



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة فرحات عباس - سطيف 1 -

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير

قسم: علوم إقتصادية

مذكرة تخرج مقدمة ليل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية

تخصص: إقتصاديات التأمين

تحت عنوان:

دور إدارة المبيعات في جذب العملاء في شركات التأمين
- دراسة حالة شركة التأمين الدولية للتأمين و إعادة التأمين بالجزائر
العاصمة CIAR -

الأستاذ المشرف:

أ.د. الطاهر بن يعقوب

من إعداد الطالبة:

قرواني مريم

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة سطيف 1	أستاذ التعليم العالي	د. عماري عمار
مقررا و مشرفا	جامعة سطيف 1	أستاذ التعليم العالي	د. بن يعقوب الطاهر
مناقشا	جامعة سطيف 1	أستاذ محاضر "أ"	د. بلمهدي عبد الوهاب
مناقشا	جامعة سطيف 1	أستاذ محاضر "أ"	د. بودرامه مصطفى
مدعوا	جامعة سطيف 1	أستاذ محاضر "ب"	د. هباش فارس

السنة الجامعية: 2015-2014

شكر و تقدير

الحمد لله لكرمه و الحمد لله لعز جلاله الذي أمانني بفضلہ علي إتمام هذا

العمل القيم

أدين بالشكر الجزيل للأستاذ المشرف بن يعقوب الطاهر الذي لم يبخل

علي بإرشاداته و نصائحه التي ساهمت إلى حد كبير في إنجاز هذا العمل

المتواضع كما لا أنسى الأستاذ محلي الذي لم يبخل علي بالمعلومات و النصائح

و لا يمكنني أن أنسى توجيه شكري إلى كل موظفي شركة CIAR عامة و

أخص بالذكر المدير التجاري بالجزائر العاصمة السيد لعموري محمد، و كذا

كل موظفي الشركة بالمديرية الجهوية بسطيف دون أن أنسى الوكيل التجاري

طربوب مسعود و لكل من ساهم سواء من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا

العمل، لكل هؤلاء أقول شكرا .

قرواني مريم

إهداء

إذا كان الإهداء يعبر ولو بجزء من الوفاء

فالإهداء

الى

مثل الأبوة الأعلى... والدي العزيز

الى....

حبيبة قلبي الأولى...أمي الحنونة

الى....

رمز العطف و الحنان زوجي الغالي

الى....

الحب كل الحب....ابني أنيس

الى....

شموع أسرتي....اخوتي، أخواتي وزوجة أخي

الى....

أجمل أهل....أهل زوجي

الى...

صديقاتي الوفيات نسيم،رحمة،شهرة،رباب،أبتسام،أمال،سعاد

الى

من مهدوا الطريق امامي للوصول الى ذروة العلم

اهدي ثمرة جهدي

مقدمة

خاتمة

مقدمة عامة

يتميز التأمين عن غيره من المنتجات بمجموعة من الخصائص التي تؤثر بشكل أو بآخر على السياسات التسويقية للمؤسسة، فبالإضافة إلى طبيعته الخدمية، فإنه يتميز بمجموعة من الخصائص الأخرى المرتبطة بالنشاط التأميني في حد ذاته، فضلا عن توجهه إلى أصناف مختلفة من الزبائن (مؤسسات، أفراد...)، بالإضافة إلى تشابه منتجات التأمين، الأمر الذي يتطلب البحث عن وسائل تسويقية فعالة لجذب العملاء حتى تتمكن المؤسسة من البقاء و الإستمرار و ضمان التميز في السوق.

تعتبر خدمة التأمين من بين الخدمات التي تقدم الحماية والأمان للأضرار والخسائر التي تهدد الفرد في جسده و ممتلكاته مقابل قسط يدفعه، ولكن رغم ما تقدمه شركات التأمين الجزائرية من خدمات فهي تواجه مشاكل في تسويق مبيعاتها وجذب العملاء و الإحتفاظ بهم، و هذا راجع لنقص الثقافة التأمينية و الوازع الديني، بالإضافة إلى شكاوي بعض المؤمنين لهم من مماطلة شركات التأمين من دفع التعويضات.

مما يتوجب على شركات التأمين ضرورة الإهتمام بإدارة المبيعات لمجابهة المشاكل التي تواجه مسؤولي المبيعات من خلال حسن التخطيط للمناطق البيعية للتقرب من العملاء، و التسيير الجيد لقوتها البيعية بإختيار رجال بيع مؤهلين و الرقابة على نشاطهم كون لهم تأثير كبير على قرار العملاء و حثهم و إقناعهم بإقتناء الخدمة التأمينية، بالتالي فإن لهم دور فعال في خلق الطلب و زيادة المبيعات.

