 - الاحترام لوجهة نظر الآخرين.
 - أن الاختلاف في الرأي لا يفسد للود قضية، فحاول أن تستفيد من آراء الآخرين.
- ح- **عدم دقة الرسالة وتشوها:** وللتغلب على هذا العائق يجب:
 - مراعاة الدقة عند إرسال الرسالة.
 - مراعاة الوضوح للمفردات التي تحتويها الرسالة.
 - تحديد المسار المناسب للرسالة بحيث تصل للمرسل إليه دون تشويه.
 - استخدام الوسيلة المناسبة لنوع الرسالة.
- ط- **أعطال الرسالة:** وللتغلب على هذا العائق يجب:
 - التأكيد والمراجعة للوسيلة المستخدمة لإرسال الرسالة.
 - متابعة الرسالة للتأكد من وصولها دون تشوه للمرسل إليه.
- ي- **قصور الرسالة:** وللتغلب على هذا العائق يجب:
 - أن يتم تصميم الرسالة بشكل يتناسب مع طبيعة المرسل إليه.
 - أن يتم تصميم الرسالة بشكل واضح ومحدد.
 - متابعة الرسالة حتى وصولها للمرسل إليه.
- ك- **انقطاع التغذية العسكية:** وللتغلب على هذا العائق يجب:
 - المتابعة المستمرة للرسالة منذ إرسالها وحتى وصولها.
 - متابعة الرد على الرسالة وانطباعات المرسل إليه تجاه الرسالة للتعرف على مدى كفاءة الرسالة والوسيلة للاتصال.

بصفة عامة يجب التغلب على هذه المعوقات لضمان فعالية وكفاءة عملية الاتصال، وأن يلم مقدم الخدمة بقواعد وأسس الاتصال الفعال مع العملاء، لما لها دور في تحقيقه لأهدافه وأهداف مؤسسته.

5_ مراحل عملية الاتصال في مجال البيع الشخصي

سنتطرق لمراحل الاتصال في مجال البيع الشخصي حسب نموذج (AIDA)، أو ما يسمى بنموذج البيع الشخصي، وهو من أكثر المناهج استعمالاً، حيث تم تطوير هذا النموذج ليمثل المراحل المختلفة

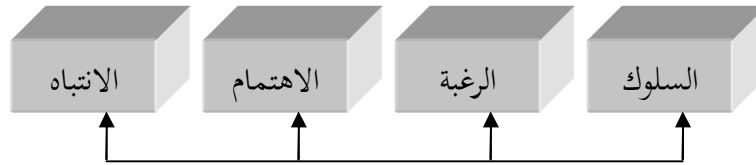
التي يجب على رجل البيع أن يجعل العميل يمر بها في عملية البيع الشخصي، ويعتمد هذا المنهج على أربعة مراحل:

- لفت انتباه العميل (Attention)
- إثارة اهتمام العميل (Interest)
- خلق الرغبة لدى العميل (Desire)
- إتخاذ القرار (Action)

وهذا سبب تسميته، حيث يبدأ كل حرف من الأحرف الأولى من اسم كل مرحلة باللغة الانجليزية.¹ وهو نموذج يمتاز بالبساطة المنطقية وبصلاحيته في مواقف البيع المتنوعة، كما يسهل تدريب رجل البيع عليه، ويقوم مدير التسويق عادة بتحديد كيفية تحقيق هذه العوامل الأربعة، ويتبع ذلك بتدريب رجال البيع على اتباعها.²

يمكن اعتبار عملية البيع كعملية اتصال، تتكون من عدة مراحل هي موضحة في نموذج (AIDA) للاتصال:

الشكل رقم(14): نموذج AIDA



المصدر: علي فلاح الزعبي وإدريس عبد الجواد الحبوني: إدارة الترويج والإعلان التجاري-مدخل معاصر-، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2015، ص326.(بتصرف)

من خلال الشكل يتضح أن البائع يبحث عن العملاء الجدد، يجذب انتباههم، يثير اهتمامهم، ومن ثم يستطيع خلق الرغبة لديهم، مما يحرك السلوك لديهم وبالتالي تحدث عملية الشراء أي التزام العميل بالشراء، ثم الانتهاء من العملية البيعية، والتي تعتبر من أصعب المراحل، وهذا يستدعي أن تبذل المؤسسة مجهودات لتدريب رجال البيع على أساليب وطرق إنهاء العملية البيعية، لمساعدتهم على إكمال عملية البيع بنجاح.

¹ علي فلاح الزعبي وإدريس عبد الجواد الحبوني، مرجع سبق ذكره، ص100.

² منير نوري، مرجع سبق ذكره، ص289.

يجب الإشارة إلى أهمية عملية المتابعة بعد عملية البيع، لأن نجاح عملية البيع ومحاولة ضمان تكرارها مرة أخرى مع نفس العميل مقترن بمدى رضا العميل، أي يجب التأكد من أن العميل راضٍ، وفي الحالة العكسية أي عندما لا يكون العميل راضٍ فالمتابعة مفادها تصحيح الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

فيما يلي شرح لمختلف مراحل نموذج (AIDA):¹

أولاً_ لفت انتباه العميل:

تعتبر هذه المرحلة من الخطوات الهامة في إتمام العمل البيعي، وبناء على نجاح المندوب في تخطيطها يمكن أن نقول أن العملية البيعية تسير في الطريق الصحيح. وهي من الوظائف الأساسية للمندوب، حيث يستخدم كل مهاراته، وخبراته في تحويل انتباه العميل إلى الجهة التي يريد، ودفعه للتفكير بالمنتج الذي يروج له، وخلق الانطباع الإيجابي من خلال استخدام المندوب للتعبير التي قد يكون لها الأثر الحسن لدى العميل. ويمكن للمندوب جذب انتباه العميل، من خلال ذكر ما حققه بعض العملاء الآخرين، نتيجة شرائهم لمنتجه أو خدمته.

من أهم الوسائل التي يمكن أن يلجأ إليها مقدم الخدمة لجذب انتباه عميله ما يلي:²

- **أسلوب توجيه الأسئلة:** يستخدم هذا الأسلوب في خلق اتصال ذو اتجاهين بين العميل ومقدم الخدمة لكي يتم جذب انتباهه من أجل نجاح الاتصال المبدئي.
- **أسلوب الفضول وحب الاستطلاع:** حيث يلجأ مقدم الخدمة لإثارة فضول عميله لجذب انتباهه. مثل قول مقدم الخدمة هل شاهدت النماذج الجديدة التي تم اعتمادها، فهي حسب ما كنت تتوقع أن تكون، وقد عملنا بنصائحك في تصميمها.
- **أسلوب معاونة العميل في حل مشكلاته:** قد يسأل مقدم الخدمة قبل طلب العميل الحصول على الخدمة عن المشكلات التي قد تواجهه ويرى أنه بالإمكان مساعدته في حلها سواء شخصياً أو اللجوء إلى الإدارة. وربما يصرح العميل عن بعض المشكلات التي تواجهه ويتوقع أنه يمكن حلها.. وفي هذه الحالة يجب طمأنة العميل على إمكانية تقديم العون.

ثانياً_ اثارة اهتمام العميل: نعني بإثارة اهتمام العميل محاولة كسب العميل نحو رجل البيع ومؤسسته، ويعتمد رجل البيع في هذه الخطوة على مهاراته الشخصية وعلى الثقة بالنفس وقدراته على الاتصال، وذلك من أجل تحويل ذهن العميل من حالة الانتباه إلى حالة الاهتمام بالسلعة، ورغبته في معرفة المزيد

¹ حسين علي، مرجع سبق ذكره، ص130-134.

² <http://www.traidnt.net/vb/traidnt2278811/>, consulté le 12/10/2015,19.00.

عنها. يتابع رجل البيع لتحقيق حالة الاهتمام بالسلعة عرض الفوائد والمنافع التي يمكن أن يجنيها العميل من خلال شرائه لمنتجاته وخدماته.

ثالثا_ خلق الرغبة لدى العميل:

تمثل الرغبة ما يظهره العميل من استجابة للمؤثرات السابقة. وهي تعكس مدى الاهتمام الذي يمكن رجل البيع من إثارته في العميل. ويرتبط تحقيق هذه الخطوة بمقدار الحاجة التي يبديها العميل، على اعتبار أن الدافع الأساسي لعملية الشراء يكمن في الحاجة للسلعة أولا وآخرا.

يلعب رجل البيع دورا كبيرا في إنجاز هذه الخطوة، وذلك عن طريق إحداث تأثير على ذهن العميل، وإقناعه بأن هذه الحاجة ضرورية لسد النقص الذي تسببه عدم قدرة العميل على شراء سلعة أخرى، لأسباب معينة قد تتعلق بقدراته الشرائية، وأن ما يراه ويتفحصه يمكن أن يحقق الإشباع، ويلبي حاجاته الضرورية.

يجب أيضا أن يركز رجل البيع في هذه الخطوة على إظهار الايجابيات الأخرى للسلعة. حيث أن اقتناءها يمكن أن يقلل من أعباء البحث عن بدائل أخرى ربما لا تكون بنفس الأهمية. كذلك يحب العميل أن يشعر أن من حقه أن يتفحص السلعة بنفسه، ويرغب أن لا يفصله عنها حاجز، وان يجربها حتى يشعر أنه يمتلكها حقا، حيث تزول بالتدرج عوامل أو أسباب الضعف، أو أسباب الرفض لديه. وهنا، يجب على المندوب أن يبادر إلى دعوة العميل لأن يجرب، ويتفحص بنفسه، الأمر الذي يزيد من ثقته بالمندوب، وبالسلعة على حد سواء.

رابعا_ اتخاذ القرار:

تأتي عملية اتخاذ قرار الشراء من جانب العميل محصلة طبيعية لنجاح الخطوات السابقة. ولكن هنا، لا بد أن نشير إلى أن عملية اتخاذ القرار بالشراء لا تأتي إلا بعد قناعة تامة بأن هذا القرار يوفر للعميل حاجة لا يوفرها قرار آخر.

ويمكن أن نطلق على هذه المرحلة اسم مرحلة "الهدف"، كونها تمثل حقيقة الهدف الذي يسعى لتحقيقه كل من المندوب والعميل. وكونها تأتي بعد سلسلة من اللقاءات والمناقشات التي سبقتها ومهدت لها. وحتى يضمن المندوب التوصل مع العميل إلى هذه الخطوة، يفترض أنه توصل إلى إقناعه بأهمية الشراء. لذلك يجب أن يركز على استخدام مهاراته، وقدراته في إقناع العميل، وخلق الشعور لديه بأن ما سيدفعه من ثمن مقابل هذه السلعة لا يوازي المنفعة التي سيجنيها من اقتنائها، فهو الراجح في عملية الشراء. ويتم الإقناع من خلال التركيز على ميزات السلعة مقارنة بالسلع المنافسة، مع الحرص على عدم تناول هذه السلع بعبارات الذم، والتقليل من أهميتها. ولكن المطلوب منه هو أن يظهر مزايا سلعة أمام تلك السلع المنافسة.

بعد أن يتخذ العميل قرار الشراء، قد يعتقد المندوب أن مهمته كمندوب مبيعات قد انتهت بانتهاج المقابلة مع العميل، وعلى العكس، فإن المندوب مطالب في هذه المرحلة أكثر من غيرها، بالاستمرار في جذب العميل، والاستمرار في خلق الرغبة لديه، والتركيز على المنافع والمزايا التي حققها، إذا ما أراد من العميل الاستمرار معه، كما أن عليه سد الطريق أمام أية مؤثرات خارجية يمكن أن تؤثر عليه. ونقصد بالمؤثرات، تلك التي تحاول السلع الأخرى أن تحدثها في قراره، وتوجهاته. فالعميل، قبل كل شيء إنسان تحركه المشاعر والعواطف التي تتأثر بالمحيط الخارجي، وبحالته النفسية، والمندوب يتفاعل ويخاطب هذه المشاعر ويحدث فيها التأثير الذي يريد. وبالمقابل يمكن لأي جهة أخرى أن تحدث التأثير الذي تريده، مما يعني أن العميل قد يتحول للجهة ذات التأثير الأقوى. وهذا يهدد العملية البيعية بأكملها، حتى لو توصلت إلى مرحلة اتخاذ القرار، ويمكن للمندوب أن يتأكد من أن العميل قد حسم أمره واتخذ قراره من خلال بعض الإشارات والتلميحات التي يظهرها، والتي تسمى بعلامات الشراء.

وهنا لا بد وأن نشير أيضا إلى أمر هام، وهو ضرورة أن يتجنب المندوب ممارسة الضغط على العميل للتسريع في اتخاذ القرار، الأمر الذي قد يدفعه إلى إعادة النظر في قراره، والتراجع عما تم إنجازه مما يؤدي إلى نسف جميع الجهود التي بذلت قبل وخلال المقابلة. وإذا نجح المندوب بإنهاء اللقاء كما يرغب، يجب عليه أن لا يُظهر أمام العميل على أنه حقق انتصارا عليه، بل أن يؤكد له أن المنفعة متبادلة، لكي لا يشعره بالخسارة، وما ينتج عن هذا الشعور من عدم تكرار الشراء.

وفيما يلي جدول يوضح التصرفات المناسبة والمطلوبة من البائع في كل مرحلة من مراحل نموذج

(AIDA):

الجدول رقم (12): مراحل مدخل الخطوات النفسية

المرحلة	التصرف
لفت الانتباه	- تحويل انتباه العميل للسلعة. - خلق انطباع جيد، من خلال استخدام تعابير معينة.
الاهتمام	- كسب اهتمام العميل. - استخدام العلاقات الشخصية والودية يعتبر عاملا ايجابيا في كسبه. - التركيز على منافع السلعة، والفائدة من اقتنائها. - تقديم كتالوجات للعميل عن السلعة.
الرغبة	- استمرار التذكير بإيجابيات السلعة، مثل:

<ul style="list-style-type: none"> ▪ سوف يحقق لك هذا المنتج ميزة تنافسية. ▪ يساعدك هذا النظام على تخفيض التكاليف بنسبة 10% ▪ يساعدك هذا النظام على تحسين الإنتاجية. 	
<ul style="list-style-type: none"> - استخدام مهاراتك في الإقناع. - استخدام التعابير اللاتقة حتى بعد الإقناع. - لا تشعر العميل أنك حققت انتصارا عليه. - أشعره أن المنفعة متبادلة. - ما دفعه العميل من ثمن لا يوازي ما حصل عليه من منافع. 	<p>القرار</p>

المصدر: حسين علي، تنمية المهارات البيعية، دار الرضا للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2000، ص133-134.

المطلب الثاني: إرشادات ومتطلبات لرجل البيع أثناء قيامه بعملية الاتصال

أثناء عملية الاتصال البيعي يمكن لرجل البيع اظهار الاهتمام بما يلي:¹

- يجب على البائع أن يعرف ويفهم العميل جيدا.
 - معرفة احتياجاته، محفزاته ومبرراته.
 - فهم ما يقوله العميل بدون تحليل أو اعتراضات.
 - طريقة طرح الأسئلة على الأرجح تكون محددة.
 - يجب أن يكون هناك احترام وطريقة جيدة للاستماع.
 - يجب التأقلم مع مختلف أساليب المحاورين.
 - تحضير مسبق جيد وهدف زيارة واضح لكي تكون المقابلة فعالة، كما يجب أن تكون هناك استراتيجية لطرح الأسئلة.
 - لا يجب أن يتردد البائع في تحضير قوائم أسئلة.
 - تقديم التحفيزات.
- تستطيع التحفيزات أن تقود إلى اختيار المشتري، فمثلا عند شراء قلم حبر يجب على البائع أن يذكر واحد أو البعض مما يلي:²

¹ ERICK LEROUX, Emmanuel chouraqui: Négociation Commerciale, Vuibert, Paris, 2011, p87.

² IBid, p88.

- شكل المنتج، يجب أن يعتقد المشتري بأن المنتج شكله جميل.
- قبضة اليد للقلم، يجب أن تكون ملائمة وليس فيها صعوبة.
- موافقة القلم للكتابة (القلم يمكنه الانزلاق على الورق).
- السعر، يجب أن يكون مناسب للمشتري.
- لون الحبر.
- أصل التصنيع (صنع في فرنسا مثلا).
- سمك جرة القلم.
- انسجام رأس القلم على الغطاء عندما نغلق القلم.
- العلامة.
- الغطاء في آخر القلم بحيث يتجنب ضياع القلم.
- وزن القلم.
- مادة صنع القلم (ذهب، فضة، خشب، فولاذ... الخ).
- الصلابة، تصميم اقتصادي (قابل للشحن بسهولة).
- التقليد (ذو قيمة، تملكه شخصية ما).

لكي يحقق رجل البيع أهدافه التسويقية والبيعية من خلال مهارات الاتصال الفعال عليه أن يراعي الإرشادات التالية:

- عليه أن يتأكد أن كافة الترتيبات اللازمة للاتصال بالعميل معدة إعدادا جيدا.
- لا بد أن يتفاعل نفسيا وجسديا مع العميل في عملية الاتصال سواء كان مستمعا أو متحدثا.
- لا بد من تحضير جمل أو كلمات أو عبارات لفتح الحديث مع العميل، مع الحرص على أن تكون بعض الكلمات والتعبيرات جذابة ومؤثرة.
- يجب على رجل البيع أن يعلم أن مهاراته في توظيف الأسئلة تساعد كثيرا وتخرجه من مواقف صعبة كثيرة.
- من جهة أخرى إذا كان الاتصال بالعميل عبر الهاتف يجب مراعاة ما يلي:
- الرد الفوري على العميل له تأثير إيجابي وقوي.
- إذا كان رجل البيع هو البادئ بالاتصال لا بد من تعريف نفسه أولا مثلا التحية، اسمك، وظيفتك، سبب أو غرض الاتصال.
- إذا كان هو المستقبل يكفي ذكر الاسم، المؤسسة، التحية، الإعلان عن الاستعداد لتلقي المكالمات.

- أهمية الإصغاء والاهتمام والمتابعة من خلال الاستفسارات والتأكيدات.
 - حسن التصرف عند طلب الانتظار من العميل أو عند التعامل مع مكالمتين في وقت واحد.
 - يجب أن يدرك رجل البيع أنه إذا كان العميل هو المتصل فإن أولى مراحل قرار الشراء قد بدأت.
- لكي يحقق رجل البيع أهدافه التسويقية والبيعية ومنها بالأساس تحقيق رضا العملاء وكسب ولائهم عليه أن يراعي أمور ومتطلبات كثيرة عند استخدامه لمختلف مهارات الاتصال الفعال، والموضحة في الجدول الموالي

الجدول رقم (13): متطلبات مهارات الاتصال

مكونات مهارات الاتصال	الإرشادات الموجهة لرجل البيع
مهارات التفكير	<ul style="list-style-type: none"> * الإنسان الناجح يفكر أربعة أضعاف مما يتكلم. * الهدف من الاتصال كسب عميل فلا تفقد العملاء بالرد المتسرع. * التفكير يساعد دائما على إظهار مهارات كامنة.
مهارات الإنصات	<ul style="list-style-type: none"> * لا يعني أن تسمع فقط بل أن تهتم لما يقال. * الكلام السليم يكسب العميل. * استخدم دائما دبلوماسية الحوار والإنصات معا. * الإنصات يعني أن تحلل ما يقوله الآخر حتى يكون ردك مناسباً.
مهارات التحدث	<ul style="list-style-type: none"> * ليس المقصود من الحديث أن تكثر من الكلام بل هو كيفية إيصال الفكرة للطرف الآخر. * أصلح كلامك قليلاً... وإلا فسد حظك. * المناورة بالحديث وتحويل الإثبات إلى صيغة السؤال أو تحويل السؤال إلى صيغة الإثبات.
الإيماءات	<ul style="list-style-type: none"> * دع الآخرين يشعرون بحماسك عندما تتكلم معهم. * شارك أعضاء جسمك في حديثك حتى يشارك الآخرون فيه.

<p>* التعبير يدل على الفكرة ويرتبط بها.</p> <p>* التعبير يدل على مشاعر الآخرين، فأحرص على أن تكون تعابيرك منتقاة جيدا.</p> <p>* اجعل تعابيرك صادقة وصادرة عنك وليس عن سواك.</p> <p>* شارك عواطف ومشاعر الآخرين من خلال تعابيرك.</p>	<p>التعبير</p>
<p>الاتصال ليس هدفا بحد ذاته، وإنما وسيلة لتحقيق غاية معينة.</p> <p>* تكلم بلغة الواثق عندما تجيب على الهاتف.</p> <p>* خطط جيدا للاتصال إذا أردت له أن ينجح.</p> <p>* لا تهمل العميل بتركه منتظر فترة طويلة.</p>	<p>الاتصال الهاتفي</p>
<p>* تحدث عن المنفعة بصدق وأمانة.</p> <p>* حاول تجميل الرسالة بكلمات وتعابير منمقة ومهذبة.</p> <p>* حدد موضوعك بدقة حتى لا تقع في الارتباك.</p> <p>* وجه الشكر للعميل على إجابته سلفا.</p>	<p>الاتصال الكتابي</p>

المصدر: حسين علي: تنمية المهارات البيعية، الطبعة الأولى، دار الرضا للنشر، بدون ذكر البلد، 2000، ص 110-111.

المطلب الثالث: مكونات مهارات الاتصال وأهميتها في تحقيق التميز

لا تقتصر مهارات الاتصال على التكلم بل يجب أن تشمل مهارات التفكير، الاستماع الفعال، التحدث والإقناع، وكذلك استخدام طرق أخرى مثل الإيماءات وغيرها في التعبير عن بعض الأفكار أو المواقف.

أ- مهارة التفكير: هي قدرة رجل البيع على رصد وتحليل الظواهر المختلفة، والتعرف على حقائق الأشياء والتعامل معها بموضوعية غير متحيزا لاعتبارات شخصية أو مفاهيم وتصورات خاصة به¹.

يقول مثل شهير "إذا لم تستخدم تفكيرك الخاص، فهناك شخص آخر سوف يفعل ذلك"، فالإنسان القادر على التفكير لديه من الإمكانيات ما يجعله قادرا على استحداث أساليب عمل، وبناء قدرة ابتكارية فعالة في تحديد الفرص والحاجات، وخلق البدائل المناسبة التي تحقق أهدافه، وفي نفس الوقت رغبات الطرف الآخر.

¹ جمال الدين محمد المرسي ومصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 275.

هناك حقيقة مفادها أن رجل البيع الناجح يفكر أربعة أضعاف مما يتكلم، وهذا يعني أنه يفكر للوصول إلى الكيفية التي تجعل من كلامه عملا ذا فائدة، وعندما يفكر لا يعني أنه يعطي أذنه للعميل الذي يتكلم فحسب بل أنه يعطيه كل حواسه، حتى يكون قادرا على فهم ما يريده وما يرغب به هذا العميل، وأن يحلل المواقف التي تحتاج إلى تحليل، فهو في سبيل ذلك يفكر ليراقب كل ما يقوم به العميل من إيماءات وحركات. إذ أنه لكل حركة معناها الذي يمكن أن يفيد في تحديد اتجاه يمكن أن يسلكه للوصول إلى هدفه¹.

إن الاهتمام بالتفكير يجعلنا نقف بجدية على أهميته وما له من تأثير في كسب رضا وولاء العميل أي على مستقبل المؤسسة وحاضرها، حيث تبرز هذه الأهمية فيما يلي:

- من خلال توفر هذه المهارات في رجل البيع يشهد له العملاء وكذلك الرؤساء والزملاء بأنه مرتب التفكير وحسن التصرف، ولديه القدرة على التأثير والإقناع، ويحظى بالاحترام والقبول من الآخرين².
- إن رجل البيع المبدع الذي يستخدم تفكيره كما يجب، يتمكن من وضع أفكار تساعد على خلق البدائل في مواجهة المتغيرات التي تحصل عند إجراء الحوار أو عرض المنتج على العميل³.
- عند الالتزام بمنهجية التفكير تتجه كل الجهود التسويقية والبيعية إلى تحقيق الأهداف والنتائج المخططة أكثر من الانشغال بالنواحي الإجرائية الشكلية⁴.

ب- مهارة الإنصات: الإنصات ليس فقط أن تصمت، بل أن تستمع باهتمام، وأن تأخذ بعين الاعتبار كل ما يقوله العميل، فالكل يريد أن يعبر عما لديه من أفكار.

إن رجل البيع هو واحد من أولئك الأشخاص الذين يجب عليهم أن يعيروا هذه المسألة الاهتمام الذي تستحق، على اعتبار أنه يقابل عملاء كثر، فلكل منهم طريقته الخاصة التي تحكم تصرفاته، وهم يرغبون بعرض أفكارهم، وشرح آرائهم، وأن ينصت الآخرون إليهم باهتمام.

التكلم لا يكفي بل يجب ترك العميل يتكلم، في هذه الحالة يجد البائع الأسباب والدوافع ويكتشف الحجج المناسبة التي ستسهل عليه عملية الحوار البيعي، فالاستماع يعني عدم مقاطعة العميل في الحديث، وتركه يتكلم بحرية وبدون اعطاء رأي، ومن هنا سيقبل العميل الحوار⁵.

إن الإنصات الجيد مع ملاحظة كل كلمة يقولها العميل يتيح لرجل البيع التعرف على آراء وطبائع العملاء وترجمة هذه الآراء إلى نقاط تساعد في عرض ما لديه من موقف قوة، فرجل البيع عندما يحسن

¹ حسين علي، مرجع سبق ذكره، ص 99.

² جمال الدين محمد المرسي ومصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 275.

³ حسين علي، مرجع سبق ذكره، ص 99.

⁴ جمال الدين محمد المرسي ومصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 276.

⁵ MARC CORCOS: Les Techniques de vente qui font vendre, Bordas, Paris, 1990, P32.

الإنصات للعميل يستطيع عرض فكرته بوضوح، لأن العميل أيضا لن يكتفي بالكلام، إنما سيستمع له، في محاولة للتعرف على ما لديه من أفكار وما يعرض عليه من خدمات. تبرز أهمية الإنصات الجيد في حصول رجل البيع على جملة من النتائج الايجابية والمتمثلة في: التمكن من معرفة حقيقة ما يريده العملاء من خلال تكوين فكرة واضحة وشاملة عن رغباتهم وحاجاتهم الأساسية وبالتالي تلبيتها. التعرف على المستوى الفكري، وعلى دوافع الشراء، وعلى القدرات الشرائية للعملاء.

يفيد الإنصات الجيد في معرفة رجل البيع لفرص النجاح التي يحققها الحوار، وأن هناك نتيجة لهذا الحوار تتمثل في التوصل لاتفاق مع العميل يجب أن لا يضيعه بعدم الاهتمام¹. يساعد الإنصات الجيد للعميل في إحداث التغيير المطلوب في سياسة الإدارة وبرامجها التسويقية²، ورجل البيع الناجح يجب أن يعرف كيف يستغل هذه الصفة إلى جانب الصفات الأخرى، وذلك من أجل تسخير الطاقات والجهود البيعية المختلفة لحث العملاء على شراء السلعة أو الخدمة ومساعدتهم على الحصول عليها، وهذا ما يضمن استمرارهم في التعامل مع المؤسسة أي ولائهم لها.

ج- مهارة التحدث: وهي مهارات تحويل الأفكار والمعاني لكلمات تشكل رسالة يمكن أن يوجهها رجل البيع إلى العميل، حيث أن رجل البيع يسعى إلى لفت نظر العميل للسلعة أو الخدمة التي يعرضها، وبالتالي فهو مطالب أكثر من أي وقت مضى بأن يستخدم العبارات التي تساعد على جذب العميل والمحافظة عليه.

إن نجاح رجل البيع في مهمته تتوقف على مهاراته في التحدث، فلا تقاس مهارات التحدث بكثرة الكلام بل على رجل البيع مثل كل إنسان إن أراد اكتساب احترام محدثيه إتباع القاعدة التي مفادها أن خير الكلام ما قل ودل.

على رجل البيع مراعاة الحقائق التالية عند الاتصال بالعميل والتحدث معه:

- على رجل البيع تخصيص وقت للتفكير وطرح الأسئلة والتصميم النهائي للرسالة التي يتم إرسالها ووضع مسودات للأفكار، والتدريب على الاتصال الشفوي، ومن ثم تحرير الاتصال المكتوب³.

- يجب على رجل البيع أن يكون قادرا على فهم لغة الجسم للعميل (طريقة الجلوس، تقسيمات الوجه، حركات الوجه... الخ) قبل البدء في الحديث معه، كما يجب أن يراعي هذه الأشياء والحركات فيه أيضا، لأن العميل عادة ما يأخذ انطباعا منها، كما يجب عليه ومن الأحسن أن يترك مسافة مناسبة بينه وبين العميل⁴.

¹ حسين علي، مرجع سبق ذكره، ص 100-101.

² هاني حامد الضمور: تسويق الخدمات، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 86.

³ إليزابيث تيرني، مرجع سبق ذكره، ص 24.

⁴ عبد السلام أبو تحف: التسويق، الجزء الثاني، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2001، ص 636.

في دراسة أظهرت نتائجها أن الناس يعبرون عن مشاعرهم بعدة طرق، ومن أهمها ما يسمى بلغة الجسم وحركات الأجزاء، ومن أكثر أجزاء الجسم تعبيراً عن المشاعر والاتجاهات سواء كانت ايجابية أو سلبية الوجه، الذراعين، الأرجل، طريقة الجلوس أو الوقوف، وكل جزء من هذه الأجزاء يمثل نافذة لقراءة اتجاهات ومشاعر العميل¹.

د- مهارات التعبير: هي لغة تستخدم كإشارة توجي بقبول أو رفض المستمع للفكرة التي يعرضها المتكلم، وتظهر بشكل واضح من خلال استخدام المتكلم لبعض أجزاء الجسم والحواس، بهدف إيصال فكرة أو رسالة ما للآخر بحيث يتمكن هذا المستمع من ملاحظة المزايا والعيوب التي تظهر على الشخص الذي يتحدث إليه.

لذا يجب على رجل البيع أن يكون مدركاً لأهمية هذا النوع من الاتصال باعتباره مكوناً أساسياً من مكونات مهارات الاتصال، ويضع في الحسبان أن العميل يراقب كل التعابير التي تظهر عليه عندما يتحدث ليتمكن إلى التوصل إلى حقائق هامة تتعلق بشخصية رجل البيع، وبالصورة التي تكون عليها مؤسسته.

وإذا أراد رجل البيع كسب رضا العميل عليه أن يستحوذ على اهتمام العميل ولفت نظره إلى أهمية منتجه والمنافع التي يمكن أن يحصل عليها، وأن يخلق نوع من التوافق بين ما يطرح من الأفكار، وبين ما يظهر من تعابير، فلا يمكن أن نتصور رجل بيع ناجح يتحدث إلى عميل ويحاول أن يقنعه بالشراء، مبيناً له أهمية منتجه ومزاياه الكثيرة وضرورة أن يقتنيه وفي نفس الوقت تظهر عليه تعابير توجي بعدم الثقة فيما يقول في الوقت الذي يجب أن تظهر عليه علامات الحماس والرغبة الصادقة في تقديم هذا المنتج². وحتى تكون تعابير رجل البيع فاعلة وناجحة في استمالة العميل وكسب رضاه وولائه يجب على رجل البيع أن يراعي ما يلي:³

- العميل يترجم ويعدل ويفسر ما يسمعه بناءً على تعبيرات وانفعالات رجل البيع في الحديث.
- الكلمات التي ينطقها رجل البيع مرتبطة بلغة الجسم والعين ونوعية تعبيراته أثناء الحديث.
- خلال الحديث يعرف العميل على البائع أموراً كثيرة منها: هل يلمح لشيء ما، هل هو فاهم وصادق ومقنع.

-الإيماءات: تعتبر الإيماءات مهارة من مهارات الاتصال الفعال، فهو كل حركة يؤديها الشخص المتحدث وتضفي صفة الإثبات أو التأكيد على كل ما يقوله هذا الشخص، ويمكن أن تظهر باستخدام

¹ عبد السلام أبو قحف: كيف تسيطر على الأسواق؟ "تعليم من التجربة اليابانية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 159.

² حسين علي، مرجع سبق ذكره، ص 105.

³ جمال الدين محمد المرسي ومصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 280.

بعض أعضاء الجسم مثل: اليدين، الذراعين، الكتفين.. الخ، وهذه الإيماءات لا يقتصر ظهورها على وجود صفة التأكيد فحسب، بل إنها تساعد المتحدث على إيصال رسالته بالشكل الذي يريده.

إذا الإيماءة وسيلة فعالة في تأكيد ما يرغب رجل البيع بعرضه على العميل، وتنقل حماسه مباشرة إليه قبل وصول الفكرة الأساسية، وهي بذلك تدفع العميل لمتابعة الحديث باهتمام أكثر، وتضمن مشاركته فيه، وبالتالي كسب العميل والمحافظة عليه¹.

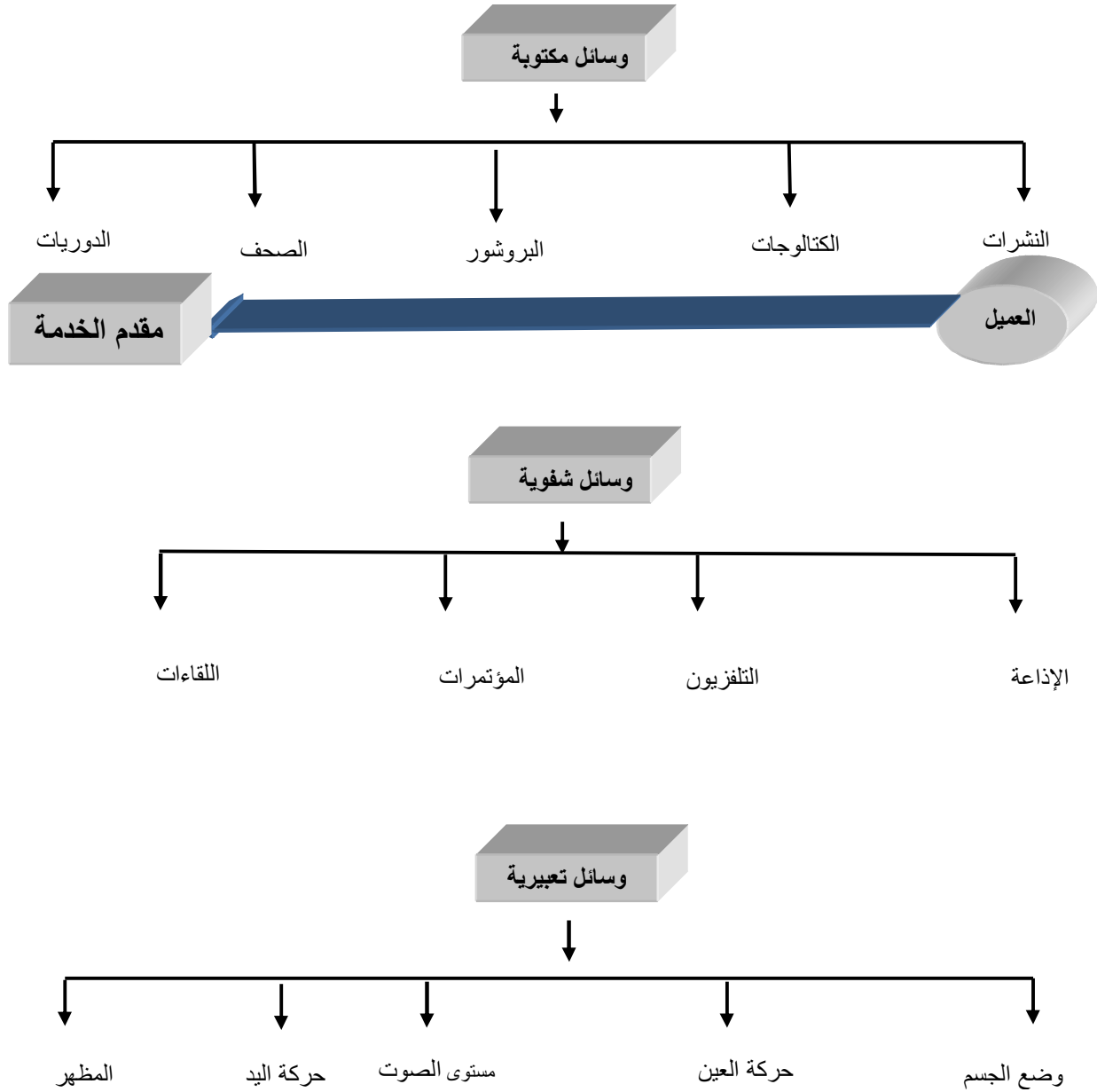
لا يوجد شخص لديه الرغبة في التفاوض مع شخص وجهه عابس، متوتر، بشفتين مزومتان وحاجبان مرفوعتان، الوجه اللطيف الهادئ يعكس شخصية هادئة تجلب ثقة العميل وتدعوه إلى عدم العبوس والانغلاق، بل إلى التفاوض وطرح الاسئلة لشكوكه واعتراضاته².

المطلب الرابع: وسائل الاتصال بالعميل كأحد المؤشرات الجوهرية في تقديم خدمة متميزة للعميل
الشكل الموالي يوضح عدة أنواع لوسائل الاتصال التي يمكن لرجل البيع استخدامها في الاتصال بالعملاء الحاليين والمرقبين، ويمكن أن تشكل هذه الوسائل تميز في الخدمة المقدمة للعملاء.

¹ حسين علي، مرجع سبق ذكره، ص 104.

² Marc Corcos, op_cit, P33.

الشكل رقم (15): وسائل الاتصال بالعميل



المصدر: محمد السيد البدوي الدسوقي: القواعد الذهبية لخدمة العملاء_ كيف تقدم خدمة متميزة لعملائك؟ وكيف تحافظ عليهم وتمييزهم؟، مركز الاسكندرية للكتاب، الاسكندرية، مصر، 2006، ص36.

بالإضافة إلى وسائل الاتصال الموضحة في الجدول توجد وسائل أخرى حديثة مثل البيع الشخصي عن طريق الأنترنت، فشبكات الأنترنت تؤثر على البيع الشخصي من خلال تفعيل الاتصال بين المؤسسة وعملائها وتقصير المسافات وجعل الاتصال أكثر حيوية وفعالية بين الأطراف مع استخدام تقنياتها الحديثة في برامج الوسائط المتعددة والصوت والصورة الحية. فرجل البيع يكون بأمر الحاجة إلى معلومة

من المركز الرئيسي للمؤسسة وشبكة الانترنت تخدم ذلك بسهولة، فضلا عن استخدام الانترنت والبريد الالكتروني في الاتصال بالعملاء وتوفير كل البيانات والمعلومات التي يحتاجونها حول السلع والخدمات المطلوبة، ومحاولة خلق علاقة تفاعلية متميزة معهم.

تستخدم بعض المؤسسات ما يسمى بالإكسترانت (Extranet) وهي أحد الاستخدامات الرئيسية للإنترنت، فهي شبكة خاصة يدخل إليها أساسا أعضاء المؤسسة، لكن لا يسمح هذا النظام بدخول مستخدمين من خارج المؤسسة بطريقة ما ولكن تحت الرقابة من خلال كلمة السر، فتستخدم بعض المؤسسات هذه الوسيلة للاتصال وبناء وتطوير العلاقات مع عملائها ومورديها.¹

سوف نتناول الوسائل السابقة الذكر في الشكل فيما يلي:²

1- الوسائل المكتوبة: وهي الصحف والنشرات والتقارير والمطبوعات والأوامر والإجراءات الإدارية، فهي تقدم بشكل مكتوب، وهي الوسيلة الأكثر شيوعا للضمان وصول الرسالة لأكبر عدد ممكن من المرسل إليهم كمستند يمكن الرجوع إليه فيما بعد.

في هذا الموضوع يمكن أن نورد ما قاله توم هوبكنز في كتابه كيف تتقن فن البيع . لأنني تعلمت أن بناء العلاقات الانسانية مع جميع الناس هو أساس فن البيع، لذا بدأت مبكرا في بداية عملي بإرسال رسائل شكر لكل من اشترى مني في سياق عملي وحياتي، ووضعت هدفا شخصيا يوميا لي، ألا وهو إرسال 10 رسائل شكر كل يوم. هل تعرف ما الذي حدث بعدها؟ بنهاية عامي الثالث من عملي كرجل مبيعات، أصبحت كل مبيعاتي تأتي عن طريق أناس نصحوا غيرهم بالشراء مني.

2_الوسائل الشفهية: وهي الاتصالات المباشرة من المرسل للمستقبل كما في المقابلات والمحادثات والندوات والمؤتمرات والاجتماعات.

تظهر أهمية البيع الشخصي من خلال قدرة رجل البيع على إقناع العملاء بالشراء، و توصيل رسالة البيع باللغة الشفهية المناسبة والمفهومة وبأسلوب الذي يتلاءم مع ظروفهم، وبذلك يتيح الاتصال الشخصي الفرصة للبائع أن يتعرف على عميله، ثم يصبغ حديثه بما يلائم هذا العميل، وبذلك يمكن إقناعه وإتمام عملية البيع، كما أن الاتصال الشخصي يولد الصداقة بين البائعين والعملاء، ويزيد من تحسين العلاقة بين المشتري والمؤسسة بما يعود عليها بالفائدة.³

3_ الوسائل السمعية والبصرية: مثل الإذاعة والتلفزيون ووسائل العرض للمعلومة والمعارض.

4_ الوسائل التعبيرية: الوسائل التعبيرية أهم وسائل الاتصال بالعملاء فالبائع أو مقدم الخدمة للعميل هو في الأساس يقوم بدور تمثيلي الهدف منه تهيئة العميل لتقبل هذه الخدمة باقتناع ورضا، وهناك بعض

¹ سعد على ربحان المحمدي، مرجع سبق ذكره، ص359.

² محمد السيد البدوي الدسوقي، مرجع سبق ذكره، ص37_39.

³ طارق الحاج وآخرون: التسويق من المنتج إلى العميل، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 1997، ص 167.

الأدوات التي يستخدمها البائع للقيام بهذا الدور وتظهر براعة مقدم الخدمة من خلال مدى تمكنه وقدرته على استخدام هذه الأدوات بكفاءة. وسوف نتناول هذه الأدوات بالتفصيل:¹

أ- **وضع الجسم:** إن وضع الجسم له تأثير مهم في تحديد انطباع العميل ولذا لا بد من أن يكون جسم البائع في وضع معتدل حتى يوحي للعميل بالالتزام والجدية وهو مؤشر يستخدمه العميل في الحكم على مدى التزام البائع، فعند الوقوف يجب أن يقف البائع بشكل مستقيم وكذلك إذا كان جالساً فلا بد أن يجلس باعتدال.

ب- **العين:** إن نظرة العين لها تأثير كبير في التعامل حتى على المستوى الشخصي، وهناك بعض الارشادات الواجب اتباعها عند التعامل مع العميل ومنها ما يلي:

- التركيز في عين العميل لإعطائه نوع من الثقة، وهذه الثقة نابعة أساساً من ثقة البائع في المنتج وفي المؤسسة التي يعمل بها وتنتقل هذه الثقة للعميل أيضاً.
- يجب استخدام نظرات العين بحذر شديد أثناء التعامل مع العميل لأنها تعطي انطباع عن مدى الالتزام الأخلاقي للبائع.
- يمكن استخدام العين كأحد الأدوات المساعدة في إقناع العميل.

ج- الصوت: **Tone of voice**:

- هل تعرف أن 80% من الرسالة الموجهة لشخص آخر تصل معانيها عن طريق نبرة الصوت فيمكن أن تكون كلمة واحدة ولكن تتغير معناها بتغيير نبرة الصوت. مثال: كلمة نعم هي كلمة تدل أساساً على موافقة شخص على أمر ما ومع تغير نبرة الصوت قد تكون موافقة بالترحيب، وقد تكون للاستفسار قد تكون للسخرية... الخ، ولهذا يجب تنويع نبرة الصوت عند الحديث مع العميل... فمن الممكن التحدث بصوت قوي ومسموع عند الحديث عن خصائص المنتج وعند ذكر السعر يمكن ذكره للعميل بشكل عادي ومسموع لتقليل وقع السعر على العميل. وعند الحديث عن الخصم أو هدية للعميل يجب استخدام مستوى صوت قوي وعند الحديث عن مميزات المنتج كذا وكذا (صوت قوي) وسعر المنتج (صوت عادي وسريع) وعند الحديث عن خصم أو هدية (صوت قوي) لإعطاء العميل شعوراً بأهمية وحجم الخصم أو الهدية.

د- حركة اليد:

- لا بد من ترشيد حركة اليد بقدر الإمكان حيث أن:
- حركة اليد الكثيرة تؤدي لتشتيت ذهن العميل وتقلل من تركيزه.
- إن حركة اليد أداة مهمة يجب استخدامها في شرح مزايا المنتج.
- حركة اليد أداة مكملة لنظرة العين ومستوى الصوت.

¹ المرجع نفسه، ص 33-35.

هـ- المظهر:

- المظهر الجيد يعطي انطباعا للعميل عن مدى التزام البائع.
- يجب ألا ترتدي ملابس غريبة أو تمسك بقلم غالي الثمن حتى لا تشتت تركيز العميل.
- يجب أن تكون الملابس غير منفرة وغير شاذة.
- يجب ألا تستخدم عطورا نفاذة فقد يكون العميل يعاني من حساسية مثلا ضد هذه العطور.
- المظهر المهني المتناسق الألوان والنظيف له تأثير كبير في جودة الخدمة المقدمة للعميل.

في أغلب تعاملاتنا مع الآخرين يكون المظهر الخارجي هو العامل الأول لانطباعاتنا، فغالبا ما يفوز الشخص ذو السمات الجسدية والملابس والحضور المبتهج والمرتب بطريقة جذابة في العلاقات الاجتماعية، إلا أن هذا لا يعني الحكم على الشخص من خلال مظهره الخارجي فقط ولا يعني أيضا إعطاء الأولوية لمن يتحلى بالجمال، فالتناسق والذوق الرفيع في اختيار الأزياء أمر هام، ولكن يجب أن ننتبه فقد يسبب التأكيد المتزايد على المظهر الخارجي فقط في فجوة كبيرة.¹ إذن يمكن القول أن المظهر الحسن ليس هو العامل الوحيد لكي يصبح البائع متميزا ويقدم خدمات متميزة، بل يجب أن يتناغم مع أشياء أخرى.