لذا فإن إحدى ركائز النجاح والتفوق لشركات التأمين لا يتطلب فقط خلق خدمة تأمينية جديدة ولكن يكمن في الحفاظ على العملاء الحاليين وجذب عملاء جدد، فلا بد عليها من القيام بعمليات التسويق وإدارة مبيعاتها بشكل مستمر. و بالتالي فإن وجود إدارة المبيعات ضمن الهيكل التنظيمي لشركات التأمين يساعدها على تحقيق أهدافها، نظرا لما تلعبه من دور يأخذ أبعاداً إستراتيجية من التخطيط إلى التنفيذ مروراً بالعديد من الأنشطة الأخرى المكملة للنهوض بواقع مبيعاتها من خلال تقديم أفضل الخدمات التأمينية لتناسب و احتياجات عملائها من أجل إرضائهم و إدامة العلاقة معهم، و عليه فالسؤال الجوهرى يتمثل في:

ما مدى دور إدارة المبيعات في جذب العملاء في الشركة الدولية للتأمين و إعادة التأمين؟

و يتفرع من هذا التساؤل بعض الأسئلة الفرعية و هي:

1. ما موقع إدارة المبيعات في الهيكل التنظيمي في الشركة الدولية للتأمين و إعادة التأمين؟
2. ما هي وظائف إدارة المبيعات؟
3. ما دور رجل البيع في جذب العملاء في الشركة الدولية للتأمين و إعادة التأمين؟
4. كيف يؤثر رجل البيع على العملاء من أجل إقتناء الخدمة التأمينية؟

فرضيات البحث:

بناء على الأسئلة المطروحة، تم وضع الفرضيات التالية:

1. تحتل إدارة المبيعات موقعا هاما في الهيكل التنظيمي للشركة الدولية للتأمين و إعادة التأمين CIAR؛
2. تقوم إدارة المبيعات في الشركة الدولية للتأمين و إعادة التأمين بتوظيف، تدريب، تحفيز رجال البيع و الرقابة عليهم؛
3. الإهتمام الجيد بعملاء الشركة الدولية للتأمين و إعادة التأمين CIAR يؤدي إلى رضاهم؛
4. يلعب رجال البيع دورا هاما في إستمرار العملاء بالتعامل مع الشركة الدولية للتأمين و إعادة التأمين CIAR.

أسباب اختيار الموضوع :

1. أهمية الموضوع و نقص الأبحاث فيه على مستوى المكتبات الجامعية التي تمكنا من الإطلاع عليها؛
2. تسليط الضوء على موضوع إدارة المبيعات نظرا للدور الذي تلعبه في جذب العملاء وزيادة المبيعات؛
3. نقص الوعي لدى شركات التأمين بالجزائر حيث أن أغلب المدراء لا يدركون الدور الذي تلعبه إدارة المبيعات؛
4. الفضول العلمي لمعرفة مدى قدرتنا على إبراز مساهمة إدارة المبيعات في استمرار و بقاء شركات التأمين في السوق الوطنية؛
5. زيادة معارف الطالبة التخصصية و المتعلقة بمجال إدارة المبيعات.

أهداف الدراسة:

تأتي دراسة وتحليل هذا الموضوع لبلوغ الأهداف التالية:

1. تصحيح المفاهيم الخاطئة و معتقدات سلبية عن خدمة التأمين و تقديم مزايا التأمين؛
2. معرفة كيفية توظيف و تدريب رجال البيع من أجل تحقيق مستوى الأداء المطلوب منهم في زيادة مبيعات شركات التأمين؛
3. تحديد دور رجال البيع في زيادة قاعدة العملاء وتحقيق حجم أكبر من المبيعات في شركات التأمين؛
4. توجيه مدراء شركات التأمين للإهتمام بتكوين رجال بيع حول المنتج التأميني حتى يسهل عليهم الإتصال بالعملاء و إقناعهم بإقتناء الخدمة التأمينية؛
5. إقتراح حلول على ضوء النتائج المتوصل إليها في البحث للمشاكل التي تواجه إدارة المبيعات في التخطيط لإستراتيجيات البيع و الموارد البشرية من أجل جذب أكبر قدر من العملاء في شركات التأمين؛
6. إعداد دراسة علمية يستفاد منها في إرساء منهج جديد في أهمية إدارة المبيعات في جذب العملاء و زيادة مبيعات الخدمة التأمينية.
7. العمل على نقل الوجهة النظرية إلى مجال الممارسة العملية.

أهمية الدراسة :

تكمن أهمية هذه الدراسة في لفت انتباه المسؤولين بشركات التأمين و المهتمين بنشاط التأمين على الدور الذي تلعبه إدارة المبيعات في وضع الخطط والبرامج التنفيذية لعملية البيع، واتخاذ القرارات اللازمة لتطوير المبيعات من خلال توظيف رجال بيع مؤهلين و تدريبهم بطريقة تسمح لهم بفهم سلوك العميل لجذبه والتأثير فيه من أجل اقتناء الخدمات التأمينية التي تعرضها، و إدامة العلاقة معه.