المبحث الثالث: دور مهارات مواجهة اعتراضات العملاء ومعالجة شكاويهم في تحقيق التميز في خدمة العملاء.

في غالب الأحيان تواجه أي مؤسسة اعتراضات من قبل العملاء ومن الضروري أن تقوم هذه الأخيرة بالاهتمام بها ومواجهتها، والهدف من ذلك إرضاء العملاء وكسب ولائهم.

يتناول المبحث عدة مطالب وهي: المطلب الأول يعرض مفهوم اعتراضات العملاء وأنواعها، المطلب الثاني يتناول طرق معالجة الاعتراضات وإرضاء العملاء، المطلب الثالث يتطرق إلى نتائج تحول الاعتراضات إلى شكاوى، أما المطلب الرابع بعنوان التميز من خلال تحويل الاعتراضات إلى نقاط بيعية.

المطلب الأول: مفهوم اعتراضات العملاء وأنواعها

1_ تعريف إعتراضات العملاء

الاعتراض هو: "موقف يتخذه العميل رغبة منه في الحصول على موقف آخر يمنحه مزايا أفضل، مثل رفض سلعة أو خدمة تعرض عليه ويشعر أنها لا تحقق له مطلبه"². كما يمكن تعريف الاعتراضات

¹ آرثر بيل، مرجع سبق ذكره، ص 327.

² حسين علي، مرجع سبق ذكره، ص 135.

بأنها " مجموعة من الأسئلة والاستفسارات التي يعرضها المشتري المرتقب على رجل المبيعات، وغالبا ما تأخذ تعابير من القلق، التشويش، الخوف، الشك أو الريبة إزاء المنتج المعروض للبيع"¹.

الاعتراضات هي أول خطوة لتفاعل العميل مع البائع، فهي مؤشر على أن العميل سيشتري كما تؤكد الحالات العملية، وليس الاعتراض شكوى كما يظن البعض، بل عدم الكفاءة في التعامل مع الاعتراض ينتج عنه تحفظات أو شكوى².

2_ أنواع الاعتراضات

يواجه رجل البيع من العملاء اعتراضات كثيرة، ويختلف نوع الاعتراض الموجه تبعا للموقف البيعي الذي يواجهه العميل مع رجل البيع، فبعض هذه الاعتراضات يكون موجها إلى المندوب وطريقة أدائه، وبعضها الآخر يكون موجها إلى المؤسسة. وبعضها إلى المنتج والخدمة التي تقدم للعميل. ومن بين الأنواع العديدة والمتنوعة للاعتراضات ما يلي³:

أ_ الاعتراضات الحقيقية وغير الحقيقية: الحقيقية هي اعتراضات صادقة وقائمة على نقص في المعلومات لدى العميل مثل صعوبة تحقيق مكاسب من التعامل مع المؤسسة، أما غير الحقيقية هي بشكل استفسار أو تساؤل يمثل حالة قلق ناتجة عن توفر معلومات خاطئة لدى العميل، ومثال ذلك حاجة العميل لمقابلة رئيس المبيعات لمناقشة السعر.

ب_ الاعتراضات المعلنة وغير المعلنة: المعلنة فيها يبوح العميل باعتراضاته وقد يتحدث عن اعتراضه موجها حديثه للشركات المنافسة مثلا، والاعتراضات غير المعلنة هي أصعب الاعتراضات، وقد تتخذ شكل الاعتراضات الاختبارية، وقد يكون العميل في هذه الحالة بصدد اختبار البائع في قوة صبره وصموده وموقفه في قضايا معينة مثل السعر ونظام السداد، وقد تتخذ شكل الاعتراضات العكسية، مثل تعمد العميل اظهار ما يقدمه البائع من مغريات في صورة عكسية، رغبة منه في خفض أهداف رجل البيع والحصول على مزايا اضافية، وقد تكون تأخذ الاعتراضات غير المعلنة شكل الاعتراضات المتعلقة بضعف إمكانيات رجل البيع، وهي اعتراضات يقدمها العميل بهدف الحصول على مزايا تفضيلية له تعويضا عن نقاط ضعف فيما يعرض عليه.

ج_ الاعتراضات الصامتة: حيث يستمع العميل لرجل البيع، ولكنه لا يعبر بالرفض أو القبول، ودور رجل البيع هنا، أن يستشف منه ذلك سواء من حركاته أو من إيماءاته أو من نظرات عينه أو غيرها.

¹ حميد الطائي وأحمد شاكر العسكري: الاتصالات التسويقية المتكاملة، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص154.

² مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 189.

³ المرجع نفسه، ص 192-193

د_ الاعتراضات المنطقية: هي تلك التي ترتبط بالتفكير العقلي، كأن يقول العميل: آسف لا أستطيع أن أوافقك على هذا السعر ما لم توضح لي ما هي المنافع التي ستعود عند شراء هذا المنتج.

بالإضافة إلى الاعتراضات السابقة الذكر توجد الاعتراضات العاطفية (كأن يقول العميل قرار الشراء هو قرار مشترك ولا بد أن آخذ رأي آخرين في هذا الموضوع)، والاعتراضات الموجهة للمنتج أو الخدمة أو طريقة البيع أو وقت اتخاذ القرارات أو الاعتراضات على المكاسب والمنافع.

ومن جملة هذه الاعتراضات، يمكن أن نسلط الضوء عنها، فيما يلي:¹

ه_ اعتراض موجه نحو المندوب: فقد يخطئ المندوب في تقديره لحاجات ورغبات العملاء، وقد يقدم لهم وعودا لا يحافظ عليها، أو يُظهر رغبة شديدة أمام العميل بالبيع، مما يدفع العميل إلى التشكيك بجودة المنتج، أو بدقة المعلومات التي يذكرها المندوب أمامه.

و_ اعتراض يتعلق بالحاجة: كأن يبادر العميل إلى القول:

- اشترينا حاسوبا الشهر الماضي.

- لا زال الخلاط بحالة جيدة.

ز_ اعتراض موجه إلى المنتج: مثل:

- منتجاتكم تحتاج إلى صيانة مستمرة.

- إن الضمانة التي تمنحونها قصيرة... ثلاثة أشهر فقط.

ح_ اعتراضات خاطئة: إن الاعتراض الخاطئ، يحدث غالبا نتيجة جهل العميل، أو نتيجة لنقص في المعلومات المتوفرة لديه عن المنتج، أو عن المندوب... الخ مما يجعله يطلق أحكاما خاطئة.

و_ اعتراضات غير ظاهرة: وهي التي يصعب على الجهة التي تتلقاها فهم الأسباب الكامنة وراء الاعتراض، حيث يبدي العميل اعتراضا، دون أن يأتي على ذكر السبب بشكل واضح، ومفهوم من قبل الآخرين.

ز_ اعتراضات منطقية: وتعتمد على التحليل العقلي والمنطقي للعرض الذي يقدم، مثل:

- منتجاتكم مرتفعة الأسعار، بالنسبة لمنتجات المنافسين.

- لا أستطيع الشراء... لأنني أعمل في المجال نفسه.

ح_ اعتراضات على سياسات المؤسسة، بما يتصل بالسعر والخدمة:

- أسعاركم مرتفعة.

¹ حسين علي، مرجع سبق ذكره، ص 135.

- الخدمة التي تقدمها مؤسستكم غير جيدة.
- إننا نحتاج إلى الخدمة، ولا نجدها.

2_ أسباب اعتراضات العملاء

إن الاعتراض هو سبب محدد قد يكون معلنا أو غير معلن، وقد يوضح لماذا لا يشتري العميل، أما البائع يجب أن يبحث عن الأسباب الحقيقية الكاملة وراء الاعتراض الذي يرجع إلى سبب أو أكثر من الأسباب التالية:¹

- الرغبة البشرية في مقاومة التغيير وكل ما هو جديد باعتبار أن العادات والممارسات الجديدة سوف تضيف أعباء مجهولة النتائج.
- رغبة العميل بأن يشعر أنه هو المؤثر في قرار الشراء والحصول على أفضل المزايا الممكنة.
- رغبة العميل بأن يشعر بأنه ساوم وكسب الكثير، وأنه هو الأقوى من خلال اعتراضاته المستجاب لها، وكذلك إبراز فهمه ووعيه وإثبات نفسه.
- إن تعدد البدائل أمام العميل قد تجعل الأمور أشد صعوبة أمامه، لذلك يبدأ في الهجوم والاعتراض حتى يفكر ويتخذ قراره فيما بعد.
- قد لا يفهم العميل المعلومات التي سمعها، لذلك يبدي اعتراضاته حتى يتم إعادة صيغة الكلام بشكل آخر ليتمكن من فهمه.

ويمكن أن يكون الاعتراض لسبب، أو لجملة من الأسباب، نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر:²

- الحصول على مزايا أفضل، عن طريق الحصول على تنازلات من جانب المندوب.
- وجود سلع بديلة في متناول يده، وهذا سبب كافٍ حتى يعترض.
- عدم الرغبة في إدخال تحديثات على مقتنياته، أو تغييرات على سياساته الشرائية.
- شعوره أن السلع المعروضة لا تتمتع بالمزايا المطلوبة، أو لا تشبع رغباته وحاجاته بالشكل المناسب.
- شعوره بأن توقيت عملية الشراء غير مناسب.

¹ محمد عبيدات وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 93.

² حسين علي، مرجع سبق ذكره، ص 136.

المطلب الثاني: طرق معالجة الاعتراضات وإرضاء العملاء

1- كيف ينجح رجل البيع في التعامل مع الاعتراضات:

الاعتراضات قد تكون نابعة من طرفين هما رجل البيع والعميل، وهذا يعني أن تحضير الاعتراضات أو تلقيها أصبح من المسلمات الرئيسية في عملية الشراء والتعاقد، فمن بين مجموعة المبادئ العامة التي من خلالها يمكن تحسين مهارات رجال البيع للتعامل مع اعتراضات العملاء ما يلي:¹

- يجب على رجل البيع التنبؤ بالاعتراض المحتمل من العميل.
- التدريب المسبق على كيفية وأسلوب التعامل مع الاعتراضات المتوقعة.
- تناول الاعتراضات من وجهة نظر العميل، مع عدم تضخيم الاعتراض وتجنب الجدل.
- تحديد وقت التعامل مع الاعتراض (التعامل الفوري أو التأجيل).
- ترديد الاعتراض، أي الإصغاء والتفكير قبل الرد، وإظهار الاهتمام بالاعتراض.

ويمكن القول أن ممارسة رجل البيع وتكراره التعامل مع الاعتراضات تمكنه من اكتساب خبرة وكفاءة في هذا المجال، ويتحسن مستوى أدائه لذلك بواسطة فهم واستيعاب وحسن توظيف المبادئ السابقة الذكر، والمبدأ الأساسي هو تقبل رأي الآخرين بصدق رطب، مع طرح وجهة النظر الشخصية، وإذا كانت توجد فرصة للتأثير في الآخرين فمن الأحسن استغلالها بكفاءة.

2- وسائل وطرق معالجة الاعتراضات

هناك عدة وسائل يمكن لرجل البيع إتباعها لمعالجة اعتراضات العملاء وإرضائهم، أهمها:²

أولاً- وسيلة الرفض المباشر للاعتراض: هناك حالات تكون فيها وسيلة الرفض المباشر هي الأنسب، وذلك إذا كان الاعتراض غير قائم على أساس صحيح، أو إذا اعترض العميل على وجود أضرار أو عيوب في السلعة في حين لا وجود لهذه الأضرار مطلقاً.

ثانياً- وسيلة الرفض غير المباشر للاعتراض: وهي من أنسب الطرق في الرد على اعتراضات العملاء والأكثر استعمالاً، لأنها تناسب كثير من المواقف وتستخدم مع كثير من العملاء، وأساس هذا الرفض (نعم يا سيدي إنك على صواب ولكن...)

ثالثاً- طريقة الترجمة العكسية أو الاستفادة من الاعتراض وتحويله إلى ميزة: وتسمى وسيلة الاستفادة من الاعتراض، حيث عندما تواجه اعتراضاً من قبل العميل، فيجب أن لا تظهر له أن اعتراضه في غير محله أو عديم الفائدة، حتى لا تفتح مجالاً لنقاش حاد معه، بل على العكس يجب أن تؤكد أن اعتراضه

¹ مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 195-199.

² حسين علي، مرجع سبق ذكره، ص 139.

هام وأنه سوف يؤخذ بعين الاعتبار، محاولا الاستفادة منه في إعادة قراءة خطواتك جيدا، ومراجعة العروض التي قدمتها، فقد يكون اعتراضه فرصة لعدم الوقوع في الخطأ، ويتحول إلى اتفاق بعدما يتأكد من حقائق معينة كانت هدفا لاعتراضه.

رابعاً_ طريقة التعويض: وهذه الوسيلة تعترف بصحة الاعتراض من جانب العميل، ولكن تظهر في نفس الوقت بعض المزايا التي يفترض أنها تعوض سبب هذا الاعتراض، فمثلا قد يعترض العميل على أن ثمن السلعة مرتفع فيرد البائع بذكر خصائص ومميزات أخرى للسلعة تعوض الثمن.

فمثلا قد يبرر البائع ذلك بأن المؤسسة تقدم منتجات ثانوية مجانية بالإضافة إلى المنتج الأساسي(توزيع عينات مجانية، امكانية التذوق أو التجريب المجاني للمنتج)، ويجدر الذكر أن المنتجات المجانية نوع من أنواع اساليب تنشيط المبيعات والتي تساعد على التعريف بالمنتج واكتشافه، وتسهل عملية توزيعه، كما أنها تخلق لقاء مع البائع والعميل، ومن جهة أخرى لا تتناسب إلا مع بعض المنتجات، كما أن كلفتها عالية الثمن مما يسبب ارتفاع ثمن المنتج الأساسي¹.

خامساً_ طريقة الأسئلة أو الاستجواب: وهي أحد الوسائل الجيدة في معالجة اعتراضات العملاء وتستخدم في حالتين هما:

- أن يكون الاعتراض من الغموض والعمومية بحيث لا يتأكد البائع ما يدور في ذهن العميل عندئذ تستخدم هذه الطريقة لإجباره على التوضيح.
- كما تستخدم لتوضيح عدم المنطق في الاعتراض الذي يثيره العميل.

سادساً_ طريقة التجاوز عن الاعتراض: حيث يستخدم البائع هذه الطريقة في معالجة الاعتراضات عندما يكون الاعتراض تافها أو غامضا ولا يستحق الرد، بل يحاول البائع في هذه الحالة أن يبتسم ويمر سريعا إلى غيره من الكلام، أو يتظاهر بعدم الاستماع للاعتراض ويمضي لنقطة غيرها، ولكن لا يجب تطبيق هذه الطريقة عندما يكون الاعتراض صحيحا ويستحق الرد².

3_ إرشادات أساسية لضمان استمرارية رضا وولاء العملاء عند مواجهة الاعتراضات.

- هناك مجموعة من الإرشادات والتي من خلالها يمكن تحسين مهارات رجل البيع في التعامل مع اعتراضات العملاء بغية ارضائهم وكسب ولائهم، وهي:
- تجنب أن تستخف بالاعتراض لأن ذلك استخفاف بالعميل نفسه.
 - تجنب التهجم على العميل عند الرد على اعتراضاته، حتى ولو كانت مواقفك صحيحة.

¹ Lendrevie, Lévy, op_cit, P522.

² حسين علي، مرجع سبق ذكره، ص 139.

- تذكر أنك تتميز بالنجاح وتتصف بلباقة التحدث، وهذا يترتب عليك أن تكون متقبلاً لكل ما يبديه العميل من مواقف وملاحظات.
- لا تحاول أن تظهر وكأنك جاهز للرد دائماً، فأنت في النهاية تخاطب هذه المشاعر والأحاسيس.
- أنت متحدث بارع لكن تذكر أنك منصت ماهر، لذلك يجب أن تنصت إلى ما يقوله العميل باهتمام حتى يشعر بأنه محل اهتمام.
- حافظ على هدوئك واتزانك وتجنب أن تظهر بمظهر الخائف أو المتشنج.
- امنح العميل الوقت الكافي للكلام وتجنب مقاطعته عندما يتحدث طارحاً موقفه.
- احرص دائماً على أن تستخدم لغة محببة ودبلوماسية في معالجة الأزمات والمواقف الطارئة.
- ابتعد قدر الإمكان عن المجادلة الساخنة فهي بداية النهاية لكل لقاء.
- حاول أن تخلق مناخاً من الألفة والصدقة والثقة مع العميل، فهذا يساعد كل طرف على طرح مشاكله بصدق ودون حذر.¹

في غالب الأحيان تواجه أي مؤسسة إعتراضات من قبل العملاء، ومن الضروري أن تقوم هذه الأخيرة بالاهتمام بها ومواجهتها، والهدف من ذلك إرضاء العملاء وكسب ثقتهم.

المطلب الثالث: نتائج تحول الاعتراضات إلى شكاوى

يمكن تعريف شكاوى العملاء بأنها توقعات العملاء التي لم تقم المؤسسة بإشباعها. وهي سلاح ذو حدين إذا تم الإهتمام بها زاد ولاء العملاء للمؤسسة، وإذا تم إهمالها تحول العملاء إلى المنافسين.²

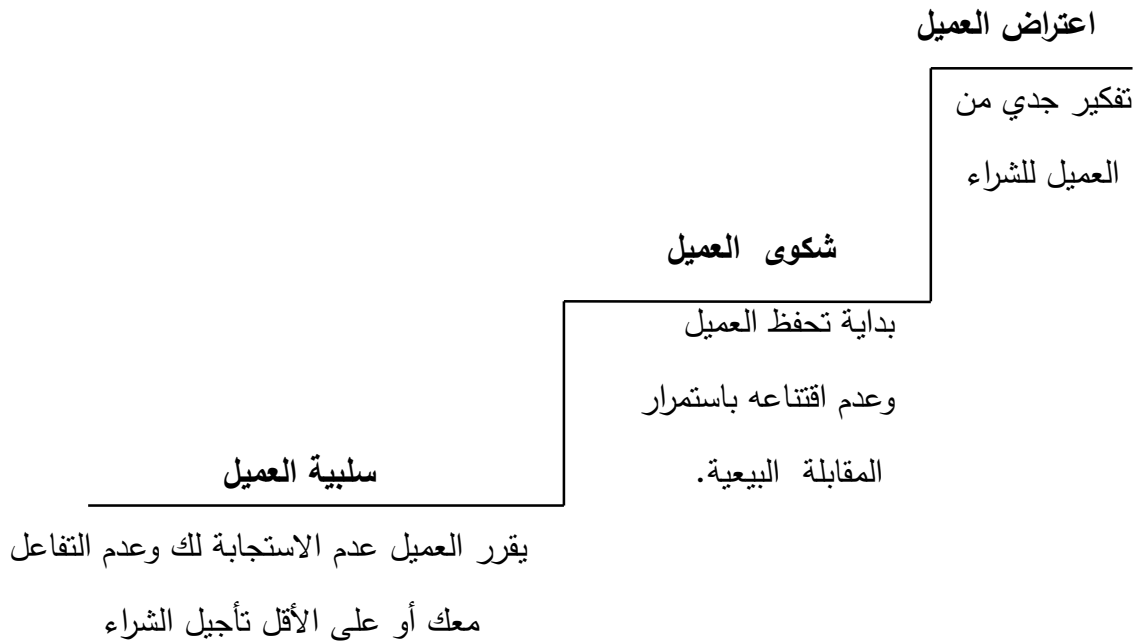
كباقي شيء يجب أن تعلم أن اعتراض العميل هو أول خطوة في تفاعله معك والاستجابة لك. تؤكد الحالات العملية ويؤكد الواقع أن العميل الذي يعترض هو الذي يشتري. يجب أن يكون لديك القدرة على التفرة إذن بين كل من اعتراض العميل أو شكواه، أو تحفظه، حيث أن شكوى العميل أو سلبية هي مراحل تأتي بعد مرحلة اعتراضه، ويعني هذا أن عدم الكفاءة في التعامل مع اعتراضات العميل ينتج عنها شكوى أو تحفظات منه بعد ذلك. وأن عدم الكفاءة في التعامل مع الشكاوي والتحفظات ينتج عنها مواقف سلبية أو قد تحدث أزمات بينك وبين العميل فيما بعد.³ ويتضح ذلك في الشكل التالي:

¹ المرجع نفسه، ص 141.

² منى يوسف شفيق، مرجع سبق ذكره، ص 42.

³ مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 189_190.

الشكل رقم (16): تحول الاعتراض إلى شكوى



المصدر: مصطفى محمود أبو بكر: دليل تحقيق التميز _أخصائي البيع الناجح_، الدار الجامعية، الاسكندرية، دون ذكر سنة النشر، ص189.

ويمكن الاستفادة من مكونات الشكل السابق في جوانب عديدة أهمها ما يلي:¹

- اعتراض العميل دليل على جديته وعزمه على الشراء واهتمامه وحرصه على المفاضلة قبل اتخاذ قرار الشراء وأنه يستهدف من الاعتراضات إشباع حاجاته وتحقيق رغباته وأهدافه من الشراء، وأن العميل قرر بالفعل الشراء إلا أنه يؤجل القرار النهائي معك ويؤجل التعاقد الفعلي إلى حين دراسة موقفك من اعتراضاته التي يبديها.
- إذا استطعت أن تتعامل بنجاح وفعالية مع اعتراضات العميل فإن الأمر ينهي بطبيعة الحال إلى كسب ثقة الطرف الآخر والتوصل إلى اتفاق معه. وهذا هو التميز بعينه.
- إذا لم تتمكن من التعامل بنجاح مع اعتراضات العميل فإنه ينتقل من مرحلة الشك إلى الحذر وهنا يكون موقف العميل أكثر صعوبة ويكون موقفك أكثر تعقيدا.
- إذا لم تتمكن في مواجهة شكوك وتحفظات العميل بفعالية فإنك تكون قد ساعدت في انتقال العميل إلى موقف السلبية وعدم الحرص على استمرار المقابلة معك لأنه قد يكون اتخذ بالفعل قرارا بعدم جدوى اتخاذ قرار الشراء أو على الأقل إلى فترة معينة.

¹ محمد عبيدات وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص99.

- من المفيد للغاية أن نشير إلى نقطة هامة في هذا الموضوع وهي أن الجهد المطلوب من البائع في مرحلة الاعتراضات تكون أيسر وأسهل من مرحلة الشك والتحفظ أو مرحلة السلبية، ومن يفشل في المرحلة الأولى عادة يفشل في المرحلتين الثانية والثالثة، ومن ثم من المهم أن يستعد البائع للتعامل مع العميل في المرحلة الأولى بفعالية لتوظيف الاعتراضات لخدمة أهداف المقابلة البيعية.
- إذا تحولت الاعتراضات إلى شكاوى فعلى المؤسسة الإهتمام بها بدقة وعدم إهمالها، فمن بين أسباب الإهتمام بشكاوى العملاء ما يلي:
- العميل غير الراضي لن يصبح عميلا دائما للمؤسسة، كما سيشرح عملاء آخرين على ترك المؤسسة.
- العميل غير الراضي سوف يذكر المشكلة لـ14 فرد على الأقل.
- تكلفة حل المشكلة تتراوح ما بين 10-25% من تكلفة ايجاد عميل جديد.
- العميل الذي يقوم بالشكوى، ويتم حل مشكلته يكون رضاؤه ثابتا، ويصبح عميلا ولاؤه مرتفع للمؤسسة.
- سوف يقوم العميل الذي يشتكي ويتم حل مشكلته بترشيح المؤسسة للتعامل معها إلى عشرة أفراد جدد على الأقل.
- يوضح العملاء الشاكون المشاكل القائمة، كما يوجهون علامات إنذار مبكرة تساعد المؤسسة في التغلب على المشاكل التي لا تعرفها، مما يضيع الفرصة على منافسيها في اكتساب عملاء المؤسسة الدائمين.
- تساهم شكاوى العملاء في تطوير منتجات المؤسسة، وزيادة مبيعاتها.
- مما سبق يلاحظ وجود نتائج سلبية وأخرى ايجابية لشكاوى العملاء، فعلى رجل البيع محاولة الحد من النتائج السلبية وأثرها، ومحاولة الاستفادة من النتائج الايجابية لهذه الشكاوى، واستغلال كل ذلك في تصحيح الانحرافات والأخطاء الحالية والمستقبلية، فالمؤسسة المتميزة ورجل البيع المتميز هو القادر على توقع تلك الشكاوى قبل حدوثها والاستعداد لحلها ومواجهتها، أو من المفيد جدا توقع الاعتراضات التي يمكن أن تتحول إلى شكاوى والتدريب على كيفية مواجهتها ومن ثم ارضاء العملاء.

المطلب الرابع: التميز من خلال تحويل الاعتراضات إلى نقاط بيعية

- 1- مجموعة من القواعد التي تساعد المندوب في اعتماد الطريقة المناسبة للرد على اعتراضات العملاء

من أجل التوصل إلى رد معين يقوم به المندوب تجاه الاعتراض الموجه إليه ومن أجل استمرار الحوار واللقاء بين المندوب والعملاء، نورد فيما يلي مجموعة من القواعد التي تساعد المندوب في اعتماد الطريقة المناسبة للرد على اعتراضات العملاء:¹

– اعتماد القاعدة التي تقول " الوقاية خير من العلاج"، ونعني بذلك، أن يحاول المندوب قدر الإمكان، أن يتجنب الوقوع في الاعتراضات، بأن يفتح المجال أمام العميل لطرح مشاكله، وأسئلته، في محاولة للتعرف على حاجاته بدقة، والتوصل إلى ما يجب أن يعرفه.

– تجنب مقاطعة العميل عندما يتكلم، والأفضل أن تدعه ينهي كلامه إذا كان معترضاً، ثم تبدأ بالرد المناسب عندما ترى الفرصة مناسبة للرد. وهذا يتطلب من المندوب الحفاظ على رباطة جأشه، وهدوء أعصابه، والاسترخاء، لمنع تحول الحوار إلى شجار يمكن أن يسبب خسارة الموقف والعميل.

– المحافظة على مبادئ الحوار وأدبيات اللقاء مع العميل، باحترام رأيه، وإظهار الموافقة الضمنية وعندما تأتي الفرصة يبدأ بعرض أفكاره، وطرح آرائه، والبدائل المتوفرة، معتمداً أسلوب: "نعم... لكن".

– وتلعب الطريقة التي يعتمدها المندوب في معالجة الاعتراضات وحلها، دوراً أساسياً في إتمام العملية البيعية، بحصول اتفاق مع العميل يتوج بقرار الشراء.

2_ أساليب فنية متميزة لمعالجة الاعتراضات:

أ_ أسلوب إعادة صياغة الاعتراض وتحويله إلى سؤال

* عبارة الاعتراض: أن شركتكم حديثة جداً، ومن المبكر علينا التعامل معها.

* رد المندوب: هل أنت مندهش حقاً من أن مؤسسة حديثة تستطيع تقديم الخدمات التي يريدها العملاء.

* عبارة الاعتراض: لا أظن أن سلعتكم بالجودة التي تدعيها؟

* رد المندوب: لماذا يساورك هذا الشعور؟

كنا قد ذكرنا بداية، أن رجل البيع غالباً ما يواجه اعتراضات مختلفة يوجهها العميل. وليس من المعقول أن يكتفي المندوب بالصمت، بل عليه أن يثبت للعميل صواب موقفه، وصحة معلوماته، وفقاً لطبيعة الاعتراض الذي يتلقاه. وأن يسعى إلى الرد على هذه الاعتراضات، والدفاع عن منتجاته ومؤسسته، معتمداً على تكتيك يحافظ على خصوصية عمله، وما يتطلبه من لباقة وتواضع. وفي نفس الوقت، يصحح معلومات العميل الخاطئة، ويزوده بمعلومات حقيقية، ودقيقة، كافية من أجل إعادة الثقة

¹ هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص 233.

بين العميل والمؤسسة التي يمثلها المندوب، محاولا اكتشاف مكامن القوة والضعف عنده، والتركيز على النقاط التي تساعد المندوب في فهم طبيعة هذا العميل، ومعرفة الأماكن التي يمكن أن تساعده في معرفة دوافعه، وإقناعه باتخاذ قرار الشراء.

ونشير هنا إلى أهمية أن يكون المندوب على معرفة كبيرة بكل ما يتطلبه عمله كمندوب مبيعات، تقع على عاتقه مهام كثيرة وكبيرة. وبالتالي، يجب أن يكون على قدر من المسؤولية التي تؤهله للرد على هذه الاعتراضات، وحلها بالطريقة المناسبة.

هناك مجموعة من القواعد التي وضعت لمعالجة الاعتراضات التي يوجهها العملاء، بحيث يتمكن العميل من التوصل إلى صيغة موقف نهائي، متجاوزا كل العثرات التي اعترضت مسار العملية البيعية. ومن هذه القواعد:¹

_ شارك العميل في تجاوز الاعتراض، واستخدم الإقناع: فعلى المندوب أن يستخدم مهاراته في الإقناع، فهو ليس مطالب بحسن الاستماع فقط، بل يجب أن يتمتع بقدرات كبيرة في الإقناع. وبما أن هدف المندوب هو كسب العميل، لذلك من واجبه أن يساعده في التغلب على كل العوائق التي تؤخر اتخاذ القرار، وتهديته عندما تعترضه هذه العوائق، مبينا له أن الفائدة والمنفعة يجب أن تغلب على كل ما يعتبر مضيعة للوقت، وهدرًا للجهود والطاقات التي يبذلها الطرفان.

إذا حتى يقتنع العميل، يجب أن يعتمد المندوب لغة مناسبة للحوار، وتكتيكا خاصا بكل مشكلة، وأن يبتعد عن كل ما من شأنه تأخير قرار الشراء.

_ ابحث في أصل الاعتراض: حدد الاعتراض، باستماعك إلى كل ما يقوله العميل، ثم من كلامه ومواقفه، حاول أن تتعرف على سبب الاعتراض. فبعض العملاء يعترضون لأسباب عاطفية، وانفعالات غالبا ما يكون مصدرها مواقف تتعلق بالعميل نفسه وليس بالمنتج، أو المندوب، وعندما تفهم سبب الاعتراض، يجب أن تحرص على معالجة مضمون الاعتراض، وليس شكله.

_ حول الاعتراض إلى منفعة: عندما تواجه اعتراضا من قبل العميل يتناول منتجك، أو أسلوبك في التعامل، فيجب أن لا تظهر له أن اعتراضه في غير محله، أو عديم الفائدة، حتى لا تفتح مجالا لنقاش حاد معه. بل على العكس، يجب أن تؤكد على أن اعتراضه هام، وأنه سوف يؤخذ بعين الاعتبار، محاولا الاستفادة منه في إعادة قراءة خطواتك جيدا، ومراجعة العروض التي قدمتها. فقد يكون اعتراضه، فرصة لعدم الوقوع في الخطأ مجددا.

وقد يكون تقبلك لاعتراضه مناسبة يعيد فيها العميل النظر في الاعتراض نفسه، إذا ما اقتنع بوجهة نظرك، ويتحول إلى اتفاق، بعد أن يتأكد من حقائق معينة، كانت هدفا لاعتراضه.

¹ حسين علي، مرجع سبق ذكره، ص 139_140.

_ لا تنس صفات المندوب الناجح: وهي:

_ التواضع: يجب أن يحافظ المندوب على تواضعه أمام العميل عندما يستمع، وعندما يتكلم، فيجب احترام اعتراض العميل حتى ولو كان يستند على حجج قوية ومقنعة.

_ اللباقة: وتقتضي أن يستخدم المندوب بشكل دائم عبارات محببة إلى الشخص المستمع، كما تقتضي بعدم التمسك بالرأي بشدة، بل يجب إظهار المرونة، وتقبل الرأي الآخر.

_ استخدام السؤال للوصول إلى سبب الاعتراض: عندما يبدي العميل اعتراضاً على سلعة أو خدمة أو موقف معين، فليس من المعقول أن يحافظ المندوب على الصمت، لأن استمرار صمته يدعم حجج العميل، ويؤكد صحة و صواب اعتراضه، بل على العكس، يجب أن يبادر إلى طرح الأسئلة على العميل، لأن السؤال قد يكون سبباً في دفع العميل لشرح الأسباب الكامنة وراء اعتراضه. فعندما يعترض العميل ويقول:

• سأفكر في الأمر.

• سأنتظر قليلاً.

هنا يجب على المندوب أن يبادر إلى طرح السؤال:

• هل يمكن أن تذكر لي السبب؟

فقد يشكل هذا السؤال، وسيلة في الوصول إلى الاعتراض الحقيقي، وإزالة كل سبب آخر يمكن أن يشكل نقطة خلاف بين الطرفين.

المبحث الرابع: المهارات السلوكية في التعامل مع العملاء والعناية بهم وتحقيق التميز في خدمة العملاء

كل الدراسات التي أجراها التون مايو صاحب نظرية العلاقات الإنسانية قد أثبتت وأكدت أهمية العنصر الإنساني وتأثيره على كفاءة وأداء المؤسسات وتحقيقها لأهدافها¹، والحقيقة أن السلوك الإنساني غاية في التداخل والتعقيد الأمر الذي يجعل فهمه غاية في الصعوبة وضرورة يتطلبها العصر.

يتناول المبحث عدة مطالب، الأول بعنوان مفهوم السلوك الإنساني، المطلب الثاني: أنواع السلوك الإنساني والعوامل المؤثرة فيه، المطلب الثالث: مهارة التعامل مع أنماط العملاء وكيفية إرضائهم وكسب ولائهم، أما المطلب الرابع فيحمل عنوان العوامل التي يتوقف عليها التعامل الفعال والتميز مع العملاء.

المطلب الأول: مفهوم السلوك الإنساني

1- تعريف السلوك الإنساني:

السلوك الإنساني هو سلسلة متعاقبة من الأفعال وردود الأفعال التي تصدر عن الإنسان في محاولاته المستمرة لتحقيق أهداف وإشباع رغباته المتطورة والمتغيرة². ومن وجهة نظر أخرى السلوك الإنساني هو مجموعة النشاطات التي يقوم بها الإنسان بغية التكيف مع المتطلبات البيئية، وقد تكون ظاهرة مثل الأكل والنوم، وقد تكون غير ظاهرة مثل التفكير والتأمل، وهو حصيلة تفاعل العوامل البيئية مع العوامل الشخصية³.

2- أهم النماذج الافتراضية حول سلوك الإنسان: إن الاهتمام الجاد بالسلوك الإنساني ودراسته بمنهجية علمية يعتبر حديث العهد، ولكن الديانات القديمة والفلاسفة القدامى حاولوا التعرف على طبيعة الإنسان والكشف عن طبيعة القيم والدوافع والحاجات التي توجه أفعال الإنسان وتصرفاته، وقد قدموا تفسيرات متباينة حول الطبيعة الآدمية.

على الصعيد العلمي قدم السلوكيون عددا من النماذج الافتراضية التي تفسر أفعال الإنسان وتصرفاته، وأهم هذه النماذج ما يلي⁴:

أ- النموذج الاجتماعي: يعتقد أنصار هذا النموذج بأن الإنسان كائن اجتماعي بطبعه، وأن أفعاله وتصرفاته يحددها الناس والأحداث الاجتماعية في محيطه الذي يعيش فيه، ويرى هؤلاء أن للقيم والتقاليد السائدة في المجتمع دور حيوي في تحديد سلوك الإنسان الذي يعيش في هذا المجتمع.

¹ بلقا سم سلاطينية: العلاقات الإنسانية في المؤسسة، مقال في مجلة: العلوم الإنسانية، إصدار: جامعة بسكرة، العدد: 05، دار الهدى للطباعة والنشر، الجزائر، 2003، ص 43.

² منير نوري، مرجع سبق ذكره، ص 59.

³ محمد الصيرفي، البيع الشخصي، مرجع سبق ذكره، ص 104.

⁴ حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 32.

ب- **النموذج البيولوجي:** إستنادا لهذا النموذج، فإن أفعال الانسان وتصرفاته تتوقف على حاجاته وبواعثه البيولوجية، الجسمانية، فالإنسان حينما يجوع أو يعطش أو لا يشعر بالأمان يتصرف على نحو معين يمكن التنبؤ به.

ج- **نموذج التحليل النفسي:** يستند هذا النموذج إلى سيجموند فرويد (Sigmund Freud): وهو يرى أن دوافع الفرد غالبيتها لا شعورية وخفية، وأن الجزء الأكبر من الجانب الشعوري مشوش، وهناك صراع دائم بين الجانب اللاشعوري (الغرائز والعواطف) وبين الجانب العقلاني والمنطقي، ويحاول الجانب الثالث (القيم الاجتماعية) ضبط وتوجيه الجانب اللاشعوري.

د- **النموذج السلوكي:** وهو من التفسيرات الحديثة نسبيا لسلوك الإنسان. ويركز اهتمامه على السلوك الظاهري والنتائج الظاهرية، وتتمحور فكرته المركزية حول العلاقة بين المثير والإستجابة وأن السلوك تحدده بصفة رئيسية العوامل الخارجية التي يمكن التحكم بها، ويرى هذا النموذج أنه يمكن تعديل وتكييف سلوك الفرد إلى درجة كبيرة من خلال التحكم بالمثيرات البيئية وخاصة الثقافة، وقد تضمنت هذه النظرة مساسا كبيرا بكرامة الإنسان وحرية، مما أثارت ردود فعل كبيرة من قبل العديد من العلماء والكتاب.

هـ- **النموذج الانساني:** النماذج الافتراضية السابقة قد تبني نظرة ضيقة حول طبيعة الإنسان، بإرجاع أسباب سلوك الفرد لعامل رئيسي واحد فقط، وأن أيا منها لم يقدم الإجابات لكثير من الأسئلة حول طبيعة الإنسان ودوافعه. الأمر الذي ترك الفرصة مهياً لظهور نموذج جديد وهو النموذج الإنساني- الذي يعترف بأهمية العوامل البيولوجية والجسمانية والاجتماعية في تحديد سلوك الإنسان. ومن أهم أنصار هذا النموذج أبراهام ماسلو (Abraham Maslow)، الذي قدم فلسفة ايجابية حول الإنسان وأطلق البداية في الاهتمام بالإنسان السليم ذهنيا والناضج عاطفيا. ونظر إلى الدافعية الإنسانية على أنها ظاهرة كلية، معقدة ذات عدة أبعاد وجوانب.

المطلب الثاني: أنواع السلوك الانساني والعوامل المؤثرة فيه

1- أنواع السلوك الانساني: توجد تقسيمات مختلفة للسلوك الإنساني منها:¹

- حسب شكل السلوك، يوجد السلوك الظاهر والسلوك الباطن.
- حسب طبيعة السلوك، سلوك فطري وسلوك مكتسب.
- حسب العدد، السلوك الفردي والسلوك الجماعي.
- حسب حداثة السلوك، إلى حالة جديدة أو مستحدثة أو سلوكا مكررا ومعادا.

ومن بين التقسيمات النوعين التاليين من السلوك، والذي يظهره الجدول التالي:

¹ منير نوري، مرجع سبق ذكره، ص 60-61.

الجدول رقم (14): أنواع السلوك الإنساني

السلوك البارد	السلوك الودي
- يحرق ببرودة	- ينظر إلى العيون
- يسخر ويهز الرأس للتحية وبعد الموافقة	- تتبسط أساريره ويصافح باليد
- يتظاهر بالتثاؤب وهو يتحدث مع الآخرين	- يتجه نحو الشخص الآخر باهتمام
- يعبس	- يبتسم ويكون بشوشا
- ينظر إلى السقف والجدران	- يرمق بنظرة عاجلة
- عادة لا يجلس مباشرة في مواجهة الآخر	- يجلس في مواجهة الشخص الآخر مباشرة
- يدخل بلا انقطاع	- يلحق الشفتين
- يططق الأصابع ويحركها، ينظف أظافره ويعبث بشعره، يضم شفتيه سخطا	- يرفع الحواجب، يفتح عينيه بوضوح، يزم شفتيه، يستخدم اليدين بإشارات معبرة

المصدر: محمد الصيرفي: البيع الشخصي-دراسة للمهارات الواجب توافرها في رجل البيع، الجزء الأول، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص117.(بتصرف)

2- العوامل المؤثرة في السلوك الإنساني: توجد عدة عوامل ومتغيرات تؤثر في السلوك الإنساني للفرد ومنها:

أ_ العوامل الشخصية: هي العوامل التي يتركب منها الفرد وتؤثر في سلوكه وتنقسم إلى المكونات الحية والنفسية مثل الذكاء والإدراك، الثقة بالنفس والآخرين، وهذه المكونات يعتمد عليها سلوك الفرد أكثر من المكونات الجسمية.

ت-العوامل البيئية: منها البيئة المادية والاجتماعية والاقتصادية...الخ.

المطلب الثالث: مهارة التعامل الإنساني مع أنماط العملاء وكيفية إرضائهم وكسب ولائهم

البيع الشخصي بحاجة أكثر من غيره من الوظائف التسويقية وفي ذات المستوى إلى أن يتمتع العاملين فيه بذكاء إجتماعي وحس إنساني وأخلاقي لطيف، لكي يتم التعامل مع العملاء بما يعكس شفافية وأخلاقية المؤسسة¹.

تختلف صفات وطباع العملاء ولكل عميل شخصية تميزه عن غيره، ومعرفة كيفية التعامل مع شخصية العميل يتطلب معرفة مفتاح شخصية كل عميل، فسلوك العميل يظهر واضحا وقت المقابلة، وهذا السلوك يختلف بالنسبة للعميل الواحد بين مقابلة وأخرى، وبالتالي يجب أن تختلف طريقة التفاهم معه والتأثير فيه.

1_ العميل المتردد وكيفية إرضائه وكسب ولائه:

من أهم صفات العميل المتردد حاجته لأن تفكر له، وهو يفتقر إلى الثقة ويحتاج إلى قدر كبير من المعلومات²، كما أنه يتخذ قراره بصعوبة ويفتقر للثقة، ويمنح البائع العديد من الوعود ولا ينفذها³، كما أنه يتميز بالخبيل ويتطلب من المتعامل معه أن لا يضغط عليه⁴، ثم أنه يصدق كل ما يقوله الآخرون له، ونتيجة لتردده نراه مضطرا إلى تأجيل أية تعليقات أو أجوبة تطلب منه ردا على سؤال أو مشكلة مطروحة⁵.

هذا الصنف يحتاج إلى الكثير من الوقت لإقناعه وخاصة إذا كانت المعاملة بحجم كبير، ومن الأحسن عدم إكثار الخيارات والبدائل أمامه، فهو يحتاج إلى الشرح المنطقي المرتبط بقدرته على التعلم، فمن الأحسن تناول موضوعه بالتأكيدات فإنه سوف يتخذ قراره الإيجابي فورا⁶.

يتطلب التعامل مع هذا النوع من العملاء إتباع طريقة تجعله مطمئنا بحيث يشعر بالثقة اتجاه البائع، ويجب أن يبتعد رجل البيع عن فكرة ممارسة الضغط عليه عندما لا يتناسب القرار مع إمكانياته، وعندما يبدي رغبة بما تقدم به رجل البيع، هنا يجب على هذا الأخير أن يبادر إلى اقتناص هذه الفرصة قبل أن يطرأ تغير مفاجئ على قراره⁷.

بالإضافة إلى أن هذا النوع من العملاء يتطلب الصبر من رجل البيع، وعدم إهمال اعتراضاته وأن يبين له مزايا اتخاذ القرار فورا، وكذا مساوئ تأجيل اتخاذ القرار.

¹ ثامر البكري، مرجع سبق ذكره، ص 290.

² عبد الرحمان توفيق: المناهج التدريبية المتكاملة، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، القاهرة، الطبعة الرابعة، 2006، ص 69.

³ محمد الصيرفي، إدارة المبيعات، مرجع سبق ذكره، ص 193.

⁴ جمال الدين محمد المرسي ومصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 92

⁵ حسين علي، مرجع سبق ذكره، ص 113.

⁶ مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 176_187.

⁷ حسين علي، مرجع سبق ذكره، ص 114.

وعندما لا يصل رجل البيع مع هذا الصنف من العملاء إلى نتائج خلال فترة معقولة، فالأفضل له أن يعتذر منه بأدب لأنه لا سبيل للتخلص منه إلا بهذه الطريقة¹.

2_ العميل الخشن والمتشدد وكيفية إرضائه وكسب ولائه:

يتصف بالقوة فهو متصلب الرأي، ويعظم في ذاته ومعرفته بكل شيء، بالإضافة إلى أنه يحب المناقشة. وحتى أنه يقوم بمساومة شاقة، ويطلب دائما الحصول على خصم ويترك في النفس انطباعا بأهميته، كثير المقاطعة أثناء الحديث، وقد يكون هذا النوع منفتحاً وعلمياً، ولكنه يرفض بشدة أن يحدثه الآخرون عن الحداثة وعن ضرورة الأخذ بما هو جديد، وهو عادة ما يتحدث بصوت عالي ولا يستمع إلى غيره².

وهذا العميل يناقش بعنف، صوته عالي، دائما يريد أن يشعر الآخرين بأهميته، وتزداد نسبة هؤلاء العملاء مع حرارة الطقس أو لدى شعور الناس بضيق عام نتيجة أخبار غير سارة، إذن مهمة البائع في هذه الحالة ليس تهذيبه بقدر ما هي جذبته ثم الاحتفاظ به. يحتاج هذا العميل إلى صبر ومحافظة على الهدوء العام، لأن غضب البائع في هذه الحالة ضياع لهدفه، فعلى البائع إبراز اللباقة لكسبه وعدم خسارته³.

هذا العميل لا يثق في الآخرين ولا يعترف بالانسحاب ويتميز بالقوة، فهو متصلب، فمن الأفضل التعامل معه بالهدوء وعدم الاستدراج والمقاطعة أثناء الحديث مع ضرورة الإصغاء إليه باهتمام، ومن الأحسن التعامل معه بـ: التركيز على قيمة هرم حاجاته، عرض الموافقات والمؤيدات، عدم الرد المباشر على اعتراضاته، توظيف الاستفسارات والتساؤلات⁴.