سيحمل هذا البحث مجموعة من الأفكار و الإستراتيجيات البيعية ستكون الدليل الذي يهتدي به رجل البيع بشركات التأمين من أجل جذب العملاء و الحفاظ عليهم.

مجالات الدراسة:

المجال البشري: تمثل المجال البشري في إعداد مقابلة مطولة مع مدير قسم التجارة في الشركة الدولية للتأمين و إعادة التأمين CIAR لعلاقته المباشرة من الناحية النظرية التي تهدف إلى معرفة دور إدارة المبيعات، بالإضافة إلى توزيع إستمارة لعينة من زبائن الشركة الدولية للتأمين و إعادة التأمين لمعرفة آرائهم حول مستوى تكوين رجال البيع و رضاهم حول الخدمة المقدمة لهم.

المجال الجغرافي: تغطي الدراسة الميدانية الشركة الدولية للتأمين و إعادة التأمين CIAR في الجزائر العاصمة من أجل القيام بالمقابلة مع مدير قسم التجارة، بالإضافة إلى توزيع إستمارات ملئها من طرف عملاء الشركة CIAR المكتتبين عبر وكيل عام بسطيف.

المجال الزمني: الدراسة الميدانية انطلقت من منذ بداية شهر جوان 2013 إلى غاية شهر سبتمبر 2013.

منهج البحث ومصادر جمع البيانات:

تم الإعتماد في الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي خلال المراحل المختلفة للبحث، حيث تم استغلال البيانات التي تم الحصول عليها من المصادر الثانوية في تحليل و وصف الخلفية النظرية للموضوع. بعد ذلك تم التوجه إلى ميدان الدراسة و جمع البيانات من شركة CIAR بهدف إختبار الفرضيات للوصول إلى النتائج المسطرة.

أما بالنسبة لمصادر جمع البيانات، و بهدف الإحاطة بجوانب البحث النظرية والتطبيقية، فقد تم الإعتماد على

مصدرين:

أ- **المصدر النظري:** و يتمثل في الإطلاع على المؤلفات و الدوريات و الأبحاث بالعربي و الأجنبي، إضافة إلى دخول مواقع على شبكة الإنترنت ذات صلة بالموضوع.

ب- **المصدر التطبيقي:** و تضمن ذلك إجراء دراسة ميدانية حول الشركة الدولية للتأمين و إعادة التأمين وذلك من خلال التوجه للشركة و جمع البيانات اللازمة من قسم التجارة في الشركة الدولية للتأمين و إعادة التأمين CIAR، و توزيع إستمارة لعينة من زبائن الشركة CIAR.

هيكل البحث:

لتحقيق هدف الدراسة وفي ظل الحدود الموضوعية لها تم تقسيم هذا البحث إلى فصلين يخصص الجانب النظري وفصل آخر يتعلق بالجانب التطبيقي.

تم تناول في المقدمة إشكالية البحث، فرضياته، أسباب إختيار الموضوع، أهدافه، أهميته، منهج البحث، هيكل البحث، تحديد المفاهيم و الدراسات السابقة و في الأخير الصعوبات التي واجهناها.

و تطرقنا في الفصل الأول إلى تعريف الخدمة التأمينية التي تقدمها شركات التأمين وتحديد خصائصها وأهميتها، ثم دراسة العناصر و الأسس التقنية التي تقوم عليها الخدمة التأمينية، والتطرق إلى أهم وظائف شركات التأمين. و تم التركيز في الفصل الثاني على إدارة المبيعات بإستعراض مفهومها، و كيفية تصميم و إدارة النقاط البيعية، وكذا البيع الشخصي و كيفية إختيار و تدريب رجال البيع، و التطرق في الأخير إلى عملية التنبؤ بالمبيعات مع إستعراض كيفية تحديد الميزانية الخاصة بالمبيعات.

وتناولنا في الفصل الثالث الدراسة الميدانية التي كان موضوعها دور إدارة المبيعات في جذب العملاء في الشركة الدولية للتأمين و إعادة التأمين CIAR ، حيث تمّ في البداية تقديم الشركة محل الدراسة من ناحية النشأة والتطور والهيكل التنظيمي ونشاطها التأميني، و لنخلص بعد ذلك إلى إختبار فرضيات البحث الموضوعية.

أما الخاتمة فقد تضمنت أهم النتائج المتوصل إليها من خلال هذا البحث، وبعض الإقتراحات على ضوء تلك النتائج.

تحديد المفاهيم:

1. إدارة المبيعات: هي الجهة المسؤولة عن القيام بأعمال التخطيط، والتنفيذ والرقابة على برنامج البيع الشخصي المصمم لإنجاز و تحقيق الأهداف البيعية للمؤسسة.