لا شيء يهم رجل البيع أكثر من كسب العميل والاحتفاظ به، لذلك عليه أن يتمتع بالصبر، والقدرة على التحمل، لأن التعامل مع هذا العميل بنفس مستوى غضبه وفضاظته سيؤدي إلى خسارته، فعلى رجل البيع⁵:

- أن يصغي جيدا لهذا العميل وباهتمام.
- أن يضبط نفسه ولا يسمح للعميل بالاستفزاز.
- أن يكون مستعدا لتقبل غضبه وحدة تعابيره.

¹ طلال عبود، فكتوريا خنوف، محمد مرعي: الدعاية والتسويق وفن التعامل مع العملاء، دار الرضا للنشر، القاهرة، الطبعة الأولى، 1999، ص 64.

² مصطفى محمود أبو بكر: فن ومهارات التسويق والبيع في الشركات المتخصصة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2005، ص280.

³ جمال الدين محمد المرسي ومصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص96.

⁴ مصطفى محمود أبو بكر، دليل تحقيق التميز_ أخصائي البيع الناجح، مرجع سبق ذكره، ص176_187.

⁵ المرجع نفسه، ص176_187.

- أن يبادر بالتعرف على مشاكله، يعمل على مساعدته في إيجاد حلول لها حتى يتقرب منه ويكسب ثقته.

- في بعض الحالات وحتى لا يستمر النقاش بلا فائدة يجب أن يكون صارما معه في النهاية.

إذا كان من النوع الثوري أي الغاضب المتعصب بطريقة كبيرة فلا بد من اخباره بأن مشكلته سوف تحل وان تبدأ فعلا في حلها وبسرعة، لأنه يمكن أن يفعل كل شيء لكي يصل إلى ما يريد، وإذا كان من النوع المفجر، وهو أخطر الناس، لأنه يبدأ بطريقة عادية وفجأة ينفجر مرة واحدة ويتعصب، فهو يريد أن يسمع كلمة تقدير مثل أنا متشكر جدا فيما تعطينه لنا¹.

ليس من المدهش أن بعض الناس في عالمنا صعب المراس، فالعديد من الناس في حياتنا اليومية يميلون للجدل وعدم التعاون والمشاكسة والتهكم والفظاظة، وقد صارت عقولهم مشوهة وفسادة على الرجح بسبب التجارب التي مروا بها في الماضي، وربما ترجع حدثهم إلى عملهم أو مشكلات شخصية².

ماذا تفعل عندما يتحتم عليك العمل مع شخص كهذا؟ أول فكرة تطرأ على ذهنك هي عودة طاقتهم السلبية إليهم ثانية في صورة مقت. ولكن كي تفعل ذلك ينبغي عليك أولا أن تمتص سلبيتهم داخلك، بكل ما يصاحبها من آثار سلبية على كينونتك. وبدلا من ذلك، اعمل بكدي تقابل الشر بالخير؛ فهذا يمدك بدرع تمنع سلوكياتهم البغيضة والحادة من التأثير عليك، كما أن إصدارك للعطف والتفهم سيؤدي إلى بدء عملية تغييرهم³.

3_ العميل الودود المرح وكيفية إرضائه وكسب ولائه:

إن أكثر ما يميز هذا النوع الهدوء والثقة في الآخرين وكثرة المزاح، كما أنه يتميز بالخمول وغير منظم وغير معقد. يتكلم كثيرا ويستقبل بترحاب ويتجنب الخوض في حديث العمل، يشجع التصرف الودود، يحب أن ينظر إليه كإنسان لطيف، لا يهتم بالوقت ولا التخطيط، فالأسلوب الذي يتحدث به محبب ويمتاز بالسلاسة، لذلك يشعر رجل البيع برغبة أكيدة في لقائه⁴.

قد يكون من المناسب أن يبادر رجل البيع إلى الإطراء والمجاملة، وأن يقدم له النصائح فيما يتعلق بالسلعة أو الخدمة والبدائل المتاحة أمامه، فهذا يساعد كثيرا في إرضائه والمحافظة على ولائه للخدمة وللمؤسسة⁵.

¹ إبراهيم الفقي: فن خدمة العملاء وكيفية المحافظة عليهم، بداية للإنتاج والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2010، ص 80-81.

² ميرفي: تسخير قوة عقلك الباطن في حياتك العملية، مكتبة جرير، الرياض، الطبعة الأولى، 2010، ص 194.

³ المرجع نفسه، ص 194.

⁴ إبراهيم الشريف: مبادئ التسويق والترويج، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 105.

⁵ حسين علي، مرجع سبق ذكره، ص 116.

بما أن هذا النوع يتميز بالود واللفظ فهو حساس بما فيه الكفاية، وسوف يخسره رجل البيع إذا لم يكن صادقاً معه، أو إذ شعر العميل بأنه محل استغلال، فمن الواجب التعامل معه بالتركيز على:¹

- جانب المظهر والوضع الاجتماعي.
- إعطائه الوقت الكافي وعدم الضغط عليه.
- عدم الاستعجال لمقاطعته في بداية الحوار.
- استخدام مهارات الرجوع إلى الموضوع الرئيسي.
- من الأحسن طرح الأسئلة عليه بصيغة الإجابة بنعم أو لا، ويجب التصرف أمامه كرجل أعمال.

4_ العميل الراغب بالتحدث وكيفية إرضائه وكسب ولائه:

من أهم صفات هذا النمط من العملاء أنه كثير الكلام ويحب أن يسمعه الآخرون، ويرغبون في الحديث معه، وأن يراهم يتمتعون بالوقت الذي يقضونه في الحديث معه، كما أنه يتصف بحس الدعابة، السيطرة على الحديث، كثرة تبادل المواضيع دون ترتيب، ولا يستخدم المنطق في الرد على الآخرين، ويحب أن يشعره الآخرون بأهميته.

العميل الراغب بالتحدث يمكن خسارته بسهولة، وخاصة إذا لم يتعامل معه رجل البيع بالأسلوب السليم، فعلى رجل البيع:

- أن يتوخى الحذر عند مناقشته وعدم محاولة إسكاته بالقوة.
- أن يمنح نفسه الوقت الكافي قبل أن يجيب على تساؤلاته حتى يفسح المجال له للطعن بمواقفه.
- أن يحافظ على السياق الحقيقي للموضوع، وعندما يبدي ملاحظات وي طرح آراء يجب على رجل البيع أن يهتم بها ويظهر له الشكر عليها، وأن يستخدم عبارات الود والتهديب في محاولة لجذبه.
- إذا لم يتوصل رجل البيع إلى نتيجة مقنعة معه عليه أن ينهي اللقاء ويعتذر منه بما تقرضه آداب الحوار.²

5_ العميل المدعي المعرفة: هو العميل الذي تتوفر لديه بعض المعلومات ويحاول إظهارها بشكل متعالي و يقوم بإعطاء النصائح للموظف، وإذا ما حاولت مناقشته يرفض ويهدد باللجوء إلى المستويات الأعلى أو حتى اللجوء إلى المنافسين.³

¹ مصطفى محمود أبو بكر، دليل تحقيق التميز_ أخصائي البيع الناجح، مرجع سبق ذكره، ص176_187.

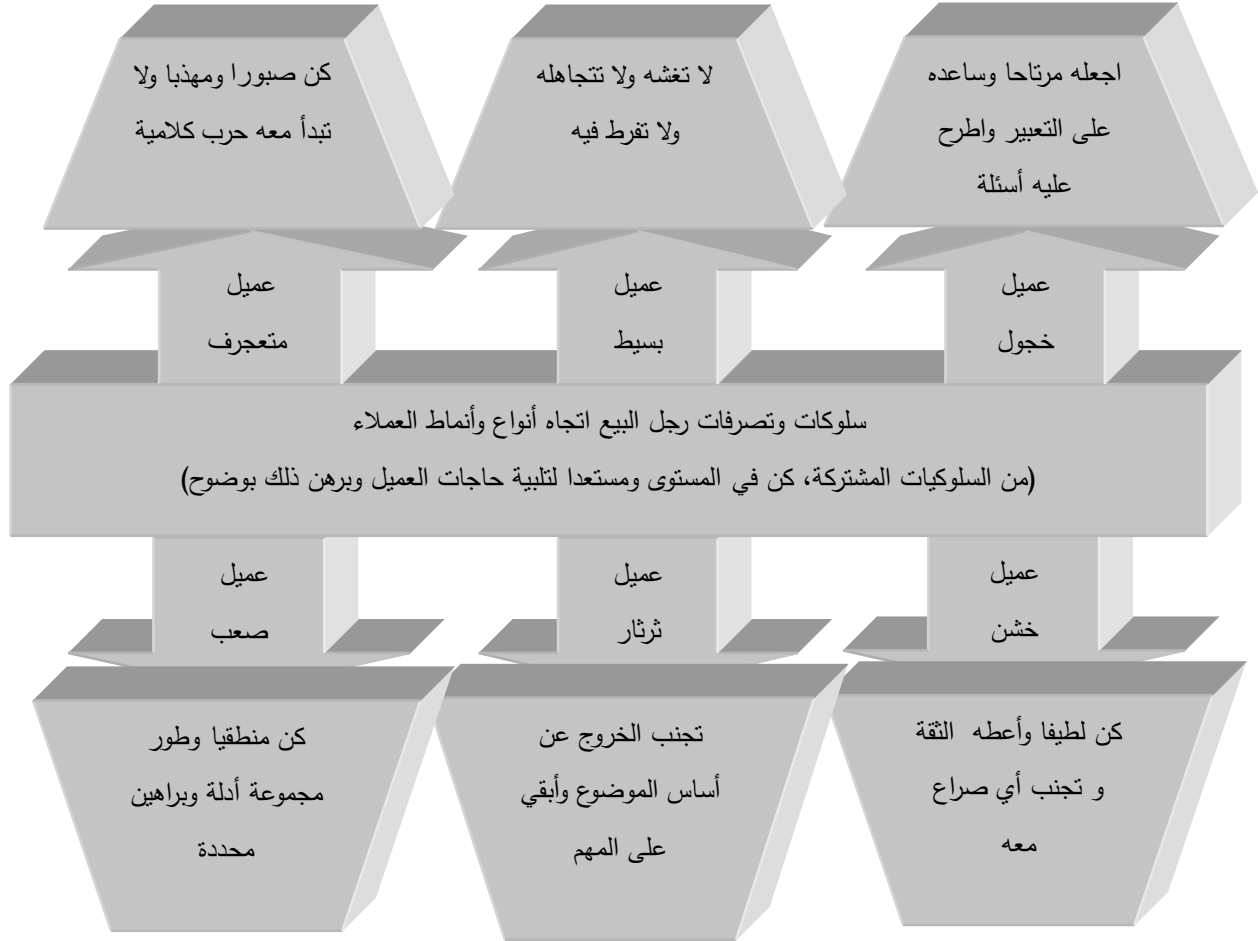
² حسين علي، مرجع سبق ذكره، ص 120.

³ محمد إبراهيم: مهارات وفن ادارة العلاقات العامة والعملاء، دار حمورابي للنشر والتوزيع، دار الإسراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص47.

بما أنه ساخر وعنيد ومتعالي وشكاك ويبيدي اعتراضات لا صلة لها بالموضوع فإن من الواجب التعامل معه بكظم الغيظ وضبط الأعصاب والتحلي بالحكمة، وإظهار الإعجاب بأفكاره وعدم التعامل معه بنفس أسلوبه، تقبل تعليقاته مع المثابرة لعرض الخدمات.¹

بالإضافة إلى أنماط العملاء المذكورة توجد أنماط أخرى، وهي موضحة في الشكل الموالي:

الشكل رقم(17): سلوكيات رجل البيع حسب أنماط العملاء



المصدر: J.p.helfer & J.orsoni: Le marketing, 7 ème édition, édition Vuibert, paris, France, 1999, p407.

وقد حدد الباحثون في مجال السلوك البشري طرقاً يتصرف بها الأشخاص وتنشأ عنها حواجز تمنع التواصل بينهم. ويمكنك عبور تلك الحواجز إذا تعلمت كيف تتعرف على أنواع الشخصيات

¹ مصطفى محمود أبو بكر، دليل تحقيق التميز_ أخصائي البيع الناجح، مرجع سبق ذكره، ص176_187.

المختلفة. وعندئذٍ يمكنك اختيار الطرق الناجحة لتوصيل أفكارك. ويؤدي ذلك في حالة الإدارة إلى أن يتسم مكان العمل بالهدوء أكثر من ذي قبل. أما في مجال البيع فيؤدي ذلك إلى زيادة في المبيعات.

المطلب الرابع: العوامل التي يتوقف عليها التعامل الانساني الفعال والمتميز مع العملاء

إن التعامل الفعال مع العملاء يتوقف على أمور عدة ويمكن تلخيصها فيما يلي:¹

- يتوقف نجاح رجل البيع في تقديم خدمة متميزة للعملاء ليس فقط على التشخيص الصحيح لاحتياجاتهم وتوقعاتهم بل على التمييز بين أنماطهم السلوكية واستخدام المداخل المناسبة للتعامل مع كل نمط.

- خبرة البائع لها دورا أساسيا في تحديد نوعية العميل.

- يستلزم من البائع استخدام مداخل مختلفة للتأثير في العملاء، لأن دوافعهم بطبيعتها مختلفة.

- من المؤشرات التي تعتبر مفاتيح للحكم على نوعية العميل: طريقة سيره، مظهره العام، تعابير وجهه، أسلوب الحديث (اللهجة ونبرة الصوت)، وبالتالي ملاحظتها ومعرفتها بشكل دقيق تمكن من إيجاد الطريقة التي يجب استخدامها للتعامل معه.

- أسلوب التعامل مع العميل يجب أن يتغير ليس فقط بتغير العميل، ولكن بتغير الظروف والأوقات والحالة المزاجية للعميل نفسه.

للتفاعل الإنساني مبادئ وأساسيات، فلا يستطيع أي شخص تحمل عميل خشن المعاملة أو الصبر على عميل ثرثار؛ فرجل البيع الذي يستطيع تغيير أسلوب تعامله مع الآخرين ويتمتع بشخصية مرنة ومستقلة يستطيع التعرف على ردود أفعالهم، ويحتوى تصرفاتهم بالطريقة المناسبة ويتقبلها، ويفسر تلك التصرفات بمسبباتها، فيراها ترجمة لتلك الأسباب. إذا يجب على البائع الذي يسعى إلى النجاح والتميز أن يتعلم هذه المهارة، لأن هذا التفاعل مهم لنجاح الصفقة البيعية.

الأسئلة التي تطرح على العملاء حول أسرهم وهواياتهم والتغييرات التي طرأت على حياتهم الاجتماعية وعملهم من شأنها أن تقيد في التعرف على نوعية شخصيات العملاء. وفور تفهم البائع لنوع شخصية العميل، يجب أن يعمل على تكييف طريقته في التعامل لتتناسب مع احتياجات ورغبات هذا العميل.

يقدر لك العميل الذي يتسم بالاهتمام بالآخرين الزيارات الموسمية التي تقوم بها أو دعوة الغداء التي تقدمها من حين إلى آخر. أما العملاء الذين يميلون لإنجاز المهام، فسوف يقدرون لك أن تتركهم وشأنهم ولكنهم سوف يستجيبون بسرعة البرق عندما يكونون في حاجة للحصول على الأسعار التي تقدمها والتي تتوافق مع رغباتهم.

¹ جمال الدين محمد المرسي ومصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 99.

لكي يقنع البائع الآخرين بشراء ما يقدمه، سواء كان ذلك كتاب يتم طلبه بالبريد أو فكرة مبتكرة. يجب عليه صياغة الفوائد التي يشتمل عليها المنتج على نحو يمكن أن يستجيب له العملاء المحتملين. فالعميل الذي يميل إلى الاهتمام بالتفاصيل سوف يبدي اهتماما بقدر المال الذي سوف يتم توفيره مع ذكر السعر الحقيقي وليس التقريبي. ومن المتوقع سوف يستمتع العميل الذي يهتم بالآخرين بسماع القصص التي تشهد بجودة الشيء الذي يقدمه البائع، وغالبا ما سيطلب الاطلاع على بعض التأكيدات بشأن ذلك. أما العميل الذي لديه أفكار متجددة، فسوف يود سماع معلومات تتعلق بالفرص الجديدة التي سوف تترتب عن ذلك المنتج الذي يقدم للبيع. والعميل الذي يميل إلى إنجاز المهام سوف يستجيب عند سماعه لمعلومات تتعلق بقدرة ذلك المنتج على حل مشكلة ما وتلبية حاجة ضرورية.

خلاصة الفصل:

تعرفنا من خلال هذا الفصل على كيفية التميز في خدمة العملاء باستخدام المهارات البيعية والسلوكية، حيث قمنا بالربط بين المهارات البيعية والسلوكية وتحقيق التميز البيعي، وفي بداية هذا الجزء قدمنا مفهوم المهارة البيعية والمهارة السلوكية، بالإضافة إلى متطلبات تحقيقها من مواصفات شخصية ومعلومات، حيث أن المهارة البيعية جزء فيها موروث وجزء مكتسب، وتعرفنا على رجل البيع المتميز ومكانته بين رجل البيع التقليدي والناجح، بالإضافة إلى ذلك علاقته بالخدمة المتميزة وذلك من خلال قدرته على إرضاء عملائه وكسب ولائهم.

وقد بينا في هذا الفصل كيفية تحقيق التميز في خدمة العملاء من خلال مهارات الاتصال، بعدما تعرفنا على مفهوم الاتصال، وسائله ومعوقاته، وسائل الاتصال بالعميل كأحد المؤشرات الجوهرية في تقديم خدمة متميزة، في حين تعرفنا على مكونات مهارات الاتصال، من مهارات الانصات، مهارات التحدث، مهارات التعبير ودورها في تحقيق التميز في خدمة العملاء.

كما تطرق الفصل لمهارات مواجهة اعتراضات العملاء ودورها في تحقيق التميز في خدمة العملاء، حيث قدمنا عدة تعريفات ومفاهيم خاصة بالاعتراضات وكان مفادها أن اعتراضات العملاء ليست عائق أو مشكلة أمام البائع وإنما عدم التعامل معها بطرق مناسبة قد يتسبب في خسارة العميل، كما أنها دليل على أن العميل سوف يشتري، ثم وضعنا الطرق المختلفة لمعالجة الاعتراضات وإرضاء العملاء، وكيف تتحول الاعتراضات إلى شكاوى، بالإضافة إلى كيفية التميز من خلال تحويل الاعتراضات إلى نقاط بيعية.

في نهاية الفصل أبرزنا دور المهارات السلوكية في التعامل مع العملاء والعناية بهم وعلاقتها بتحقيق التميز في خدمة العملاء. حيث تعرفنا على مفهوم السلوك الإنساني، العوامل المؤثرة فيه، أنماط العملاء ومهارات التعامل والعناية بهم، حيث تعرفنا على أنواع مختلفة من العملاء الإيجابيين والسلبيين في سلوكياتهم وكيفية التعامل معهم بطريقة مناسبة وتمييزة بغية إرضائهم وتحقيق ولائهم. بالإضافة إلى العوامل التي يتوقف عليها التعامل الفعال والتميز مع العملاء.

الفصل الرابع

دراسة حالة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية
"كوندور أنموذجا"

تمهيد

بعدها تطرقنا للأصول النظرية لموضوع بحثنا : دور المهارات البيعية والسلوكية في تحقيق التميز في خدمة العملاء في الفصول السابقة، سنتناول في هذا الفصل التطبيقي الجانب المنهجي للدراسة الميدانية ثم وصف المؤسسة محل الدراسة ومجالات البيع والمهارات البيعية من جهة وكذا إدارة قوى البيع فيها، بالإضافة إلى وصف بعض مؤشرات التميز في خدماتها في المؤسسة موضوع الدراسة، وبعد ذلك سنتطرق لتحليل مدى تأثير المهارات البيعية والسلوكية في تحقيق التميز في خدمة العملاء في بيئة الأعمال المعاصرة، وذلك عن طريق اعتمادنا على تحليل محاور الاستبيان المستخدم كأداة أساسية لجمع البيانات ثم تفسيرها تبعاً لفرضيات الدراسة لنخلص في الأخير إلى مجموعة من النتائج والاقتراحات التي نرى أنها يمكن المساهمة بها بشكل فعال في تفعيل دور المهارات البيعية والسلوكية لرجال البيع في تحقيق التميز في خدمة العملاء في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة وهي مؤسسة كوندور، وسنقترح في الأخير مجموعة من الآفاق التي نأمل أن تكون موضوع لدراسات أكاديمية أخرى.

سنتناول في هذا الفصل منهجية الدراسة الميدانية، وصف المتغيرات ذات العلاقة بموضوع الدراسة في المؤسسة، الاختبارات الأولية لبيانات الدراسة، وفي الأخير سنقوم بتحليل ومناقشة فرضيات الدراسة.

المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية

عادة يستخدم في الدراسة الميدانية المنهج العلمي، وهذا ما سنتبعه في بحثنا هذا ثم نقوم بشرح الأدوات البحثية المستعملة في جمع البيانات والمعلومات، ثم نقوم بعرض الأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة، وفي الأخير سنقوم باختبار صدق وثبات الاستبيان.

المطلب الأول: منهج الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة

سنقوم في هذا المطلب بتقديم منهج الدراسة، كما سنتطرق إلى توضيح مجتمع وعينة الدراسة

1_ منهج الدراسة

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

لإثبات فرضيات البحث لابد من اتباع منهج علمي يخلق انسجام بين فرضيات البحث وعملية اثباتها ميدانيا، حيث اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي، ودراسة حالة كجزء منه، وفيما يلي شرح مختصر لهذه المناهج:

أولاً- المنهج الوصفي التحليلي

يتميز المنهج الوصفي التحليلي "بأنه أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة، أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج عملية تم تفسيرها بطريقة موضوعية وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة، وبناء على منطلقات هذا المنهج قمنا كمرحلة أولى بجمع بيانات كافية ودقيقة عن الموضوع في ميدان الدراسة بالاعتماد على طرق جمع البيانات المستخدمة في البحث كالاستبيان والمقابلة والملاحظة ثم قمنا بتسجيلها وترتيبها بعدها قمنا بتحليل ما تم جمعه من بيانات بطريقة موضوعية كخطوة ثانية ثم استنتاج مدى تأثير المهارات البيعية والسلوكية في تحقيق التميز في خدمة العملاء في بيئة أعمال المؤسسة الاقتصادية الجزائرية "كوندور نموذجا" وذلك بالاعتماد على توجهات وآراء عينة الدراسة.

ثانياً- دراسة حالة

اعتمدنا على دراسة حالة كجزء من المنهج الوصفي التحليلي لأهمية ذلك في الدراسات الميدانية، حيث قمنا بجمع المعلومات والبيانات والحقائق والآراء المختلفة التي من شأنها أن تعطينا وصفا شاملا للظاهرة من حيث متغيراتها وكذلك مسبباتها، وفروض حلها واستخدام الأدوات المناسبة لغرض تحليل البيانات.

¹ عثمان حسن عثمان: المنهجية في كتابة البحوث والرسائل المنهجية، الطبعة الأولى، منشورات الشهاب، الجزائر، 1998، ص26.

2- مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في عملاء المؤسسة المباشرين بمختلف أنواعهم من تجار جملة وتجزئة ووكلاء ومؤسسات اقتصادية، والناشطة في ولاية المسيلة، الجزائر العاصمة، البويرة، برج بوعرييج، سطيف.

أما العينة فهي جزء من مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية، كما تعتبر جزء من الكل، حيث تؤخذ نسبة معينة من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة للمجتمع لتجرى عليها الدراسة¹، وبالتالي فعينة الدراسة هي عينة من العملاء الذين يشترون منتجات وخدمات مؤسسة كوندور بصفة مباشرة وشخصية، ومنهم وسطاء الجملة والتجزئة والوكلاء والمؤسسات بمختلف أنواعها.

ولقد اعتمدت الباحثة في تحديد حجم العينة على نظرية النهاية المركزية التي مفادها أنه " كلما زاد حجم العينة اقترب توزيع المعاينة للوسط الحسابي من التوزيع الطبيعي، بغض النظر عن توزيع المجتمع²، حيث أن هذه الطريقة تطبق على معظم المجتمعات تقريبا، والتي تعتبر أن العينة تكون كبيرة إذا كانت أكبر أو تساوي 30.

ولحساب عدد مفردات العينة اتبعت الباحثة ما يلي: عدد المحاور الاستبيان تضرب في القيمة X، يتم تحديدها تبعا لتقدير الباحث والقيمة X محصورة ما بين (5-10)³، ومنه يصبح عدد مفردات العينة كالتالي: عدد المحاور 44 ضرب 5 يصبح لدينا 220 مفردة. وقد كان حجم عينتنا على مستوى خمسة ولايات، والمتعلقة بعدد العملاء المستجوبين، مختارة بطريقة عشوائية، حيث عينة الدراسة تكونت من 187 عميل، ما يعادل نسبة 85% (تم توزيع الاستبيان على 220 عميل، وتم استرجاع 200، أما الفارق هو 13 استبيان غير قابل للمعالجة). كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (15): عملية توزيع الاستبيان

عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المسترجعة	عدد الاستبيانات الغير قابلة للمعالجة	عدد الاستبيانات الصالحة للمعالجة
220	200	13	187
%100	%90.9	%5,9	%85

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على عملية توزيع الاستبيان

1 رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، الطبعة الأولى، دار هومة، الجزائر، 2002، ص191.

2 جورج كانافوس ودون ميلر: الإحصاء للتجاربيين -مدخل حديث-، ترجمة: سلطان محمد عبد الحميد، دار المريخ، الرياض، السعودية، 2004، ص283.

3 Patrice ROUSSEL et Frédéric WACHEUX : Management des ressources humaines - Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales- ,UQAM- EDUCATION, Canada, 2004.

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات والمعلومات

اعتمدنا على كل من الاستبيان والمقابلة والملاحظة لجمع القدر الكافي لتحليل مدى تأثير المهارات البيعة والسلوكية في تحقيق التميز في خدمة العملاء في بيئة الأعمال المعاصرة، وفيما يلي شرح لهذه الأدوات:

1- الإستبيان

يعرف الإستبيان على أنه: "عبارة عن نموذج يضم مجموعة من الأسئلة التي توجه للأفراد بهدف الحصول على بيانات معينة".

إستخدمت إستمارة الإستبيان لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال الإستبيان كأداة رئيسية لما لها من أهمية في توفير الوقت والجهد، من أهم الاعتبارات المنهجية التي أعتمدت في إختيار هذه الأداة هو أن الإستبيان يعد أداة منظمة ومضبوطة لجمع البيانات وذلك من خلال صياغة نموذج من الأسئلة التي توجه بدورها إلى الأفراد، للحصول على معلومات معينة، هذا بالإضافة إلى الإتساق بين إستخدام هذه الأداة وكذا الإطار العام لموضوع الدراسة وكذا حجم العينة.

هذا وقد تم تدرج مستوى الإجابة لكل فقرة من الاستبيان وفق مقياس ليكرت الخماسي، حيث توزعت البدائل على (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة)، إذ أعطيت سلماً تصاعدياً بدءاً من 1 وانتهاءً بـ5.

تم تحديد طول الخلية على مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا)، يتم حساب المدى ($4=1-5$)، ثم تقسيمه على عدد الخلايا ($0.8 = 4/5$)، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي الواحد الصحيح. وعليه سيتم تفسير النتائج كالتالي:

- غير موافق بشدة يقابله الحدود الدنيا والعليا للمتوسط الحسابي من 1 الى أقل من 1.80
 - غير موافق يقابله الحدود الدنيا والعليا للمتوسط الحسابي من 1.80 إلى أقل من 2.6
 - محايد يقابله الحدود الدنيا والعليا للمتوسط الحسابي من 2.6 إلى أقل من 3.4
 - موافق يقابله الحدود الدنيا والعليا للمتوسط الحسابي من 3.4 إلى أقل من 4.2
 - موافق بشدة إذا تجاوزت قيمة المتوسط الحسابي 4.2
- كما تم استخدام درجة معنوية (5%) فأقل للحكم على فرضيات الدراسة.

وقبل التطرق لتصميم الاستبيان (الاستمارة)، سنتناول الأهداف المتوخاة من خلال الأسئلة المطروحة في هذا الاستبيان:

من أهداف إعداد هذا الاستبيان هو تحليل مدى تأثير المهارات البيعة والسلوكية في تحقيق التميز في خدمة العملاء في المؤسسة محل الدراسة (مؤسسة كوندور)

أما تصميم الاستبيان (الملحق رقم 1)) فتم عن طريق جمع بيانات هذا البحث أي استخدام الاستبيان كأداة بحثية رئيسية، وقد اعتمدنا في تصميم هذا الاستبيان على سلم ليكارت الخماسي كمقياس للإجابة عن فقرات الاستبيان المندرجة تحت ثلاث محاور أساسية كما هي مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (16) : محاور الاستبيان مع عدد ونسبة عبارات كل محور

اسم المحور	أرقام العبارات	عدد العبارات
المهارات البيعية والسلوكية	33-1	33
البعد الأول	16-1	16
البعد الثاني	25-17	9
البعد الثالث	33-26	8
التميز في خدمة العملاء	43-34	10
البعد الرابع	38-34	5
البعد الخامس	46-39	5
المجموع	43-1	43

المصدر : من اعداد الباحثة بالإعتماد على الاستبيان

بالإضافة إلى المحاور الثلاثة الرئيسية اعتمدنا محورا للبيانات العامة المرتبطة بالمستجوبين شمل:

- الجنس
- السن
- المستوى التعليمي
- طبيعة النشاط الولاية التي تؤدي فيها النشاط
- عدد سنوات التعامل مع مؤسسة كوندور
- كم عدد مرات تعاملك مع مؤسسة كوندور في الشهر

كان الهدف الأساسي من اعتماد محور للبيانات العامة بمكوناته هو دراسة تأثير هذه الأخيرة على إجابات مفردات العينة على مختلف الفقرات الواردة في محاور الاستبيان. إلا أن عدد معتبر من أفراد العينة لم يجيب على الثلاثة عناصر الأخيرة من هذه البيانات.

2_المقابلة: كان الهدف الأساسي منها هو الحصول على أكبر حجم من المعلومات وكذا الاستفسار عن بعض الاحصاءات المتعلقة بمختلف مؤشرات التميز والتطور في المؤسسة، وكذا مهام المصالح الادارية وكذا كيفية تسيير قوى البيع، والتي من شأنها أن تساعدنا في تفسير الإجابات المتعلقة بعبارات الاستبيان، قصد إعطاء تفسيرات حقيقية ومنطقية لهذه الإجابات.

- نوع المقابلة: مقابلة غير مقننة، وفيها لا يضع الباحث أسئلة المحاور، إذ لا يقيد الحديث ويتركه مفتوحاً، ولكن يحدد محاور الحديث عن الموضوع.
- طريقة المقابلة: مقابلة مباشرة (شخصية وجها لوجه)، بالإضافة إلى المقابلة غير المباشرة (عن طريق الاتصال الآلي - رسائل البريد الإلكتروني وعن طريق الهاتف)
- مميزات المقابلة: حرية الحديث للمبحوث، الوقت الكافي للحديث (مع وجود بعض التحفظات لبعض المسؤولين)، مشاركة بعض الموظفين في المقابلة (حديث ونقاش جماعي).
- عينة المقابلة: نظمت المقابلة مع عينة من المسؤولين والموظفين العاملين في كل من مصلحة خدمات ما بعد البيع، المصلحة التجارية، مكلف بالصفقات التجارية.
- تاريخ المقابلة: أجريت المقابلة في عدة تواريخ من شهر أوت وسبتمبر 2015.
- محاور المقابلة:

المحور الأول: مقابلة مع رئيس المصلحة التجارية وعاملة بالمصلحة، وشملت ما يلي:

- أهداف ومهام المصلحة التجارية والعاملين فيها.
- مجالات وتخصصات البيع الشخصي في المؤسسة والمهارات المطلوبة.
- تسيير القوى العاملة في مجال البيع الشخصي.
- شكاوى العملاء وكيفية الاستجابة لها.
- التغطية وتوسع الشبكة.

المحور الثاني: مقابلة رئيس مصلحة خدمات ما بعد البيع، وشملت ما يلي:

- أهداف ومهام مصلحة خدمات ما بعد البيع والعاملين فيها.
- إدارة التقنيين التابعين للمؤسسة والوكلاء (مقدمي خدمات ما بعد البيع)
- شروط وكيفية التعاقد مع وكلاء خدمات ما بعد البيع.
- ادارة شكاوى عملاء خدمات ما بعد البيع.
- التغطية وتوسع الشبكة.

المحور الثالث: مقابلة مع مكلف بالصفقات التجارية : وشملت ما يلي:

- مهام الباحثون عن العملاء والصفقات التجارية.
- مراحل وخطوات البحث والمشاركة في الصفقات التجارية.

3- الملاحظة: تلعب الملاحظة في دراستنا دورا مكملًا للدور المنوط بالاستمارة والمقابلة، حيث أنه أثناء تجولنا في أقسام العمل بالمؤسسة محل الدراسة ومقابلتنا لأفرادها وللعلماء أيضا كنا نسجل أهم ما نلاحظه، حيث اعتمدنا بشكل أكبر على الملاحظة المهيكلية، أي قمنا بتحديد مسبق لأهم المحاور التي يجب التركيز عليها وملاحظتها أثناء زيارتنا الميدانية. قمنا بتسجيل وكتابة جميع الملاحظات حتى يتسنى لنا استحضارها والاعتماد عليها كتفسير إضافي لبعض النتائج.

4 - الوثائق الإدارية: تمت الاستعانة في هذه الدراسة بالوثائق الرسمية من مصالح المؤسسة المختلفة، ومنها وثائق من مصلحة خدمات ما بعد البيع ومصلحة المبيعات، وكل ذلك سيتم إدراجه ضمن الملاحق. إلا أنه تم امتناع بعض رؤساء المصالح عن إعطاء نسخ لبعض الوثائق، وفي بعض الأحيان إجابتهم كانت إجابة محدودة لبعض الأسئلة محتجين بسرية المهنة.

المطلب الثالث: الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على أسئلتها تم استخدام أساليب الدراسة التي تناسب فرضياتها ومتغيراتها كمايلي:

- التكرارات، النسب المئوية، وذلك لتقديم وصف شامل لمفردات العينة من حيث الخصائص والسمات، بالإضافة إلى التكرارات والنسب المئوية لكل فقرات ومحاور الإستبيان.
- المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية للحكم على مدى إستجابة مفردات العينة على متغيرات الدراسة.
- إختبار معامل الثبات ألفا كروباخ، للتأكد من صدق أداة الدراسة والتحقق من ثباتها.
- إختبار معامل الارتباط بيرسون للتعرف على طبيعة العلاقة بين المتغيرات المدروسة.
- إستخدام تحليل الإنحدار البسيط والمتعدد لمعرفة نسبة تأثير المتغيرات المستقلة على التابعة.
- الإستعانة بالأدوات الإحصائية في التحليل والإستنتاج F.R. r. t.

اعتمدنا في معالجة البيانات الخاصة بإجابات المستقصين الواردة بالاستبيان بطريقة الكترونية باستخدام برنامج (SPSS/ v23)، وذلك بالاعتماد على حساب وتحليل عدد من المؤشرات الاحصائية والمتمثلة في:

- التكرارات. - معامل الثبات

- النسب المئوية. - معامل الارتباط.

- الانحراف المعياري. - تحليل التباين.

المتوسطات الحسابية. - تحليل الانحدار.

المطلب الرابع: صدق وثبات الاستبيان كأداة للدراسة

عملية ضبط الاستبيان قبل تطبيقه على الفئة المستهدفة تعد عملية هامة لأنها تؤدي إلى أداة قياس عملية يعتمد عليها في جمع البيانات وبالتالي تعميم النتائج، لذلك تم القيام بقياس صدق وثبات الاستبيان.

1- صدق الاستبيان

لقد تم التأكد من صدق الاستبيان من خلال صدق المحتوى وذلك بعرضها على محكمين (الملحق رقم (2))، مختصين في إدارة الأعمال، الإحصاء والمنهجية، التسويق، حيث قام المحكمون بإبداء آرائهم وملاحظاتهم والتي ارتكزت على جملة من الجوانب:

مدى مناسبة الفقرة للمحور الذي تتدرج تحته.

دقة وسلامة الصياغة اللغوية لفقرات الاستبيان.

اقتراح فقرات إضافية مهمة لقياس محاور الاستبيان.

بيان وجهة نظر المحكمين تجاه مدى ملائمة الاستبيان لقياس مدى تأثير المهارات البيعية والسلوكية في تحقيق التميز في خدمة العملاء في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة.

وبناء على ملاحظات المحكمين تم تعديل صياغة بعض العبارات من حيث البناء واللغة، كما حذفت العبارات التي لم تحصل على إجماع حيث أصبح مجموع الفقرات 44 عبارة بعد ما كانت 50 عبارة.

الجدول رقم (17): نتائج إختبار صدق الاستبيان

الرقم	الابعاد والمحاور	عدد العبارات	معامل الصدق
X	المحور الأول: المهارات البيعية والسلوكية	34	0.978
1	البعد الأول: مهارات الاتصال البيعي	16	0.980
2	البعد الثاني: مهارات مواجهة الاعتراضات	10	0.981
3	البعد الثالث: مهارات التعامل الانساني مع انماط العملاء	08	0.981
Y	المحور الثاني: التميز في خدمة العملاء	10	0.978
1	البعد الأول: جودة الخدمة تفوق المنافسين	05	0.980
2	البعد الثاني: الخدمة تفوق توقعات العملاء	05	0.980
	مجموع عبارات الإستبيان	44	0.982

المصدر : من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS لبيانات الاستبيان

يقصد بصدق الإستبيان أن تقيس أسئلته ما وضعت لقياسه، وقد تم التأكد من صدق الإستبيان بعد عرضه على مجموعة من الأساتذة لغرض تقييمه وإجراء التصحيحات والتعديلات المطلوبة (تحكيمة من أجل الحصول على معلومات أدق)، كما تم حساب معامل الصدق عن طريق حساب جذر معامل الثبات ألفا كرومباخ، ويلاحظ من الجدول السابق أن كل النسب عالية أكبر من (60%)، وهذا يدل على صدق أداة الدراسة.

2- ثبات الإستبيان

يقصد بثبات الإستبيان أن يعطي هذا الإستبيان نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه على أفراد العينة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، وهذا يعني الاستقرار في نتائج الإستبيان. معامل الثبات يأخذ قيما تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، حيث كلما إقتربت قيمته من الواحد كان الثبات مرتفعا والعكس إذا اقتربت من الصفر.

للتحقق من ثبات الاستبيان تم استخدام معامل Cronbach Alpha لحساب معدل الثبات لها وذلك من خلال توزيعها على عينة تجريبية تنتمي لعينة البحث وتقدر بخمسين مفردة، وذلك اعتمادا على أسلوب الاختبار وإعادة الاختبار وذلك بفارق أسبوعين بين التطبيقين الأول والثاني بهدف حساب معامل

الثبات بين إجابات مفردات العينة في التطبيق الأول مع تلك الخاصة بالتطبيق الثاني، بالنسبة للإنسجام الداخلي للعبارات في التطبيق الأول كان عالياً، أما معاملات الثبات الخاصة بكل محور بعد التطبيق الثاني هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (18): نتائج اختبار ثبات الاستبيان

الرقم	الابعاد والمحاور	عدد العبارات	معامل الثبات
X	المحور الأول: المهارات البيعية والسلوكية	34	0.957
1	البعد الأول: مهارات الاتصال البيعي	16	0.962
2	البعد الثاني: مهارات مواجهة الاعتراضات	10	0.963
3	البعد الثالث: مهارات التعامل الانساني مع انماط العملاء	08	0.963
Y	المحور الثاني: التميز في خدمة العملاء	10	0.957
1	البعد الأول: جودة الخدمة تفوق المنافسين	05	0.961
2	البعد الثاني: الخدمة تفوق توقعات العملاء	05	0.962
	مجموع عبارات الإستبيان	44	0.966

المصدر : من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS لبيانات الاستبيان

تم التأكد من صدق الإستبيان بعد عرضه على مجموعة من الأساتذة لغرض تقييمه وإجراء التصحيحات والتعديلات المطلوبة ، كما تم حساب معامل الصدق عن طريق حساب جذر معامل الثبات ألفا كرومباخ، وقد كانت كل النسب عالية أكبر من (60%)، وهذا يدل على صدق أداة الدراسة. كما أن معامل ألفا كرونباخ قدر بـ 0.957 بالنسبة للمحور الأول، وهو يدل على أن نسبة الانسجام الداخلي للعبارات 34 المكونة للمحور الأول عالية، في حين بلغت قيمة معامل الثبات للمحور الثاني 0.957، وهذا يدل على أن نسبة الانسجام الداخلي للعبارات العشرة المكونة للمحور الثاني عالية كذلك.


المبحث الثاني: وصف المتغيرات ذات العلاقة بموضوع الدراسة في المؤسسة موضوع الدراسة

سنقوم في هذا المبحث بعرض أربعة مطالب وهي: التعريف بمؤسسة كوندور ومصالحها الادارية، أنواع رجال البيع في مؤسسة كوندور، الخدمات المقدمة والمهارات المطلوبة، مطلب خصص لإدارة القوى البيعية في مؤسسة كوندور، وأخيرا مؤشرات الجودة والتميز في خدمة العملاء في مؤسسة كوندور.

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة كوندور ومصالحها الادارية

يعرض المطلب لمحة تعريفية عن مؤسسة كوندور للالكترونيك، بالإضافة إلى تميز المؤسسة، أهدافها، مبررات اختيار مؤسسة كوندور للالكترونيك كميدان للدراسة، تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

1- لمحة تعريفية عن مؤسسة كوندور للالكترونيك:¹

مؤسسة عنتر تراد للتجارة هي مؤسسة خاصة ذات مسؤولية محدودة، تنشط وفق أحكام القانون التجاري، تحصلت على السجل التجاري في أبريل 2003 سنة 2003. والعلامة التجارية لمؤسسة عنتر تراد هي:  ، ويعني الرمز الموجود أمام هذه الكلمة طائر يعيش في جبال أمريكا، وهو من أكبر الطيور في العالم ويقال أنه فال خير عليها، وبالنسبة لحرف R فيعني أنها مسجلة في الديوان الوطني للمؤلفات والابتكارات، أما (Antar Trade) فهو الاسم التجاري للمؤسسة بالإنجليزية، ومعناه بالعربية عنتر للتجارة.

يوجد مقر المؤسسة بمجمع النشاطات الصناعية بولاية برج بوعريريج، بمساحة تقدر بـ 47800 م² ، منها 20000 م² مغطاة، يقدر رأسمالها بـ: 2445141114111,11 دج، يتمثل نشاطها أساسا في صناعة الإلكترونيك والإلكترومنزلي. يقدر حجم الاستثمارات بـ 1000 مليون دينار جزائري، وتحقق المؤسسة رقم أعمال يقدر بـ: 2500 مليون دج، وهي إحدى المؤسسات المكونة لمجموعة بن حمادي التي تحتوي على خمس مؤسسات بما فيها كوندور، وهي:

- مؤسسة Argilo وهي وحدة لإنتاج الآجر.

- مؤسسة Gerboir وهي وحدة لإنتاج القمح الصلب ومشتقاته.

- مؤسسة Plyben وهي وحدة لإنتاج الأكياس البلاستيكية.

- مؤسسة Gemac وهي وحدة لإنتاج البلاط ومواد البناء.

انطلقت المؤسسة في بداياتها بـ 90 عامل، وفي سنة 2006 شغلت حوالي 600 عامل موزعين على مختلف الوحدات والمصالح حسب تأهيلهم وتكوينهم وتخصصاتهم.

إن كل منتجات مؤسسة كوندور تصدر بالعلامة التجارية كوندور المسجلة في الديوان الوطني لحماية المؤلفات والابتكارات بما يضمن لها حماية كافية من أي تزوير أو تقليد. وتمون المؤسسة بالمواد

¹ مصلحة الموارد البشرية، مؤسسة كوندور، 2015.

الأولية من طرف مورديها بالخارج ومن بينهم الصين، كوريا، إيطاليا، البرازيل وألمانيا، كما أن للمؤسسة فروع بيع في العديد من الولايات الجزائرية أهمها سطيف والجزائر العاصمة، وكذا بعض الدول العربية منها تونس وليبيا، وتكون هذه المنتجات متبوعة بوثيقة ضمان الجودة لمدة معينة.

تحصلت مؤسسة كوندور على عدة شهادات وطنية ودولية من أهمها شهادة مشاركة في معرض للإنتاج الوطني بالأوراس من 28 أبريل 2004 إلى 9 ماي 2004، شهادة ISO9000، وهي تعمل على التحسين المستمر لمنتجاتها حتى تصبح ذات جودة عالمية معترف بها. وتسعى أيضا لتلبية حاجات ورغبات عملائها، مع محاولة جذب أكبر عدد منهم وهذا عن طريق الإعلانات في الجرائد اليومية والمجلات، الإشهارات التلفزيونية، المعارض الوطنية والدولية.

2- تميز مؤسسة كوندور

تتميز المنتجات المعروضة من قبل "كوندور" بالأسعار المتناسبة والقدرة الشرائية للمواطن الجزائري بغض النظر عن فئته العمرية وطبقته الاجتماعية، بالإضافة إلى العديد من المزايا التقنية والتكنولوجية العصرية ذات الجودة العالية أبرزها:¹

- هي منتجات جزائرية تصنع وتركب في الجزائر بسواعد وكفاءات جزائرية.
- منتجات "كوندور" تركز على الجودة العالية وبأفضل العروض والخدمات. ففي 2011 نالت شرف أول مؤسسة خاصة تحصل على شهادة الجودة الصناعية.
- محليا "كوندور" هي أول مؤسسة جزائرية تقتحم عالم تكنولوجيات الاتصال بتصنيع الأجهزة المحمولة.
- "كوندور" تملك أكبر تجربة بابتكارها لعدة موديلات في عدة مجالات مما مكنها من تنمية خبرتها.
- خدمة ما بعد البيع الأكبر في الجزائر، وكذلك شبكة التوزيع ونقاط البيع وصلات العرض المقدر بـ109 قاعات منتشرة عبر الوطن.
- "كوندور" لا يطمح لربح المال بقدر ما يسعى لخلق مناصب شغل جديدة، فـ"كوندور الكترونيكس" وهو فرع من مجموعة بن حمادي يشغل لوحده أكثر من 5000 عامل .
- تتوفر على أحدث التقنيات والتطبيقات المصممة خصيصا للزبون الجزائري وفق الخصوصية الجزائرية وذلك بالمستوى المتميز من الجودة والتنوعية.
- كوندور يقدم للمستهلك الجزائري أعلى وأحدث تكنولوجيا بأقل سعر، وعند شراء منتج "كوندور" لا يحتاج الزبون لاقتناء أكسيسواراته من أي محل، لأنه مزود بكل المستلزمات.
- كوندور يستثمر في الموارد البشرية والطاقت البشرية المحترف ويسهر على تكوينه.
- "كوندور" يعمل بكل الطاقات على تطوير عدة منتجات عالية الجودة لاستقبال السنة الجديدة 2016 حتى يظل المستهلك الجزائري وفيا للمنتج الجزائري ولمنتج "كوندور" التي توفر نظام خدمة ما بعد البيع لا تضاهيها خدمة.

¹ جريدة الشروق العربي، 6 سبتمبر 2015.

- في مجال التطبيقات، كوندور تتوفر على فريقين يسهر طاقمهما على تطوير التطبيقات وتقديم الأفضل للمستعمل الجزائري، الفريق الأول (CONDOR ITC) ينتمي لفرع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الكائن مقره بالعاصمة والمتخصص في تسيير نظام "كوندور ستور" وتطوير التطبيقات، ويسهر كذلك على اختيار أحسن التطبيقات الموجودة في العالم من أجل توفيرها مجاناً لمستعمل أجهزة "كوندور"، وفريق البحث والتطوير المتواجد على مستوى الإدارة المركزية بولاية برج بوعرييج يسهر على تطوير الأنظمة وإبتكار وطرح الحلول التكنولوجية وبعض التطبيقات وهو مبتكر نظام "مدرستك".

3- أهداف مؤسسة كوندور

تسعى مؤسسة كوندور إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها:¹

- تحقيق احتياجات الزبائن من خلال تطوير المنتجات والخدمات (والمطلبات القانونية والبيئية).
- تقوية مركز المؤسسة في السوق المحلية ورفع قيمة الإنتاج الوطنية.
- العمل على نيل شهادات الجودة العالمية الخاصة بالمنتج.
- المداومة على تنظيم وتحسين هيكل المؤسسة.
- تدعيم الاستثمارات باقتناء وسائل إنتاج عصرية بهدف تطوير وتوزيع المنتجات لمواجهة المنافسة القائمة.
- تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال العمل على زيادة الحصة السوقية من خلال غزو أسواق جديدة.
- التواجد في مختلف بلدان المغرب العربي.
- التكوين المستمر للعمال والإطارات.
- الاستفادة من توظيف إطارات عالية المستوى والكفاءة.

4- مبررات اختيار مؤسسة كوندور لـ"الالكترونيك كميديان للدراسة"

- لقد تم اختيار مؤسسة كوندور لمجموعة بن حمادي بولاية برج بوعرييج لإجراء الدراسة الميدانية نظراً لعدة اعتبارات منها:
- أول عامل حفز على اختيار هذه المؤسسة هو امكانية الاتصال والتواجد في المؤسسة، والحصول على المعلومات مقارنة مع المؤسسات المنافسة الأخرى.
 - أهمية وجود منتجات وخدمات هذه المؤسسة في الأسواق المحلية على الرغم من حداثة تواجدها في السوق الجزائرية.
 - تميز المؤسسة من ناحية شهرتها، ثقافتها، منتجاتها وخدماتها.

¹ مصلحة الموارد البشرية، مؤسسة كوندور، 2015.

- سعي المؤسسة الدائم للتميز والجودة، والدليل حصولها على عدة شهادات ISO، وهذه الشهادات هي اعتراف من الهيئات العالمية المختصة بجودة منتجات مؤسسة كوندور.¹
- تنتمي المؤسسة إلى القطاع الخاص الذي يتمتع بالاستقلالية في قراراته، وبالتالي فالخيار الذي تنتهجه إدارتها ليس ناتجاً عن ضغوط وقرارات صادرة من فوق وبعبء كل البعد عن الواقع السوقي.
- امتلاك هذه المؤسسة لشبكة واسعة تمثل قوى البيع الشخصي خاصة شبكة خدمات ما بعد البيع.
- اهتمام المؤسسة بجانب أهمية اكتساب المهارات، حيث أنها تقدم برامج تدريبية متنوعة ومتخصصة للعاملين والموظفين بجميع أنواعهم وتخصصاتهم، ومن أمثلة البرامج المقدمة للعاملين في مجال البيع والتسويق، برنامج تدريبي بعنوان تسيير قوى البيع، وبرنامج تدريبي بعنوان إدارة علاقات الزبائن... الخ.²
- كون المؤسسة صناعية فهي تعتمد على البيع الشخصي كأداة رئيسية للترويج.
- اهتمام المؤسسة بالجانب التسويقي حيث أنها تقوم بدراسة السوق وسلوك المستهلكين والمنافسين.
- إهتمام المؤسسة بخدمة زبائنها ومحاولة تنمية العلاقة معهم، حيث أنها قامت باستحداث ما يسمى بـ (CRM) أو (GRC) (Gestion des Relations Client) - تسيير علاقات الزبائن - حيث أن هذا البرنامج يحتوي على كل معلومات الزبائن أماكن تواجدهم، نوع شكاويهم، نوع المنتج، نوع العطب، تاريخ تقديم الشكوى والتاريخ أو المدة التي سيتم فيها اصلاح العطب مع علم الزبون بهذه المدة.³
- اهتمام المؤسسة برضا العميل، حيث أنها تجري استطلاعات الرأي بهدف معرفة شكاوى العملاء ومدى رضاهم عن المنتجات والخدمات المقدمة.⁴

5- تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الهيكل التنظيمي يوضح تقسيم العمل والترتيب السلمي والإداري لدوائر ومصالح ووحدات المؤسسة، وهذا التقسيم يساعد ويسهل تحديد المسؤوليات والمهام والاختصاصات، ويمكن توضيح مكونات الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور من الأعلى إلى الأسفل في الشكل التالي:⁵

¹ الملحق رقم (05)

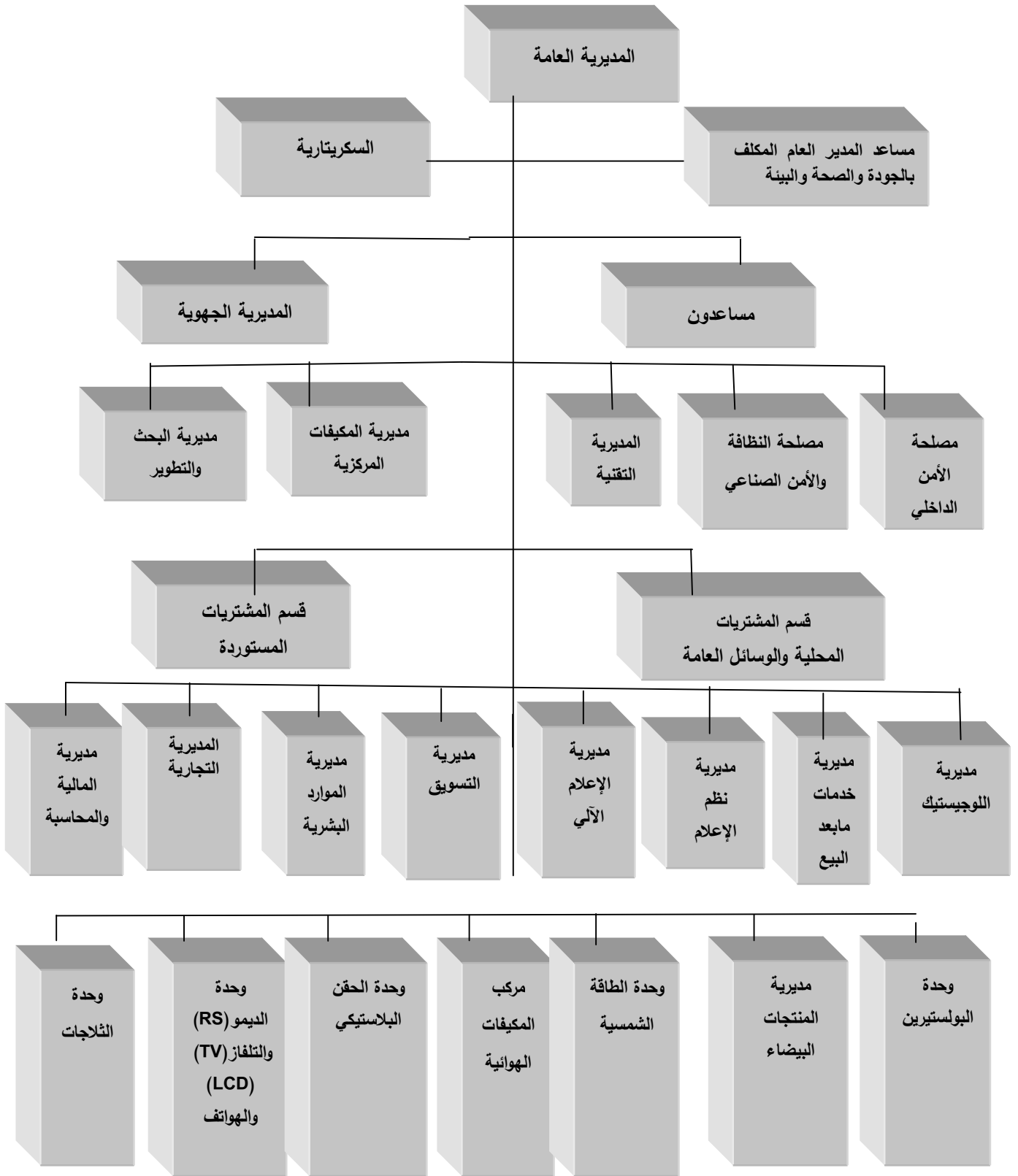
² الملحق رقم (04)

³ الملحق رقم (04)

⁴ الملحق رقم (06)

⁵ مصلحة الموارد البشرية لمؤسسة كوندور، 2015.

الشكل رقم (18): الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور للإلكترونيك



المصدر: مصلحة الموارد البشرية لمؤسسة كوندور، 2015.

يوضح الشكل رقم (18) الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور، حيث نجد أن عدد المستويات التنظيمية صغير، مما يسهل عملية الاتصال من أعلى إلى أسفل، وهذا ما يجنب تشويه الرسالة من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الدنيا من الهيكل التنظيمي، أي أنها تصل بأقل قدر ممكن من الأخطاء، فيمكن القول أن هذا النظام يوفر التكيف والمرونة، والملاحظ من الناحية الأفقية أن المؤسسة تطبق نطاق الإشراف والتخصص، ويتبين ذلك بوضوح في استقلالية مصالح المؤسسة عن بعضها البعض، وإشراف كل رئيس مصلحة على العاملين فيها.

فيما يخص درجة الرسمية فهي متدنية، فلا يوجد تعقيد فيما يخص الأنظمة والإجراءات، فالأفراد داخل المؤسسة وخاصة المصالح الإدارية يتعاملون دون تكليف بينهم، واستناداً للملاحظة أثناء الدراسة الميدانية فإن ذلك يرجع للثقافة السائدة داخل المؤسسة والناجمة أصلاً من تصرفات الإدارة العليا (المدير)، والتي تظهر في تصرفات وتعاملات لا رسمية مع الموظفين والعاملين بالمؤسسة وحتى مع العملاء، وكل هذه أشياء إيجابية تعتبر تحفيزاً معنوياً للعاملين والعملاء. أما بالنسبة للمركزية في اتخاذ القرارات فهي متدنية، فحسب ما يلاحظ من الهيكل التنظيمي فإنه يوجد تفويض للسلطة واتخاذ القرارات على جميع المديرات والمصالح بالمؤسسة من خلال استقلالية بعض المصالح، وكذا وجود مصلحة المساعدة التي يجتمع فيها رؤساء المصالح لتبادل الآراء والاستشارة من أجل اتخاذ القرارات الملائمة.

أ- **المديرية العامة:** تتكون المديرية العامة من المدير العام والأمانة العامة ونائب المدير العام ونائب المدير العام المكلف بتسيير أعمال الجودة. تتمثل أعمال المديرية العامة فيما يلي:

- تحقيق برامج الإنتاج المسطرة من طرف المؤسسة؛
- تحقيق تسويق الإنتاج في إطار سياسات وإجراءات مسطرة من طرف المؤسسة؛
- ضمان الحفاظ على ممتلكات وأصول المؤسسة.
- الحرص على كفاءة أداء أنشطة المؤسسة (إدارة، تموين، إنتاج، تسويق، صيانة...).
- تطوير سيوررات ربحية أنشطة المؤسسة.
- ضمان إدارة الأنشطة والممتلكات والأفراد وفقاً للقوانين والأنظمة المعمول بها.
- تنظيم وبرمجة الأعمال لمختلف المرؤوسين.
- ممارسة السلطة على أفراد التنظيم وفق الهرم التنظيمي.
- ضمان تطبيق نظام إدارة الجودة المنصوص في المواصفة (ISO 9001).

ب- **المديرات والمصالح الوظيفية:**

ثانياً- مهام مديرية الجودة والسلامة والبيئة: هذه المديرية تقوم بـ:

- السهر على تطبيق نظام إدارة الجودة والسلامة والبيئة والحفاظ عليه والعمل على تطويره 2 .
- تسيير الوثائق الخاصة بنظام إدارة الجودة والسلامة والبيئة 3 .

- تقديم ونشر التوصيات واقتراح الأفعال التصحيحية 4 .
- الأخذ بعين الاعتبار الاقتراحات المقدمة من طرف أفراد المؤسسة فيما يخص التطوير المستمر لنظام إدارة الجودة والسلامة والبيئة.
- الأخذ بالأفعال التي تؤدي إلى عدم ظهور حالات عدم التطابق الخاصة بالمنتجات والعمليات ونظام إدارة الجودة والسلامة والبيئة
- أولاً- مسؤول تسيير الجودة: (وظيفة استشارية)، وهو يقوم بالمهام التالية:
 - يعطي إرشادات خاصة بمتطلبات الحصول على شهادة ISO؛
 - يعطي نصائح للمصالح الأخرى حول عملية التسيير.

ثانياً- مديرية البحث والتطوير:

تعد مصلحة البحث والتطوير المقدم الرئيسي للإبداع التكنولوجي، يقصد بهما كل الجهود المتضمنة تحويل المعارف المصادق عليها إلى حلول فنية في صور أساليب أو طرق إنتاج ومنتجات مادية استهلاكية أو استثمارية.

وتتكون وظيفة البحث والتطوير من عمال، وسائل، وإجراءات التسيير، وكلها مجندة لإنجاز مشاريع البحث والتطوير، ويقوم بالإشراف على الوظيفة مسؤول يسمى مدير البحث والتطوير، يقوم بتوجيه العمال بغية تنفيذ النشاطات المعنية بالوظيفة حسب المشاريع المحددة، وتتمثل أعمال مديرية البحث والتطوير في إنتاج منتجات جديدة أو تحسين المنتجات الحالية أو تغيير أساليب الإنتاج...إلخ.

ثالثاً: مهام مديرية الموارد البشرية: تعمل على:

- الحرص على الاستعمال العقلاني لأفراد المؤسسة.
- إدراك وفهم سياسة التوظيف والتكوين.
- الحفاظ وتطوير القدرات البشرية للمؤسسة.
- إقرار وسن مواصفات وإجراءات لتسيير الموارد البشرية.
- الإدراك والتنبؤ بسياسة الأجور في المؤسسة.
- الحرص على تطبيق اللوائح القانونية والتنظيمية.
- الحفاظ على الجو الاجتماعي عن طريق تكوين علاقات دائمة مع الشريك الاجتماعي.
- العمل على تحقيق التسيير الفعال للموارد البشرية.
- السهر على احترام الإجراءات والخطط المنصوص عليها في المواصفة والخاصة بالموارد البشرية.

رابعاً: مهام مديرية خدمات ما بعد البيع

- الحرص على تقديم خدمات ما بعد البيع لمنتجات المؤسسة للعملاء.

- تحليل معلومات التغذية العكسية الناتجة عن التعطلات الحاصلة في منتجات المؤسسة .
- تحليل ومعالجة شكاوي العملاء.
- توجيه عملية الإنتاج بغية تحسين وتطوير جودة المنتجات.
- تسيير وممارسة الرقابة على مختلف مراكز تقديم خدمات ما بعد البيع التابعة للمؤسسة.

خامسا: مهام مديرية المالية والمحاسبة

- القيام بمختلف الأنشطة المتعلقة بالمحاسبة العامة للمؤسسة.
- القيام بعملية المتابعة الضريبية والاقتطاعات.
- إعداد الميزانية العامة للمؤسسة وتحليلها.
- القيام بالمتابعة المالية لملفات استثمارات المؤسسة .
- مشاركة الادارة العليا في تحديد سياسة الميزانية وإعداد خطط التمويل

سادسا: مهام المديرية التجارية

- الاستماع للعميل والعمل على تطوير أسواق المؤسسة
- إعلام مدراء مختلف المديریات بالتغيرات الحاصلة في الأسواق وبتطورات المبيعات
- تحديد المواعيد الخاصة بعملية البيع وإرسالها إلى وحدات الإنتاج للالتزام بهذه المواعيد
- تطبيق سياسات المؤسسة فيما يخص المخططات التجارية
- البحث عن أسواق جديدة
- تقييم أثر بنية الأسعار على ربحية المؤسسة وتقديم الاقتراحات والتغييرات اللازمة بهذا الشأن.
- السهر على احترام الاجراءات والقواعد المنصوص عليها في المواصفة.

سابعا: مهام مديرية التسويق: وتتمثل مهامها فيما يلي:

- تحضير وإعداد نظام للمعلومات التسويقية.
- القيام ببحوث التسويق وتحليل المنافسة بهدف تحديد حجم الطلب على منتجاتها
- المشاركة في إعداد سياسة الأسعار الخاصة بمختلف منتجات المؤسسة
- إعداد خرائط وجدول الطلب لمنتجات المؤسسة
- تحليل مبيعات المؤسسة والتنبؤ باتجاهاتها المستقبلية
- تحليل أثر تغيرات الأسعار على حجم الطلب على مختلف المنتجات ..
- السهر على احترام الاجراءات والقواعد المنصوص عليها في المواصفة .

ثامنا: مهام المديرية التقنية: وتتمثل مهامها في:

- الحفاظ على وسائل الإنتاج.
- إعداد برامج الصيانة والسهر على تطبيقها واحترامها.
- تنظيم ومراقبة أنشطة مكتب الدراسات.

- تسيير مخزون قطع الغيار الخاصة بوسائل الإنتاج. تاسعا: مهام مديرية المشتريات.
- الاتصال بالموردين.
- إعداد وتحليل الطلبات ومتابعتها .
- السهر على احترام الاجراءات والقواعد المنصوص عليها في المواصفة.

عاشرا: مهام مديرية اللوجستيك

- التكفل بعملية نقل السلع (مواد أولية- منتجات).
 - التكفل بعملية نقل أفراد المؤسسة.
 - التكفل بعملية صيانة وسائل النقل الخاصة بالمؤسسة.
- إحدى عشر: وحدات الإنتاج .تحتوي المؤسسة على وحدات الإنتاج التالية:**

- وحدة إنتاج المكيفات الهوائية والمواد البيضاء .
- وحدة إنتاج أجهزة استقبال الأقمار الصناعية.
- وحدة إنتاج أجهزة التلفاز .
- وحدة إنتاج الثلجات .
- وحدة إنتاج الحواسيب الآلية والهواتف الذكية.
- وحدة إنتاج الألواح الشمسية.
- وحدة إنتاج البلاستيك(وحدة دعم).
- وحدة إنتاج البولسترين (وحدة دعم).

- **وحدة إنتاج المواد البيضاء :** وهي الورشة المكلفة بإنتاج المواد البيضاء بجميع أنواعها (ثلاجة، طبخة، مكيف هوائي)، وتشرف عليها مجموعة كبيرة من العمال المؤهلين، حيث تنطلق عملية الإنتاج في هذه الورشة ابتداء من عملية التركيب للأجزاء المكونة للأجهزة، ثم إلى عملية تخزين الغاز والتلحيم والمراقبة والتدقيق، بعدها تمر المنتجات على مراقبة الجودة، فتوضع علامة خاصة على الجهاز وتأتي بعدها عملية التغليف والتعليب ومن ثم توجه إلى المخازن.

- **وحدة الثلجات :** تقوم هذه الوحدة ب: تركيب الثلجات

- **وحدة إنتاج الاستقبال الرقمي:** من مهامها إنتاج البطاقات الإلكترونية المستعملة في تركيب أجهزة الاستقبال، والقيام بتركيب أجهزة الاستقبال بمختلف الأنواع، بالإضافة إلى مساعدة الإدارة على الحصول على شهادة ISO9001، وتحتوي الوحدة على ورشات متطورة جدا حيث تمتلك أحدث التقنيات العالية في إنتاج أجهزة الاستقبال الرقمي.

- **وحدة إنتاج التلفاز:** من مهامها: إنتاج البطاقات الإلكترونية المستعملة في تركيب أجهزة التلفاز، والقيام بتركيب أجهزة التلفزيون بمختلف أنواعه، وتوجد داخل هذه الورشة ورشتان مهمتان تقومان بإنتاج التلفاز

بأنواعه المختلفة، ويتوزع العمال على هاتين الورشتين حيث يوجد عمال التركيب المكلفون بتركيب جميع القطع المشكلة للتلفزيون، وآخرون يقومون بعملية التجريب والتدقيق، وبعضهم مسؤول عن عملية مزج الألوان، والبعض الآخر يقوم بعملية المراقبة النهائية والتغليف.

- **وحدة إنتاج البلاستيك:** مهمتها إنتاج جميع المنتجات البلاستيكية التي تدخل في صناعة التلفاز والمكيفات الهوائية والثلاجات، حيث تجلب المادة الأولية من الخارج والتمثلة في البولستران التي يضاف إليها الملون، كما يقوم بهذه العملية عمال مؤهلون ذو تكوين عالي.

- **وحدة إنتاج البولستران:** حيث يوجد بداخلها معدات وآلات خاصة بإنتاج هذه المادة، تجلب هذه المادة من إيطاليا وإسبانيا. إذ يتم تمريرها على آلة خاصة بتكبير الحجم، ثم تنقل إلى عملية التجفيف، ومن ثم إلى آلات خاصة من أجل دمجها بواسطة الماء والضغط ثم تأتي عملية التجفيف، ونقلها فيما بعد إلى ورشات خاصة بالأجهزة التي تحتاج لهذه المادة. كما أنها تخضع إلى عملية مراقبة الجودة. بالإضافة إلى ذلك فإن هذا المنتج ليس موجه فقط لورشات المؤسسة من أجل التغليف بل تقوم المؤسسة ببيعه إلى مؤسسات أخرى.

المطلب الثاني: أنواع رجال البيع في مؤسسة كوندور، الخدمات المقدمة والمهارات المطلوبة

تعتبر سياسة كوندور سياسة تنافسية، إذ تهدف إلى تحقيق رقم أعمال تنافسي مقارنة بالمصنعين الآخرين، كما أنها باتساع وعمق خليطها السلعي والخدمي تستهدف شريحة كبيرة من العملاء في السوق، وهي الآن من المؤسسات الرائدة في السوق الجزائرية، ومما لا شك فيه مساهمة قوى البيع الشخصي في هذا التطور والنجاح، فمن أهم مجالات عمل هذه القوى ما يلي:

1- ناقلي ومسلمي البضاعة: للمؤسسة قوة بشرية معتبرة مهمتها نقل وتسليم البضاعة للعملاء الدائمين، خاصة منهم الذين يشترون بكميات كبيرة (على الأقل تكون مساوية لحجم حمولة شاحنات النقل التابعة للمؤسسة)¹، والملاحظ أن هذه القوة مهامها الروتينية أكبر من مهامها الإبداعية لأن علاقتها مع العملاء محدودة، تتمثل في شحن وتوصيل المنتجات للعملاء في الوقت والزمان المناسبين. وبالتالي لا تحتاج هذه الفئة إلى مهارات ابداعية ابتكارية كبيرة بل تحتاج إلى قدرات جسمية لتحمل الجهد والتعب الكبيرين لأداء مهامها.

2- متلقي ومسجل طلبات الشراء داخليا وخارجيا: قوى بيعية تعمل في مصلحة وفروع البيع تتكون من رئيس المصلحة ومساعديه، مهمتهم:

- تلقي وتسجيل وتصنيف طلبات العملاء.
- الاستماع للعملاء والإجابة على تساؤلاتهم بصفة شخصية، عن طريق الهاتف، أو عن طريق البريد الإلكتروني.

¹ الملحق رقم(04)

- تحسين طرق البيع للمحافظة على العملاء الحاليين وجلب عملاء جدد.
- إدارة حسابات العملاء وإرضائهم بشتى الطرق.
- دراسة السوق من حيث السعر والجودة.
- استقبال شكاوى الزبائن وتسجيلها في دفتر مخصص لذلك (يتم معالجة الشكاوى العادية الممكن حلها من طرف رئيس المصلحة أما بعض الشكاوى الخاصة والتي تستدعي تدخل الإدارة العليا فيتم مناقشتها وحلها بواسطة التشاور بين رئيس المصلحة والمدير العام)، وحسب تصريح مدير مصلحة المبيعات فإن شكاوى العملاء تعتبر مصدر مجاني للمعلومات وفرصة يجب استغلالها لكسب وفائهم.
- تلقي ومعالجة طلبات العملاء الخاصة بالاستفادة من السلفيات (فترة زمنية محدودة أوغير محدودة لدفع نسبة من ثمن المشتريات)، وحسب تصريح رئيس مصلحة المبيعات فإن للعملاء الدائمين والذين طلباتهم كبيرة الحجم الحق في الاستفادة من هذه الخدمة، ففي حالة طلب ذلك من عميل معين يجتمع مدير مصلحة المبيعات مع المدير العام لدراسة ملف المتابعة لهذا العميل، ويتم دراسة ظروفه الشخصية والقانونية، بالإضافة إلى رقم أعماله السنوي وتنوع وحجم مشترياته، فإذا كانت هذه المتغيرات في المستوى المطلوب يتم قبول طلبه، ويمكنه أن يستلم طلباته وذلك بدفع نسبة معينة من المبلغ المستحق وبدون مدة استحقاق محددة للمبلغ المتبقي.¹

وبالإضافة للقوى العاملة في مصلحة المبيعات توجد قوى أخرى تابعة لها تعمل في فروع البيع، أي مسجلي طلبات الشراء خارجيا، وهي محلات بيع في العديد من الولايات الجزائرية أهمها ولاية سطيف (ببلدية العلمة وبمقر الولاية)، وكذا ولاية الجزائر العاصمة، ولاية قسنطينة، وبعض الدول العربية والأوربية.²

رجال البيع على مستوى نقاط البيع لا تقتصر مهمتهم على بيع المنتجات للعملاء وتزويدهم بالمعلومات عنها بل تتعدى ذلك إلى إعداد ملفات العملاء ومتابعتها وتسجيل طلبات الشراء، والتأكد من مطابقتها لحاجات ورغبات العملاء مثل حجم ونوعية طلباتهم، بالإضافة إلى تزويد المؤسسة بمعلومات عن السوق ونشاطات المنافسة ونوعية المنتجات المطلوبة في المنطقة البيعية،³ وتجدر الإشارة إلى أن نقاط البيع هذه تسهل على العملاء الحصول على المنتجات، بالإضافة إلى تخفيض تكاليف ومتاعب التنقل لمقر المؤسسة بولاية برج بوعرييج.

ما يلاحظ عن هذا النوع من القوى البيعية (متلقي طلبات الشراء داخليا وخارجيا) أنها تحتاج إلى مهارات بيعية سلوكية عديدة بحكم تعاملها المباشر أو الشخصي مع العملاء. ومن بين هذه المهارات،

¹ الملحق رقم(04)

² الملحق رقم(04)

³ الملحق رقم(04)

مهارات التحدث، مهارات التعبير، مهارات الانصات، مهارات الرد الهاتفي، مهارات الاقناع، قدرات ومهارات حسابية، مهارات مواجهة اعتراضات العملاء، مهارات التعامل الانساني مع أنماط العملاء.

3- الباحثون عن العملاء والصفقات التجارية: نهتمهم الرئيسية تتمثل في البحث عن العملاء المرتقبين والصفقات التجارية (المناقصات الوطنية المعلن عنها في الجرائد اليومية أو مواقع الانترنت)، وإدارة كل ما يتعلق بهذه الصفقات بهدف الوصول إلى الربح. الهدف المسطر هو ربح كل المناقصات التي تدخلها المؤسسة لأن قرار المشاركة من عدمه يتم دراسته مسبقاً، وفي هذه الحالة خسارة مناقصة ما يعني خطأ في اتخاذ القرار، كما أنه تجدر الإشارة إلى أن قرار المشاركة في المناقصة لا يتم على أساس الشروط المحددة في دفتر الشروط والتي يلتزم بها كل مشارك، بل لاعتبارات أخرى كالكمية المطلوبة وحسابات أخرى تتماشى وإستراتيجية الشركة.

كل أنواع المناقصات تمثل للمؤسسة قيمة مالية من جهة وقيمة اشهارية من جهة أخرى وهذه الأنواع هي كالتالي:¹

- المناقصات الدولية المفتوحة: دولية بمعنى أن المعلن عن المناقصة يخص بالذكر كل المنافسين الدوليين في مجال إعلان المناقصة. ومفتوحة بمعنى تستهدفهم جميعاً بدون استثناء لتقديم عروضهم التقنية والمالية.
- المناقصات الدولية المحدودة: محدودة تعني أن الجهة المعلنه عن المناقصة تختار المترشحين والمشاركين في المناقصة المعلن عنها.
- المناقصات الوطنية الدولية المفتوحة: المترشحين للمشاركة في المناقصة سواء كانوا محليين بمنتجات محلية أو منتجات دولية فكلهم معنيون بهذه المناقصة.
- المناقصات الوطنية الدولية المحدودة.
- الاستشارات(Consultations): عبارة عن إعلان عن مناقصة ولكن في أغلب الأحيان تكون كمية المنتجات المطلوبة فيها صغير جداً بالمقارنة مع أي نوع آخر من أنواع المناقصات المذكورة سلفاً.
- الباحثون عن العملاء والصفقات التجارية مهمتهم الرئيسية البحث عن العملاء المرتقبين والصفقات التجارية (المناقصات الوطنية المعلن عنها في الجرائد اليومية أو مواقع الانترنت)، وإدارة كل ما يتعلق بهذه الصفقات بهدف الوصول إلى الربح. بالنسبة لطريقة ومراحل عملهم هي كالتالي:²
- يتم الإطلاع بصفة يومية على الجرائد اليومية و المواقع الإلكترونية الخاصة بالإعلان عن المناقصات الوطنية ومنها موقع (www.dztenders.com et www.algeriatenders.com)، وبعد دراسة كل

¹ الملحق رقم(04)

² الملحق رقم(04)

احتمالات الخسارة و الربح يتم تحديد أي المناقصات التي بالإمكان المشاركة فيه وفي الملحقات تجدون وثيقة مستخرجة من موقع اليكتروني عن مناقصة وطنية.

- يتم تحضير ملف المشاركة أو ما يسمى بدفتر الشروط، و يتضمن هذا الأخير عرضين، الأول عرض تقني للمنتجات المطلوبة مثل:

○ **الجودة:** ومن الوثائق تثبت ذلك: شهادة المطابقة ((CE)certificat de conformité)¹،
شهادات الايزو².

○ **مدة الضمان:** في شكل وثيقة ممضاة من طرف الشخص الأول في الشركة كالتزام منه بالمدة المقترحة لضمان المنتجات المطلوبة والمحددة في دفتر الشروط سلفاً.

○ **التخفيضات.**

بالإضافة إلى كل الوثائق القانونية التي تثبت وجود المؤسسة كالسجل التجاري ووضعيتها المالية وعلاقتها مع المؤسسات الضريبية، وكل الهيئات التي للمؤسسة علاقة بها كغرفة التجارة على سبيل المثال، ففي كل الحالات تقريباً يتم وضع شرط الدخول في المناقصة ايداع شهادة التصنيع (Attestation de Fabrication)³، وشهادة تثبت بأن المنتج محلي (Certificat d'Origine)⁴.

أما العرض الثاني فهو عرض مالي مثل أسعار المنتجات التي تم طلبها أساساً في دفتر الشروط وكل خصائصها التقنية، هامش الربح.

- بعد تحضير الملفن يتم إرساله إلى الجهة المعلنة عن المناقصة، كما يتم إرسال ممثل عن المؤسسة في تاريخ فتح الأظرفة، وتكون مهمته الحضور لمراقبة سير عملية تقييم واختيار العرض الوحيد من بين كل العروض المرسله من كل طرف المؤسسات المشاركة، وهو العرض الذي يتحصل على أكبر عدد من النقاط الإيجابية ليتم الإعلان عنه في مدة لا تتجاوز 120 يوم كأقصى حد ابتداءاً من تاريخ فتح الأظرفة لكن في اغلب الحالات تكون 90 يوماً. للمؤسسات التي لم تريح المناقصة حق الطعن وذلك خلال مدة عشرة أيام بعد الإعلان عن النتيجة.

4 - مقدمي خدمات ما بعد البيع: شبكة منتشرة عبر التراب الوطني، هذه الشبكة يمثلها تقنيون متخصصون في الإلكترونيك، من مهامهم تركيب وصيانة وإصلاح المنتجات في مدة الضمان وخارجها، منهم تابعين للمؤسسة ومنهم وكلاء تعاملهم مع المؤسسة مبني على عقد، يلزم هذا الأخير الوكيل بالتعاقد مع مؤسسة كوندور دون سواها من المؤسسات لفترة زمنية محددة، كما يوضح كل ما يخص تعاملاتهم القانونية مع المؤسسة والعملاء خلال مدة الضمان وخارجها؛ ومن بين بنود هذا العقد ما يلي:⁵

¹ الملحق رقم(10)

² الملحق رقم (9)

³ الملحق رقم(07)

⁴ الملحق رقم (08)

⁵ الملحق رقم(04)

- إذا تم التعاقد مع الوكيل فالمؤسسة تضمن له التدريب على تركيب وصيانة وتصليح منتجاتها، يكون هذا التدريب بشكل فردي أثناء العمل ولمدة معينة حسب احتياجات الوكيل التدريبية، وبعد انتهاء فترة التدريب يلتحق الوكيل لمباشرة عمله.

- للوكيل الحق في مشتريات قطع الغيار مجاناً من المؤسسة، وهي قطع الغيار التي يستعملها في إصلاح المنتجات خلال مدة الضمان، كما أن تصليح أو تركيب كل وحدة من المنتجات له سعر معين، ويؤخذ بعين الاعتبار تكاليف النقل في حالة تركيب الأجهزة.

- كل وكيل ملزم بتقديم تقريراً شهرياً يضم كل المعلومات الخاصة بالتدخلات والأعمال التي قام بها، وذلك من أجل حساب مرتبه الشهري، ويتم التأكد من الأعمال التي قام بها عن طريق بعض الوثائق منها بطاقة الضمان التي يستلمها من كل مستفيد من الخدمات، وقطع الغيار العاطلة التي استبدلها بقطع جديدة. ويمكن للوكيل شراء قطع الغيار من المؤسسة خارج مدة الضمان وبأسعار منخفضة عن السوق، أما أسعار الخدمة خارج الضمان فالوكيل حر في ذلك.

من الأهداف العليا لمصلحة خدمات ما بعد البيع والتي تندر ضمن السياسة العليا للشركة
إصلاح كل المنتجات التي بها عطب في وقت قياسي و الحد من شكاوى الزبائن فيما يخص وقت الإصلاح وتفاذي الوقوع في مشاكل مع الزبائن لأن مصلحة ما بعد البيع تمثل وبشكل أساسي ومباشر صورة الشركة ولهذا اتخذت الشركة عدة إجراءات تحسينية ومنها:¹

- التركيز على تدريب كل عمال مصلحة ما بعد البيع وذلك وفقاً لكل منصب سواء في الاستقبال أو في الخصائص الأساسية للمنتجات ولأدق تفاصيلها، لتفاذي الوقوع في إحراج مع الزبون إذا سأل عن الخصائص التقنية للمنتج معين حيث أن هذه الأخيرة كانت مخصصة لعاملات happy call. كما أن التوظيف يقوم أساساً على ذوي الخبرة في مجال الإصلاح لا على أساس الشهادة في بعض الأحيان لما فيه من مردودية وقيمة مضافة للمؤسسة.

- استحداث ما يسمى (CRM) أو (GRC "Gestion des Relations Clien") - تسيير علاقات الزبائن - حيث أن هذا البرنامج يحتوي على كل معلومات الزبائن أماكن تواجدهم، نوع شكاويهم، نوع المنتج، نوع العطب، تاريخ تقديم الشكوى والتاريخ أو المدة التي سيتم فيها إصلاح العطب مع علم الزبون بهذه المدة، وللاشارة فقط، مدة الإصلاح تحدد على أساس نوع العطب ولا يمكن أن تتعدى ثلاث أيام في كل الحالات ما عدا الحالات الخاصة مع الشركات التي تم الاتفاق معها على مدة الإصلاح 15 يوم كأقصى حد، وذلك وفق عقد مبرم بين الطرفين.

- التحفيزات المالية: تحفيز وتشجيع العمال القائمين على إصلاح المنتجات التي حدث بها عطب عن طريق عدد التدخلات التي قام بها المصلح لتترجم في آخر الشهر إلى تحفيز مالي وتسلم شهرياً.

¹ الملحق رقم (04)

تشرف مصلحة خدمات ما بعد البيع على اختيار، تنظيم، مراقبة وتقييم رجال بيع الخدمات المرافقة للمنتجات (تقنيين تابعين لها ووكلاء)، فيتم الاتصال بهم وتوجيههم لمساعدتهم على مواجهة صعوبات العمل، كما يمكن لهذه المصلحة استقبال شكاوى العملاء خاصة عن طريق الهاتف وتسجيلها.

تسخر المصلحة عدد كبير من الموظفين لاستقبال شكاوى العملاء عن طريق الهاتف، حيث تقدم المؤسسة هذه الخدمة بإسم المكالمة السعيدة (happy call)، وتحرص على الاختيار والتدريب والتحفيز لهذه الفئة من العاملات، بسبب ما تحتاج إليه من مهارات الاتصال، الاستماع، التحدث وكيفية الرد على المكالمات الهاتفية، بغية تقديم خدمات في المستوى المطلوب، خاصة فيما يخص فهم مشكلة العميل والقدرة على توجيهه إلى أقرب وكيل مناسب للاستفادة من الخدمة. ويعتبر دفتر شكاوى الزبائن وثيقة لتقييم أداء التقني والوكيل على مستوى المنطقة التي يعمل فيها، وحسب ما يصرح به العاملين في مصلحة خدمات ما بعد البيع فإن معظم شكاوى العملاء تتمثل في التأخير وعدم السرعة في الحصول على خدمة الإصلاح.¹

على مستوى فروع البيع ووحدات الإنتاج بمؤسسة كوندور يوجد متخصصون ذوي خبرة في مجال خدمات ما بعد البيع، يقدمون هذه الخدمات لعملائهم من تجار التجزئة والجملة والأفراد العاديين، خاصة بالنسبة لحالات الأعطال التي يصعب على الوكلاء في بعض الولايات إصلاحها؛ وبالنسبة لحجم التغطية فشبكات خدمات ما بعد البيع تغطي مختلف الولايات الجزائرية تقريبا بنسبة 96% من التراب الوطني.²

المطلب الثالث: إدارة القوى البيعية في مؤسسة كوندور

لبيع منتجات كوندور لدى المؤسسة قوى بيعية تنشط داخل المؤسسة وخارجها وهي كالتالي:

- قوى بيعية تعمل داخل المؤسسة، يمثلها العاملون في مصلحة المبيعات (مدير المبيعات، مسجلو طلبات الشراء، الباحثون عن الصفقات)، والتقنيين العاملين في المؤسسة وتشرف عليهم مصلحة خدمات ما بعد البيع.

- قوى بيعية تنشط خارج المؤسسة يمثلها رجال البيع العاملون في الفروع البيعية (مسجلو طلبات وتقنيين)، ووكلاء خدمات ما بعد البيع المنتشرين عبر التراب الوطني.

1- تنظيم القوى البيعية:

يتم التنظيم وفق مرحلتين تتمثل في تحديد أهداف القوى البيعية أولا ثم هيكلها.

أ- **تحديد الأهداف البيعية:** يتم تحديدها انطلاقا من الأهداف التسويقية للمؤسسة، حيث تسند لرجال البيع مجموعة من الأهداف الكمية والغير كمية، فالأهداف الغير كمية تتمثل في:

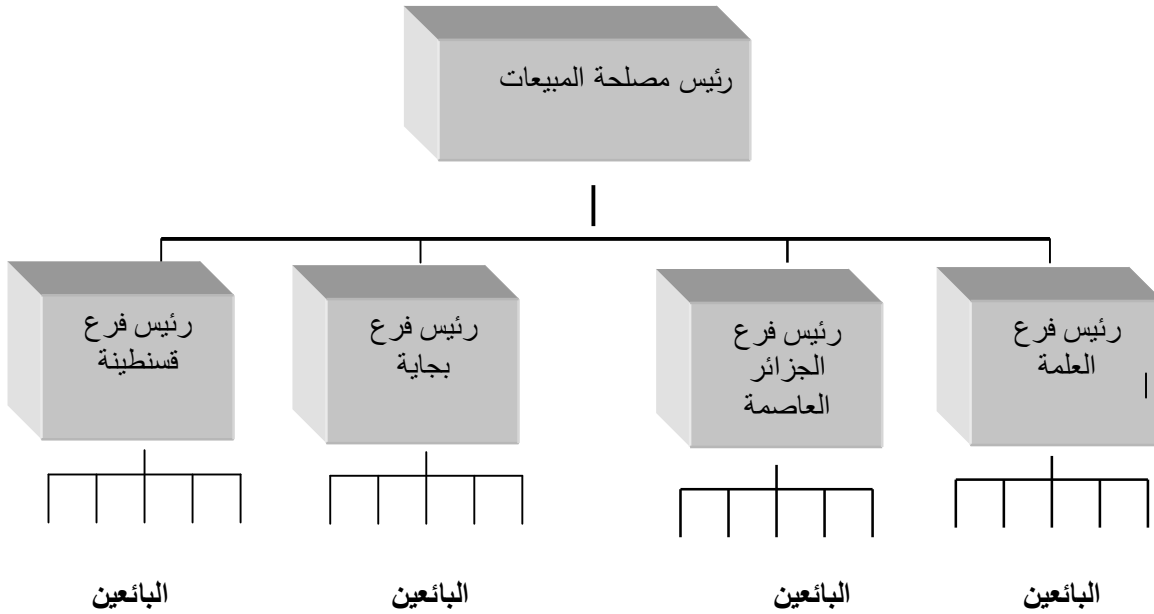
¹ الملحق رقم (04)

² الملحق رقم (04)

- جلب أكبر عدد ممكن من العملاء الجدد وذلك بالقيام بالحملات الترويجية.
 - إرضاء العملاء وكسب ثقتهم وذلك بتلبية رغباتهم وإشباع حاجاتهم وكذا بالمعاملة الحسنة.
 - التعرف على ردود أفعال العملاء على المنتجات والخدمات المقدمة.
- أما الأهداف الكمية وهي زيادة حجم المبيعات باستخدام الطرق الملائمة لذلك. لأن المبيعات تختلف من منطقة لأخرى، وذلك حسب ظروف المنطقة، نوعية العملاء، الكثافة السكانية، الكفاءة والمهارة البيعية لرجل البيع.

ب- **هيكل القوى البيعية:** تنظيم القوى البيعية في مؤسسة كوندور هو تنظيم حسب المناطق الجغرافية، فالمؤسسة لها فروع بيع في بعض الولايات خاصة منها ولاية سطيف والجزائر العاصمة وغرداية، إلى جانب ذلك تقنيين متخصصين في خدمات ما بعد البيع تابعين لهذه الفروع ووكلاء خدمات ما بعد البيع معتمدين مستقلين بمحلاتهم وهم منتشرين في معظم التراب الوطني، ويمكن تمثيل تنظيم هذه القوى بالشكل التالي:

الشكل رقم (19): هيكل تنظيم القوى البيعية في مؤسسة كوندور (تنظيم حسب المناطق الجغرافية)



المصدر : من اعداد الباحثة اعتمادا على المقابلة

العوامل التي تلعب دورا هاما في تحديد هذه المناطق البيعية هي: إمكانية البيع في السوق، حجم الطلب على المنتجات في المنطقة، الكثافة السكانية، نفقات البيع.

2- اختيار رجال البيع

بالنسبة للقوى البيعية (مسلم البضاعة، متلقي ومسجل طلبات الشراء، الباحثون عن الصفقات) فإن اختيارهم وتوظيفهم يكون على أساس الشهادة والخبرة، ووفق الخطوات التالية:

- تقوم مصلحة المبيعات بالتنسيق مع مصلحة الموارد البشرية بطلب موظفين بمواصفات معينة مثل المستوى التعليمي والخبرة مع وصف كامل للمنصب الوظيفي، وذلك عن طريق الإعلان في الجرائد أو الاتصال بوكالات تشغيل الشباب.