2. العملاء: يتمثل في أنه شخص يشتري أو يستعمل ما تنتجه المؤسسة.

3. شركة التأمين: مؤسسة تجارية تهدف لتحقيق الربح ، حيث تقوم بتجميع الأقساط من المؤمن لهم، واستثمار الأموال المجمعة في أوجه متعددة تكون مضمونة بغرض توفير الأموال اللازمة كدفع التعويضات للمؤمن لهم أو المستفيدين عند وقوع المخاطر المؤمن ضدها، وتغطية نفقات مزاولة النشاط التأميني وتحقيق ربح مناسب.

4. التأمين: التأمين هو عملية يحصل بمقتضاها أحد الطرفين وهو المؤمن له، نظير دفع مبلغ معين هو القسط ، على تعهد لصالحه أو لصالح غيره في حالة تحقق الخطر، من الطرف الآخر وهو المؤمن الذي يأخذ على عاتقه مجموعة الأخطار ويجري المقاصة بينها وفقا لقوانين الإحصاء.

دراسات سابقة:

1. دراسة عشو ليدية بعنوان "واقع و أهمية قوة البيع في مؤسسة خدمائية"، دراسة حالة المؤسسة جازي للإتصالات، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة مانثوري قسنطينة، السنة الجامعية 2011-2012 .

وكانت الدراسة حول معرفة مدى أهمية البيع الشخصي في سياسة المؤسسة، كونها الوسيط الأول والأخير بينها وبين زبائنها ومدى فعاليتها في التأثير عليهم، بالإضافة إلى معرفة واقع قوة البيع في المؤسسة الخدمية الجزائرية، وكذا الطرق والتقنيات المستخدمة لإعداد و تسيير هاته القوة البيعية للوصول إلى الأهداف المسطرة.

وتم التوصل في هذه الدراسة إلى أن القوى البيعية تعتبر العمود الفقري للإتصالات في المؤسسات الخدمية، و من أجل التوجه نحو إقتصاد السوق و المنافسة، يتحتم على المؤسسات إعطاء أهمية كبيرة لطريقة توزيع و ترويج منتجاتها وخاصة من خلال التركيز و الإستعانة بالقوى بيعية، كما أن المؤسسة تحتاج إلى قوة بيعية فعالة حتى تتمكن للوصول إلى زبائنها و تحقيق أهدافها.

2. دراسة زروقي إبراهيم بعنوان " إدارة المبيعات في المؤسسات الإقتصادية"، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لمواد التنظيف و الصيانة مجمع ENAP، أطروحة دكتوراه، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، السنة الجامعية 2009-2010.

و تمحورت الدراسة حول دور إدارة المبيعات في تحقيق المقاصد الإستراتيجية في ظل الضغوط التنافسية من جهة وملاحقة رغبات المستهلكين من جهة أخرى. و تم التوصل في الأخير إلى أن فعالية تسيير الجيد لإدارة المبيعات يتوقف على حسن التخطيط لقوتها البيعية و كذا التخطيط الجيد للمناطق البيعية.

3. دراسة (Sofie Galile، 2005) بعنوان "le management de la force de vente" التي تهدف إلى معرفة أسلوب الإدارة الذي يمكن أن تتبناه المؤسسة من أجل إدارة القوى البيعية بنجاح، و كذا إمكانية تواجد خصائص محددة في رجال البيع، و تم التطرق في هاته الدراسة إلى تطور مبادئ إدارة المبيعات و الأساليب المعتمدة، وكذا المهام و الأدوات المحددة لإدارة رجال البيع، إضافة إلى مناقشة قضايا قوة المبيعات.

توصلت الدراسة إلى أن رجال البيع هم الرابط الأساسي و الجوهرى بين المؤسسة ومحفظة زبائنها، و من أجل تنفيذ إدارة المبيعات مهامها لجذب و الحفاظ على زبائنها لا بد من الإعتماد على أساليب قوية و إدارة فعالة، و يجب أن تكون مهام مدير المبيعات متفاعلة مع أسلوب الإدارة المعتمدة، ويؤثر أسلوب عمل رجال البيع بشكل قوي على مستوى الدافعية لدى الفريق، كما أنه يصعب رقابتهم بصورة جيدة، وتم الإستخلاص إلى أن تنظيم و وضع الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة يعتمد على المصادر الخارجية ما يخلق صعوبة في إدارة مبيعاتها بالتالي يتوجب تحديد الأهداف بدقة والرقابة المستمرة.

4. دراسة (Mokrane Tazekrit)، بعنوان (le management de la force de vente d'une entreprise industrielle، 2008)، التي تهدف إلى الإجابة على الإشكال المطروح و المتمثل في كيفية ضمان المهارات التجارية للمؤسسة؟، و تم إستخلاص إستنادا إلى التحليل الذي قام به وهو أن قوة المبيعات تلعب دور مهم في المؤسسة الصناعية يتمثل في توطيد العلاقة مع عملائها، فضلا على المعلومات التي يمكن أن يتحصل عليها رجال البيع، كما أن نجاح المؤسسة يعتمد على قدرتها الإنتاجية من جهة، و بالصورة التي يتركها رجال البيع لدى العميل

و قدرتهم على تلبية توقعاتهم ومتطلباتهم من جهة أخرى، بالإضافة إلى أنه يجب إدارة قوة المبيعات بطريقة مهنية، فيما يتعلق بالتوظيف، التدريب، التعويض، التحفيز، التسيير، رصد وتقييم الموردين.

و عليه فإن هذه الدراسة تختلف عن باقي الدراسات، من حيث أنها تعمق الإطار النظري للموضوع بالتركيز على الخدمات التي تقدمها شركات التأمين، كما أنها تهدف إلى إبراز أهمية القوى البيعية في تسويق الخدمات التأمينية، حيث تم الإستعانة في الدراسة الميدانية التي تم إجراؤها بالشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين CIAR كونها شركة خاصة تمكنت من تحقيق الريادة في مجال تقديم الخدمات التأمينية، بالإضافة إلى توزيع استمارات لربائن CIAR من أجل معرفة آرائهم حول معاملة و استقبال رجال بيع CIAR قبل و بعد وقوع الحادث، و مدى رضاهم عن الخدمة المقدمة لهم من طرف موظفي الشركة، ومدى رغبتهم في استمرار تعاملهم مع الشركة.

صعوبات البحث:

لعل أهم العقبات التي واجهناها تتمثل في :

- قلة المراجع التي لها علاقة مباشرة بالموضوع، حيث أن معظم المراجع تعرضت لكل مفهوم على حدى، دون الربط بينهم؛
- صعوبة ملء الإستمارات.

الفصل الأول

مقدمة الفصل الأول

المبحث الأول: مفاهيم أساسية للتأمين

المطلب الأول: نشأة و مفهوم التأمين

المطلب الثاني: العناصر و الأسس التقنية للتأمين

المطلب الثالث: تقسيمات التأمين

المبحث الثاني: مفهوم و تسويق الخدمة التأمينية

المطلب الأول: مفهوم الخدمة التأمينية

المطلب الثاني: تسويق الخدمات التأمينية

المطلب الثالث: وظائف شركات التأمين

المبحث الثالث: قطاع التأمين في الجزائر و أهم الهيئات المراقبة له

المطلب الأول: تطور نظام التأمين في الجزائر

المطلب الثاني: الهيئات المراقبة لقطاع التأمين في الجزائر

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعتبر التأمين أحد الأنشطة الخدمية التي تعرف تطورا و انتشارا كبيرين واهتماما متزايدا لاعتباره من أهم الركائز الأساسية التي تدعم النشاط الإقتصادي لأية دولة، إذ لا تقتصر أهميته على تحقيق الربح للشركات التأمينية أو تغطية المخاطر للعملاء، بل تعود منافعه على المجتمع ككل على المستويين الإقتصادي و الإجتماعي.

و يتمثل النشاط التأميني في قيام شركات التأمين بتلقي طلبات التأمين من العملاء أو الشركات التأمين الأخرى، و دراستها واتخاذ القرارات المناسبة بشأنها، حيث تأخذ على عاتقها مجموع المخاطر المحتملة مقابل الأقساط التي تجمعها من المكتبين، وحتى ترضي مكتتبها فهي تعرض منتوجات تأمينية متنوعة و متعددة تبعا لاختلاف المخاطر محل التأمين. و سنتطرق في هذا الفصل إلى :

- مفاهيم أساسية حول التأمين.
- مفهوم و تسويق الخدمة التأمينية.
- تطور قطاع التأمين و الهيئات المراقبة في الجزائر.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية للتأمين

يعيش الإنسان في قلق دائم بسبب الأخطار الكثيرة التي يتعرض لها، و التي يترتب عليها بجانب الأضرار المعنوية خسائر مالية، فقد حاول أن يتفادها و يمنع وقوعها باستحداث وسائل مختلفة، و لكن رغم تقدم الوسائل التي كان يستعملها إلا أن هذه الأخطار ظلت تلاحقه مما أجبر للجوء إلى وسيلة أكثر فعالية وهي التأمين، و الذي يعتبره العديد وسيلة من وسائل مكافحة الأخطار و الحد منها.

المطلب الأول: نشأة و مفهوم التأمين.

نظرا لتعدد الأخطار التي تواجه حياة الإنسان، لجأ الفرد إلى وسائل مختلفة لمواجهتها، التي تطورت بتطور حياته إلى أن وصل إلى وسيلة أكثر فعالية و هي التأمين، ومن خلال هذا المطلب سنتطرق إلى كيفية تطور نظام التأمين، ثم نتعرض إلى مختلف تعاريفه.