- يتم دراسة الملفات المقدمة من حيث الوثائق الإدارية، ويعتبر هذا تقييم أولي من طرف مصلحة الموارد البشرية، وبعد اختيار بعض المرشحين يتم تقييمهم فنياً من طرف رئيس مصلحة المبيعات عن طريق المقابلة ثم يتم اختيار المرشح الذي تتوفر فيه المواصفات المطلوبة.¹

أما بالنسبة للتقنيين التابعين للمؤسسة وكلاء خدمات ما بعد البيع فيتم اختيارهم وفق الخطوات التالية:²

- أول مرحلة يتم فيها اختيار المناطق الأكثر طلباً على منتجات المؤسسة والأكثر تركيزاً للكثافة السكانية، فيتم بعد ذلك الإعلان في الموقع الإلكتروني أو الجرائد اليومية عن طلب التعاقد مع وكيل متخصص في خدمات ما بعد البيع في تلك المنطقة، كما يتم وضع الشروط التي يجب توفرها في الوكيل من شهادة التخصص والخبرة في المجال؛ وتستخدم المؤسسة طريقة أخرى إلى طريقة أخرى للبحث وذلك من خلال الاتصال بالوكلاء المعتمدين والموثوق فيهم للبحث والاستعلام عن وكلاء جدد تتوفر فيهم الشروط اللازمة.

- المرحلة الثانية يتم فيها الاختيار المبدئي للتقنيين الذين تتوفر فيهم الشروط اللازمة، وبعد الاختبار الميداني لأدائهم حيث يشرف عليه متخصصون وخبراء تابعون للمؤسسة، يتم اختيار التقنيين الأفضل أداءً، ومن ثم التعاقد معهم.

3- تدريب رجال البيع:

تدريب رجال البيع في مؤسسة كوندور تدريباً جماعياً داخل المؤسسة وخارجها، وفي بعض الحالات تقدم المؤسسة التدريب الفردي أثناء العمل خاصة للتقنيين العاملين في مجال خدمات ما بعد البيع، تقدم مؤسسة كوندور دورات تدريبية على شكل محاضرات من تقديم أساتذة ودكاترة جامعيين ومستشارين في مجال إدارة الأعمال والتسويق، ومن أهمها دورة تدريبية بعنوان قوى البيع، وأخرى بعنوان إدارة علاقات الزبائن. غالباً ما تخصص المؤسسة دورات تدريبية للتقنيين العاملين في مجال خدمات ما بعد البيع مقارنة مع العاملين في مصلحة المبيعات وفروع البيع فتدريبهم يقتصر على التعلم أثناء

¹ الملحق رقم (04)

² الملحق رقم (04)

العمل (تقنيات وإجراءات البيع المختلفة، ومعلومات حول تشكيلات المنتجات وأسعارها)، وذلك بالممارسة والمشورة بإشراف رئيس مصلحة المبيعات والبائعين ذوي الخبرة.¹

تخطيط البرامج التدريبية سواء كان بالنسبة لمدته، تاريخ بدايته، مكانه، ميزانيته مقترن بالحاجة إليه، فعند إضافة تقنيات جديدة يتم تدريب التقنيين والوكلاء لضمان أداء تدخلاتهم بشكل جيد. وفي بعض الحالات يكون التدريب لأفراد معينين بطلب من رؤساء المصالح أو الوحدات الإنتاجية، وفي وجود هذه الحالات يتم تحديد الميزانية السنوية للتدريب. ويجدر الذكر أن المصاريف المخصصة للتدريب تتزايد من سنة لأخرى خاصة لوكلاء خدمات ما بعد البيع.²

تخصص المؤسسة للتقنيين التابعين لها ميزانية سنوية للتدريب داخليا في المؤسسة وخارجيا (كوريا، الصين، ألمانيا)، وخاصة إذا كان الهدف تعلم تقنيات جديدة، بالإضافة لوجود أجنبى يعملون داخل المؤسسة يشرفون على تدريبهم. أما بالنسبة للوكلاء المنتشرين عبر التراب الوطني فالمؤسسة ملزمة بموجب تعاقدها معهم بتدريبهم، وحتى في بعض الأحيان ضمان التدريب لمساعدتهم من أجل تحسين تدخلاتهم. يكون هذا التدريب بشكل فردي أثناء العمل بإشراف التقنيين العاملين داخل المؤسسة من خبرات جزائرية وأجنبية، ويصل في بعض الأحيان لمدة أسبوع في ورشات المؤسسة مع ضمان النقل والإيواء والطعام.

ما يلاحظ أن التدريب على مهارات البيع وتقنيات التعامل مع العملاء وكيفية إرضائهم ليس له نصيبا من الاهتمام في مؤسسة كوندور، وهذا ما يتبين في محدودية التدريب لهذه الفئة من البائعين واقتصار ذلك على التعلم أثناء العمل.

4- تحفيز رجال البيع:

القوى البيعية العاملة في مصلحة البيع والفروع والتقنيين العاملين داخل المؤسسة لهم مجموعة من الحقوق تعتبر كوسائل تحفيز مادية ومعنوية منها: الضمان الاجتماعي والتقاعد - الوقاية الصحية والأمن وطب العمل (توفير الاحتياطات الأمنية في حالة الإصابة بالأخطار المهنية مثل حوادث العمل وتبليغ الهيئة المكلفة في حالة حدوث هذه الأخطار) - الحق في اللجوء إلى الإضراب واحترام السلامة البدنية والمعنوية - التدريب الذي يهدف إلى تنمية المهارات - التشريعات عند بلوغ أهداف معينة - الترقية في العمل. الدفع المنتظم للأجر المستحق. الخدمات الاجتماعية. منح الإجازات والعطل مع الحصول على إذن الخروج في حالة الظروف الخاصة. توفير خدمات النقل والإطعام. أما الحوافز المادية فتتمثل في الاستقادة من راتب شهري قاعدي بالإضافة إلى علاوات منها منحة الخطر والأتعاب، منحة الساعات الإضافية والمنح العائلية. منح مبالغ مالية في حالة الزواج 18000.00 دج لكل شخص قدم عقد الزواج لمديرية الموارد البشرية للمؤسسة وهذا بالنسبة للعاملين التابعين لمؤسسة كوندور والمناسبات الدينية مثل

¹ الملحق رقم (04)

² الملحق رقم (04)

عيد الأضحى المبارك، حالات الوفاة كهبة لأهل المتوفى في هذه السنة يقدر المبلغ ب000.00 1000 دج. البيع بالتقسيط والسلفيات، حيث أن مبلغ السلفية يصل حتى 400 000.00 دج مقابل الإقتطاعات من الأجور.¹

بالنسبة لوكلاء خدمات ما بعد البيع والمنتشرين عبر الولايات فوسائل تحفيزهم محدودة مقارنة مع ما تقدمه المؤسسة للتقنيين التابعين لها، وتظهر محدودية ذلك في التدريب لمدة معينة مع ضمان الإطعام والنقل والإيواء، وفرصة الوكيل في شراء قطع غيار من المؤسسة بأسعار منخفضة عن السوق من أجل تدخلته خارج مدة الضمان.²

5- مراقبة وتقييم أداء رجال البيع:

تعتبر شكاوى الزبائن عن طريق الاتصال الشخصي أو عبر الهاتف أو البريد الإلكتروني من أكثر الطرق التي تعتمد عليها مصلحة المبيعات لمراقبة وتقييم أداء رجال البيع، بالإضافة إلى المراقبة المباشرة بواسطة ملاحظة الأداء بإشراف رئيس مصلحة المبيعات، ومن خلال مراقبة الوثائق مثل سندات الطلبات المرسله من فرع البيع إلى مصلحة المبيعات بالمؤسسة، وذلك تجنباً لتأخر تنفيذها، بالإضافة إلى المراقبة الدورية بإرسال مفتشين لفروع البيع لمراقبة الخدمات المقدمة، تسيير عرض المنتجات في المحل، سجلات الطلب، ملفات العملاء، وفي حالات معينة بإشراف رئيس مصلحة المبيعات خاصة إذا تعلق الأمر بأمور عالقة. وتعتمد المؤسسة العلنية في نتائج التقييم وتكون المكافآت عادة عبارة عن تشريفات وترقيات.³

بالنسبة لمراقبة أداء التقنيين ووكلاء خدمات ما بعد البيع فهي من مسؤوليات مصلحة خدمات ما بعد البيع، ويتم بوسائل عدة منها:⁴

- المراقبة الدورية عن طريق الملاحظة المباشرة بإرسال مفتشين لمحلات التقنيين والوكلاء.
- شكاوى الزبائن خاصة عن طريق الهاتف، ويعتبر دفتر شكاوى الزبائن وثيقة لتقييم أداء التقني والوكيل على مستوى المنطقة التي يعمل فيها.
- تحليل التقرير الشهري للمداخلات وهو تعليق مختصر ينجزه التقني أو الوكيل عن الأعمال التي قام بها تاريخها، نوعها، حجمها وتكلفتها، ويكون هذا التقرير مرفق بنسخة من بطاقة الضمان التي استلمها من العميل المستفيد من الخدمة، ونسخة من وصل الإيداع ممضي من طرف الزبون، بالإضافة إلى قطع الغيار العاطلة التي استبدلت بالجديدة في عملية إصلاح الأجهزة.

¹ الملحق رقم(04)

² الملحق رقم(04)

³ الملحق رقم(04)

⁴ الملحق رقم(04)

المطلب الرابع: مؤشرات الجودة والتميز في خدمة العملاء في مؤسسة كوندور

توجد عدة مؤشرات تدل على تطور منتجات وخدمات مؤسسة كوندور ومن بين هذه المؤشرات تطور عدد الوحدات المنتجة والمباعة، زيادة عدد رجال البيع والعملاء، والمؤشر الرئيسي هو تطور رقم الأعمال من سنة لأخرى وتطور الحصة السوقية.

1_ تطور مبيعات مؤسسة كوندور من منتج التلفزيون، منتج الثلاجة، ومنتج المستقبل الرقمي
الجدول رقم(19): مبيعات منتجات مؤسسة كوندور(2010-2014)

المنتج وحدة مباعه	2010	2011	2012	2013	2014
تلفاز (وحدة مباعه)	5900	12.000	39.000	810.000	1.000.000
معدل النمو	-	103 %	225%	1976%	23%
ثلاجة (وحدة مباعه)	7.000	10.000	29.000	95.000	117.000
معدل النمو	-	42.85%	190%	227%	23%
مستقبل رقمي (وحدة مباعه)	7.000	23.000	57.000	178.000	334.000
معدل النمو	-	228.57%	147%	212%	87%

المصدر : من إعداد الباحثة اعتمادا على الملحق رقم (03)

يلاحظ من الجدول أعلاه أن مبيعات منتجات مؤسسة كوندور تنمو وتتطور من سنة لأخرى وبشكل مضاعف يصل حتى لضعفين وأكثر خاصة بالنسبة لمنتج التلفاز سنة 2013، حيث قدرت نسبة الزيادة بـ1976%، وهي نسبة كبيرة جدا حيث تضاعفت المبيعات عشرات المرات، والملاحظ أن نسبة الزيادة لسنة 2013 كانت مرتفعة أكثر من السنوات الأخرى، حيث بلغت نسبة نمو مبيعات الثلاجة 227%، والمستقبل الرقمي 212% وبالنسبة لمبيعات منتج المستقبل الرقمي فقد وصل معدل النمو إلى 228.57% سنة 2011. هذه البيانات تدل على زيادة طلب وإقبال العملاء على منتجات مؤسسة كوندور نتيجة لعملية التحسين والتطوير لمنتجاتها وخدماتها.

2_ تطور رقم أعمال مؤسسة كوندور

الجدول رقم (20): رقم أعمال مؤسسة كوندور للفترة (2011-2014)

المنتج	2012	2014
رقم الأعمال (دج)	2 000 000 000.00	2 450 000 000.00
معدل نمو رقم الاعمال	-	22%

المصدر : من اعداد الباحثة اعتمادا على الملحق رقم (03)

نلاحظ من الجدول نمو رقم أعمال مؤسسة كوندور للفترة الممتدة بين 2012_2014، فقد حقق نسبة زيادة بمعدل 18.37%. وهذا يؤكد ويعكس نمو وتطور المؤسسة، منتجاتها وخدماتها وسعيها الدائم للابتكار والتحسين والتميز بغية إرضاء عملائها.

3_ تطور الحصة السوقية لمؤسسة كوندور

الجدول رقم (21): الحصة السوقية لمؤسسة كوندور للفترة (2010-2014)

المنتج	2010	2011	2012	2013	2014
الحصة السوقية	30%	35 %	40%	47%	56%

المصدر : من اعداد الباحثة اعتمادا على الملحق رقم (03)

من الجدول أعلاه يتبين أن الحصة السوقية لمؤسسة كوندور في تطور وتزايد من سنة إلى أخرى وذلك بنسب متقاربة، حيث كان معدل الزيادة بين السنوات 2010_ 2011_ 2012 ثابتا بنسبة 5%، وقدرت في سنة 2013 بـ 7%، بعدها إرتفعت في سنة 2015 إلى نسبة 9%. من خلال هذه النتائج يمكن القول أن المؤسسة لها نصيبها المعتبر من السوق وهو أكثر من ثلثي السوق وبالتالي احتلالها للريادة في ظل تواجد عدة علامات منافسة، وهي قادرة على المنافسة وزيادة قدرتها التنافسية والدليل في ذلك زيادة حصتها السوقية من سنة لأخرى.

4. تطور عدد البائعين في مؤسسة كوندور

الجدول رقم (22): عدد البائعين في مؤسسة كوندور للفترة (2010-2014)

السنة	2010	2011	2012	2013	2014
عدد البائعين	49	100	163	185	200
نسبة الزيادة		104%	63%	13%	8%

المصدر : من اعداد الباحثة اعتمادا على الملحق رقم (03)

نلاحظ من الجدول أعلاه أن مؤسسة كوندور زادت من عدد البائعين لديها خلال الفترة الممتدة بين 2010-2014، حيث أنها توظف رجال بيع جدد من سنة إلى أخرى خاصة في سنة 2011، حيث كان معدل توظيف رجال البيع كبيرا جدا مقارنة بالسنوات الأخرى، إلا أن معدل التوظيف يتناقص تدريجيا، بحيث قدرت الزيادة في سنة 2011 بنسبة 104%، تليها نسبة الزيادة في 2012 بـ63%. إذن هذه النتائج تبين الاستراتيجية التوسعية لشبكة البيع في المؤسسة، والتي تحتاج لموارد بشرية عاملة في هذا المجال، حيث أن الطلب المتزايد على منتجاتها قابله الزيادة في نقاط البيع وهذا ما يحتاج إلى توظيف كفاءات بيعية جديدة.

5_ زيادة عدد العملاء المباشرين

الجدول رقم (23): عدد العملاء المباشرين لمؤسسة كوندور للفترة (2010-2014)

السنة	2010	2011	2012	2013	2014
تجار جملة	50	75	95	100	120
تجار تجزئة	50	75	100	130	185
وكلاء	20	30	40	53	85
مؤسسات	50	100	150	200	300
المجموع	170	280	385	483	690
نسبة الزيادة	-	64%	37%	25%	42%

المصدر : من اعداد الباحثة اعتمادا على الملحق رقم (03)

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن عدد العملاء المباشرين لمؤسسة كوندور متنوعين والمتمثلين في تجار الجملة والتجزئة والوكلاء والمؤسسات، ويبين الجدول نمو وزيادة عدد العملاء بشتى أنواعهم من سنة لأخرى خاصة في سنة 2011 بمعدل قدره 64 %، والملاحظ أن المؤسسات يشكلون النسبة الأكبر من عملاء كوندور، حيث وصل عدد المؤسسات المتعاملة مع كوندور إلى 300 مؤسسة في سنة 2014، يليها تجار التجزئة الذين قدر عددهم بـ 185 تاجر ثم تجار الجملة فالوكلاء. الزيادة في عدد العملاء يمكن أن تترجم بأن منتجات كوندور وخدماتها لها من المزايا العديدة القادرة على استقطاب وجذب العديد من العملاء الجدد، ومما لا شك حجم وقدرة القوى البيعية لها دور في ذلك. لوجود علاقة طردية بين معدل الزيادة في عدد رجال البيع ومعدل الزيادة للعملاء خاصة في سنة 2011، وهذا يبين الدور الذي تلعبه القوى البيعية بجانب عوامل أخرى في زيادة الطلب على المنتجات والخدمات.

6_ تطور نقاط البيع التابعة لمؤسسة كوندور

الجدول رقم (24): عدد نقاط البيع لمؤسسة كوندور للفترة (2010-2014)

	2014	2013	2012	2011	2010	
المنطقة	03	03	02	0	0	
والعدد	04	04	03	0	0	
قسنطينة2	07	05	05	01	0	
الجزائر 1	11	09	09	03	0	
المجموع	25	21	19	04	0	
نسبة الزيادة	19%	10%	375%	-	-	

المصدر : من اعداد الباحثة اعتمادا على الملحق رقم (03)

نلاحظ من الجدول أن مؤسسة كوندور قامت بزيادة وتوسيع في شبكة البيع لديها عبر مناطق التراب الوطني، والمتمثلة في منطقة العلة حيث أصبح فيها ثلاث نقاط بيع خلال سنة 2014، ولاية بجاية أصبح فيها أربعة نقاط بيع وقسنطينة سبعة نقاط بيع خلال سنة 2014، أما الجزائر فبلغت نقاط البيع فيها 11، وهي تشكل أكبر منطقة تنتشر فيها نقاط البيع التابعة للمؤسسة نظرا لكونها أكثر المناطق كثافة واستقطابا للزبائن المستهدفين.

7_ تطور نقاط خدمات بعد البيع لمؤسسة كوندور

الجدول رقم (25): نقاط خدمات ما بعد البيع في مؤسسة كوندور للفترة (2010-2014)

السنة	2010	2011	2012	2013	2014
التابعة للمؤسسة	10	25	39	39	44
التابعة للعملاء	19	22	32	36	45
المجموع	29	47	71	75	89
نسبة الزيادة	-	62%	51%	5%	18%

المصدر : من اعداد الباحثة اعتمادا على الملحق رقم (03)

يتبين لنا من الجدول بأن المؤسسة قامت بتطوير نقاط خدمات ما بعد البيع التابعة لها حيث تميزت بالارتفاع من سنة لأخرى وبلغت 44 نقطة لسنة 2014، ونلاحظ أيضا زيادة عدد وكلاء خدمات ما بعد البيع في نفس الفترة حيث بلغت 45 في سنة 2014 وهذا راجع الى الزيادة في مبيعات المؤسسة وزيادة نقاط البيع والعملاء، وبذلك نمو الحاجة لخدمات ما بعد البيع.

8_ زيادة مدة الضمان لبعض منتجات مؤسسة كوندور

الجدول رقم (26): مدة الضمان في مؤسسة كوندور للفترة (2010-2014)

السنة	2010	2011	2012	2013	2014
مدة الضمان لمنتج الحاسوب	12 شهر	12 شهر	24 شهر	مع مؤسسات من 36 شهر حتى 60 شهر	من 36 شهر حتى 48 شهر
مدة الضمان لمنتج الغسالات	12 شهر	12 شهر	24 شهر	24 شهر	24 شهر وفي بعض الغسالات تصل مدة ضمان المحرك الى 12 سنة (2015) جديد

المصدر : من اعداد الباحثة اعتمادا على الملحق رقم (03)

من خلال الجدول نلاحظ أن المؤسسة زادت في مدة ضمان منتجاتها والمتمثلة في الحاسوب والغسالة بعدما كانت 12 شهرا رفعت مدة الضمان إلى 48 شهرا بالنسبة للحاسوب و12 سنة بالنسبة للغسالة في سنة 2014، وهذا من أجل رفع من حجم مبيعاتها من خلال تطوير خدمات ما بعد البيع والتحسين. ومن خلال الجداول السابقة تبين أن نسبة العملاء زادت في هذه المرحلة بالإضافة الى الحصة السوقية لها وهذا ما يبين أن مؤسسة كوندور في تطور مستمر.

5. عدد شكاوى الزبائن وعدد الشكاوى المعالجة في مؤسسة كوندور

الجدول رقم (27): عدد شكاوى الزبائن والشكاوى المعالجة في مؤسسة كوندور للفترة (2010-2015)

السنة	2010	2011	2012	2013	2014	2015
عدد الشكاوى	19800	28700	29000	87 120	90 892	120 491
عدد الشكاوى المعالجة	19800	28700	29000	87120	90 892	19651
نسبة زيادة الشكاوى	-	44%	1%	200%	4%	-78%

المصدر : من إعداد الباحثة اعتمادا على الملحق رقم (03)

نلاحظ أن المؤسسة تهتم بشكاوى العملاء حيث أنها تقوم بمعالجة جميع الشكاوى التي تردها، كما نلاحظ إرتفاع عدد الشكاوى في السنوات الثلاثة الأخيرة، وحسب المقابلة التي أجريناها مع المسؤولين إرتفاع عدد الشكاوى ليس له علاقة بعدم قدرة المؤسسة على معالجة شكاوى الشكاوى وإنما راجع إلى: ¹ إنشاء وحدة إنتاج جديدة متخصصة في إنتاج الهواتف النقالة والحواشيب بكافة أنواعها، كما أنه وفي كل فترة تقدر بشهرين يتم إدخال منتج جديد إلى خط الإنتاج، وفيما يلي أنواع من الهواتف النقالة تم بيعها في سنة 2015.

¹ الملحق رقم(04)

الجدول رقم (28): مبيعات أنواع من الهواتف النقالة لمؤسسة كوندور سنة 2015

نوع الهاتف	C2	F1	F3	C6Pro	C6+
فترة دخوله خط الانتاج	جانفي 2015	فيفري 2015	فيفري 2015	أفريل 2015	أفريل 2015
الكمية المباعة	120715	120514	69331	45620	45321
مجموع الكميات المباعة	401501 ألف وحدة مباعة				

المصدر : من اعداد الباحثة اعتمادا على الملحق رقم (03)

من الجدول نلاحظ أن مجموع الكميات المباعة في سنة 2015 في 5 أنواع من 30 نوع من الهواتف النقالة يقدر بـ 501401 وحدة مباعة وعدد الشكاوى الواردة للمؤسسة في نفس السنة تقدر بـ 120491 شكوى أي ما يمثل نسبة 30% من عدد الوحدات المباعة، مع العلم أن الحواسيب التي تم بيعها في هذه السنة وباقي المنتجات الكهرومنزلية الأخرى ليست محسوبة في هذا الاستنتاج.

في سنة 2014 تم بيع 700000 ألف وحدة من الهواتف النقالة والحواسيب، أما المنتجات الكهرومنزلية بكافة أنواعها فقد تم بيع 2.300.000.00 مليونين وثلاثة مئة ألف وحدة أي بمجموع 3 مليون وحدة مباعة.¹

من كل ما سبق نستنتج الأسباب التي أدت إلى زيادة رقم الأعمال والحصة السوقية لمؤسسة كوندور عوامل عدة منها الحملات الترويجية خاصة على مستوى الاعلانات التلفزيونية، الأسعار المناسبة والتنافسية، توسع شبكة البيع المباشر وغير المباشر، توسع شبكة خدمات ما بعد البيع. بالإضافة إلى ذلك فإن زيادة حجم الإنتاج يوحي بأن المؤسسة تطور قدرتها الإنتاجية والاستثمارية من سنة لأخرى، والدليل في ذلك التوسعات الجغرافية في وحدات الإنتاج، واستيراد التكنولوجيا التي تطور عمليات الإنتاج كما ونوعا.

¹ الملحق رقم (04)

المبحث الثالث: الاختبارات الأولية لبيانات الدراسة

بعدما تطرقنا فيما سبق لمنهجية الدراسة المتبعة في الجانب الميداني، قمنا بتحليل الاستبيان محورا بمحور، ابتداء من محور البيانات العامة، مروراً بالمحاور الأساسية للاستبيان، بغرض التأكد من صحة الفرضيات التي تجيب في مجموعها على الإشكالية الرئيسية للبحث.

من خلال هذا المحور سنحاول تحليل معطيات البيانات العامة للعينة المدروسة، وذلك من خلال عرض النسب المئوية والتكرارات لتوزيع مفردات العينة، وهذا وفقاً للمتغيرات الموضوعة في هذا المحور والمتمثلة في: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، طبيعة النشاط، قيمة التعامل، عدد مرات التعامل.

المطلب الأول: تحليل خصائص العينة من حيث الجنس، السن، التعليم

سنحاول في هذا الجزء تحليل خصائص العينة من حيث الجنس السن والمستوى التعليمي، بالإضافة إلى احتمالات لأسباب التي أدت لهذه النتائج.

الجدول رقم (29): الخصائص المميزة لمفردات العينة من حيث الجنس، السن، التعليم

المتغير	الفئات والسمات	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	178	95.18%
	أنثى	9	4.81%
	المجموع	187	100%
السِّن	أقل من 25	06	3.2%
	25 – 35	53	28.34%
	36 – 45	66	35.29%
	46 – 55	37	19.78%
	أكثر من 55	11	5.88%
	الممتنعين عن الإجابة	14	7.48%
	المجموع	187	100%
	غير متمدرس		01

المستوى التعليمي	إبتدائي	04	2.13%
	متوسط	23	12.29%
	ثانوي	54	28.87%
	ليسانس	63	33.68%
	دراسات عليا	32	17.11%
	الممتنعين عن الإجابة	10	5.34%
	المجموع	187	100%

المصدر : من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS لبيانات الاستبيان

بالنسبة لخاصية العينة من حيث الجنس فإن جل المتعاملين مع كوندور ذكور، وبالنسبة للعمر يمكننا القول بهذا الصدد أن الأغلبية كانت من 36-44 سنة، يدل هذا على أن المسألة لها علاقة بطبيعة النشاط والذي لا يعتبر في متناول من هم اناث أو بأعمار أقل لعدة إعتبارات قد تكون مادية أو حتى من باب العلاقة والقدرة على إدارته وتوسيعه، وهذا ما يفسر النسبة التي تليها في الفئة 25-35 أي أن ما يعادل الثلث تقريبا يعتبرون من خريجي الجامعات، ومع قلة الوظائف يتوافد الشباب لهذا النوع من التجارة نظرا لجاذبيتها بالنسبة لأصحاب هذا المجال من الأعمار تحديدا، في المقابل نجد أن الفئة 46-55 قد حصدت عددا لا بأس به من مفردات العينة وهؤلاء يعدون من ذوي الخبرة في المجال، فيستبعد أن يبدأ التاجر نشاطه في هذا النوع من الأجهزة في سن متأخرة كهذه، أما بالنسبة للفئتين المتبقيتين فالراجح أن الأمر يعود لثلاثة أسباب وهي :

- تعذر الدخول في مثل هذه التجارة بالنسبة لصغار السن وذلك لما يكلفه من موارد معتبرة لا تتاح لأغلب الشباب، وصعوبة مزاوله هذا النوع من النشاط بالنسبة للكبار منهم لما يتطلبه من جهد فكري وبدني في آن واحد.
- بالنسبة لمن فاقو الـ 55 سنة، حتى وإن وجدوا بالمحل فإنهم سيمثلون دور المستشار لا أكثر مما يجعلهم يتفادون التفاعل مع مثل هذه الأمور من إستجابات وغيرها.
- أما بالنسبة للذين تقل أعمارهم عن 25 فهم يؤدون عمل المساعد في المحل على أكثر تقدير أي أنهم يمثلون الأقلية.

بالنسبة لخاصية العينة من حيث المستوى التعليمي لعل التفسير المناسب لهذا المتغير هو أن نسبة الجامعيين هي الأعلى راجع لتوفر ظروف التعلم من إمكانيات ومقاعد بيداغوجية وغيرها، وذلك

بخصوص الأطوار الأربعة، أي أن هناك خرجي جامعة بإستمرار مع وجود شُح في مناصب العمل (الوظيف العمومي)، وهذا هو التفسير المنطقي لإقبال أصحاب هذا المستوى المتقدم حتى من أصحاب الشهادات العليا والذين يمثلون نسبة معتبرة يقبلون على النشاط التجاري، أما الرتبة الثانية فكانت للثانويين وهذا راجع لسببين على الأغلب:

- التوقف الإرادي: وهذا راجع إلى الفرد، أي أنه يختار الخروج إلى الحياة العملية على حساب إكمال الدراسة وهذا راجع الى قناعة الفرد.

- التوقف الإجباري: وهنا يكون الفرد مُجبِراً على التحول إلى ميدان الشغل، إما لفشله في العبور إلى المستوى الجامعي، أم لظروف العيش التي أوجبت عليه العمل لكسب المال.

نأتي الآن على المرتبة الثالثة وهي من أصحاب المستوى المتوسط، وتفسير هذا يعود إلى ضرورة التعلم في الوقت الحالي إلا أن هناك من يضطر للتوقف مبكراً لسبب من الأسباب ويبدو أن هذه الفئة قد تعرضت لأحدها أو أغلبها.

المطلب الثاني: تحليل خصائص العينة من حيث طبيعة النشاط، الأقدمية في التعامل، تكرار التعامل

أدرجنا في الاستبيان أسئلة عامة ومنها سؤال خاص بعدد مرات تعامل العميل مع المؤسسة في الشهر، وسؤال خاص بالقيمة التقريبية لهذه التعاملات (قيمة المشتريات) في كل مرة، وذلك بغية اختبار وجود فروق جوهرية في آراء العينة حول المهارات البيعية والتميز في الخدمة يعود لهذه الخصائص التي تعبر عن درجة أهمية العميل بالنسبة للمؤسسة، إلا أن عدد من العملاء لم يجيبوا على هذه الأسئلة بحجة أنها معلومات خاصة جداً وسرية.

الجدول(30): الخصائص المميزة لمفردات العينة من حيث طبيعة النشاط، الأقدمية في التعامل، تكرار التعامل

المتغير	الفئات والسمات	التكرار	النسبة
طبيعة النشاط	تاجر تجزئة	97	55.42%
	تاجر جملة	33	18.85%
	وكيل	18	10.28%
	مؤسسة	27	15.42%
	المتعين عن الإجابة	12	6.41%
	المجموع	187	100%

أقل من 03	28	17.07%
03 - 05	31	18.90%
أكثر من 05	105	64.02%
المتتبعين عن الإجابة	23	12.29%
المجموع	187	100%
أقل من 12	13	8.22%
12 - 24	65	41.13%
25 - 36	32	20.25%
أكثر من 36	48	30.37%
المتتبعين عن الإجابة	29	15.50%
المجموع	187	100%

المصدر : من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS لبيانات الاستبيان

بالنسبة لطبيعة النشاط، فهذا الخصوص يمكننا القول أن النسبة الأكبر كانت لصالح تجار التجزئة، حيث استحوذت على ثلثي مفردات العينة، وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على أن طبيعة النشاط تستدعي هذا النوع تحديدا من التعاملات، لاتصالها بالمستهلك النهائي مباشرة، المنتجات معمرة ولذلك يفتني المستهلك منتجا واحدا من كل خط، المنتجات موجهة للمستهلكين بشتى أنواعهم. النسبة المرتفعة لهذا النوع من التجار تستلزم توافر تجار من صنف تاجر جملة ليغطي حاجة السوق من الطلب المتزايد، هذا ما جعل من الأخير يأتي في المرتبة الثانية، في حين نلاحظ أن مفردات العينة المتبقية قد توزعت بين مؤسسة بـ 27 مفردة ووكيل بـ 18 مفردة.

بالنسبة لسنوات التعامل مع منتجات المؤسسة تعود النسبة الأعلى إلى الفئة أكثر من 05 سنوات، وهذا راجع إلى أن غالبية الناشطين في هذا المجال تعاملوا مع المؤسسة ومنتجاتها منذ بداياتهم، وهذا للطلب المتزايد على منتجات المؤسسة ولما تلقاه من قبول لدى جمهور المستهلكين، أما إذا تعلق الأمر بالمرتبة الثانية، فقد كانت مرافقة للذين يتواجدون ضمن المجال 3-5 سنوات في التعامل مع منتجات المؤسسة، ويبدو أن هؤلاء قد جربوا المنتجات الجديدة تحديدا ونقصد بذلك أنهم يتعاملون مع التشكيلة

الموسعة للمؤسسة في وقتنا الحاضر، أما بالنسبة إلى الفئة أقل من 3 سنوات فقد كانت هي الدنيا، وهذا يعني أن هؤلاء قد تعرفوا أو قررو التعامل مع المؤسسة متأخرين.

بالنسبة لعدد مرات التعامل مع المؤسسة، لعل التقارب الظاهر في المجاميع وخصوصا بالنسبة للفئات الثلاثة إبتداءً من 12 إلى أكثر من 36 مرة يجعلنا نتعامل مع أغلب مفردات العينة على أنهم أصحاب خبرة وعملاء دائمين للمؤسسة، وذلك ما يجعلهم ذو أهمية بالنسبة للمؤسسة مما يجعلها تجتهد في الحفاظ عليهم من خلال تفعيل الاتصال بهم ومتابعتهم وفق المفهوم العلائقي للتسويق والذي يعد حديثا نسبيا، أما عن تفسير النسبة الأقل 8.22% والتي جاءت مقابلة لأصحاب الفئة أقل من 12 مرة فيبدو أن هؤلاء جديون في المجال أم أن دوران المنتجات لديهم بطيء إذا ما قورنوا ببقية الفئات التي تم تناولها آنفا.

المطلب الثالث: تحليل استجابات مفردات العينة نحو المتغير المستقل (المهارات البيعية والسلوكية)
سنقوم من خلال هذا المطلب بعرض وتحليل استجابات مفردات العينة من العملاء نحو المتغير المستقل ألا وهو المهارات البيعية والسلوكية

الجدول (31): استجابات أفراد العينة نحو العبارات الخاصة بالمهارات البيعية والسلوكية

الدرجة الموافقة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التكرارات					الفقرات	البُعد
			5	4	3	2	1		
عالية	0.80	4.07	53	106	18	6	3	يتمتع البائعون في كوندور بلباقة في الحديث معك	مهارات الاتصال البيعي
عالية	0.67	4.26	67	105	12	0	2	يتحدثون بلهجة تفهمها	
عالية	1.02	3.91	51	99	12	17	7	ينصتون إليك بعناية واهتمام	
عالية	0.87	4.00	56	89	28	12	1	يدعونك تكمل كلامك (لا يقاطعون حديثك)	
عالية	1.04	3.86	59	69	34	21	3	التعامل معهم عبر الاتصال الهاتفي سهل	
عالية	1.05	3.67	42	76	38	25	5	الاستجابة لاتصالاتك الهاتفية سريعة (الرد سريع)	
عالية	1.08	3.65	39	83	33	22	9	يحاولون التعرف على احتياجاتك	

								ورغباتك	
عالية	1.15	3.69	49	75	30	21	11	يلبون حاجاتك ورغباتك بدقة عالية	
عالية	1.24	3.55	50	59	35	28	14	يلبون حاجاتك ورغباتك بسرعة عالية	
عالية	1.07	3.77	50	75	39	13	9	يوفون بالوعود التي يقدمونها	
عالية	1.04	3.85	51	86	30	9	10	لدى البائعين المعرفة الكافية للإجابة عن أسئلتك	
عالية	1.08	3.67	45	72	41	20	8	لديهم معلومات دقيقة عنك	
عالية	1.05	3.83	56	69	44	8	9	لديهم معلومات دقيقة عن السوق	
عالية	1.13	3.70	53	65	37	23	8	يساعدونك على اختيار السلعة والخدمة المناسبة	
عالية	1.07	3.84	55	79	28	16	8	وأنت معهم تشعر أنك حر في اختيار بديل معين	
عالية	0.98	4.03	64	84	26	4	8	تشعر بالأمان والاطمئنان عند التعامل معهم	
عالية	0.77	3.83						الدرجة الكلية	
عالية	1.03	3.63	33	92	27	29	5	يلتزمون بتقديم الخدمة في أوقاتها المحددة	مهارات مواجهة الاعتراض
عالية	0.94	3.77	36	98	32	15	5	تشعر بأنهم يحترمون رأيك	
عالية	1.10	3.60	35	82	37	21	11	لم يسبق لك وأن حولت اعتراضك إلى شكوى	
عالية	1.06	3.58	35	75	51	14	11	أي شكوى تقدمها تعالج بشكل فوري	

متوسطة	1.09	3.38	30	57	65	22	12	يعطون لك انطباعا بأنك تفهم وأنك على حق		
عالية	1.10	3.62	44	67	47	18	10	من بين ايجابيات وسلبيات السلع والخدمات التي يقدمونها يتحدثون عن الايجابيات فقط		
عالية	0.91	3.97	58	81	34	11	2	يحاورونك بطريقة هادئة بعيدا عن التعصب		
عالية	1.01	3.89	57	76	35	12	6	تشعر بأنهم صادقون وأمناء		
عالية	1.09	3.76	48	81	35	10	12	عند التقصير معك يتم استدراك الوضع بشكل يرضيك		
عالية	0.98	3.73	37	89	40	13	7	في التعامل والاهتمام هم عادلون مع كل العملاء (لا تمييز بين العملاء في التعامل والاهتمام)		
عالية	0.76	3.69						الدرجة الكلية		
متوسطة	1.24	3.32	32	64	44	24	22	يتعامل معك البائعون بأسلوب موضوعي بعيدا عن الاعتبارات الشخصية	مهارات التعامل الانساني مع انماط العملاء	
عالية	1.17	3.56	39	80	29	24	14	هناك استعداد عالي للبائعين في التعاون مع مختلف الزبائن مهما كانت تصرفاتهم وسلوكياتهم		
عالية	1.08	3.60	38	77	39	24	8	يحاولون خلق جو من الصداقة معك		
عالية	0.96	3.77	37	98	30	15	6	يراعون طباعك ونفسياتك عند التعامل معك		

يراعون ظروفك الشخصية عند التعامل معك	5	18	39	90	34	3.69	0.96	عالية
يتمتع البائعون بسلوكات وأخلاق عالية	7	26	39	79	35	3.58	1.06	عالية
للبائعين قدرة على ضبط النفس والهدوء في حالة التعامل مع عميل صعب التعامل معه	4	11	34	94	43	3.86	1.08	عالية
تقدم كوندور خدمة بمستوى من التعاطف يفوق المؤسسات الأخرى المنافسة	7	8	48	80	43	3.77	1.01	عالية
الدرجة الكلية						3.65	0.86	عالية

المصدر : من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS لبيانات الاستبيان

يلاحظ من الجدول أعلاه أن هناك موافقة عالية نسبيا من قبل مفردات العينة نحو المتغير المستقل "المهارات البيعية والسلوكية"، فقد بلغ متوسط الإستجابة الكلية للبعد الأول والمتعلق بمهارات الاتصال البيعي : 3.83 وهو مرتفع كونه أعلى من متوسط الإستجابة 3.4 وأقل من 4.2، ويلاحظ أيضا أن هناك توازن في درجة الموافقة لجميع العبارات في هذا البعد عدا أن العبارات الأولى والثانية وكذا الأخيرة فقد كانت بمتوسط حسابي أقرب ما يكون إلى الموافقة الشديدة، ويبدو أن رجال البيع في مؤسسة كوندور لديهم من المهارات التي تجعل العميل يشعر بالأمان والاطمئنان، ويفهم اللهجة المستخدمة في الاتصال.

كما يلاحظ أيضا من الجدول أن هناك موافقة عالية من قبل مفردات العينة نحو البعد الثاني من المتغير المستقل والمتمثل في مهارات مواجهة الاعتراضات، فقد بلغ متوسط الإستجابة الكلية 3.69 وهو عالي كونه أعلى من متوسط الإستجابة 3.4 وأقل من 4.2، ويلاحظ أيضا أن هناك درجة موافقة عالية لجميع العبارات هذا البعد وهذا يعني أن هناك موافقة جادة وجيدة من قبل مفردات العينة على عبارات هذا البعد، ويشير ذلك إلى مقدرة البائعين على الاستجابة لاعتراضات العملاء ومعالجة أي مشكل يطرأ، وبالتالي زرع بالراحة والاطمئنان في نفسية العميل.

كما يلاحظ أن هناك موافقة عالية نسبيا من قبل مفردات العينة نحو البعد الثالث والمتمثل في مهارات التعامل الإنساني مع أنماط العملاء، فقد بلغ متوسط الإستجابة الكلية لهذا المحور 3.65 وهو

الفصل الرابع: دراسة حالة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (كوندور أنموذجاً)

متوسط عالي كذلك عالي كونه أعلى من متوسط الإستجابة 3.4 وأقل من 4.2، باستثناء العبارة الأولى، مما يوحي بأن العملاء يشعرون أن البائعين يولون أهمية للأمور الشخصية، أما بخصوص الباقي من العبارات فكانت درجة الموافقة فيها متساوية تقريبا.

المطلب الرابع: تحليل استجابات مفردات العينة نحو المتغير التابع (التميز في خدمة العملاء)

سنقوم من خلال هذا المطلب بعرض وتحليل استجابات مفردات العينة من العملاء نحو المتغير التابع ألا وهو التميز في خدمة العملاء.

الجدول (32): استجابات أفراد العينة نحو العبارات الخاصة بالتميز في خدمة العملاء

الْبُعد	الفقرات	التكرارات					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
		1	2	3	4	5			
الخدمة تفوق جودتها المنافسين	خدمة بمستوى من الثقة (درجة من الصحة والدقة) يفوق المؤسسات المنافسة	8	27	31	78	42	3.63	1.11	عالية
	سرعة تقديم الخدمة تفوق المؤسسات المنافسة	10	12	36	83	45	3.75	1.06	عالية
	خدمة بمستوى من الاعتمادية يفوق المؤسسات المنافسة (أي تستطيع أن تعتمد على مقدم الخدمة في تقديم الخدمة بشكل صحيح)	8	22	42	72	42	3.63	1.08	عالية
	مستوى من البيئة المادية يفوق المؤسسات المنافسة مثل المعدات ومظهر الموظفين والتكنولوجيا والمباني	6	16	41	79	44	3.74	1.01	عالية
	مستوى من التعاطف في الخدمة يفوق توقعاتك	5	8	33	86	54	3.94	0.93	عالية
الدرجة الكلية						3.74	0.87	عالية	

متوسطة	1.12	3.47	32	73	47	20	14	خدمة بمستوى من الثقة يفوق توقعاتك	الخدمة تفوق توقعات العملاء
عالية	1.09	3.60	40	71	47	18	10	سرعة في تقديم الخدمة يفوق توقعاتك	
متوسطة	1.14	3.48	37	65	48	24	12	خدمة بمستوى من الاعتمادية يفوق توقعاتك	
عالية	1.06	3.59	39	66	56	16	9	خدمة بمستوى من البيئة المادية يفوق توقعاتك	
عالية	0.97	3.66	35	78	55	11	7	تقدم كوندور خدمة قيمتها الفعلية تفوق سعرها	
متوسطة	0.97	3.56						الدرجة الكلية	

المصدر : من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS لبيانات الاستبيان

يلاحظ من الجدول أعلاه أن هناك موافقة عالية نسبيا من قبل مفردات العينة نحو المتغير التابع "التميز في خدمة العملاء"، فقد بلغ متوسط الإستجابة الكلية للبعد الأول والمتعلق بجودة الخدمة تفوق المنافسين: 3.74 وهو مرتفع عالي كونه أعلى من متوسط الإستجابة 3.4 وأقل من 4.2، ويلاحظ أيضا أن هناك تقارب في درجة الموافقة لجميع العبارات في هذا البعد عدا أن العبارة الخامسة والتي لها علاقة بالتعاطف فكانت بمتوسط حسابي أقرب ما يكون إلى الموافقة العالية قريب من: 04 ويبدو أن ذلك راجع إلى: أن مؤسسة كوندور فعلاً تتميز بالتعاطف في التعامل مع العملاء ما يجعلهم يمدحونها ويثنون عليها في سياسة تعرف بـ (الكلمة المنطوقة أو سياسة من الفم إلى الأذن).

يلاحظ أن هناك موافقة متوسطة نسبيا من قبل مفردات العينة نحو البعد الثاني التابع والمتمثل في الخدمة تفوق توقعات العملاء، فقد بلغ متوسط الإستجابة الكلية لهذا المحور 3.56 وهو متوسط مقارب مقارنة بمتوسط الإستجابة (3)، ويلاحظ أيضا أن هناك درجة موافقة ضعيفة بخصوص العبارات 1، 3، والتي لها علاقة بالثقة والاعتمادية بخصوص الخدمة المقدمة وهذا يعني أن مفردات العينة ليسوا على وثوق تام بما يقدم لهم كما أنهم يعتقدون أنهم لا يحصلون على خدمة بمستوى اعتمادية عالية، ومن خلال ما سبق يتعين على المؤسسة أن تجتهد أكثر في دراسة عملائها والتنبأ بما يتوقعونه منها لكي تنفاد تخبير آمالهم، فقد تتفوق على المنافسين في نظر عملائها لكنها قد لا ترتقي بخدماتها لما كان متوقعا منها وذلك لجذب أكبر عدد ممكن من العملاء وإرضائهم وكسب ولائهم على حد سواء.

المبحث الرابع: تحليل ومناقشة فرضيات الدراسة

سنقوم من خلال هذا المبحث بتحليل ومناقشة فرضيات الدراسة الرئيسية وكذا الفرعية، وذلك بغية اختبار صحة هذه الفرضيات، ومن ثم الخروج بنتائج تخدم أهداف الدراسة.

المطلب الأول: تحليل ومناقشة الفرضية الرئيسية الأولى

الفرضية الرئيسية الأولى: المهارات البيعية والسلوكية لها علاقة قوية وتأثير إيجابي على التميز في خدمة العملاء (جودة الخدمة تفوق المنافسين) في المؤسسة محل الدراسة

الجدول (33): معامل الارتباط بين المهارات البيعية والسلوكية وجودة الخدمة تفوق المنافسين

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	الخطأ المعياري للتقدير e _i
01	0.789	0.623	0.5412
	المهارات البيعية والسلوكية		

المصدر : من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS لبيانات الاستبيان

يتضح من الجدول أعلاه أن قوة الارتباط بين المهارات البيعية والسلوكية والبعد الأول التابع جودة الخدمة تفوق المنافسين في المؤسسة محل الدراسة قوية حيث قدرت قيمة معامل الارتباط بـ 0.789 وهي قيمة مرتفعة، مما يعني أن هذه العلاقة طردية وقوية. في حين كانت قيمة معامل التحديد 62.3% وهي قيمة مقبولة كذلك، وتدلل على نسبة تأثير المهارات البيعية والسلوكية في جعل جودة الخدمة تفوق المنافسين. أي 62.3% من التغير في تفوق الخدمة في جودتها المنافسين سببه المهارات البيعية. وللتأكد من معنوية هذا النموذج نستخدم اختبار "ANOVA" تحليل التباين الأحادي

الجدول (34): اختبار "ANOVA" للمهارات البيعية والسلوكية وجودة الخدمة تفوق المنافسين

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
الانحدار	89.09	1	89.09	304.14	0.000
البواقي	53.90	184	0.293		
المجموع	143.00	185			

المصدر : من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS لبيانات الاستبيان

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة مستوي الدلالة تساوي 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 مما يدل على وجود قيم معنوية ودالة، ما يفسر المقدر التفسيرية العالية للنموذج وجوده التوفيق العالية، وبالتالي يمكن إيجاد نموذج لمعادلة الانحدار البسيط بين المهارات البيعية والسلوكية والبعد الأول التابع جودة الخدمة تفوق المنافسين، ومن الجدول رقم (37) يمكن استخلاص هذه المعادلة.

الجدول (35): معامل الانحدار البسيط بين المهارات البيعية والسلوكية وجودة الخدمة تفوق المنافسين

النموذج	معامل الانحدار	T	مستوى المعنوية
01	الثابت	1.332	0.185
	معامل البعد المستقل	0.932	0.000
جودة الخدمة تفوق المنافسين			

المصدر : من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات SPSS لبيانات الاستبيان

يمكن استخلاص نموذج لمعادلة الانحدار الخطي البسيط بالشكل التالي :

$$\text{جودة الخدمة تفوق المنافسين} = 0.271 + 0.932 (\text{المهارات البيعية والسلوكية})$$

نلاحظ من خلال الجدول أن معاملات النموذج المقدر α ، β معنوية، كما أن قيمة معامل الانحدار تساوي 0.932 وهي قيمة موجبة ومعنوية، حيث قدرت الاحصاء t بـ 17.440، وهي أعلى من 2، مما يدل على أن معامل الانحدار معنوي، وهو ما أثبتته قيمة المعنوية في الجدول والتي بلغت 0.000 (أقل من 0.05)، مما يعني وجود علاقة طردية معنوية وتأثير إيجابي بين المهارات البيعية والسلوكية والخدمة تفوق جودتها المنافسين.

كما يوضح هذا النموذج لمعادلة الانحدار الخطي البسيط أن بعد المهارات البيعية السلوكية يؤثر بنسبة 93.2% في تفوق الخدمة على المنافسين وهي نسبة عالية، وأن النسبة الباقية تعود لعوامل أخرى.

الجدول (36): قيم الانحدار المتعدد بين المهارات البيعية السلوكية وجودة الخدمة تفوق المنافسين

مستوى المعنوية	T	معامل الانحدار	النموذج
0.171	1.374	0.288	01 الثابت
			معاملات الأبعاد المستقلة
0.006	2.774	0.271	مهارات الاتصال البيعي X1
0.002	3.175	0.322	مهارات مواجهة الاعتراضات X2
0.000	3.965	0.336	مهارات التعامل الانساني X3
جودة الخدمة تفوق المنافسين			

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات (SPSS)

يمكن استخلاص نموذج لمعادلة الانحدار المتعدد بالشكل التالي :

$$\text{جودة الخدمة تفوق المنافسين} = 0.288 + 0.271 X_1 + 0.322 X_2 + 0.336 X_3$$

نلاحظ من خلال الجدول رقم (36) أن معاملات النموذج المقدر X_1 ، X_2 ، X_3 ، α معنوية، كما أن قيمة معامل الانحدار للبعد الأول تساوي 0.271 وقيمة معامل الانحدار للبعد الثاني تساوي 0.322 في حين قيمة معامل الانحدار للبعد الثالث تساوي 0.336، وهي قيم موجبة ومعنوية، كما أن قيم الاحصاءة t للأبعاد مهارة الاتصال ومهارات مواجهة الاعتراضات ومهارة التعامل مع أنماط العملاء أعلى من 2، مما يدل على أن معاملات الانحدار معنوية، وهو ما أثبتته قيم المعنوية في الجدول أعلاه والتي كانت أقل من 0.05، مما يعني وجود علاقة طردية معنوية وتأثير ايجابي للمهارات البيعية السلوكية في جودة الخدمة تفوق المنافسين

كما يوضح هذا النموذج لمعادلة الانحدار المتعدد أن بعد مهارات الإتصال يؤثر بنسبة 27.1% وبعد مهارات مواجهة الاعتراضات يؤثر بنسبة 32.2% بينما بعد مهارات التعامل مع أنماط العملاء يؤثر بنسبة 33.6% في جعل الخدمة تفوق المنافسين وهي نسب عالية للأبعاد الثلاثة، أما النسبة الباقية والمقدرة بـ 7.1% تدل على وجود عوامل أخرى عدا هذه المهارات المذكورة تؤثر في جودة الخدمة تفوق المنافسين.

مما سبق نؤكد على أن المهارات البيعية السلوكية لها تأثير ايجابي على جودة الخدمة تفوق المنافسين في المؤسسة محل الدراسة.

1-تحليل ومناقشة الفرضية الفرعية الأولى الخاصة بالفرضية الرئيسية الأولى

الفرضية الفرعية الأولى الخاصة بالفرضية الرئيسية الأولى: مهارات الاتصال البيعي لها علاقة قوية وتأثير إيجابي على التميز في خدمة العملاء (جودة الخدمة تفوق المنافسين) في المؤسسة محل الدراسة

الجدول (37): معامل الارتباط بين مهارات الاتصال البيعي وجودة الخدمة تفوق المنافسين

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	الخطأ المعياري للتقدير e _i
01	0.726	0.528	0.6059
	مهارات الاتصال البيعي		

المصدر : من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS لبيانات الاستبيان

يتضح من الجدول أعلاه أن قوة الارتباط بين مهارات الاتصال البيعي والبعد الأول التابع جودة الخدمة تفوق المنافسين في المؤسسة محل الدراسة قوية حيث قدرت قيمة معامل الارتباط ب 0.726 وهي قيمة مرتفعة، مما يعني أن هذه العلاقة طردية وقوية. في حين كانت قيمة معامل التحديد 52,8 % وهي قيمة مقبولة كذلك، وتدل على نسبة تأثير مهارات الاتصال البيعي في جعل الخدمة جودة الخدمة تفوق المنافسين. أي 52,8 % من التغير في تفوق الخدمة في جودتها المنافسين سببه مهارات الاتصال البيعي.

وللتأكد من معنوية هذا النموذج نستخدم اختبار "ANOVA" تحليل التباين الاحادي

الجدول (38): إختبار "ANOVA" لمهارات الاتصال البيعي وجودة الخدمة تفوق المنافسين

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
الانحدار	75.43	1	75.43	205.42	0.000
البواقي	67.56	184	0.367		
المجموع	143.00	185			

المصدر : من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS لبيانات الاستبيان

نلاحظ من الجدول رقم (39) أعلاه أن قيمة مستوي الدلالة تساوي 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 مما يدل على وجود قيم معنوية ودالة ، وبالتالي يمكن إيجاد نموذج لمعادلة الانحدار البسيط بين

مهارات الاتصال البيعي والبعد الأول التابع جودة الخدمة تفوق المنافسين، ومن الجدول الموالي يمكن استخلاص المعادلة.

الجدول (39): معامل الانحدار بين مهارات الاتصال البيعي وجودة الخدمة تفوق المنافسين

النموذج	معامل الانحدار	t	مستوى المعنوية
01	الثابت	2.510	0.013
	معامل البعد المستقل الاول	14.333	0.000
جودة الخدمة تفوق المنافسين			

المصدر : من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS لبيانات الاستبيان

يمكن استخلاص نموذج لمعادلة الانحدار الخطي البسيط بالشكل التالي:

$$\text{جودة الخدمة تفوق المنافسين} = 0.828 + 0.568 (\text{مهارات الاتصال البيعي})$$

نلاحظ من خلال الجدول أن معاملات النموذج المقدر α_1 ، β_1 معنوية، كما أن قيمة معامل الانحدار تساوي 0.828 وهي قيمة موجبة ومعنوية، حيث قدرت الاحصاء t بـ 14.333، وهي أعلى من 2، مما يدل على أن معامل الانحدار معنوي، وهو ما أثبتته قيمة المعنوية في الجدول وهي أقل من 0.05، مما يعني وجود علاقة طردية معنوية وتأثير ايجابي لمهارات الاتصال البيعي في الخدمة تفوق جودتها المنافسين.

2- تحليل ومناقشة الفرضية الفرعية الثانية الخاصة بالفرضية الرئيسية الأولى

الفرضية الفرعية الثانية الخاصة بالفرضية الرئيسية الأولى: مهارات مواجهة الاعتراضات لها علاقة قوية وتأثير إيجابي على التميز في خدمة العملاء (جودة الخدمة تفوق المنافسين) في المؤسسة محل الدراسة

الجدول (40): معامل الارتباط بين مهارات مواجهة الاعتراضات وجودة الخدمة تفوق المنافسين

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	الخطأ المعياري للتقدير e _i
01	0.793	0.546	0.5941
	مهارات مواجهة الاعتراضات		

المصدر : من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS لبيانات الاستبيان

يتضح من الجدول أعلاه أن قوة الارتباط بين مهارات مواجهة الاعتراضات والبعد الأول التابع جودة الخدمة تفوق المنافسين في المؤسسة محل الدراسة قوية حيث قدرت قيمة معامل الارتباط بـ 0.793 وهي قيمة مرتفعة، مما يعني أن هذه العلاقة طردية وقوية. في حين كانت قيمة معامل التحديد 54,6% وهي قيمة مقبولة كذلك، وتدل على نسبة تأثير مهارات مواجهة الاعتراضات في جعل جودة الخدمة تفوق المنافسين. أي 54,6% من التغير في تفوق الخدمة في جودتها المنافسين سببه مهارات الاتصال البيعي.

وللتأكد من معنوية هذا النموذج نستخدم اختبار "ANOVA" تحليل التباين الاحادي

الجدول (41): اختبار "ANOVA" لمهارات مواجهة الاعتراضات وجودة الخدمة تفوق المنافسين

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
الانحدار	78.05	1	78.05	221.14	0.000
البواقي	64.94	184	0.353		
المجموع	143.00	185			

المصدر : من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS لبيانات الاستبيان

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة مستوي الدلالة تساوي 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 مما يدل على وجود قيم معنوية ودالة، وبالتالي يمكن ايجاد نموذج لمعادلة الانحدار البسيط بين مهارات مواجهة الاعتراضات والبعد الأول التابع جودة الخدمة تفوق المنافسين، ومن الجدول يمكن استخلاص هذه المعادلة.

الجدول (42): معامل الانحدار بين مهارات مواجهة الاعتراضات وجودة الخدمة تفوق المنافسين

مستوى المعنوية	t	معامل الانحدار	النموذج
0.006	2.798	0.604	الثابت
0.000	14.871	0.849	معامل البعد المستقل الثاني
جودة الخدمة تفوق المنافسين			01

المصدر : من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات SPSS لبيانات الاستبيان
يمكن استخلاص نموذج لمعادلة الانحدار الخطي البسيط بالشكل التالي:

$$\text{جودة الخدمة تفوق المنافسين} = 0.604 + 0.849 (\text{مهارات مواجهة الاعتراضات})$$

نلاحظ من خلال الجدول أن معاملات النموذج المقدر α_2 ، β_2 معنوية، كما أن قيمة معامل الانحدار تساوي 84.9% وهي قيمة موجبة ومعنوية، حيث قدرت الاحصاءة t بـ 14.333، وهي أعلى من 2، مما يدل على أن معامل الانحدار معنوي، وهو ما أثبتته قيمة المعنوية في الجدول وهي أقل من 0.05، مما يعني وجود علاقة طردية معنوية وتأثير إيجابي لمهارات مواجهة الاعتراضات الزبائن في الخدمة تفوق جودتها المنافسين.

2- تحليل ومناقشة الفرضية الفرعية الثالثة الخاصة بالفرضية الرئيسية الأولى

الفرضية الفرعية الثالثة الخاصة بالفرضية الرئيسية الأولى: مهارات التعامل الإنساني مع أنماط العملاء لها علاقة قوية وتأثير إيجابي على التميز في خدمة العملاء (جودة الخدمة تفوق المنافسين) في المؤسسة محل الدراسة

الجدول (43): معامل الارتباط بين مهارات التعامل الانساني مع أنماط العملاء وجودة الخدمة تفوق المنافسين

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	الخطأ المعياري للتقدير e _i
01	0.742	0.550	0.5914
	مهارات التعامل الانساني مع أنماط العملاء		

المصدر : من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS لبيانات الاستبيان

يتضح من الجدول أعلاه أن قوة الارتباط بين مهارات التعامل الانساني مع أنماط العملاء والبعده الأول التابع جودة الخدمة تفوق المنافسين في المؤسسة محل الدراسة قوية حيث قدرت قيمة معامل الارتباط بـ 0.742 وهي قيمة مرتفعة، مما يعني أن هذه العلاقة طردية وقوية. في حين كانت قيمة معامل التحديد 55% وهي قيمة مقبولة كذلك، وتدل على نسبة تأثير مهارات التعامل الانساني مع أنماط العملاء في جعل جودة الخدمة تفوق المنافسين. أي 55% من التغير في الخدمة تفوق جودتها المنافسين سببه مهارات التعامل الإنساني مع أنماط العملاء.

وللتأكد من معنوية هذا النموذج نستخدم اختبار "ANOVA" تحليل التباين الأحادي

الجدول (44): اختبار "ANOVA" لمهارات التعامل الإنساني مع أنماط العملاء وجودة الخدمة تفوق المنافسين

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
الانحدار	78.64	1	78.64	224.85	0.000
البواقي	64.35	184	0.350		
المجموع	143.00	185			

المصدر : من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS لبيانات الاستبيان

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة مستوي الدلالة تساوي 0.000، وهي قيمة أقل من 0.05 مما يدل على وجود قيم معنوية ودالة، وبالتالي يمكن ايجاد نموذج لمعادلة الانحدار البسيط بين مهارات التعامل الانساني مع أنماط العملاء والبعده الأول التابع من المتغير التابع جودة الخدمة تفوق المنافسين.

الجدول (45): معامل الانحدار بين مهارات التعامل الانساني مع أنماط العملاء وجودة الخدمة تفوق المنافسين

النموذج	معامل الانحدار	T	مستوى المعنوية
01	الثابت	0.981	0.000
	معامل البعد المستقل الثالث	0.757	0.000
	جودة الخدمة تفوق المنافسين		

المصدر : من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS لبيانات الاستبيان
يمكن استخلاص نموذج لمعادلة الانحدار الخطي البسيط بالشكل التالي:

$$\text{جودة الخدمة تفوق المنافسين} = 0.981 + 0.757 (\text{مهارات التعامل الانساني مع أنماط العملاء})$$

نلاحظ من خلال الجدول أن معاملات النموذج المقدر α_3 ، β_3 معنوية، كما أن قيمة معامل الانحدار تساوي 75.7%، وهي قيمة موجبة ومعنوية، حيث قدرت الاحصاءة t بـ 14.995، وهي أعلى من 2، مما يدل على أن معامل الانحدار معنوي، وهو ما أثبتته قيمة المعنوية في الجدول وهي أقل من 0.05، مما يعني وجود علاقة طردية معنوية وتأثير ايجابي لمهارات التعامل الإنساني مع أنماط العملاء في الخدمة تفوق جودتها المنافسين.

المطلب الثاني: تحليل ومناقشة الفرضية الرئيسية الثانية

الفرضية الرئيسية الثانية: المهارات البيعية والسلوكية لها علاقة قوية وتأثير ايجابي على التميز في خدمة العملاء (الخدمة تفوق توقعات العملاء) في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول (46): معامل الارتباط بين المهارات البيعية والسلوكية والخدمة تفوق توقعات العملاء

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	الخطأ المعياري للتقدير e _i
01	0.782	0.612	0.6107
	المهارات البيعية والسلوكية		

المصدر : من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات SPSS لبيانات الاستبيان

يتضح من الجدول أعلاه أن قوة الارتباط بين المهارات البيعية والسلوكية والبعد الثاني التابع الخدمة تفوق توقعات العملاء في المؤسسة محل الدراسة قوية حيث قدرت قيمة معامل الارتباط بـ 0.782 وهي قيمة مرتفعة، مما يعني أن هذه العلاقة طردية وقوية. في حين كانت قيمة معامل التحديد 61.2%، وهي قيمة مقبولة كذلك، وتدل على نسبة تأثير المهارات البيعية والسلوكية في جعل الخدمة تفوق توقعات العملاء، أي 61.2% من التغير في الخدمة تفوق توقعات العملاء سببه المهارات البيعية والسلوكية وللتأكد من معنوية هذا النموذج نستخدم اختبار "ANOVA" تحليل التباين الأحادي

الجدول (47): اختبار "ANOVA" للمهارات البيعية والسلوكية والخدمة تفوق توقعات العملاء

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
الاتحدار	108.18	1	108.18	290.03	0.000
البواقي	68.63	184	0.373		
المجموع	176.82	185			

المصدر : من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات SPSS لبيانات الاستبيان

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة مستوي الدلالة تساوي 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 مما يدل على وجود قيم معنوية ودالة، وبالتالي يمكن إيجاد نموذج لمعادلة الانحدار البسيط بين المهارات البيعية والسلوكية والبعد الثاني التابع وهو الخدمة تفوق توقعات العملاء.

الجدول (48): معامل الانحدار البسيط بين المهارات البيعية والسلوكية والخدمة تفوق توقعات العملاء

النموذج	معامل الانحدار	t	مستوى المعنوية
01	الثابت	-0.263	0.252
	معامل البعد المستقل	1.027	0.000
الخدمة تفوق توقعات العملاء			

المصدر : من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS لبيانات الاستبيان

يمكن استخلاص نموذج لمعادلة الانحدار الخطي البسيط بالشكل كالتالي:

$$\text{الخدمة تفوق توقعات العملاء} = -0.263 + 1.027 (\text{المهارات البيعية والسلوكية})$$

نلاحظ من خلال الجدول أن معاملات النموذج المقدر α ، β معنوية، كما أن قيمة معامل الانحدار تساوي 1.027، وهي قيمة موجبة ومعنوية، حيث قدرت الاحصاءة t بـ 17.030، وهي أعلى من 2، مما يدل على أن معامل الانحدار معنوي، وهو ما أثبتته قيمة المعنوية في الجدول وهي أقل من 0.05، مما يعني وجود علاقة طردية معنوية بين المهارات البيعية والسلوكية والخدمة تفوق توقعات العملاء.

كما يوضح هذا النموذج لمعادلة للانحدار الخطي البسيط أن بعد المهارات البيعية والسلوكية يؤثر بنسبة 102.7 % في الخدمة تفوق توقعات العملاء وهي نسبة عالية، وأن النسبة الباقية تعود لعوامل أخرى.

الجدول رقم(49): قيم الانحدار المتعدد بين المهارات البيعية والسلوكية والخدمة تفوق توقعات العملاء

مستوى المعنوية	T	معامل الانحدار	النموذج
0.168	-1.383	-0.324	الثابت
			<u>معاملات الأبعاد المستقلة</u>
0.000	5.190	0.565	- مهارات الاتصال البيعي X1
0.096	1.674	0.190	- مهارات مواجهة الاعتراضات X2
0.004	2.955	0.279	- مهارات التعامل الانساني X3
الخدمة تفوق توقعات العملاء			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (49) أن معاملات النموذج المقدر X1، X2، X3، α معنوية، كما أن قيمة معامل الانحدار للبعد الأول المستقل تساوي 0.565 و قيمة معامل الانحدار للبعد الثاني المستقل تساوي 0.190 في حين قيمة معامل الانحدار للبعد الثالث المستقل تساوي 0.279، وهي قيم موجبة ومعنوية، كما أن قيم الاحصاء t للأبعاد مهارة الاتصال ومهارة التعامل مع أنماط العملاء أعلى من 2، مما يدل على أن معاملات الانحدار معنوية، أما البعد الثاني مهارات مواجهة الاعتراضات فهي أقل من 2 وبالتالي فهي غير معنوية، أما مستوى المعنوية في الجدول أعلاه فهو أقل من 0.05 ما عدا قيم المعنوية الخاصة بالبعد الثاني، مما يعني وجود علاقة طردية معنوية بين كل من مهارات الاتصال البيعي، مهارات التعامل الانساني وجودة الخدمة تفوق توقعات العملاء فقط. أما العلاقة بين مهارات مواجهة الاعتراضات والخدمة تفوق توقعات العملاء فهي غير معنوية.

كما يوضح الجدول أعلاه أن بعد مهارات الإتصال يؤثر بنسبة 56.5% بينما بعد مهارات التعامل مع أنماط العملاء يؤثر بنسبة 27.9% في جعل الخدمة تفوق توقعات العملاء، فقط البعدين معا نظرا لعدم معنوية نتائج البعد الثاني، وبالتالي لا يمكن صياغة معادلة الانحدار المتعدد لهذه الأبعاد الثلاثة معا لذا اكتفت الباحثة بدراسة علاقة وتأثير كل بعد على حدا.

1- تحليل ومناقشة الفرضية الفرعية الأولى الخاصة بالفرضية الرئيسية الثانية

الفرضية الفرعية الأولى الخاصة بالفرضية الرئيسية الثانية: مهارات الاتصال البيعي لها علاقة قوية وتأثير إيجابي على التميز في خدمة العملاء (الخدمة تفوق توقعات العملاء) في المؤسسة محل الدراسة

الجدول (50): معامل الارتباط بين مهارات الاتصال البيعي والخدمة تفوق توقعات العملاء

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	الخطأ المعياري للتقدير e _i
01	0.761	0.579	0.6357
	مهارات الاتصال البيعي		

المصدر : من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات SPSS لبيانات الاستبيان

يتضح من الجدول أعلاه أن قوة الارتباط بين مهارات الاتصال البيعي والبعد الثاني التابع الخدمة تفوق توقعات العملاء في المؤسسة محل الدراسة قوية حيث قدرت قيمة معامل الارتباط بـ 0.761 وهي قيمة مرتفعة، مما يعني أن هذه العلاقة طردية وقوية. في حين كانت قيمة معامل التحديد 57.9% وهي قيمة مقبولة كذلك، وتدلل على أن التغير في الخدمة تفوق توقعات العملاء بنسبة 57.9% يرجع إلى مهارات الاتصال البيعي.

وللتأكد من معنوية هذا النموذج نستخدم اختبار "ANOVA" تحليل التباين الاحادي

الجدول (51): اختبار "ANOVA" لمهارات الاتصال البيعي والخدمة تفوق توقعات العملاء

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
الانحدار	102.45	1	102.45	253.51	0.000
البواقي	74.36	184	0.404		
المجموع	176.82	185			

المصدر : من اعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات SPSS لبيانات الاستبيان

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة مستوي الدلالة تساوي 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 مما يدل على وجود قيم معنوية ودالة، وبالتالي يمكن إيجاد نموذج لمعادلة الانحدار البسيط بين مهارات الاتصال البيعي والبعد الثاني التابع الخدمة تفوق توقعات العملاء.

الجدول (52): معامل الانحدار بين مهارات الاتصال البيعي والخدمة تفوق توقعات العملاء

النموذج	معامل الانحدار	T	مستوى المعنوية
01	الثابت	-0.580	0.562
	معامل البعد الأول للمتغير المستقل	0.965	0.000
الخدمة تفوق توقعات العملاء			

المصدر : من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS لبيانات الاستبيان
يمكن استخلاص نموذج لمعادلة الانحدار الخطي البسيط بالشكل التالي:

$$\text{الخدمة تفوق توقعات العملاء} = -0.138 + 0.965 (\text{مهارات الاتصال البيعي})$$

نلاحظ من خلال الجدول أن معاملات النموذج المقدر α_1 ، β_1 معنوية، كما أن قيمة معامل الانحدار تساوي 0.965 وهي قيمة موجبة ومعنوية، حيث قدرت الاحصاءة t بـ 15.922، وهي أعلى من 2، مما يدل على أن معامل الانحدار معنوي، وهو ما أثبتته قيمة المعنوية في الجدول وهي أقل من 0.05، مما يعني وجود علاقة طردية معنوية وتأثير ايجابي لمهارات الاتصال البيعي في الخدمة تفوق توقعات العملاء.

2-تحليل ومناقشة الفرضية الفرعية الثانية الخاصة بالفرضية الرئيسية الثانية

الفرضية الفرعية الثانية الخاصة بالفرضية الرئيسية الثانية: مهارات مواجهة الاعتراضات لها علاقة قوية وتأثير ايجابي على التميز في خدمة العملاء(الخدمة تفوق توقعات العملاء) في المؤسسة محل الدراسة

الجدول (53):معامل الارتباط بين مهارة مواجهة الاعتراضات والخدمة تفوق توقعات العملاء

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	الخطأ المعياري للتقدير e _i
01	0.710	0.505	0.6899
	مهارات مواجهة الاعتراضات		

المصدر : من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS لبيانات الاستبيان

يتضح من الجدول أعلاه أن قوة الارتباط بين مهارات الاتصال البيعي والبعد الثاني مهارات مواجهة الاعتراضات في المؤسسة محل الدراسة قوية حيث قدرت قيمة معامل الارتباط بـ 0.710 وهي قيمة مرتفعة، مما يعني أن هذه العلاقة طردية وقوية. في حين كانت قيمة معامل التحديد 50.5 % وهي قيمة مقبولة كذلك، وتدل على نسبة تأثير مهارات الاتصال البيعي في جعل الخدمة تفوق توقعات العملاء. أي 50.5 % من التغيير في الخدمة تفوق توقعات العملاء سببه مهارات مواجهة الاعتراضات. ولتأكد من معنوية هذا النموذج نستخدم اختبار "ANOVA" تحليل التباين الأحادي.

الجدول (54): اختبار "ANOVA" لمهارة مواجهة الاعتراضات والخدمة تفوق توقعات العملاء

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
الانحدار	89.23	1	89.23	187.47	0.000
البواقي	87.58	184	0.476		
المجموع	176.82	185			

المصدر : من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS لبيانات الاستبيان

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة مستوي الدلالة تساوي 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 مما يدل على وجود قيم معنوية ودالة، وبالتالي يمكن ايجاد نموذج لمعادلة الانحدار البسيط بين مهارة مواجهة الاعتراضات والبعد الثاني للمتغير التابع الخدمة تفوق توقعات العملاء.

الجدول (55): معامل الانحدار بين مهارة مواجهة الاعتراضات والخدمة تفوق توقعات العملاء

النموذج	معامل الانحدار	t	مستوى المعنوية
01	الثابت	0.207	0.411
	معامل البعد الثاني للمتغير المستقل	0.908	0.000
الخدمة تفوق توقعات العملاء			

المصدر : من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS لبيانات الاستبيان

يمكن استخلاص نموذج لمعادلة الانحدار الخطي البسيط بالشكل التالي:

$$\text{الخدمة تفوق توقعات العملاء} = 0.207 + 0.908 (\text{مهارة مواجهة الاعتراضات})$$

نلاحظ من خلال الجدول أن معاملات النموذج المقدر α_2 ، β_2 معنوية، كما أن قيمة معامل الانحدار تساوي 0.908 وهي قيمة موجبة ومعنوية، حيث قدرت الاحصاءة t بـ 13.692، وهي أعلى من 2، مما يدل على أن معامل الانحدار معنوي، وهو ما أثبتته قيمة المعنوية في الجدول وهي أقل من 0.05، مما يعني وجود علاقة طردية معنوية وتأثير إيجابي لمهارات مواجهة الاعتراضات في الخدمة تفوق توقعات العملاء.

3- تحليل ومناقشة الفرضية الفرعية الثالثة الخاصة بالفرضية الرئيسية الثانية

الفرضية الفرعية الثالثة الخاصة بالفرضية الرئيسية الثانية: مهارات التعامل الإنساني مع أنماط العملاء لها علاقة قوية وتأثير إيجابي على التميز في خدمة العملاء (الخدمة تفوق توقعات العملاء) في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول (56): معامل الارتباط بين مهارة التعامل الإنساني مع أنماط العملاء والخدمة تفوق توقعات العملاء

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	الخطأ المعياري للتقدير e _i
	0.717	0.514	0.6833
01	مهارات التعامل الإنساني مع أنماط العملاء		

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS لبيانات الاستبيان

يتضح من الجدول أعلاه أن قوة الارتباط بين مهارات التعامل الإنساني مع أنماط العملاء والخدمة تفوق توقعات العملاء في المؤسسة محل الدراسة قوية حيث قدرت قيمة معامل الارتباط بـ 0.717 وهي قيمة مرتفعة، مما يعني أن هذه العلاقة طردية وقوية. في حين كانت قيمة معامل التحديد 51.4%، وهي قيمة مقبولة كذلك، وتدل على نسبة تأثير مهارات التعامل الإنساني مع أنماط العملاء في جعل الخدمة تفوق توقعات العملاء.

ولتأكد من معنوية هذا النموذج نستخدم اختبار "ANOVA" تحليل التباين الاحادي

الجدول (57): اختبار "ANOVA" لمهارة التعامل الانساني مع أنماط العملاء والخدمة تفوق توقعات العملاء

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
الانحدار	90.90	1	90.90	194.69	0.000
البواقي	85.91	184	0.467		
المجموع	176.82	185			

المصدر : من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS لبيانات الاستبيان

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة مستوي الدلالة تساوي 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 مما يدل على وجود قيم معنوية ودالة، وبالتالي يمكن إيجاد نموذج لمعادلة الانحدار البسيط لمهارات التعامل الإنساني مع أنماط العملاء والبعد الثاني التابع الخدمة تفوق توقعات العملاء.

الجدول (58): معامال الانحدار بين مهارة التعامل الانساني مع أنماط العملاء والخدمة تفوق توقعات العملاء

النموذج	معامال الانحدار	t	مستوى المعنوية
01	الثابت	2.713	0.007
	معامال البعد الثالث للمتغير المستقل	13.953	0.000
الخدمة تفوق توقعات العملاء			

المصدر : من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS لبيانات الاستبيان

يمكن استخلاص نموذج لمعادلة الانحدار الخطي البسيط بالشكل التالي: $Y_2 = \alpha_3 + \beta_3 X_3$

الخدمة تفوق توقعات العملاء = $0.814 + 0.594$ (مهارات التعامل الانساني مع أنماط العملاء)

نلاحظ من خلال الجدول أن معاملات النموذج المقدر α_3 ، β_3 معنوية، كما أن قيمة معامل الانحدار تساوي 0.814، وهي قيمة موجبة ومعنوية، حيث قدرت الاحصاءة t بـ 13.953، وهي أعلى من 2، مما يدل على أن معامل الانحدار معنوي، وهو ما أثبتته قيمة المعنوية في الجدول وهي أقل من 0.05، مما يعني وجود علاقة طردية معنوية وتأثير ايجابي لمهارات التعامل الانساني مع أنماط العملاء في الخدمة تفوق توقعات العملاء.

المطلب الثالث: تحليل ومناقشة الفرضية الرئيسية الثالثة

الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد علاقة ارتباط قوية بين مستوى المهارات البيعية والسلوكية في المؤسسة محل الدراسة (الاتصال البيعي ومهارات مواجهة الاعتراضات ومهارات التعامل الانساني مع أنماط العملاء)

الجدول (59): معامل الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل - المهارات البيعية السلوكية (الاتصال البيعي ومهارة مواجهة الاعتراضات ومهارة التعامل الانساني مع أنماط العملاء)

مهارات التعامل الانساني مع أنماط العملاء	مهارات مواجهة الاعتراضات	مهارات الاتصال البيعي	
0.790 **	0.818 **		
0.000	0.000	1	مهارات الاتصال البيعي
186	186	186	
0.804 **		0.818 **	
0.000	1	0.000	مهارات مواجهة الاعتراضات
186	186	186	
	0.804 **	0.790 **	
1	0.000	0.000	مهارات التعامل الانساني مع أنماط العملاء
186	186	186	

المصدر : من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS لبيانات الاستبيان

توضح المصفوفة أعلاه العلاقة الموجودة بين أبعاد المتغير المستقل فيما بينها والمتمثلة في (الاتصال البيعي ومهارات مواجهة الاعتراضات ومهارات التعامل الانساني مع أنماط العملاء)، حيث

نلاحظ أن العلاقة بين المحاور طردية وذات دلالة إحصائية عالية، وبالذات يظهر أن المحورين الأول: الاتصال البيعي، والثاني: مواجهة الاعتراضات هما الأقوى إرتباطا حيث قدر المعامل بـ 0.818، بالمقابل يبدو أن إرتباط المحور الأول الاتصال البيعي بالثالث مهارات التعامل الانساني مع أنماط العملاء أقل قوة بـ 0.79، في حين العلاقة بين المحور الثاني مهارة مواجهة اعتراضات العملاء والثالث والمعبر عنه بمهارات التعامل الانساني مع أنماط العملاء متوسطة للعلاقات الثلاثة وقدر المعامل بـ 0.804.

المطلب الرابع: تحليل ومناقشة الفرضية الرئيسية الرابعة

الفرضية الرئيسية الرابعة: توجد علاقة بين مفهوم التميز في الخدمة من خلال تفوقها على توقعات العملاء وبين مفهوم التميز في خدمة العملاء من خلال جودة الخدمة تفوق المنافسين.

الجدول (60): معامل الارتباط بين أبعاد المتغير التابع - جودة الخدمة تفوق المنافسين وجودة الخدمة تفوق توقعات العملاء

جودة الخدمة تفوق المنافسين	الخدمة تفوق توقعات العملاء	
	0.846 **	جودة الخدمة تفوق المنافسين
1	0.000	
186	186	
0.846 **		الخدمة تفوق توقعات العملاء
0.000	1	
186	186	

المصدر : من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS لبيانات الاستبيان

توضح المصفوفة أعلاه العلاقة الموجودة بين بعدي المتغير التابع فيما بينها والمتمثلة في (جودة الخدمة تفوق المنافسين والخدمة تفوق توقعات العملاء) حيث نلاحظ أن العلاقة بين المحاور طردية قوية نسبيا مقارنة بالعلاقة بين أبعاد المتغير المستقل وهي الأخرى ذات دلالة إحصائية عالية، حيث قدر المعامل بـ 0.846 مما يوحي بتماسك المتغيرين ومدى إرتباطهما.

خلاصة الفصل

من خلال معالجتنا الاحصائية للجانب التطبيقي لموضوع الدراسة حول تأثير المهارات البيعية والسلوكية في تحقيق التميز في خدمة العملاء، تم التوصل الى النتائج التالية:

- موافقة عالية نسبيا من قبل مفردات العينة نحو المتغير المستقل "المهارات البيعية والسلوكية"، فقد بلغ متوسط الإستجابة الكلية للبعد الأول والمتعلق بمهارات الاتصال البيعي: 3.83 وهو مرتفع؛ نفس الشيء بالنسبة لمهارة مواجهة الاعتراضات، ومهارة التعامل الانساني مع أنماط العملاء فموافقة عالية من قبل مفردات العينة نحو هذه المتغيرات.

- هناك موافقة عالية نسبيا من قبل مفردات العينة نحو المتغير التابع "التميز في خدمة العملاء"، فقد بلغ متوسط الإستجابة الكلية للبعد الأول والمتعلق بجودة الخدمة تفوق المنافسين 3.74 وهو مرتفع، وبالتالي فمؤسسة كوندور فعلاً تتميز في التعامل مع العملاء ما يجعلهم يمدحونها ويثنون عليها. نفس الشيء نجد موافقة عالية نحو المتغير التابع الثاني المتعلق بالخدمة تفوق توقعات العملاء.

_ يظهر من خلال النتائج أن كل من المتغيرات المستقلة الثلاثة (الاتصال البيعي ومهارات مواجهة الاعتراضات ومهارات التعامل الانساني مع أنماط العملاء) مرتبطة ارتباط قوي ولها أثر إيجابي على المتغيرين التابعين (جودة الخدمة تفوق المنافسين، الخدمة تفوق توقعات العملاء)، وبالتالي إثبات صحة الفرضيات الفرعية للبحث ومن ثم صحة الفرضيات الرئيسية التي تنص على أن متغيرات الدراسة المستقلة لها علاقة وأثر إيجابي على المتغيرات التابعة. بالإضافة الى وجود علاقة بين المتغيرات المستقلة بعضها ببعض، ووجود علاقة بين المتغيرات التابعة بعضها ببعض، وهذا يعزز ويدعم ويقوى العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة.

خاتمة

قامت هذه الدراسة بعرض الجوانب النظرية لموضوع المهارات البيعية والتميز في خدمة العملاء والعلاقة بينهما نظريا من جهة، ومن جهة أخرى قامت الدراسة على اختبار مدى تأثير المهارات البيعية والسلوكية (مهارات الاتصال، مهارات مواجهة الاعتراضات، مهارات التعامل الانساني مع أنماط العملاء) في تحقيق التميز في خدمة العملاء (التميز من خلال تفوق جودة الخدمة على المنافسين، والتميز من خلال تفوق الخدمة على توقعات الزبائن)، وذلك بالتطبيق على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية "كوندور نموذجاً"، وذلك باستخدام أسلوب الانحدار البسيط والمتعدد.

أولاً- النتائج

نقدم فيما يلي أبرز النتائج التي تم التوصل إليها في الدراسة، مع محاولة ربطها بالواقع العملي للدراسة التطبيقية من خلال تقديم مجموعة من التوصيات لمختلف الأطراف المعنية.

تم التوصل إلى مجموعة من النتائج يمكن إيجازها فيما يلي:

- مؤسسة كوندور من المؤسسات التي تسعى للنمو والتطور وكذا التميز، فمن خلال دراستنا هذه قمنا بعرض وتحليل مجموعة من المؤشرات التي تدل على تطور وتميز سلع وخدمات هذه المؤسسة، ومن بينها تطور عدد الوحدات المنتجة والمباعة، زيادة عدد رجال البيع، تطور ونمو عدد العملاء، انتاج وتسويق منتجات جديدة وتطور مبيعاتها، والمؤشر الرئيسي هو تطور رقم الأعمال من سنة لأخرى ونمو الحصة السوقية.
- لمؤسسة كوندور قوى بيعية معتبرة، هذه القوى تعمل داخل المؤسسة وخارجها، والمؤسسة حريصة كل الحرص على تنمية أداء ومهارات هذه القوى، وذلك بالإدارة الجيدة، من خلال الاختيار الجيد والتحفيز الخلاق للدافعية وحب العمل، التدريب الفعال، والمراقبة والتقييم المستمرين.
- يرى عملاء المؤسسة الجزائرية محل الدراسة مؤسسة كوندور أن رجال البيع فيها يتمتعون بمهارات بيعية سلوكية عالية، وخاصة مهارات الاتصال البيعي.
- يرى عملاء المؤسسة الجزائرية محل الدراسة أن مؤسسة كوندور تقدم خدمات متميزة وذلك بموافقتهم على أن جودة الخدمات التي تقدمها تفوق المنافسين.
- يرى عملاء المؤسسة الجزائرية محل الدراسة مؤسسة كوندور أنها تقدم خدمات متميزة وذلك بموافقتهم على أن الخدمات التي تقدمها المؤسسة تفوق توقعاتهم.
- اثبات صحة الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة وهي أن المهارات البيعية والسلوكية لها علاقة قوية وتأثير ايجابي على التميز في خدمة العملاء (جودة الخدمة تفوق المنافسين) في المؤسسة محل الدراسة مؤسسة كوندور. حيث أن قوة الارتباط بين المهارات البيعية والسلوكية وجودة الخدمة تفوق المنافسين في المؤسسة محل الدراسة قوية حيث قدرت قيمة معامل الارتباط بـ 0.789 وهي قيمة

مرتفعة، مما يعني أن هذه العلاقة طردية وقوية. في حين كانت قيمة معامل التحديد 0.623 وهي قيمة مقبولة كذلك، وتدلل على نسبة تأثير المهارات البيعية والسلوكية في جعل جودة الخدمة تفوق المنافسين.

- اثبات صحة الفرضية الفرعية الأولى الخاصة بالفرضية الأساسية الأولى وهي مهارات الاتصال البيعي لها علاقة قوية وتأثير ايجابي على التميز في خدمة العملاء(جودة الخدمة تفوق المنافسين)، حيث أن قوة الارتباط بين مهارات الاتصال البيعي والبعد الأول التابع جودة الخدمة تفوق المنافسين في المؤسسة محل الدراسة مؤسسة كوندور قوية حيث قدرت قيمة معامل الارتباط بـ 0.726 ، وهي قيمة مرتفعة، مما يعني أن هذه العلاقة طردية وقوية. في حين كانت قيمة معامل التحديد 0.528 وهي قيمة مقبولة كذلك، وتدلل على نسبة تأثير مهارات الاتصال البيعي في جعل جودة الخدمة تفوق المنافسين.

- اثبات صحة الفرضية الفرعية الثانية الخاصة بالفرضية الأساسية الأولى وهي مهارات مواجهة الاعتراضات لها علاقة قوية وتأثير ايجابي على التميز في خدمة العملاء(جودة الخدمة تفوق المنافسين)، حيث وجدنا أن قوة الارتباط بين مهارات مواجهة الاعتراضات والبعد الأول التابع جودة الخدمة تفوق المنافسين في المؤسسة محل الدراسة قوية، حيث قدرت قيمة معامل الارتباط بـ 0.793 وهي قيمة مرتفعة، مما يعني أن هذه العلاقة طردية وقوية. في حين كانت قيمة معامل التحديد 0.546 وهي قيمة مقبولة كذلك، وتدلل على نسبة تأثير مهارات مواجهة الاعتراضات في جعل جودة الخدمة تفوق المنافسين.

- اثبات صحة الفرضية الفرعية الثالثة الخاصة بالفرضية الأساسية الأولى وهي مهارات التعامل الانساني مع أنماط العملاء لها علاقة قوية وتأثير ايجابي على التميز في خدمة العملاء(جودة الخدمة تفوق المنافسين) في المؤسسة محل الدراسة مؤسسة كوندور، حيث أن قوة الارتباط بين مهارات التعامل الانساني مع أنماط العملاء وجودة الخدمة تفوق المنافسين في المؤسسة محل الدراسة قوية حيث قدرت قيمة معامل الارتباط بـ 0.742 وهي قيمة مرتفعة، مما يعني أن هذه العلاقة طردية وقوية. في حين كانت قيمة معامل التحديد 0.550 وهي قيمة مقبولة كذلك، وتدلل على نسبة تأثير مهارات التعامل الانساني مع أنماط العملاء في جعل جودة الخدمة تفوق المنافسين.

- وضع نموذج معادلة الانحدار المتعدد أن بعد مهارات الإتصال يؤثر بنسبة 27.1% وبعدها مهارات مواجهة الاعتراضات يؤثر بنسبة 32.2% بينما بعد مهارات التعامل مع أنماط العملاء يؤثر بنسبة 33.6% في جعل الخدمة تفوق المنافسين وهي نسب عالية للأبعاد الثلاثة، أما النسبة الباقية والمقدرة بـ 7.1% تدل على وجود عوامل أخرى عدا هذه المهارات المذكورة تؤثر في جودة الخدمة تفوق المنافسين. ومنه نؤكد على أن المهارات البيعية والسلوكية لها علاقة قوية وتأثير ايجابي على جودة الخدمة تفوق المنافسين في المؤسسة محل الدراسة.

- اثبات صحة الفرضية الرئيسية الثانية للدراسة وهي أن المهارات البيعية والسلوكية لها علاقة قوية وتأثير ايجابي على التميز في خدمة العملاء (الخدمة تفوق توقعات العملاء) في المؤسسة محل الدراسة مؤسسة كوندور، حيث أن قوة الارتباط بين المهارات البيعية والسلوكية والخدمة تفوق توقعات العملاء في المؤسسة محل الدراسة قوية حيث قدرت قيمة معامل الارتباط بـ 0.782 وهي قيمة مرتفعة، مما يعني أن هذه العلاقة طردية وقوية. في حين كانت قيمة معامل التحديد 0.612 وهي قيمة مقبولة كذلك، وتدلل على نسبة تأثير المهارات البيعية والسلوكية في جعل الخدمة تفوق توقعات العملاء.
- من خلال معادلة الانحدار المتعدد وجدنا أن بعد مهارات الإتصال يؤثر بنسبة 56.5% بينما بعد مهارات التعامل مع أنماط العملاء يؤثر بنسبة 27.9% في جعل الخدمة تفوق توقعات العملاء، فقط البعدين معا، نظرا لعدم معنوية نتائج البعد الثاني، وبالتالي لا يمكن صياغة معادلة الانحدار المتعدد لهذه الأبعاد الثلاثة معا لهذا اكتفت الباحثة بدراسة كل بعد على حدا.
- اثبات صحة الفرضية الفرعية الأولى الخاصة بالفرضية الرئيسية الثانية وهي مهارات الاتصال البيعي لها علاقة قوية وتأثير ايجابي على التميز في خدمة العملاء (الخدمة تفوق توقعات العملاء)، حيث أن قوة الارتباط بين مهارات الاتصال البيعي والبعد الثاني الخدمة تفوق توقعات العملاء في المؤسسة محل الدراسة قوية حيث قدرت قيمة معامل الارتباط بـ 0.761 وهي قيمة مرتفعة، مما يعني أن هذه العلاقة طردية وقوية. في حين كانت قيمة معامل التحديد 0.579 وهي قيمة مقبولة كذلك، وتدلل على نسبة تأثير مهارات الاتصال البيعي في جعل الخدمة تفوق توقعات العملاء.
- اثبات صحة الفرضية الفرعية الثانية الخاصة بالفرضية الرئيسية الثانية وهي مهارات مواجهة الاعتراضات لها علاقة قوية وتأثير ايجابي على التميز في خدمة العملاء (الخدمة تفوق توقعات العملاء) في المؤسسة محل الدراسة، حيث ومن خلال الاختبارات الاحصائية وجدنا أن قوة الارتباط بين مهارات مواجهة الاعتراضات والبعد الثاني الخدمة تفوق توقعات العملاء في المؤسسة محل الدراسة قوية حيث قدرت قيمة معامل الارتباط بـ 0.710 وهي قيمة مرتفعة، مما يعني أن هذه العلاقة طردية وقوية. في حين كانت قيمة معامل التحديد 0.505 وهي قيمة مقبولة كذلك، وتدلل على نسبة تأثير مهارات الاتصال البيعي في جعل الخدمة تفوق توقعات العملاء.
- اثبات صحة الفرضية الفرعية الثالثة الخاصة بالفرضية الرئيسية الثانية وهي مهارات التعامل الانساني مع أنماط العملاء لها علاقة قوية وتأثير ايجابي على التميز في خدمة العملاء (الخدمة تفوق توقعات العملاء) في المؤسسة محل الدراسة، حيث أن قوة الارتباط بين مهارات التعامل الانساني مع أنماط العملاء و البعد الثاني الخدمة تفوق توقعات العملاء في المؤسسة محل الدراسة قوية حيث قدرت قيمة معامل الارتباط بـ 0.717 وهي قيمة مرتفعة، مما يعني أن هذه العلاقة طردية وقوية. في حين كانت

قيمة معامل التحديد 0.514 وهي قيمة مقبولة كذلك، وتدل على نسبة تأثير مهارات الاتصال البيعي في جعل الخدمة تفوق توقعات العملاء.