الفرع الأول: نشأة التأمين

كانت فكرة التأمين سائدة منذ القدم من خلال لجوء الأفراد للتعاون من أجل إيجاد وسائل لمواجهة الأخطار المشتركة، و هذا حتى و إن لم يرقى تنظيم هذه العملية إلى الشكل الذي يعرف به اليوم، حيث نجد أن بعض أنواع التأمين وجدت منذ القدم فمثلا يذكر المؤرخون أن قدماء المصريين هم أول من عرف نظام التأمين التعاوني من خلال تنظيمهم لجمعيات دفن الموتى، ففي حالة تحقق الوفاة، تتولى هذه جمعيات مراسيم الدفن للأعضاء المنخرطين الذين يعجز ذويهم عن تحمل مصاريف الموت، نظير إشتراك دوري يدفع للجمعية في حياته، ويشبه هذا النظام التأمين على الحياة في الوقت الحالي.¹

و في القرن الرابع عشر و مع انتشار التجارة البحرية في مدن إيطاليا و مدن البحر المتوسط ظهر التأمين البحري أو ما يعرف بقرض المغامرة البحري (le prix a la grosse) آنذاك، و هو عبارة عن رهن يقع على السفينة ضمانا لمال يؤدي على سبيل القرض خلال رحلتها، و كان المضاربون (المقرضون) يمنحون قروضا لمجهزي السفن (les armateurs)، فإذا ما هلكت السفينة مع ما تحمله من بضائع يفقد المقرضون مبالغهم المدفوعة، أما إذا وصلت السفينة سالمة لميناء الوصول فلهم (المقرضون) الحق في مبلغ كامل يتضمن المبلغ المدفوع مضافا له فوائد معتبرة.²

و ظهرت أهمية تأمين الحريق عقب الحريق المشهور الذي حدث في لندن عام 1666م، الذي دمر 13000 منزل و 100 كنيسة³، بالتالي كان نقطة الإنطلاق في نشوء التأمين ضد خطر الحريق في إنجلترا لينتشر بعد ذلك في ألمانيا و فرنسا و الولايات المتحدة.

¹ بن عمروش فايزة، واقع تسويق الخدمات في شركات التأمين دراسة حالة الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي CNMA، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، السنة الجامعية 2007-2008، ص 43.

² أحمد محمد لطفي أحمد، نظرية التأمين (المشكلات العملية و الحلول الإسلامية)، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص 31.

³ عز الدين فلاح، التأمين مبادئه وأنواعه، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2008، ص 6.

مع بداية القرن 18، بدأت أولى شركات التأمين في الظهور برؤوس أموال ضخمة مكنتها من تحمل المخاطر البحرية الهامة. وقد تأسست أول شركة تأمين بحرية في إنجلترا سنة 1720م وتبعتها شركة باريس عام 1750م. وبحلول القرن 19 ظهرت فروع أخرى للتأمين أبرزها تأمينات المسؤولية المدنية، تأمينات البرد 1826م، تأمينات هلاك الماشية 1855م، والتأمين الاجتماعي الخاص بحوادث العمل 1898م.¹

مع بداية القرن العشرين، بدأ الإهتمام بتأمين وسائل النقل نفسها من الأخطار التصادم و السرقة و الحريق و ظهر تأمين السيارات و تبعه تأمينات السرقة و التأمينات الهندسية.²

الفرع الثاني: مفهوم التأمين

يتعرض الفرد منذ القدم إلى أخطار متعددة تهدده في جسده و ممتلكاته، وعادة ما تنتج مثل هذه الأخطار عن ظواهر طبيعية لا قدرة للفرد أن يحول دون وقوعها وإن وقعت قد لا يستطيع تحمل نتائجها بمفرده، ويعتبر التأمين من أهم الوسائل لمواجهة هذه الأخطار فهو يعمل على توفير التغطية التأمينية للأفراد و المنشآت ضد الأخطار التي يمكن أن تتعرض لها.

1-تعريف التأمين:

لقد لجأ الإنسان إلى عدة وسائل لتغطية الأخطار الناتجة عن المخاطر التي يمكن أن تصيبه في حياته ومن ضمنها الإدخار، ولكن بمرور الزمن تبين أن هذه الوسائل غير كافية لمواجهة الخسائر التي يمكن أن يتعرض لها، فظهرت فكرة جديدة تقوم على أساس تضامن الجماعة و هدفها الأساسي التعاون على تغطية الضرر التي قد يصيب أحد أفراد الجماعة، فتضمن له الأمن و الأمان، ومن هنا أشتقت كلمة التأمين التي ندرجها حسب التعاريف التالية:

التعريف الأول: حسب نص المادة 619 من القانون المدني الجزائري: "التأمين عقد يلتزم بمقتضاه المؤمن أن يؤدي للمؤمن له أو إلى المستفيد الذي إشتراط لصالحه، مبلغا من المال أو إيراد مرتب أو أي عوض مالي آخر، في حالة وقوع الحادث أو تحقق الخطر المبين في العقد، وذلك مقابل قسط أو أية دفعة مالية أخرى يؤديها المؤمن للمؤمن له".³

من خلال نص المادة فقد ركز المشرع الجزائري على العلاقة القانونية القائمة بين أطراف عقد التأمين، و المتمثل في المؤمن وهو شركة التأمين، و المؤمن له وهو المتعاقد أو المكتب، والمستفيد أو الطرف الثالث في الإتفاق الذي يشترط التأمين لصالحه، إلى جانب إبراز عناصر التأمين و التي تتمثل في الخطر، القسط، مبلغ التأمين.

التعريف الثاني: التأمين هو تقنية تقوم على تجميع أعداد كافية من حالات الخطر المتشابهة لتقليل درجة عدم التأكد، و ذلك بالتعامل مع مجموعة من الحالات بدلا من التعامل مع حالات منفردة".⁴

¹ مصطفى محمد الجمال، أصول التأمين دراسة مقارنة للتشريع والفقه والقضاء في ضوء الأسس الفنية للتأمين، ط 1، منشورات الحلبي الحقوقية، 1999، ص12.

² أسامة عزمي سلام و شقيري نوري موسى، إدارة الخطر و التأمين، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان- الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص 85.

³ جديدي معراج، مدخل لدراسة قانون التأمين الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص:20.

⁴ إبراهيم عبد ربه، التأمين و رياضياته بين الجوانب النظرية و التطبيقية، دار الإشعاع، الإسكندرية، 1998، ص63.

يقصد من التعريف أن الفرد يتخوف من حالة عدم التأكد التي تهدد مستقبله، و يعتبر التأمين تقنية تخفض من عامل عدم التأكد ويمكن من توزيع الخسارة المحتمل حدوثها على كافة الأفراد التي يجمعهم نفس الخطر.

التعريف الثالث: حسب السيد عبد المطلب عبده: "التأمين هو تقنية نظام اجتماعي لتخفيف الخطر المعرض له الفرد أو المشروع عن طريق تجميع الأخطار المتشابهة و توزيع الأعباء المالية المترتبة على تحققها على جميع المشتركين".¹

من هذا التعريف يتبين لنا أن التأمين هو تقنية من أجل تخفيض الأخطار التي يمكن أن يتعرض لها الفرد من خلال توزيع الخسائر على جميع المشتركين.

التعريف الرابع: ويعرف (J.Hemard) التأمين: "أنه عملية يحصل بمقتضاها أحد الطرفين، وهو المؤمن له، نظير دفع مبلغ معين، وهو القسط على تعهد بالتعويض لصالحه أو لصالح غيره، في حالة تحقق الخطر المؤمن منه، من الطرف الآخر و هو المؤمن (شركة التأمين)، الذي يأخذ على عاتقه مجموعة الأخطار و يقوم بالمقاصة بينها وفقا لقوانين الإحصاء"².

هذا التعريف يؤكد على أهمية التأمين كونه عملية فنية تراوحتها هيئات منظمة، و الذي يقوم على ضرورة تجميع أكبر عدد ممكن من المخاطر المتشابهة، كما أنه حلل التأمين إلى عناصره الفنية والقانونية مبرزا كيفية وشروط نشوء العلاقة القانونية، و وضع أسس هذه العملية التي تركز على تنظيم التعاون بين مجموعة من الأفراد في مواجهة أخطار محتملة الوقوع بإجراء المقاصة بينها تبعا لقوانين الإحصاء.

انطلاقا من التعاريف السابقة نستنتج أن التأمين هو تقنية تقوم شركة التأمين من خلالها بإدارة التعاون المنظم بين عدد كبير من المؤمن لهم و المعرضين لخطر متجانس بالإعتماد على أسس تقنية وطرق إحصائية، بهدف تخفيض درجة عدم التأكد للمؤمن لهم، وتوزيع عبء الكارثة المحققة على كافة أفراد المجموعة.

المطلب الثاني: العناصر و الأسس التقنية للتأمين

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى العناصر التقنية للتأمين و المتمثلة في: الخطر، قسط التأميني ومبلغ التأمين، ثم التطرق للأسس التقنية للتأمين و المتمثلة في التعاون، المقاصة بين المخاطر والإستعانة بقواعد الإحصاء.