إثبات صحة الفرضية الرئيسية الثالثة وهي توجد علاقة ارتباط قوية بين مستوى المهارات البيعية والسلوكية في المؤسسة محل الدراسة (الاتصال البيعي ومهارات مواجهة الاعتراضات ومهارات التعامل الانساني مع أنماط العملاء)، حيث اتضح أن العلاقة الموجودة بين أبعاد المتغير المستقل فيما بينها والمتمثلة في (الاتصال البيعي ومهارات مواجهة الاعتراضات ومهارات التعامل الانساني مع أنماط العملاء)، و أن العلاقة بين المحاور طردية وذات دلالة إحصائية عالية، خاصة بين مهارة الاتصال البيعي ومهارة مواجهة الاعتراضات حيث أن العلاقة قوية بحيث قدر المعامل بـ 0.818، بالمقابل علاقة الارتباط بين مهارة الاتصال ومهارة التعامل الانساني مع أنماط العملاء أقل قوة، في حين العلاقة بين المحور الثاني المعبر عنه بمهارة مواجهة اعتراضات العملاء والمحور الثالث المعبر عنه بمهارات التعامل الانساني مع أنماط العملاء كانت متوسطة للعلاقات الثلاثة وقدر المعامل بـ 0.804. هذه النتيجة تؤكد أن تعلم واكتساب مهارة بيعية سلوكية معينة يفيد في اكتساب مهارات أخرى في مجال البيع، نظرا لتشابه وتداخل وتكامل هذه المهارات فيما بينها. العلاقة القوية بين مهارة الاتصال البيعي ومهارة مواجهة الاعتراضات مقارنة بعلاقتها بمهارة التعامل الانساني مع أنماط العملاء، يمكن تفسيرها بالخصوصية التي تتمتع بها مهارة التعامل مع أنماط العملاء بالإضافة إلى صعوبة تعلم هذه المهارة واكتسابها، فليس من السهل تحمل عميل سريع الغضب، أو مسايرة والصبر على عميل ثرثار.

إثبات صحة الفرضية الرئيسية الرابعة وهي توجد علاقة ارتباط قوية بين مفهوم التميز في الخدمة من خلال تفوقها على توقعات العملاء وبين مفهوم التميز في خدمة العملاء من خلال جودة الخدمة تفوق المنافسين. حيث توصلنا إلى أن العلاقة بين المحاور طردية قوية نسبيا وهي الأخرى ذات دلالة إحصائية عالية، حيث قدر المعامل بـ 0.846 مما يوحي بتماسك المتغيرين ومدى إرتباطهما، وهذه النتيجة تؤكد أن تقديم التميز من خلال التفوق على المنافسين له علاقة بتقديم التميز من خلال التفوق على التوقعات، لأن العميل قد يبني توقعاته عن الخدمة من خلال مقارنة أداء الخدمة في المؤسسة محل الدراسة بمستوى الخدمة في المؤسسات المنافسة. هذا من جهة ومن جهة أخرى تستطيع المؤسسة أن تطور خدماتها من خلال مراقبة مستوى تطورها في المؤسسات المنافسة، ومن خلال معرفة وإدارة توقعات العملاء في آن واحد.

ثانيا - المقترحات

بناء على النتائج السابقة يتم تقديم المقترحات التالية:

1- بالنظر الى مؤشرات النمو والتميز التي حققتها مؤسسة كوندور في السنوات الأخيرة، على المؤسسة الاستمرار في تحقيق ذلك لما له من أثر ايجابي في تحقيق أهداف البقاء والاستمرارية.

- 2- بناء رؤية مستقبلية لعملاء المؤسسة، وجعلهم محرك أساسي ضمن ثقافتها وتنظيمها.
- 3- من خلال الدراسة النظرية والميدانية تين لنا أن للمهارات البيعية الدور الكبير في تحقيق التميز في الخدمة المقدمة للعملاء، لذلك يجب تنمية أداء رجال البيع ليقدموا خدمة جيدة و متميزة لعملائهم، وذلك بأخذ دورات تدريبية في مجالات عدة منها: كيفية التعامل مع اعتراضات العملاء، كيفية تقديم خدمة متميزة للعملاء، كيفية التعامل مع أنماط الزبائن، كيفية عقد صفقة بيع ناجحة، كيفية اجراء مقابلة بيعية ومكالمة هاتفية ناجحة، لغة الجسد، فن الحوار، الاتصال الفعال، مواصفات رجل البيع الناجح والتميز.
- 4- ان أرادت المؤسسة تحقيق التميز في خدمة عملائها عليها القيام بدراسات قياس لتوقعات هؤلاء العملاء عن الخدمات المقدمة مع محاولة الادارة الجيدة لهذه التوقعات والتفوق على هذه التوقعات مما يمكنها من تحقيق التميز والتفرد. مع محاولة تتبع ومراقبة وتحليل الخدمات المقدمة للعملاء من طرف المنافسين، ومحاولة التميز والتفرد وتقديم الأفضل للعملاء.
- 5- نظرا لأهمية العلاقة المباشرة بين البائع وعملائه، التغذية العكسية للمعلومات، التفاعلات الشخصية الإيجابية التي تجعل العملاء يشعرون بالرضا والولاء للخدمة المقدمة مع وجود فرصة لمعالجة أخطاء الخدمة عند وبعد حدوثها، لذلك يجب على المؤسسة اختيار وتوظيف رجال بيع تتوفر فيهم المواصفات الشخصية والفنية والتقنية لكي يكونو رجال بيع متميزين.
- 6- إذا رغبت المؤسسة في الارتقاء والتميز في خدمة عملائها وكسب رضاهم وتحقيق ولائهم على المدى الطويل يجب عليها تدريب وتحفيز رجال البيع وتعريفهم بطرق بناء علاقات جيدة مع العملاء بصفة عامة، وبصفة خاصة على اكتساب المهارات البيعية ومنها بالأخص مهارات الاتصال، مهارات مواجهة الاعتراضات، ومهارات التعامل مع أنماط العملاء، لما لهذه المهارات من علاقة قوية وأثر ايجابي في تحقيق التميز في خدمة العملاء.
- 7- خدمة الزبائن تشمل كل من العناية الشخصية بالزبون، عرض مختلف أنواع المساعدة للزبون، الإنجاز السريع مع استخدام اللغة المناسبة، الابتسامة والمعاملة الحسنة، عدم وجود أخطاء في معاملات الزبائن ومعالجة شكاواهم، أو توقع احتياجاتهم ومحاولة إشباعها، لذلك على أي مؤسسة ترغب في الرقي والتميز في خدمة عملائها أن تسعى للتحسين والانفراد والتفوق على توقعات العملاء في أحد أو بعض أو كل هذه المؤشرات.
- 8- يمكن القول أن إدارة القوة البيعية ومحاولة تحسين أداء البيع الشخصي أصبح اليوم ضرورة حتمية للمؤسسة لتحسين مبيعاتها وأرباحها، ولعل أهم طريقة لتحسين أداء رجال البيع هو إدارتهم بشكل فعال والاهتمام بهذا العنصر البشري كونه المحرك الرئيسي للعملية البيعية.
- 9- ليس هناك مجال من مجالات الحياة لا يمكن أن تفيد فيه مهارات البيع، كل الناس بصفة عامة وكل العاملين داخل المؤسسة الاقتصادية يستخدمون مهارات البيع ويجب عليهم أن يتعلموها،

فمهارات البيع تعطي أي انسان احتمال كبير للنجاح والتميز في الحياة، لأنها ببساطة تعلمنا كيف نتعامل مع الآخرين.

ثالثا- آفاق الدراسة

من خلال هذه الدراسة نقترح على الدراسات المستقبلية تغطية النقاط التالية:

1- إعادة اختبار النموذج المقدم وذلك بإضافة مهارات بيعية أخرى مثل مهارات الرد على المكالمات الهاتفية، مهارات الإقناع، مهارات التفكير المنهجي، مهارات ادارة القابلة للبيعية، مهارات ادارة الوقت..الخ

2- إعادة اختبار النموذج المقدم بالتطبيق على قطاع الخدمات الصحية، الفندقية، السياحية.

3- اختبار أثر المواصفات الشخصية لرجل البيع المتميز في تحقيق الخدمة المتميزة

4- توسيع نطاق تطبيق النموذج وتعميقه من خلال اجراء دراسات مقارنة بين مؤسستين فأكثر من نفس القطاع أو قطاعين مختلفين، والقيام بالتحليل على مستوى كل مؤسسة ومقارنة ذلك بنتائج التحليل في المؤسسة الأخرى.

5- اجراء دراسة مقارنة بين الخدمة المتميزة من خلال التفوق على توقعات الزبائن والخدمة المتميزة من خلال الاختلاف والانفراد عن المنافسين ومقارنة أثر كل منهما على الحصة السوقية.

6- تطبيق النموذج المقترح على المهارات البيعية للعملات في مجال البيع من النساء في المحلات التجارية، ومقارنة هذه المهارات بالعاملين من الرجال في المحلات التجارية، مع مقارنة أثر كل من المهارات البيعية للنساء والرجال في تحقيق التميز في الخدمة من خلال التفوق على توقعات العملاء.

7- إضافة متغيرات أخرى للنموذج المقدم في الدراسة الحالية مثل التميز في خدمة العملاء من خلال تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة، خدمة يشعر المنتفع أنها مفصلة على مقاسه، خدمة يشعر المنتفع أن قيمتها الفعلية تفوق سعرها، الخدمة التي يكون ولاء المنتفعين لمقدمها عاليا.

8- كما يمكن أن تفتح هذه الدراسة آفاقا لدراسات لاحقة مثل:

- مهارات التفاوض التجاري وأهميتها في مجال الأعمال.
- دور مهارات الإقناع في نجاح الصفقات التجارية.
- أثر الاختلافات الفردية لرجال البيع في تحقيق الخدمة المتميزة.
- المقابلات البيعية الناجحة كمدخل لتطوير القدرة التنافسية.
- دور رجل البيع في تحسين سمعة المؤسسة المعاصرة.
- أثر المهارات الحياتية في اكتساب المهارات البيعية والتسويقية.

المصادر والمراجع

• المصادر

1. سورة البقرة، الآية 207 .
2. سورة البقرة، الآية 44 .
3. سورة هود، الآية 88 .
4. سورة الصف، الآية 2-4 .

• المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

أ- الكتب

1. ابراهيم عبيدات محمد: إدارة علاقات العملاء، أمانة عمان الكبرى- مديرية الثقافة-، عمان، الأردن، 2012.
2. ابراهيم عبيدات محمد، حامد الضمور هاني، حداد شفيق: إدارة المبيعات والبيع الشخصي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة التاسعة، 2014.
3. ابراهيم محمد: مهارات وفن إدارة العلاقات العامة والزبائن، دار حمورابي للنشر والتوزيع، دار الإسراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
4. أبو النيل محمد السيد: علم النفس الاجتماعي- دراسات عربية وعالمية-، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1989.
5. أبو بكر مصطفى محمود: دليل تحقيق التميز _أخصائي البيع الناجح_، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، بدون سنة نشر.
6. أبو بكر مصطفى محمود: فن ومهارات التسويق والبيع في الشركات المتخصصة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2005.
7. أبو قحف عبد السلام: أساسيات التسويق، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003.
8. أبو قحف عبد السلام: التسويق، الجزء الثاني، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2001.
9. أبو قحف عبد السلام: كيف تسيطر على الأسواق؟ " تعلم من التجربة اليابانية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
10. أحمد سلامة أحمد: إدارة المبيعات في البنوك، الدار العربية للعلوم، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 1998.

11. إدريس ثابت عبد الرحمان ومرسي جمال الدين: التسويق المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى ، 2005.
12. أكرم أحمد رضا: التوزيع المادي وعناصر خدمة الزبون، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2015.
13. أمين أبو علفه عصام الدين: التوزيع- المفاهيم، الاستراتيجيات، العمليات، النظرية والتطبيق، الجزء الثاني، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 2002.
14. إي فيشر جوديث: فن إدارة الاختلاف "دليل المفاوضات الفعال"، ترجمة: علا أحمد، مراجعة وإشراف علمي: عبد الرحمان توفيق، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك للنشر، القاهرة، مصر، 1997.
15. إيفان جيمس: الجودة الشاملة، ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، السعودية، 2009.
16. بحري سعد صادق: إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
17. البرواري نزار عبد المجيد وآخرون: التميز المؤسسي، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.
18. بشير عباس العلق وعلي محمد رابعة: الترويج والإعلان التجاري- مدخل متكامل-، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية، 2007.
19. بلاي روبرت: فن البيع المغناطيسي- كيف تكسب الكاريزما وتنمي لديك سحر الشخصية اللازمين لجذب العملاء وزيادة المبيعات-، دار الفاروق للاستثمارات الثقافية، الطبعة العربية الأولى، 2012.
20. بللوز حنا: الدعاية والتسويق وفن التعامل مع الزبائن، دار الرضا للنشر، عمان، الأردن، الجزء الأول، 1999.
21. تركي براء رجب: إدارة الوقت، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2015.
22. توفيق جميل وحسن عادل: مذكرات في مبادئ تسويق وإدارة المبيعات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1985.
23. توفيق عبد الرحمان: المناهج التدريبية المتكاملة، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، القاهرة ، الطبعة الرابعة، 2006.
24. تويلاذل: كيف تحفز موظفيك، ترجمة: ريم السال، مراجعة: يوسف محمد القبلان، الدار العربية، بيروت، لبنان، 1993.
25. تيرني إليزابيث: فن تفعيل مهارات الاتصال، ترجمة: مركز التعريب والبرمجة، الطبعة الأولى، الدار العربية للعلوم، بيروت، لبنان، 1998.
26. جابر طه عبد الرحيم عاطف: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009.

27. جلاب إحسان دهش: إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2011.
28. جلدة سامر: إدارة السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009.
29. جورج كانافوس ودون ميلر: الإحصاء للتجاربيين -مدخل حديث-، ترجمة: سلطان محمد عبد الحميد، دار المريخ، الرياض، السعودية، 2004.
30. جوردون مارشال: موسوعة علم الاجتماع، ترجمة محمد الجوهري وآخرون، مجلد1، الطبعة الأولى، 2000.
31. الجبالي حسان: الجماعات في التنظيم دراسة نفسية اجتماعية للجماعات في المنظمة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015.
32. حامد الضمور هاني: تسويق الخدمات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الرابعة، 2015.
33. حريم حسين: السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الرابعة، 2013.
34. حسن راوية: مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003-2002.
35. حسنى أمين عبد العزيز: استراتيجيات التسويق في القرن الحادي والعشرين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
36. الحناوي محمد صالح والسيد إسماعيل: قضايا معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، بدون سنة نشر.
37. الخفاجي عباس نعمة: ثقافة المنظمة، دار اليازودي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة المغربية، 2009.
38. د. جون: بناء وإدارة فريق خدمة العملاء، قسم الترجمة بدار الفاروق، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة العربية الأولى، 2004.
39. الدراركة مأمون وآخرون: إدارة الجودة الشاملة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2001.
40. الدسوقي محمد السيد البدوي: القواعد الذهبية لخدمة العملاء - كيف تقدم خدمة متميزة لعملائك؟ وكيف تحافظ عليهم وتنميتهم؟، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 2006.

41. دوبينز لويد وفورد ماسون كليركراو: إدارة الجودة "التقدم والحكمة وفلسفة ديمنج"، ترجمة: حسين عبد الواحد، مراجعة: أحمد أمين الجمل، الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية، القاهرة، مصر، بدون سنة نشر.
42. دوجلاس سميث: إدارة تغيير الأفراد والأداء، ترجمة: عبد الحكم أحمد الخرامي، إيتراك للنشر والطباعة والتوزيع، مصر الجديدة، مصر، الطبعة الأولى، 2001.
43. راشد أحمد عادل: مبادئ في التسويق وإدارة المبيعات، جامعة بيروت العربية، لبنان، 1980.
44. رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، الطبعة الأولى، دار هومة، الجزائر، 2002.
45. سعد على ربحان المحمدي: استراتيجية الإعلان والاتجاهات الحديثة في تطوير الأداء المؤسسي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية، 2014.
46. سعيد بن يمينة: تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015.
47. السلمي علي: إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للإيزو 9000، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، بدون سنة نشر.
48. السلمي علي، إدارة التميز_ نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2002.
49. سيد علي عادل: المهارات الحياتية إستراتيجية منهجية، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2009.
50. شركة مركز القرار للاستشارات: التجارة الإلكترونية ومهارات التسويق العلمي، دار الأمين للطباعة، القاهرة، مصر، 2002.
51. الشريف إبراهيم: مبادئ التسويق والترويج، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
52. شلاش عنبر إبراهيم، إدارة الترويج والاتصالات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
53. الشنواني صلاح: الإدارة التسويقية الحديثة "المفهوم و الإستراتيجية"، مؤسسة شباب الجامعة، أسيوط، مصر، 1996.
54. الصحن محمد فريد: إدارة التسويق، الدار الجامعية للطبع والنشر، الإسكندرية، 2002.
55. الصميدعي محمود جاسم: مداخل التسويق المتقدم، دار زهران، عمان، الأردن، 2000.
56. الصيرفي محمد: إدارة المبيعات ، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، الطبعة الأولى ، 2008.
57. الصيرفي محمد: البيع الشخصي-دراسة للمهارات الواجب توافرها في رجل البيع-، الجزء الأول، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.
58. الضمور هاني حامد: تسويق الخدمات، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

59. الطائي حميد والعسكري أحمد شاكر: الاتصالات التسويقية المتكاملة، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان، 2009.
60. طلال عبود، فكتوريا خنوف، محمد مرعي: الدعاية والتسويق وفن التعامل مع الزبائن، دار الرضا للنشر، القاهرة، الطبعة الأولى، 1999.
61. طلعت أسعد عبد الحميد: دليل مدير المبيعات الفعال، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 1997.
62. طلعت أسعد عبد الحميد: مدير المبيعات الفعال، المتحدة للإعلان، القاهرة، الطبعة الأولى، 1999.
63. طلعت محمود منال: أساسيات علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، بدون سنة نشر.
64. الطويل أكرم أحمد رضا والجنابي هصيمة عبد الواحد سلطان: التوزيع المادي وعناصر خدمة الزبون، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2015.
65. عبد الفتاح محمد سعيد: إدارة التسويق، الدار الجامعية، بيروت، لبنان، 1992.
66. عبدة حافظ محمد: العملية البيعية- تعلم كيف تكون بائعا ناجحاً-، المكتب العربي للمعارف، بدون سنة نشر.
67. العتيبي صبحي: تطور الفكر والأنشطة الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2002.
68. عثمان حسن عثمان: المنهجية في كتابة البحوث والرسائل المنهجية، الطبعة الأولى، منشورات الشهاب، الجزائر، 1998.
69. العجارمة تيسير: التسويق المصرفي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى 2005.
70. عرفة سيد سالم: إدارة المبيعات والبيع الشخصي، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
71. العسكري أحمد شاكر: إدارة المبيعات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2000.
72. العلاق بشير: ثقافة الخدمة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
73. علي حسين ، تنمية المهارات البيعية، الطبعة الأولى، دار الرضا للنشر، عمان، الأردن، 2000.
74. عليوة السيد: تنمية مهارات مسؤولي شؤون العاملين، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2001.
75. فتحي محمد: مدير المبيعات الناجح، دار التوزيع والنشر الإسلامية، بورسعيد، مصر، 2000.

76. الفقي إبراهيم: فن خدمة العملاء وكيفية المحافظة عليهم، بداية للإنتاج والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2010.
77. كاظم حمود خضير: إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
78. كاظم حمود خضير: إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2002.
79. كامب دي: مدير القرن الواحد والعشرين "مهارات إدارية للألفية الجديدة"، الطبعة الأولى، دار الوفاء للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2000.
80. كشت إبراهيم: ومضات إدارية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 1999.
81. لمبيل مالكو: التدريب الناجح للموظفين، ترجمة: مركز التعريب والبرمجة، الدار العربية للعلوم، بيروت، لبنان، 1997.
82. ماهر أحمد: السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات-، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2014،
83. محمد المرسي جمال الدين وأبو بكر مصطفى محمود: دليل فن خدمة العملاء ومهارات البيع، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، دون ذكر سنة النشر.
84. محمد موفق جرير: الإدارة العامة-هيكله الأجهزة ووضع السياسات وتنفيذ البرامج الحكومية-، دار الشروق، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2000.
85. مساعد زكي خليل: تسويق الخدمات وتطبيقاته، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2006.
86. مصطفى أحمد سيد: إدارة فن التسويق "منهج علمي معاصر"، مراجعة: محي الدين الأزهري، بدون ذكر دار النشر، القاهرة، مصر، 1997.
87. معراج هوارى ، أمينة ريان ، مجدل أحمد: سياسات و برامج ولاء المستهلك وأثرها على سلوك المستهلك، دار الكنوز للمعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
88. المناوي عائشة مصطفى: سلوك المستهلك، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1998.
89. منصور إياد شوكت: إدارة خدمة العملاء، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2008.
90. موشابيرو: المقابلات الناجحة "سلسلة تعلم خلال أسبوع"، ترجمة: مركز التعريب والبرمجة، الدار العربية للعلوم، بيروت، لبنان، 1998.
91. ميرفي جوزيف: تسخير قوة عقل الباطن في حياتك العملية، مكتبة جرير، الرياض، الطبعة الأولى، 2010.

92. نادر إمتياز: كيف نواجه الضغوط النفسية في الحياة والعمل، دار حمورابي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
93. النعيمي محمد عبد العال وآخرون: إدارة الجودة المعاصرة، دار اليازوري، عمان، 2009.
94. الهنداوي محمد عبد الله: التسويق الدولي الفعال، وكيل كلية التجارة، جامعة دمياط، 2013.
95. وايت سارة: أساسيات التسويق - مرشد الأذكاء الكامل -، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة العربية الأولى، 2001.

ب_المجلات والصحف

1. بدير الحداد عوض: تحليل إدراك العملاء وموظفي البنوك لمستوى الخدمة المصرفية بالبنوك المصرفية، المجلة العلمية لكلية التجارة، جامعة أسيوط، العدد 17، مصر، 1991.
2. جاد سيد محمد: إطار مقترح لإعادة هندسة عمليات تدريب وتطوير الموارد البشرية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد 22، مصر، 1996.
3. جريدة الشروق العربي، 6 سبتمبر 2015.
4. ربح عادل محمود: التوجه بالعملاء لمقدمات الخطوط الأمامية بالمؤسسات الهادفة للربح "دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات الهاتفية بدولة الإمارات العربية المتحدة" المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، المجلد الأول، مصر، 2001.
5. سلاطية بلقاسم: العلاقات الإنسانية في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد رقم 05، دار الهدى للطباعة والنشر، الجزائر، 2003.
6. سهير مغازي المسلمي: الخدمة المتميزة للعملاء كأساس لتحقيق الميزة التنافسية حالة شركة مصر للتأمين، مجلة العلوم الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مصر، العدد 4، أكتوبر 2004.
7. عبد الرحمن ادريس ثابت: قياس جودة الخدمة باستخدام مقياس الفجوة بين الإدراكات والتوقعات "دراسة منهجية بالتطبيق على الخدمة الصحية بدولة الكويت"، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد 4، العدد الأول، الكويت، 1996.
8. على عبد علاء: طرق للسيطرة على الحديث الذاتي السلبي، مقال في جريدة الغد، صحيفة يومية عربية، عمان، 28 نوفمبر، 2014.

ج_الملتقيات:

1. بوشارب بولوداني خالد، ساطور مهدية: إشكالية الثقافة التنظيمية والفعالية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، أبحاث الملتقى الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، منشورات

مخبر السياسات والاستراتيجيات الاقتصادية في الجزائر، جامعة المسيلة، الجزائر، 10-11 نوفمبر، 2009.

2. عبد الكريم الخناق سناء: مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، مطبوعات الملتقى العلمي الدولي: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، مارس 2005.

3. غوالي محمد البشير، علماوي أحمد: إدارة الجودة الشاملة مدخل فعال لتحقيق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية، مجمع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، الطبعة الثانية، 22 و 23 نوفمبر 2011.

د- الرسائل الجامعية والأطروحات

1. بن عروس جمال : مدى مساهمة إدارة المعرفة في تأهيل قوى البيع لتحقيق الميزة - دراسة ميدانية لمجموعة من مؤسسات الصناعة الدوائية في الجزائر-، رسالة دكتوراه دولة للأبحاث، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، الجزائر.

2. بوعزة خالد: تأثير البيع الشخصي على السلوك الشرائي للمستهلك،- دراسة حالة بمؤسسة Condor للصناعات الإلكترونية بـبرج بوعريـريـج- ، رسالة ماجستير في التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2008.

3. سالم الياس: دور ثقافة المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية- دراسة ميدانية بشركة كوندور للصناعات الإلكترونية-، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2013-2014.

4. الصالح بو عبد الله: نماذج وطرق قياس جودة الخدمة، دراسة تطبيقية على خدمات مؤسسة بريد الجزائر، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2014.

5. صولح سماح: دور تسيير الرأسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة-دراسة ميدانية حول مراكز البحث العلمي في الجزائر-رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.

6. عبد الله عبد الفتاح عصمت: أثر التدريب علي التميز في أداء الخدمة_دراسة تطبيقية على خدمات الضيافة الجوية بمصر للطيران_، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، 2004.

7. على مصطفى عمر أمل: أثر البيع الشخصي ودوره في تحقيق رضا العملاء- دراسة تطبيقية على الشركات التجارية بولاية البحر الأحمر، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزعيم الأزهرى، السودان، 2015
8. فريد كورتل: دور الاتصال التسويقي في المؤسسات الاقتصادية وأساليب تطويره، "رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004-2005.
9. كريمة حاجي: تأثير الولاء التنظيمي على ولاء الزبون، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2011.
10. نذير عبد الرزاق: دراسة إدارة المبيعات وأثرها على أداء رجال البيع، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، الجزائر، 1998.

ثانياً_المراجع باللغة الأجنبية

A. Books

1. Brilman jean : les meilleures pratiques du management au cœur de la performance, 3ème édition, éditions d'organisation, paris, 2001.
2. C.HAMON & P.LEZIN & Autre: Gestion Commercial et Management De Force De Vente, édition Dunod, Paris, France, 1993.
3. Charles W.Imab, Joseph F.Harr.JR, Carl Mc Danienl, Marketing,11th edition, South- Western cengagelerning, Mason, Usa, 2011.
4. Christain Michon ,"Le Merkateur", édition Pearson, Paris, 2003.
5. Clawdia Tomase Daca: Mercatique et force de vente, Dunod, Paris, 1994.
6. Erick Leroux, Emmanuel chouraqui: Négociation Commerciale, Vuibert, Paris, 2011,
7. F.COLBERT, M.FILION: Gestion du Marketing, 2ème édition, Gaëtan Morin Éditeur Itée Montréal, Paris, France, 1995.
8. Gary Armstrong, Philip Kotler : Principes de marketing, 11ème édition, pearson education Inc, Paris, 2013.

9. Gibert Patrick et autres :organisations et comportement : nouvelles approches nouveaux enjeux , donod ,paris, 2005.
10. HUBERAC JEAN- PIERRE: guide des méthodes de la qualité, 2ème édition, maxima ,paris, 2001.
11. J.JACQUES LAMBIN: Le Marketing Stratégique, 2ème édition, édition International, Paris, France, 5ème Tirage, 1993.
12. J.P BEMADET, A.BOUCHEZ, S.PIHIER : Précis de Marketing, édition Natan, Paris, France, 1996.
13. J.P.HELPER & J.ORSONI : LE Marketing, 7ème édition, édition Vuibert, Paris, France, 1999.
14. KOTLER & DUBOIS: Marketing Management, 10ème édition, publi union éditions, Paris, France, 2000.
15. KOTLER & DUBOIS: Marketing Management, 9ème édition, Publi Union édition, Paris , France, 2000.
16. LAZARY: le Marketing Cést facile, Imporimorie Es-Salem, Office des Publications universitaires, Alger, 2000.
17. Lendrevie, Lévy :Marcator –Théories et nouvelles Pratiques de Marketing–, Dunod, Paris, 2013.
18. Lovelock et al : Marketing des services, 6ème édition, Pearson Education, Paris, 2008.
19. M.ARTORY, B.CROZET: Gestion Des Ressources Humaines, Pilotage Social et Performance, Imprimerie Chirat, Paris, France, 2002.
20. M.BENOUN: Marketing Savoir et Faire, 2ème édition, economica, Paris, France, 1991.
21. Marc Corcos :Les Techniques de vente qui font vendre, Bordas , Paris, 1990.
22. MICHEAL PORTER: l'avantage concurrentiel des nations, interedition ,paris, 1993.

23. MOHAMED SEGHIR DJITLI: Comprendre le Marketing , Berti édition , Alger , 1990.
24. Patrice ROUSSEL et Frédéric WACHEUX : Management des ressources humaines – Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales, UQAM– EDUCATION, Canada, 2004.
25. Paul Pinto: la performance durable, édition DUNOD, paris, 2003.
26. Pierre Mogat: Fidéliser vos clients, édition d'organisation, 2ème édition, Paris, 2001.
27. RENè Y.DARMON, M.LAROCHE, JOHN.V.PETROF: Le Marketing "Fondements et Applications", 4ème édition, McGraw–Hill èditeurs, Canada, 1990.
28. René Y.DARMON: La Vente De La Persuasion à la Négociation Commerciale, édition management société, Paris, France, 1998.
29. WILLIAM. J.STANTON: Fundamentals of Marketing , 3rd ed, Co Graw Hill Boek Company, New York, 1971.

B. Academic Journals

30. BALDRIGE National quality program 2009–2010 :Criteria for performance excellence.
31. Berry and parasuraman : Prescriptions For a service Quality Revolution in amirica organizational Dynamics spring, 1992.
32. Berry parasuraman and teithaml: The serficequality puzzle, Business horizons horizons, Septeber–october, 1988.
33. Beverly Geber ,How the trainer’s job changes,Training, v31, n5, May 1994.
34. Beverly Geber,Reengineering the Training Department ,Training, v31, n5, May 1994.

35. broché broché . Une idee de vente par jour Couture (Auteur) – Paru en novembre 1995 – Top Eds – novembre 1995.
36. customer_service_induction_KSA_(Arabic_version)_NH-RK_Customer Service-TM.ppt.
37. Gustafsson et al: Improving The customer orientation Process, Business School Michigan University, Service Research center, Kalstad University, www.solan Management. Revieww.com, Hgsk, 2004.
38. ICK JOhnsn: Strategy for service–Disney style, journal of Business Strategy, vol 12, florida, usa, 1991
39. Jérôme Bon, Elisabeth Tissier, desbordes: "Fidélise les clients", la revue française du gestion adetem, Paris, 2002.
40. Parasuraman A, Zeithaml V. A, Berry L: A conceptual model of service quality and its implication for future research, Journal of Marketing, 1985.
41. parasurman Teithaml and Berry : A Conceptiral model of service quality and Its Implications for future research, Journal of marketing fall, 1985.
42. Stephenie Overman ,Japan Sharesways to improve jobtraining ,HR Magazine,v40,n1,Jan 1995.
43. Teithaml: Consumer perceptions of Price quality and valne, M A Means–End Model and synthesis of Evidence, journal Of marketing, 52(3) V.A, 1988.
44. Throsten Hennig: Customer orientation of service EmployeesIts Impact on customer Satisfaction– commitment and retention–, International Journal of service Industry Management, Vol 15, No 5, 2004.
45. Thurrau ,Hening & Thureau Claud: Customer Orientation of Service Employees Toward of a Key Relatioinship Marketing Construct, journal of Relationship Marketing , Vol 1, No 3, 2002.
46. Woodall Tony. Christian Grönroos revisited, Journal of Marketing Management,2001.

- المواقع الالكترونية

1. http://www.selfgrowth.com/articles/definition_selling_skills.html.
2. [http:// vb1 al wazer .com / t57141.html](http://vb1alwazer.com/t57141.html) .
3. [http://www.manhal.net / articles .ph p ?action : show&id : 914](http://www.manhal.net/articles.php?action:show&id:914).
4. www.abahe.co.uk/customer-service/customer-service-20.pdf.
5. www.abahe.co.uk/customer-service/customer-service-20.pdf.
6. <http://documents.tips/documents/-557206b6497959fc0b8b98bf.html>.
7. <http://www.almasiamarketing.com>.
8. <http://www.almohasb1.com>.
9. [http://faculty.KSU .edu.sa /72395 /blog / lists / posts . aspx](http://faculty.KSU.edu.sa/72395/blog/lists/posts.aspx).
10. [http:// tazoulteduc .ahlamoontada .net / t 3746 -topic](http://tazoulteduc.ahlamoontada.net/t3746-topic).
11. http://www.selfgrowth.com/articles/definition_selling_skills.html.
12. <http://www.sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=1432&SecID=40>.
13. [http://dr-ama.com/?](http://dr-ama.com/) .
14. <http://www.alimam.ws/ref/772> .
15. <http://www.dubaitaxi.ae/ar/Pages/NewsCenter.aspx>.

الملاحق

الملحق رقم (01): الاستبيان المستخدم في الدراسة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة فرحات عباس - سطيف -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

استبيان

السادة المحترمين عملاء مؤسسة كوندور من تجار ووكلاء وأصحاب أعمال نقدم لكم أطيب تحياتنا.....تمثل الاستثمار التي بين أيديكم جزء من مشروع رسالة دكتوراه علوم، تتضمن مجموعة من الفقرات حول مهارات البائعين ومستوى الخدمات في مؤسسة كوندور، لذلك فإن مشاركتكم في تقديم الصورة الحقيقية عن نشاط مؤسسة كوندور سيكون له أثر ايجابي في وصول هذه الرسالة الى المستوى المطلوب. أرجوا منكم قراءة هذه الاستبانة بتمعن وتقديم الإجابة المناسبة لكل فقرة، علما أن إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.... مع تمنياتنا لكم بالتوفيق والنجاح الدائم في أعمالكم.

الباحثة: نبيلة ميمون

العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1. يتمتع البائعون في كوندور بلباقة في الحديث معك					
2. يتحدثون بلهجة تفهمها					
3. ينصتون إليك بعناية واهتمام					
4. يدعونك تكمل كلامك (لا يقاطعون حديثك)					
5. التعامل معهم عبر الاتصال الهاتفي سهل					
6. الاستجابة لاتصالاتك الهاتفية سريعة (الرد سريع)					
7. يحاولون التعرف على احتياجاتك ورغباتك باستمرار					

					8. يلبون حاجاتك ورغباتك بدقة عالية
					9. يلبون حاجاتك ورغباتك بسرعة عالية
					10. يوفون بالعود التي يقدمونها
					11. لدى البائعين المعرفة الكافية للإجابة عن أسئلتك
					12. لديهم معلومات دقيقة عنك
					13. لديهم معلومات دقيقة عن السوق (المنافسين، الزبائن، الموردین، الظروف الاقتصادية....الخ)
					14. يساعدونك على اختيار السلعة والخدمة المناسبة لك
					15. وأنت معهم تشعر أنك حر في اختيار بديل معين(لا يجبرونك على بديل معين)
					16. تشعر بالأمان والاطمئنان عند التعامل معهم
					17. يلتزمون بتقديم الخدمة في أوقاتها المحددة
					18. تشعر بأنهم يحترمون رأيك
					19. إذا قدمت اعتراض عن الخدمة يتم الاستجابة لك
					20. لم يسبق لك وأن حولت اعتراضك إلى شكوى
					21. أي شكوى تقدمها تعالج بشكل فوري
					22. يعطون لك انطبعا بأنك تفهم وأنك على حق
					23. من بين ايجابيات وسلبيات السلع والخدمات التي يقدمونها يتحدثون عن الايجابيات فقط
					24. يحاورونك بطريقة هادئة بعيدا عن التعصب (لا يجادلونك في الكلام)
					25. تشعر بأنهم صادقون وأمناء
					26. عند التقصير معك يتم استدراك الوضع بشكل يرضيك
					27. في التعامل والاهتمام هم عادلون مع كل العملاء (لا تمييز بين العملاء في التعامل والاهتمام)
					28. يتعامل معك البائعون بأسلوب موضوعي بعيدا عن الاعترافات الشخصية
					29. هناك استعداد عالي للبائعين في التعاون مع مختلف الزبائن مهما كانت تصرفاتهم وسلوكاتهم

					30. يحاولون خلق جو من الصداقة معك
					31. يراعون طباعك ونفسياتك عند التعامل معك
					32. يراعون ظروفك الشخصية عند التعامل معك
					33. يتمتع البائعون بسلوكيات وأخلاق عالية
					34. للبائعين قدرة على ضبط النفس والهدوء في حالة التعامل مع عميل صعب التعامل معه
					35. تقدم كوندور خدمة بمستوى من التعاطف يفوق المؤسسات الأخرى المنافسة
					36. خدمة بمستوى من الثقة (درجة من الصحة والدقة) يفوق المؤسسات المنافسة
					37. سرعة تقديم الخدمة تفوق المؤسسات المنافسة
					38. خدمة بمستوى من الاعتمادية يفوق المؤسسات (المنافسة)
					39. مستوى من البيئة المادية يفوق المؤسسات المنافسة مثل المعدات ومظهر الموظفين والتكنولوجيا والمباني
					40. مستوى من التعاطف في الخدمة يفوق توقعاتك
					41. خدمة بمستوى من الثقة يفوق توقعاتك
					42. سرعة في تقديم الخدمة يفوق توقعاتك
					43. خدمة بمستوى من الاعتمادية يفوق توقعاتك
					44. خدمة بمستوى من البيئة المادية يفوق توقعاتك

البيانات العامة:

1. الجنس : ذكر أنثى
2. السن: سنة
3. المستوى التعليمي: غير متمدرس ابتدائي متوسط ثانوي ليسانس دراسات عليا
4. طبيعة النشاط: تجارة تجزئة تجارة جملة وكيل مؤسسة
5. الولاية التي تؤدي فيها النشاط:.....
6. عدد سنوات التعامل مع مؤسسة كوندور سنة
7. كم عدد مرات تعاملك مع مؤسسة كوندور في الشهرأوفي السنة.....

الملحق رقم (02): قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان المستخدم في الدراسة

اسم المحكم	الرتبة العلمية	المؤسسة الجامعية
أ . د. رابح بوقرة	أستاذ التعليم العالي	جامعة المسيلة
أ.د. درمان سليمان صادق	أستاذ التعليم العالي	جامعة دهوك- العراق
أ. د. جيطلي محمد الصغير	أستاذ التعليم العالي	جامعة برج بوعريريج
د . كمال قاسمي	أستاذ محاضر " أ "	جامعة المسيلة
د . رابح بلعباس	أستاذ محاضر " أ "	جامعة المسيلة
د. بوعبد الله الصالح	أستاذ محاضر " أ "	جامعة المسيلة
د. سعودي نجوى	أستاذ محاضر " ب "	جامعة المسيلة

الملاحق رقم (03): مؤشرات النمو والتطور في مؤسسة كوندور

1. مبيعات منتجات مؤسسة كوندور بالوحدات حسب السنوات

السنة	2010	2011	2012	2013	2014
مبيعات tv	5900	12.000	39.000	810.000	1.000.000
مبيعات frigo	7.000	10.000	29.000	95.000	117.000
مبيعات dimo	7.000	23.000	57.000	178.000	334.000

2. قيمة المبيعات (رقم الأعمال) لمؤسسة كوندور حسب السنوات

السنة	2011	2012	2014	2015
رقم الأعمال (دج)	2 000 000 000.00	2 000 000 000.00	2 450 000 000.00	2 450 000 000.00

3. الحصة السوقية لمؤسسة كوندور حسب السنوات

السنة	2010	2011	2012	2013	2014
الحصة السوقية	30%	35 %	40%	47%	56%

4. عدد البائعين في مؤسسة كوندور حسب السنوات

السنة	2010	2011	2012	2013	2014
عدد البائعين	49	100	163	185	200

5. عدد الزبائن والوسطاء (العملاء المباشرين) لمؤسسة كوندور حسب السنوات

السنة	2010	2011	2012	2013	2014
تجار جملة	50	75	95	100	120
تجار تجزئة	50	75	100	130	185
وكلاء	20	30	40	53	85
مؤسسات	50	100	150	200	300

6. نقاط البيع التابعة لمؤسسة كوندور حسب السنوات

المنطقة والعدد	2011	2012	2013	2014
المنطقة والعدد	0	02	03	03
بجاية 1	0	03	04	04

الملاحق

قسنطينة 2	07	05	05	01
الجزائر 1	11	09	09	03

7. نقاط خدمات ما بعد البيع لمؤسسة كوندور حسب السنوات

السنة	2010	2011	2012	2013	2014
التابعة للمؤسسة	10	25	39	39	44
التابعة للوكلاء	19	22	32	36	45

8. مدة الضمان لبعض منتجات مؤسسة كوندور

السنة	2010	2011	2012	2013	2014
مدة الضمان لمنتج الحاسوب	12 شهر	12 شهر	24 شهر	مع مؤسسات من 36 شهر حتى 60 شهر	من 36 شهر حتى 48 شهر
مدة الضمان لمنتج الغسالات	12 شهر	12 شهر	24 شهر	24 شهر	24 شهر و في بعض الغسالات تصل مدة ضمان المحرك الى 12 سنة (2015) جديد

9. عدد شكاوى الزبائن وعدد الشكاوى المعالجة في مؤسسة كوندور

السنة	2010	2011	2012	2013	2014	2015
عدد الشكاوى	19800	28700	29000	87 120	90 892	120 491
عدد أو نسبة الشكاوى المعالجة	19800	28700	29000	87120	90 892	19 651

10. أنواع من الهواتف النقالة تم بيعها في سنة 2015

نوع الهاتف	C2	F1	F3	C6Pro	C6+
فترة دخوله خط الانتاج	جانفي 2015	فيفري 2015	فيفري 2015	أفريل 2015	أفريل 2015
الكمية المباعة	120715	120514	69331	45620	45321
مجموع الكميات المباعة	401 501 ألف وحدة مباعة				

الملحق رقم (04): المقابلة المستخدمة في الدراسة

الموضوع: دور المهارات البيعية في تحقيق التميز في خدمة العملاء في بيئة الأعمال المعاصرة -
بالتطبيق على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية "كوندور نموذجا"

- نوع المقابلة: مقابلة غير مقننة، وفيها لا يضع الباحث أسئلة المحاور، إذ لا يقيد الحديث ويتركه مفتوحا، ولكن يحدد محاور الحديث عن الموضوع.
- طريقة المقابلة: مقابلة مباشرة (شخصية وجها لوجه)، بالإضافة إلى المقابلة غير المباشرة (عن طريق الاتصال الآلي - رسائل البريد الإلكتروني)
- مميزات المقابلة: حرية الحديث للمبحوث، الوقت الكافي للحديث (مع وجود بعض التحفظات لبعض المسؤولين)، مشاركة بعض الموظفين في المقابلة (حديث ونقاش جماعي).
- عينة المقابلة: نظمت المقابلة مع عينة من المسؤولين والموظفين العاملين في كل من مصلحة خدمات ما بعد البيع، المصلحة التجارية، مصلحة المحاسبة، مصلحة الموارد البشرية.
- تاريخ المقابلة: أجريت المقابلة في عدة تواريخ من شهر أوت وسبتمبر 2015.
- محاور المقابلة:

المحور الأول: مقابلة مع رئيس المصلحة التجارية وعاملة بالمصلحة، وشملت ما يلي:

- أهداف ومهام المصلحة التجارية والعاملين فيها.
- مجالات وتخصصات البيع الشخصي في المؤسسة والمهارات المطلوبة.
- تسيير القوى العاملة في مجال البيع الشخصي.
- شكاوى العملاء وكيفية الاستجابة لها.
- التغطية وتوسع الشبكة.

المحور الثاني: مقابلة رئيس مصلحة خدمات ما بعد البيع، وشملت ما يلي:

- أهداف ومهام مصلحة خدمات ما بعد البيع والعاملين فيها.
- إدارة التقنيين التابعين للمؤسسة والوكلاء (مقدمي خدمات ما بعد البيع)
- شروط وكيفية التعاقد مع وكلاء خدمات ما بعد البيع.
- ادارة شكاوى عملاء خدمات ما بعد البيع.
- التغطية وتوسع الشبكة.

المحور الثالث: مقابلة مع مكلف بالصفقات التجارية : وشملت ما يلي:

- مهام الباحثون عن العملاء والصفقات التجارية.
- مراحل وخطوات البحث والمشاركة في الصفقات التجارية.

الملحق رقم (05): معلومات عن مصلحة إدارة الجودة في مؤسسة كوندور

معلومات عن مصلحة إدارة الجودة في مؤسسة كوندور

من الأهداف الكبرى المسطرة والتي تختص بها مصلحة إدارة الجودة بمؤسسة كوندور هي الالتزام بالموصفات الدولية للجودة، حيث تعتبر من الأساليب التي تعتمد عليها شركة كوندور في تحسين تنافسيتها محليا وكذا دوليا ، فكل الشركات العالمية حاليا وخاصة في مجال الاليكترونيات لدحة المنافسة أصبحت تركز أساسا على كسب رضا الزبائن وثقتهم خاصة عن طريق انتاج منتجات تتصف بالعالمية والجودة والمطابقة للمواصفات والقياسات الدولية وفي هذا الصدد تحصلت الشركة على ثلاث أنواع من شهادات الايزو ISO والتي تعتبر بمثابة انجاز كبير للمؤسسة وهي كالتالي:

- ISO 9001-2008: مسجلة عالميا تحت رقم 01 100 1420 739، هذه الشهادة تم تسليمها من قبل المكلف بالمراقبة للشركة والمرافق ذو الجنسية الألمانية في تطبيق معايير الجودة العالمية (51 105 Koln TUV.Rheiland Cert GmbH Am Grauen Stein) وذلك في مجال نظام الجودة والنوعية « SMQ » « Système Management Qualité ، سلمت هذه الشهادة في سنة 2007 وتتجدد كل ثلاث سنوات تقريبا وتم اعادة تجديدها وتسليمها بتاريخ 2015/07/07 وصالحة لمدة 03 سنوات أي إلى غاية 06/07/2018.


- ISO 14001-2004: مسجلة عالميا تحت رقم 01 104 1420739، هذه الشهادة تم تسليمها من قبل المكلف بمراقبة الشركة في تطبيق معايير الجودة العالمية (51 105 Koln TUV.Rheiland Cert GmbH Am Grauen Stein. وذلك في مجال البيئة والمحيط Environment وهذا يعني أن شركة كوندور تتطابق والموصفات العالمية في إنتاج منتجات لا تضر البيئة والمحيط وكذا تلتزم بإجراءات التعامل مع الفضلات الصناعية وتتم رسكلتها بشكل دوري وبصفة دقيقة لا تشكل خطر على البيئة. سلمت هذه الشهادة بتاريخ 2015/07/15 وصالحة لمدة 03 سنوات أي إلى غاية 06/07/2018.

- ISO 18001-2007: مسجلة عالميا تحت رقم 01 113 1420739، هذه الشهادة تم تسليمها من قبل المكلف بمراقبة الشركة في تطبيق معايير الجودة العالمية (51 105 Koln TUV.Rheiland Cert GmbH Am Grauen Stein. وذلك في مجال الصحة والأمن في العمل (SST) Santé et Sécurité au Travail وهذا يعني أن شركة كوندور تتطابق والموصفات العالمية في تطبيق معايير الصحة والأمن في أماكن العمل .

كما أن هذه الشهادات هي اعتراف من الهيئات العالمية المختصة بجودة منتجات الشركة ذات الأسمم كوندور .

- إضافة إلى حصولها على شهادة المطابقة CE (Communauté Européenne) من الاتحاد الأوروبي، فمنتجات كوندور يمكن تسويقها في الاتحاد الأوروبي لمطابقتها للمواصفات والقياسات المعمول بها في تلك الدول، فهذه الشهادات تولد الثقة لدى الزبائن والمستهلك النهائي لاقتناء منتجات الشركة. كما أنه تجدر الإشارة أنه ليس بالأمر العيّن الحصول على مثل هذه الشهادات. وفي المرفقات تجدون نسخ من شهادات الايزو للشركة وكذا من شهادة المطابقة لمنتوج الحاسوب المحمول PC Portable LCL 502 ونفس الشيء بالنسبة لكل المنتجات الأخرى لشركة كوندور.

الملحق رقم (06) : استبيان Condor حول رضا الزبائن

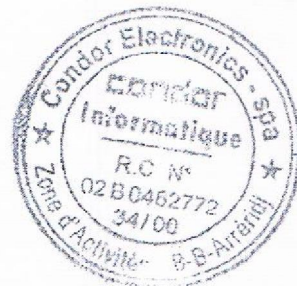
نسخة: ب	ش.ذ.أ كوندور الإلكترونيكس	
	تقييم رضا الوكلاء والموزعين	

الاسم:
 اللقب:
 الهاتف المحمول:
 الهاتف:
 الفاكس:
 البريد الإلكتروني:

إيماننا بتلبية مطالب عملائنا وحرصنا منا على الوصول إلى الرضا الكامل إلى عملائنا برجاء تقييم البنود بالنموذج المرفق وإعادته إلينا مرة أخرى عبر الفاكس 0 35876305 حتى يتسنى لنا معرفة نقاط القوة للتمسك بها ونقاط الضعف للعمل على تحسينها، نشكركم على وضع علامة x في المكان المناسب:
 ضعيف (01)، متوسط (02)، حسن (03)، ممتاز (04)

ملاحظات	التقييم				المعيار	
	4	3	2	1		
/	/				المعايير المتعلقة بالجهاز	أ
					1 الشكل الخارجي	
					2 سهولة الاستعمال	
					3 ملحقات الجهاز	
					4 الخيارات	
					5 الصوت	
					6 جودة الإنتاج	
					7 التعبئة	
					8 التركيب النهائي للمنتج	
/	/				المعايير المتعلقة بالشركة	ب
					1 الأسعار	
					2 الكتلوجات	
					3 الشحن	
/	/				أخرى	ج
					1 الاستقبال و المتابعة الهاتفية	
					2 وفرة المنتجات	
					3 تنوع المنتجات	

التوقيع و الختم:



الملحق رقم (07): شهادة التصنيع (Attestation de Fabrication)

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

MINISTÈRE DU COMMERCE

CHAMBRE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE EL BIBANE

BORDJ BOU ARRERIDJ

Attestation de Fabrication

N° :052/2015

Je soussigné, le directeur de la chambre de commerce et d'industrie -EL Bibane-, certifie que

- La Société Par Actions : SPA CONDOR ELECTRONICS.
- Spécialisée dans la : Fabrication, Commercialisation et SAV d'appareils Électroniques et électroménagers.
- Siège Social : Zone d'Activité- BBA
- Matricule Fiscal : 000234010086358
- Immatriculé sur le Registre du Commerce N°: 34/00-0462772 B 02 délivré le:27/10/2013.
- Numéro d'adhésion : 080/2015.
- Activité : production industrielle de produit suivant:
 - Micro ordinateur portable LCL -502.
 - L'originalité du Produit : Produit National

- Ce Certificat est délivré pour servir et faire valoir ce que de droit -

Bordj Bou Arréridj le : 30/11/2015

Le directeur

Le Directeur
HAID

الملحق رقم (08): شهادة المنتج محلي (Certificat d'Origine)

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

MINISTÈRE DU COMMERCE

CHAMBRE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE EL BIBANE

BORDJ BOU ARRERIDJ

Certificat d'Origine

(Produit d'Origine Algérien)

N° :051/2015


Je soussigné, le directeur de la chambre de commerce et d'industrie -EL Bibane-, certifie que

- La Société Par Actions : SPA CONDOR ELECTRONICS.
 - Spécialisée dans la : Fabrication, Commercialisation et SAV d'appareils Électroniques et électroménagers.
 - Siège Social : Zone d'Activité- BBA
 - Matricule Fiscal : 000234010086358
 - Immatriculé sur le Registre du Commerce N°: 34/00- 0462772 B 02 délivré le:27/10/2013.
 - Numéro d'adhésion : 080/2015.
 - Activité : production industrielle de produit suivant:
 - Micro ordinateur portable LCL -502.
- Ce Certificat est délivré pour servir et faire valoir ce que de droit-

Bordj Bou Arréridj le : 30/11/2015

Le directeur

Le Directeur
A. HAID



الملحق رقم (09): شهادات الايزو-9001-14001-18001

Certificat

Référentiel **ISO 9001:2008**

Enregistré sous le n° 01 100 1420739

Titulaire du certificat:



SPA CONDOR ELECTRONICS

Zone d'activité îlot 70 Section
DZ - 161-34000 Wilaya B.B.A.
Algérie

Domaine de validité:

- Fabrication, commercialisation et SAV d'appareils électroménagers, électroniques, produits informatiques et panneaux photovoltaïques
- Conception et développement de produits frigorifiques et de climatisation

Par l'audit, la conformité aux exigences de la norme ISO 9001:2008 a été démontrée.

Validité: Ce certificat est valable du 2015-07-07 jusqu'au 2018-07-06.

2015-07-13

TÜV Rheinland Cert GmbH
Am Grauen Stein · 51105 Köln

www.tuv.com



Certificat

Référentiel **ISO 14001:2004**

Enregistré sous le n° 01 104 1420739

Titulaire du certificat:



SPA CONDOR ELECTRONICS

Zone d'activité îlot 70 Section

161-34000 Wilaya B.B.A.

Algérie

Domaine de validité:

- Fabrication, commercialisation et SAV d'appareils électroménagers, électroniques, produits informatiques et panneaux photovoltaïques.
- Conception et développement de produits frigorifiques et de climatisation.

Par l'audit, la conformité aux exigences de la norme ISO 14001:2004 a été démontrée.

Validité:

Ce certificat est valable du 2015-07-07 jusqu'au 2018-07-06.

2015-07-13

TÜV Rheinland Cert GmbH
Am Grauen Stein · 51105 Köln

www.tuv.com



Certificat

Référentiel **BS OHSAS 18001:2007**

Enregistré sous le n° 01 113 1420739

Titulaire du certificat:



SPA CONDOR ELECTRONICS

Zone d'activité flot 70 Section
161-34000 Wilaya B.B.A.
Algérie

Domaine de validité:

- Fabrication, commercialisation et SAV d'appareils électroménagers, électroniques, produits informatiques et panneaux photovoltaïques
- Conception et développement de produits frigorifiques et de climatisation

Par l'audit, la conformité aux exigences de la norme BS OHSAS 18001:2007 a été démontrée.

Validité: Ce certificat est valable du 2015-07-07 jusqu'au 2018-07-06.

2015-07-13

TÜV Rheinland Cert GmbH
Am Grauen Stein · 51105 Köln

www.tuv.com



الملحق رقم (10): شهادة المطابقة (certificat de conformité)

CERTIFICATE OF CONFORMITY



Equipment : NOTEBOOK PC
 Brand Name : SPA Condor Electronics
 Test Model No. : LCL-502
 Applicant : SPA Condor Electronics
 Test Report No. : CE150831D03B



We, **Bureau Veritas Consumer Products Services (H.K.) Ltd., Taoyuan Branch**, declare that the equipment above has been tested in our facility and found compliance with the requirement limits of applicable standards, in accordance with the Directive 2004/108/EC. The test record, data evaluation and Equipment Under Test (EUT) configurations represented herein are true and accurate under the standards herein specified.

EN 55022:2010 +AC:2011, Class B

CISPR 22:2008, Class B

AS/NZS CISPR 22:2009 +A1:2010, Class B

EN 61000-3-2:2014, Class D

EN 61000-3-3:2013

EN 55024:2010

EN 61000-4-2:2009 / IEC 61000-4-2:2008 ED. 2.0

EN 61000-4-3:2006 +A1:2008 +A2:2010 / IEC 61000-4-3:2010 ED. 3.2

EN 61000-4-4:2012 / IEC 61000-4-4:2012 ED. 3.0

EN 61000-4-5:2006 / IEC 61000-4-5:2005 ED. 2.0

EN 61000-4-6:2014 / IEC 61000-4-6:2013 ED. 4.0

EN 61000-4-8:2010 / IEC 61000-4-8:2009 ED. 2.0

EN 61000-4-11:2004 / IEC 61000-4-11:2004 ED. 2.0

NOTE: The above EN/IEC basic standards are applied with latest version if customer has no special requirement.

Henry Lai

Henry Lai, Director

Dec. 2, 2015

No. 47-2, 14th Ling, Chia Pau Vil., Lin Kou Dist., New Taipei City, Taiwan (R.O.C.)

Tel: 886-2-26052180 Fax: 886-2-26051924

http://www.bureauveritas-adt.com E-Mail: service.adt@tw.bureauveritas.com



الملحق رقم (11): مخرجات برنامج spss المستخدمة في الدراسة

1..صدق وثبات الاستبيان كأداة للدراسة

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	186	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	186	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.966	7

Item–Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item–Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
المهارات	22.1543	21.932	.944	.957
الاتصال	22.0450	22.199	.864	.962
الاعتراضات	22.1848	22.319	.854	.963
التعامل	22.2332	21.535	.851	.963
التمييز	22.2283	20.752	.926	.957
التفوق على المنافسين	22.1385	21.214	.875	.961
التفوق على توقعات العملاء	22.3181	20.427	.871	.962

2.استجابات مفردات العينة حول فقرات الاستبيان

Statistics			
		المهارات	التميز
N	Valid	186	186
	Missing	0	0
Mean		3.7294	3.6554
Std. Error of Mean		.05462	.06540
Median		3.8354	3.7000
Mode		5.00	4.00
Std. Deviation		.74486	.89194
Variance		.555	.796
Skewness		-.579-	-.531-
Std. Error of Skewness		.178	.178
Kurtosis		.236	.320
Std. Error of Kurtosis		.355	.355
Range		3.67	4.00
Minimum		1.33	1.00
Maximum		5.00	5.00
Sum		693.67	679.90
Percentiles	25	3.2979	3.1000
	50	3.8354	3.7000
	75	4.2354	4.0250

Frequency Table

يتمتع البائعون في كوندور بلباقة في الحديث معك					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	3	1.6	1.6	1.6
	2.00	6	3.2	3.2	4.8
	3.00	18	9.7	9.7	14.5
	4.00	106	57.0	57.0	71.5
	5.00	53	28.5	28.5	100.0
	Total	186	100.0	100.0	

يلتزمون بتقديم الخدمة في أوقاتها المحددة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	5	2.7	2.7	2.7
	2.00	29	15.6	15.6	18.3
	3.00	27	14.5	14.5	32.8
	4.00	92	49.5	49.5	82.3
	5.00	33	17.7	17.7	100.0
	Total	186	100.0	100.0	

يتعامل معك البائعون بأسلوب موضوعي بعيدا عن الاعتبارات الشخصية					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	22	11.8	11.8	11.8
	2.00	24	12.9	12.9	24.7
	3.00	44	23.7	23.7	48.4
	4.00	64	34.4	34.4	82.8
	5.00	32	17.2	17.2	100.0
	Total	186	100.0	100.0	

خدمة بمستوى من الثقة (درجة من الصحة والدقة) يفوق المؤسسات المنافسة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	8	4.3	4.3	4.3
	2.00	27	14.5	14.5	18.8
	3.00	31	16.7	16.7	35.5
	4.00	78	41.9	41.9	77.4
	5.00	42	22.6	22.6	100.0
	Total	186	100.0	100.0	

خدمة بمستوى من الثقة يفوق توقعاتك					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	14	7.5	7.5	7.5
	2.00	20	10.8	10.8	18.3
	3.00	47	25.3	25.3	43.5
	4.00	73	39.2	39.2	82.8
	5.00	32	17.2	17.2	100.0
	Total	186	100.0	100.0	

Descriptive Statistics			
العبارات	N	Mean	Std. Deviation
.1	186	4.0753	.80856
.2	186	4.2634	.67420
.3	186	3.9140	1.02040
.4	186	4.0054	.87300
.5	186	3.8602	1.04070
.6	186	3.6720	1.05265
.7	186	3.6505	1.08624
.8	186	3.6989	1.15112
.9	186	3.5538	1.24328
.10	186	3.7742	1.07179
.11	186	3.8548	1.04773
.12	186	3.6774	1.08714
.13	186	3.8333	1.05992
.14	186	3.7097	1.13500
.15	186	3.8441	1.07673
.16	186	4.0323	.98037
.17	186	3.6398	1.03157
.18	186	3.7796	.94143
.19	181	3.6022	1.10895
.20	186	3.5860	1.06320
.21	186	3.3817	1.09025

الملاحق

.22	186	3.6290	1.10870
.23	186	3.9785	.91212
.24	186	3.8925	1.01834
.25	186	3.7688	1.09312
.26	186	3.7312	.98244
.27	186	3.3226	1.24041
.28	186	3.5699	1.17540
.29	186	3.6075	1.08141
.30	186	3.7796	.96412
.31	186	3.6989	.96741
.32	186	3.5860	1.06320
.33	186	3.8656	.91131
.34	186	3.7742	.97680
.35	186	3.6398	1.11226
.36	186	3.7581	1.06063
.37	186	3.6344	1.08837
.38	186	3.7473	1.01642
.39	186	3.9462	.93999
.40	186	3.4785	1.12566
.41	186	3.6075	1.09137
.42	186	3.4892	1.14012
.43	186	3.5914	1.06275
.44	186	3.6613	.97443
الاتصال	186	3.8387	.77142
الاعتراضات	186	3.6989	.76479
التعامل	186	3.6505	.86105
التفوق على المنافسين	186	3.7452	.87919
التفوق على توقعات العملاء	186	3.5656	.97764
Valid N (listwise)	181		

3_الفرضية الرئيسية الأولى: المهارات البيعية والسلوكية لها علاقة قوية وتأثير ايجابي على التميز في خدمة العملاء(جودة الخدمة تفوق المنافسين) في المؤسسة محل الدراسة

Regression

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	المهارات ^b	.	Enter
Dependent Variable: a.التفوق على المنافسين			
b. All requested variables entered.			

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.789 ^a	.623	.621	.54124
a. Predictors: (Constant), المهارات				

ANOVA ^A						
MODEL		SUM OF SQUARES	DF	MEAN SQUARE	F	SIG.
1	REGRESSION	89.099	1	89.099	304.148	.000 ^B
	RESIDUAL	53.902	184	.293		
	TOTAL	143.001	185			
A. DEPENDENT VARIABLE: a.التفوق على المنافسين						
B. PREDICTORS: (CONSTANT), المهارات						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardize d Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.271	.203		1.332	.185

الملاحق

	المهارات	.932	.053	.789	17.440	.000
Dependent Variable: التفوق على المنافسين						

الانحدار المتعدد بين المهارات البيعية والسلوكية وجودة الخدمة تفوق المنافسين

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الاتصال, التعامل, الاعتراضات ^b		Enter

a. Dependent Variable: التفوق على المنافسين

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.790 ^a	.623	.617	.54393

a. Predictors: (Constant), الاعتراضات, الاتصال, التعامل

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	89.155	3	29.718	100.448	.000 ^b
	Residual	53.846	182	.296		
	Total	143.001	185			

a. Dependent Variable: التفوق على المنافسين

b. Predictors: (Constant), الاعتراضات, الاتصال, التعامل

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.288	.210		1.374	.171
	الاتصال	.271	.098	.238	2.774	.006
	الاعتراضات	.322	.102	.280	3.175	.002
	التعامل	.336	.085	.329	3.965	.000

a. Dependent Variable: التفوق على المنافسين

4_ الفرضية الفرعية الأولى الخاصة بالفرضية الأساسية الأولى: مهارات الاتصال البيعي لها علاقة قوية وتأثير ايجابي

على التميز في خدمة العملاء (جودة الخدمة تفوق المنافسين) في المؤسسة محل الدراسة

Regression

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الاتصال ^b	.	Enter
a. Dependent Variable: التفوق على المنافسين			
b. All requested variables entered.			

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.726 ^a	.528	.525	.60598
a. Predictors: (Constant), الاتصال				

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	75.434	1	75.434	205.427	.000 ^b
	Residual	67.566	184	.367		
	Total	143.001	185			
a. Dependent Variable: التفوق على المنافسين						
b. Predictors: (Constant), الاتصال						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.568	.226		2.510	.013
	الاتصال	.828	.058	.726	14.333	.000
a. Dependent Variable: التفوق على المنافسين						

5.الفرضية الفرعية الثانية الخاصة بالفرضية الأساسية الأولى: مهارات مواجهة الاعتراضات لها علاقة قوية وتأثير ايجابي على التميز في خدمة العملاء(جودة الخدمة تفوق المنافسين) في المؤسسة محل الدراسة

Regression

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الاعتراضات ^b	.	Enter
Dependent Variable:التفوق على المنافسين			
b. All requested variables entered.			

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.739 ^a	.546	.543	.59411
Predictors: (Constant), الاعتراضات				

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	78.055	1	78.055	221.141	.000 ^b
	Residual	64.946	184	.353		
	Total	143.001	185			
Dependent Variable:التفوق على المنافسين						
b. Predictors: (Constant), الاعتراضات						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.604	.216		2.798	.006
	الاعتراضات	.849	.057	.739	14.871	.000
Dependent Variable:التفوق على المنافسين						

6.الفرضية الفرعية الثالثة الخاصة بالفرضية الأساسية الأولى: مهارات التعامل الانساني مع أنماط العملاء لها علاقة قوية وتأثير ايجابي على التميز في خدمة العملاء(جودة الخدمة تفوق المنافسين) في المؤسسة محل الدراسة

Regression

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	التعامل ^b	.	Enter
Dependent Variable: a.التفوق على المنافسين			
b. All requested variables entered.			

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.742 ^a	.550	.548	.59140
Predictors: (Constant), a.التعامل				

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	78.645	1	78.645	224.857	.000 ^b
	Residual	64.355	184	.350		
	Total	143.001	185			
Dependent Variable: a.التفوق على المنافسين						
b. Predictors: (Constant), a.التعامل						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.981	.189		5.180	.000
	التعامل	.757	.050	.742	14.995	.000
Dependent Variable: a.التفوق على المنافسين						

7. الفرضية الرئيسية الثانية: المهارات البيعية والسلوكية لها علاقة قوية وتأثير ايجابي على التميز في خدمة العملاء (الخدمة تفوق توقعات العملاء) في المؤسسة محل الدراسة.

Regression

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	المهارات ^b	.	Enter
Dependent Variable: a. التفوق على توقعات العملاء			
b. All requested variables entered.			

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.782 ^a	.612	.610	.61074
a. Predictors: (Constant), المهارات				

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	108.186	1	108.186	290.037	.000 ^b
	Residual	68.634	184	.373		
	Total	176.820	185			
Dependent Variable: a. التفوق على توقعات العملاء						
b. Predictors: (Constant), المهارات						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.263	.229		-1.148	.252

الملاحق

					-	
	المهارات	1.027	.060	.782	17.03 0	.000
Dependent Variable: a.التفوق على توقعات العملاء						

الانحدار المتعدد بين المهارات البيعية والسلوكية و الخدمة تفوق توقعات العملاء

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الاتصال, التعامل, الاعتراضات ^b		Enter

a. Dependent Variable: التفوق على توقعات العملاء

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.788 ^a	.621	.615	.60679

a. Predictors: (Constant), التعامل, الاتصال, الاعتراضات

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	109.809	3	36.603	99.413	.000 ^b
	Residual	67.011	182	.368		
	Total	176.820	185			

a. Dependent Variable: التفوق على توقعات العملاء

b. Predictors: (Constant), التعامل, الاتصال, الاعتراضات

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.324	.234		-1.383	.168
	الاتصال	.565	.109	.446	5.190	.000
	الاعتراضات	.190	.113	.148	1.674	.096
	التعامل	.279	.094	.246	2.955	.004

a. Dependent Variable: التفوق على توقعات العملاء

8. الفرضية الفرعية الأولى الخاصة بالفرضية الأساسية الثانية: مهارات الاتصال البيعي لها علاقة قوية وتأثير ايجابي على التميز في خدمة العملاء (الخدمة تفوق توقعات العملاء) في المؤسسة محل الدراسة

Regression

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الاتصال ^b	.	Enter
Dependent Variable: a. التفوق على توقعات العملاء			
b. All requested variables entered.			

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.761 ^a	.579	.577	.63573
a. Predictors: (Constant), الاتصال				

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	102.457	1	102.457	253.513	.000 ^b
	Residual	74.363	184	.404		
	Total	176.820	185			
Dependent Variable: a. التفوق على توقعات العملاء						
b. Predictors: (Constant), الاتصال						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.138	.237		-.580	.562
	الاتصال	.965	.061	.761	15.922	.000
Dependent Variable: a. التفوق على توقعات العملاء						

الملاحق

9. الفرضية الفرعية الثانية الخاصة بالفرضية الأساسية الثانية: مهارات مواجهة الاعتراضات لها علاقة قوية وتأثير ايجابي على التميز في خدمة العملاء (الخدمة تفوق توقعات العملاء) في المؤسسة محل الدراسة

Regression

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الاعتراضات ^b	.	Enter
Dependent Variable: a.التفوق على توقعات العملاء			
b. All requested variables entered.			

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.710 ^a	.505	.502	.68993
Predictors: (Constant), a.الاعتراضات				

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	89.236	1	89.236	187.470	.000 ^b
	Residual	87.584	184	.476		
	Total	176.820	185			
Dependent Variable: a.التفوق على توقعات العملاء						
Predictors: (Constant), b.الاعتراضات						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.207	.250		.824	.411
	الاعتراضات	.908	.066	.710	13.692	.000
Dependent Variable: a.التفوق على توقعات العملاء						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardize	t	Sig.
		B	Std. Error	d Coefficients Beta		
1	(Constant)	.594	.219		2.713	.007
	التعامل	.814	.058	.717	13.953	.000

Dependent Variable: .التفوق على توقعات العملاء

10. الفرضية الفرعية الثالثة الخاصة بالفرضية الأساسية الثانية: مهارات التعامل الانساني مع أنماط العملاء لها علاقة قوية وتأثير ايجابي على التميز في خدمة العملاء(الخدمة تفوق توقعات العملاء) في المؤسسة محل الدراسة

Regression

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	التعامل ^b	.	Enter

Dependent Variable: .التفوق على توقعات العملاء

b. All requested variables entered.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.717 ^a	.514	.511	.68332

Predictors: (Constant), .التعامل

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	90.906	1	90.906	194.694	.000 ^b
	Residual	85.913	184	.467		
	Total	176.820	185			

Dependent Variable: .التفوق على توقعات العملاء

Predictors: (Constant), .التعامل

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.594	.219		2.713	.007
	التعامل	.814	.058	.717	13.953	.000

Dependent Variable: a.التفوق على توقعات العملاء

11.الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد علاقة ارتباط قوية بين المهارات البيعية والسلوكية في المؤسسة محل الدراسة (الاتصال البيعي ومهارات مواجهة الاعتراضات ومهارات التعامل الانساني مع أنماط العملاء)

Correlations				
		الاتصال	الاعتراضات	التعامل
الاتصال	Pearson Correlation	1	.818**	.790**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	186	186	186
الاعتراضات	Pearson Correlation	.818**	1	.804**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	186	186	186
التعامل	Pearson Correlation	.790**	.804**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	186	186	186

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations				
		الاتصال	الاعتراضات	التعامل
الاتصال	Pearson Correlation	1	.818**	.790**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000

الملاحق

	N	186	186	186
الاعتراضات	Pearson Correlation	.818**	1	.804**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	186	186	186
التعامل	Pearson Correlation	.790**	.804**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	186	186	186
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).				

12. الرئيسية الرابعة: توجد علاقة قوية بين التميز في الخدمة من خلال تفوقها على توقعات العملاء وبين التميز في خدمة العملاء من خلال تفوق جودة الخدمة المنافسين .

Correlations			
		التفوق على المنافسين	التفوق على توقعات العملاء
التفوق على المنافسين	Pearson Correlation	1	.846**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	186	186
التفوق على توقعات العملاء	Pearson Correlation	.846**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	186	186
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
33	نمذج لوضع الخطة الزمنية لزيارة العملاء	01
49	علاقة الصفات الشخصية بمستوى الدافعية والمهارة لدى رجال البيع	02
62	العلاقة بين عمر رجال البيع طيلة فترة التوظيف وكفاءتهم	03
63	العلاقة بين مستوى التعليم لرجال البيع وكفاءتهم	04
77	عناصر نظام الرقابة البيعي	05
103	الاختلاف بين العملاء الأفراد والمؤسسات	06
132	معايير الحكم على قوة الثقافة أو ضعفها	07
150	نماذج العبارات السلبية وكيفية التعامل معها	08
159	مستويات توقعات العملاء	09
175	تحديد خسائر الوقت	10
181	الفروق الجوهرية بين مراتب رجال البيع على أساس إدارة العمل البيعي	11_أ
183	الفروق الجوهرية بين مراتب رجال البيع على أساس إدارة المقابلة البيعية	11_ب
186	الفروق الجوهرية بين مراتب رجال البيع على أساس العلاقة مع الإدارة، الزملاء والعملاء	11_ج
206	مراحل مدخل الخطوات النفسية	12
209	متطلبات مهارات الاتصال	13
232	أنواع السلوك الانساني	14
244	عملية توزيع الاستبيان	15
246	محاور الاستبيان مع عدد ونسبة عبارات كل محور	16
250	نتائج إختبار صدق الاستبيان	17
251	نتائج إختبار ثبات الاستبيان	18

271	مبيعات منتجات مؤسسة كوندور (2010-2014)	19
272	رقم أعمال مؤسسة كوندور للفترة (2011-2015)	20
272	الحصة السوقية لمؤسسة كوندور للفترة (2010-2014)	21
273	عدد البائعين في مؤسسة كوندور للفترة (2010-2014)	22
273	عدد العملاء المباشرين لمؤسسة كوندور للفترة (2010-2014)	23
274	عدد نقاط البيع لمؤسسة كوندور للفترة (2010-2014)	24
275	نقاط خدمات ما بعد البيع في مؤسسة كوندور للفترة (2010-2014)	25
275	مدة الضمان في مؤسسة كوندور للفترة (2010-2014)	26
276	عدد شكاوى الزبائن والشكاوى المعالجة في مؤسسة كوندور للفترة (2010-2010)	27
277	مبيعات أنواع من الهواتف النقالة لمؤسسة كوندور للفترة (2010-2014)	28
278	الخصائص المميزة لمفردات العينة من حيث الجنس، السن، التعليم	29
280	الخصائص المميزة لمفردات العينة من حيث طبيعة النشاط، الاقدمية في التعامل، تكرار التعامل	30
282	استجابات أفراد العينة نحو العبارات الخاصة بالمهارات البيعية والسلوكية	31
286	استجابات أفراد العينة نحو العبارات الخاصة بالتميز في خدمة العملاء	32
288	معامل الارتباط بين المهارات البيعية والسلوكية وجودة الخدمة تفوق المنافسين	33
288	اختبار "ANOVA" للمهارات البيعية والسلوكية وجودة الخدمة تفوق المنافسين	34
289	معامل الانحدار البسيط بين المهارات البيعية والسلوكية وجودة الخدمة تفوق المنافسين	35
290	قيم الانحدار المتعدد بين المهارات البيعية والسلوكية وجودة الخدمة تفوق المنافسين	36
291	معامل الارتباط بين مهارات الاتصال البيعي وجودة الخدمة تفوق المنافسين	37
291	اختبار "ANOVA" لمهارات الاتصال البيعي وجودة الخدمة تفوق المنافسين	38
292	معامل الانحدار بين مهارات الاتصال البيعي وجودة الخدمة تفوق المنافسين	39

293	معامل الارتباط بين مهارات مواجهة الاعتراضات وجودة الخدمة تفوق المنافسين	40
293	اختبار "ANOVA" لمهارات مواجهة الاعتراضات وجودة الخدمة تفوق المنافسين	41
294	معامل الانحدار بين مهارات مواجهة الاعتراضات وجودة الخدمة تفوق المنافسين	42
295	معامل الارتباط بين مهارات التعامل الانساني مع أنماط العملاء وجودة الخدمة تفوق المنافسين	43
295	اختبار "ANOVA" لمهارات التعامل الانساني مع أنماط العملاء وجودة الخدمة تفوق المنافسين	44
296	معامل الانحدار بين مهارات التعامل الانساني مع أنماط العملاء وجودة الخدمة تفوق المنافسين	45
297	معامل الارتباط بين المهارات البيعية والسلوكية والخدمة تفوق توقعات العملاء	46
297	اختبار "ANOVA" للمهارات البيعية والسلوكية والخدمة تفوق توقعات العملاء	47
298	معامل الانحدار البسيط بين المهارات البيعية والسلوكية والخدمة تفوق توقعات العملاء	48
299	قيم الانحدار المتعدد بين المهارات البيعية والسلوكية والخدمة تفوق توقعات العملاء	49
300	معامل الارتباط بين مهارات الاتصال البيعي والخدمة تفوق توقعات العملاء	50
300	اختبار "ANOVA" لمهارات الاتصال البيعي والخدمة تفوق توقعات العملاء	51
301	معامل الانحدار بين مهارات الاتصال البيعي والخدمة تفوق توقعات العملاء	52
301	معامل الارتباط بين مهارة مواجهة الاعتراضات والخدمة تفوق توقعات العملاء	53
302	اختبار "ANOVA" لمهارات مواجهة الاعتراضات والخدمة تفوق توقعات العملاء	54

302	معامل الانحدار بين مهارة مواجهة الاعتراضات والخدمة تفوق توقعات العملاء	55
303	معامل الارتباط بين مهارة التعامل الانساني مع أنماط العملاء والخدمة تفوق توقعات العملاء	56
304	اختبار "ANOVA" لمهارة التعامل الانساني مع أنماط العملاء والخدمة تفوق توقعات العملاء	57
304	معامل الانحدار بين مهارة التعامل الانساني مع أنماط العملاء والخدمة تفوق توقعات العملاء	58
305	معامل الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل-المهارات البيعية السلوكية (الاتصال البيعي ومهارة مواجهة الاعتراضات ومهارة التعامل الانساني مع أنماط العملاء)	59
306	معامل الارتباط بين أبعاد المتغير التابع - جودة الخدمة تفوق المنافسين وجودة الخدمة تفوق توقعات العملاء	60

فهرس الأَشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	النموذج المستخدم في الدراسة	ص
02	خطوات عملية البيع	30
03	عملية البيع المباشر	35
04	عملية البيع غير المباشر	36
05	أنواع رجال البيع	45
06	التنظيم حسب المناطق البيعية	57
07	التنظيم حسب المناطق الجغرافية	57
08	التنظيم بحسب المنتجات	58
09	خطوات تصميم نظام فعال لمكافآت رجال البيع	70
10	تأثير الحوافز على أداء رجل البيع	75
11	الصورة المثلى لخدمة العملاء	107
12	ثقافة المنظمة محددًا للأداء المؤسسي والسلوك الأخلاقي	136
13	أثر زيادة الثقة والاعتمادية على مبيعات المؤسسة	154
14	نموذج AIDA	203
15	وسائل الاتصال بالعميل	215
16	تحول الاعتراض إلى شكوى	225
17	سلوكيات رجل البيع حسب أنماط العملاء	237
18	الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور	256
19	هيكل تنظيم القوى البيعية في مؤسسة كوندور (تنظيم حسب المناطق الجغرافية)	267

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	اهداء
	شكر وعرفان
أ_ر	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار النظري لعملية البيع والقوى المحركة للبيع الشخصي
22	تمهيد
23	المبحث الأول: مدخل لعملية البيع
23	المطلب الأول: مفهوم نشاط البيع ومقارنته بالتسويق
28	المطلب الثاني: أهمية وأهداف عملية البيع والتحديات التي تواجهها في بيئة الأعمال المعاصرة
29	المطلب الثالث: خطوات عملية البيع
34	المطلب الرابع : أنواع البيع
36	المبحث الثاني: البيع الشخصي والقوى المحركة له
37	المطلب الأول : مفهوم البيع الشخصي
40	المطلب الثاني : مراحل وأهداف البيع الشخصي
42	المطلب الثالث: القوى المحركة للبيع الشخصي والتحديات التي تواجهها
47	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في أداء رجل البيع
51	المبحث الثالث: إدارة قوى البيع ودورها في تحسين أداء رجال البيع
51	المطلب الأول: مفهوم ادارة قوى البيع أهدافها، وأبعادها
54	المطلب الثاني: أثر التنظيم على أداء رجال البيع
59	المطلب الثالث : أثر الاختيار والتوظيف على أداء رجال البيع
63	المطلب الرابع : أثر التدريب والتحفيز على أداء رجال البيع
76	المطلب الخامس: أثر الرقابة والتقييم على أداء رجال البيع
83	المبحث الرابع: مراحل المقابلة البيعية وتسييرها وفقا لسلوك العميل
83	المطلب الأول: مرحلة التحضير

84	المطلب الثاني: المقابلة البيعية
86	المطلب الثالث: مرحلة العرض البيعي ومواجهة اعتراضات العملاء
90	المطلب الرابع: إتمام الصفقة
95	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: الإطار النظري للتميز في خدمة العملاء في بيئة الأعمال المعاصرة
97	تمهيد
98	المبحث الأول: مفهوم وطبيعة خدمة العملاء
98	المطلب الأول: مفهوم الخدمة وأنواعها
101	المطلب الثاني: مفهوم العميل وأنواع العملاء
104	المطلب الثالث: مفهوم واتجاهات وأبعاد خدمة العملاء
109	المطلب الرابع: العميل يدير المؤسسة كمفهوم جديد في المؤسسة المعاصرة
110	المبحث الثاني: مدخل للتميز والتميز في خدمة العملاء
110	المطلب الأول: مفهوم وأسس التميز في خدمة العملاء
117	المطلب الثاني: دليل التميز في خدمة العملاء
119	المطلب الثالث: كيفية النجاح في تقديم خدمة متميزة للعملاء
122	المطلب الرابع: تجارب نجاح من الواقع المعاصر في تقديم الخدمة المتميزة للعملاء
127	المبحث الثالث: المتطلبات التنظيمية لتحقيق التميز في خدمة العملاء
127	المطلب الأول: الرؤية التي تعكس أهمية العميل
130	المطلب الثاني: الثقافة التنظيمية التي تدعم خدمة العميل
138	المطلب الثالث: وجود تعهد والتزام إداري نحو خدمة العملاء وتوصيل معايير الخدمة المتميزة للعاملين
140	المطلب الرابع: إنتقاء وتوظيف أفضل الكفاءات وضرورة العمل الجماعي
143	المبحث الرابع: التوجهات الايجابية لمقدم الخدمة نقطة البداية في رحلة الخدمة المتميزة
143	المطلب الأول: تأثير الاتجاهات الايجابية على فرص النجاح الوظيفي وولاء العملاء

145	المطلب الثاني: مؤشرات الاتجاه الايجابي
146	المطلب الثالث: الفرق التي تقوم بإدارة نفسها وتحقيق الخدمة المتميزة
146	المطلب الرابع: الاتجاهات السلبية وتأثيراتها على الخدمة
151	المبحث الخامس: الجودة وإدارة توقعات العملاء كركيزة للتميز في خدمة العملاء
151	المطلب الأول: مفهوم جودة خدمة العملاء
152	المطلب الثاني: محددات الخدمة الجيدة للعملاء، نواتجها وخطوات تحقيقها
156	المطلب الثالث : التوقعات كمعيار أساسي لقياس جودة الخدمة
160	المطلب الرابع: كيفية إدارة توقعات العملاء بشكل فعال
162	المطلب الخامس: تجاوز توقعات الخدمة والخدمة المتميزة
165	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: التميز في خدمة العملاء باستخدام المهارات البيعية والسلوكية
167	تمهيد
168	المبحث الأول: المهارات البيعية والسلوكية وتحقيق التميز البيعي
168	المطلب الأول: مفهوم المهارة البيعية والمهارة السلوكية
170	المطلب الثاني: متطلبات تحقيق المهارة البيعية والسلوكية
172	المطلب الثالث : أنواع المهارات البيعية والسلوكية
180	المطلب الرابع : مراتب رجال البيع وتحقيق التميز البيعي
189	المطلب الخامس: رجل البيع المتميز والخدمة المتميزة
199	المبحث الثاني: دور مهارات الاتصال في تحقيق التميز في خدمة العملاء
199	المطلب الأول : مفهوم الاتصال، معوقاته ومراحلها في عملية البيع
207	المطلب الثاني: إرشادات ومتطلبات لرجل البيع أثناء قيامه بعملية الاتصال
210	المطلب الثالث: مكونات مهارات الاتصال وأهميتها في تحقيق التميز
214	المطلب الرابع: وسائل الاتصال بالعمل كأحد المؤشرات الجوهرية في تقديم خدمة متميزة
218	المبحث الثالث: دور مهارات مواجهة اعتراضات العملاء في تحقيق التميز في خدمة العملاء

218	المطلب الأول: : مفهوم اعتراضات العملاء وأنواعها
222	المطلب الثاني : طرق معالجة الاعتراضات وإرضاء العملاء
224	المطلب الثالث: نتائج تحول الاعتراضات إلى شكاوى
226	المطلب الرابع: التميز من خلال تحويل الاعتراضات إلى نقاط بيعية
230	المبحث الرابع: المهارات السلوكية في التعامل مع العملاء والعناية بهم وتحقيق التميز في خدمة العملاء.
230	المطلب الأول: مفهوم السلوك الانساني
231	المطلب الثاني: أنواع السلوك الإنساني والعوامل المؤثرة فيه
233	المطلب الثالث: مهارة التعامل الانساني مع أنماط العملاء وكيفية ارضائهم وكسب ولائهم
238	المطلب الرابع : العوامل التي يتوقف عليها التعامل الانساني الفعال والمتميز مع العملاء
240	خلاصة الفصل
	الفصل الرابع: دراسة حالة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية "كوندور أنموذجا"
242	تمهيد
243	المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية
243	المطلب الأول: منهج الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة
245	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات والمعلومات
248	المطلب الثالث: الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة
249	المطلب الرابع: صدق وثبات الاستبيان كأداة للدراسة
252	المبحث الثاني: وصف المتغيرات ذات العلاقة بموضوع الدراسة في المؤسسة موضوع الدراسة
252	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة كوندور ومصالحها الادارية
261	المطلب الثاني: أنواع رجال البيع في كوندور، الخدمات المقدمة والمهارات المطلوبة
266	المطلب الثالث: إدارة القوى البيعية في مؤسسة كوندور
271	المطلب الرابع: مؤشرات الجودة والتميز في خدمة العملاء في مؤسسة كوندور
278	المبحث الثالث: الاختبارات الأولية لبيانات الدراسة

278	المطلب الأول: تحليل خصائص العينة من حيث الجنس، السن، التعليم
280	المطلب الثاني: تحليل خصائص العينة من حيث طبيعة النشاط، الأقدمية في التعامل، تكرار التعامل
282	المطلب الثاني: تحليل استجابات مفردات العينة نحو المتغير المستقل (المهارات البيعية والسلوكية)
286	المطلب الرابع: تحليل استجابات مفردات العينة نحو المتغير التابع (التميز في خدمة العملاء)
288	المبحث الرابع: تحليل ومناقشة فرضيات الدراسة
288	المطلب الأول: تحليل ومناقشة الفرضية الرئيسية الأولى
296	المطلب الثاني: تحليل ومناقشة الفرضية الرئيسية الثانية
305	المطلب الثالث: تحليل ومناقشة الفرضية الرئيسية الثالثة
306	المطلب الرابع: تحليل ومناقشة الفرضية الرئيسية الرابعة
307	خلاصة الفصل
309	خاتمة
309	النتائج
312	المقترحات
314	آفاق الدراسة
316	المصادر والمراجع
330	الملاحق
363	فهرس الجداول
368	فهرس الأشكال
370	فهرس المحتويات

تم بحمد الله

ملخص

الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو التعرف على دور المهارات البيعية والسلوكية في تحقيق التميز في خدمة العملاء في بيئة الأعمال المعاصرة، وقد ركزت الدراسة على ثلاثة مهارات بيعية سلوكية وهي الاتصال، مواجهة الاعتراضات، والتعامل الإنساني مع أنماط العملاء. ومن أجل معرفة هذا الدور حاولت الدراسة تحديد علاقة وأثر هذه المهارات على التميز في خدمة العملاء من خلال التفوق على المنافسين من جهة، والتفوق على توقعات العملاء من جهة أخرى. وقد تم اختيار مؤسسة كوندور لإجراء الدراسة الميدانية باعتبارها أحد أهم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي تسعى للتميز والتطور.

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة قوية وأثر إيجابي للمهارات البيعية والسلوكية المدروسة في تحقيق التميز في خدمة العملاء، سواء كان التميز من خلال التفوق على المنافسين أو التفوق على توقعات العملاء، وقد كانت مستويات الارتباط والتأثير متقاربة جدا في كل العلاقات المدروسة. وقد خلصت الدراسة إلى وجود علاقة طردية قوية بين هذه المهارات البيعية الثلاثة، حيث أن مهارة الاتصال البيعي، ومهارة مواجهة الاعتراضات هما الأقوى ارتباطا، بالمقابل ارتباط مهارة الاتصال بمهارات التعامل الإنساني أقل قوة، في حين أن العلاقة بين مهارة مواجهه الاعتراضات ومهارة التعامل الإنساني متوسطة القوة. كما بينت الدراسة وجود علاقة طردية قوية أيضا بين تميز الخدمة بتفوقها على المنافسين وتميز الخدمة بتفوقها على توقعات العملاء.

كلمات مفتاحية: المهارات البيعية والسلوكية، جودة خدمة تفوق المنافسين، جودة خدمة تفوق توقعات العملاء، الخدمة المتميزة.

Résumé

L'objectif principal de cette étude est d'identifier le rôle des compétences des ventes et comportementales pour atteindre l'excellence au service des clients dans l'environnement d'affaires moderne. L'étude met l'accent sur trois compétences des ventes et comportementales, à savoir : la communication, l'affrontement des objections, et le traitement humanitaire des différents types de clients. Afin d'explorer ce rôle, la recherche a tenté de déterminer la relation et l'impact de ces compétences sur l'excellence au service des clients via le surpassement envers les concurrents d'une part, et de surpasser les attentes des clients d'autre part. L'entreprise Condor a été choisi pour mener l'étude sur le terrain parce qu'elle est l'une des entreprises algériennes la plus importante qui vise l'excellence et le développement.

Les résultats ont montré une relation forte et un impact positif des compétences des ventes et comportementales étudiées pour atteindre l'excellence au service des clients par rapport aux concurrents ou aux attentes des clients, et que les niveaux de corrélation et d'influence sont très convergents dans toutes les relations décortiquées. L'étude a conclu qu'il existe une forte corrélation positive entre ces trois compétences de vente de façon que la compétence de la communication de vente et la compétence de l'affrontement des objections sont la plus forte corrélation, par contre la relation de corrélation entre les compétences de la communication de vente et les compétences de traitement humanitaire avec les différents types de clients sont moins puissante. Alors que la relation existante entre l'affrontement des objections et la compétence de traitement humanitaire avec les différents types des clients a été moyenne. L'étude a également révélé une forte corrélation directe entre l'excellence du service en matière de qualité qui dépasse les concurrents et les attentes des clients.

Mots-clés: compétences de vente et comportementales, qualité du service qui dépasse les concurrents, qualité du service qui dépasse les attentes des clients, le service d'excellence.