الفرع الأول : العناصر التقنية للتأمين

و تمثل هذه العناصر الأركان الأساسية لعقد التأمين، وتتمثل في:

- 1- الخطر:** ويمثل الخطر ظاهرة عامة ترتبط إرتباطا وثيقا بحياة الإنسان اليومية و ما يقوم به من مختلف الأنشطة، و ينبع الخطر أساسا من حالة أو التخوف من تحقق ظاهرة معينة و التي قد يترتب عنها نتائج ضارة من الناحية المالية أو الإقتصادية، و فيما يلي يمكن عرض تعريفات مختصرة للخطر التأميني:

¹ عيد أحمد أبو بكر و أ.د. وليد أماعيل السيفو، إدارة الخطر و التأمين، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان-الأردن، 2009، ص 97.

² كريمة شيخ، إشكالية تطوير ثقافة التأمين لدى المستهلك ببعض ولايات الغرب الجزائري، مذكرة الماجستير في علوم التسيير، جامعة تلمسان، السنة الجامعية 2009-2010، ص 30.

التعريف الأول: يعرف Williams & Heins الخطر على أنه "عدم التأكد الممكن قياسه".¹

بمعنى أن الخطر هو حالة عدم التأكد يمكن قياسها باستخدام نظرية الاحتمالات.

التعريف الثاني: كما عرف الخطر على أنه "حادث محتمل الوقوع لا يتوقف وقوعه على إرادة أحد الطرفين عقد التأمين أو المستفيد في عقد التأمين".²

ومن خلال هذا التعريف نستخلص الشروط التالية للخطر:

أ- أن يكون الخطر محتمل الوقوع؛

ب- أن لا يتوقف وقوع الخطر على إرادة أحد الطرفين؛

ج- أن يكون الخطر المؤمن منه مشروعا.

2- القسط التأميني: توجد عدة تعريفات لقسط التأمين و يمكن عرض بعضها في ما يلي:³

التعريف الأول: يعرف قسط التأمين بأنه "المقابل المالي الذي يدفعه المؤمن له للمؤمن لتغطية الخطر المؤمن منه"؛

التعريف الثاني: "المقابل المالي الذي يلتزم المستأمن بدفعه للمؤمن نظير تحمله الخطر والتزامه الاحتمالي بالتعويض"؛

التعريف الثالث: "هو المبلغ الذي يلتزم بسداده المؤمن له كما هو وارد بالعقد مقابل تعهد شركة التأمين بدفع مبلغ التأمين عند تحقق الخطر المؤمن ضده".⁴

من خلال التعاريف يتضح أن هناك علاقة وثيقة بين قسط التأمين و الخطر إذا عرفنا أن قسط التأمين يحسب ماليا على أساس الخطر، فكلما كان الخطر كبيرا كان قسط التأمين مرتفعاً، والعكس، و إذا تغير الخطر تغير معه القسط. و قد يكون القسط ثابتاً و قد يكون متغيراً في بعض الحالات، فيكون متغيراً في نظام التأمين التبادلي حيث يجوز هيئة أو مؤسسة التأمين طلب مبالغ إضافية للإشتراك الذي دفع عند إبرام العقد، ويكون ثابتاً في جميع عمليات التأمين التجارية.⁵

3- مبلغ التأمين: إذا تحقق الخطر المؤمن منه، يصبح للعميل أو المستفيد الحق في مبلغ التأمين الذي تلتزم الشركة بأدائه له. ونميز بين حالتين:⁶

أ- في التأمين على الأشخاص، يسمى مبلغ التأمين "رأسمال" أو "ريع"، حيث يتم الإتفاق مقدماً في العقد حول المبلغ، ويُدفع بمجرد تحقق الخطر المؤمن منه أو وصول أجل استحقاقه؛

¹ عيد أحمد أبو بكر و. وليد إسماعيل السيفو، مرجع سابق، ص 26.

² أحمد محمد لطفي أحمد، مرجع سابق، ص 72.

³ عبد الهادي السيد محمد تقي الحكيم، عقد التأمين حقيقته و مشروعيته دراسة مقارنة، الطبعة الأولى، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت-لبنان، 2003، ص 119.

⁴ عزالدين صلاح، التأمين: مبادئه أنواعه، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص 43.

⁵ جديدي معراج، مدخل لدراس قانون التأمين الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الخامسة، 2007، ص 47.

⁶ بوحروود فتيحة، تقييم الخدمة في شركات التأمين الوطنية في الجزائر دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمين الشامل LaCAAT، مذكر ماجستير، جامعة سطيف 1، السنة الجامعية 2005-2006، ص 17.

ب- في التأمين على الأضرار، بنوعيه: تأمين ممتلكات و تأمين المسؤولية، يسمى مبلغ التأمين "تعويضاً" و يقاس بحجم الضرر.

وقد يتضمن العقد أحيانا قيام شركة التأمين بأداء خدمات شخصية للمكاتب، و يكون ذلك عادة في تأمين المسؤولية المدنية، كأن تتدخل الشركة في الدعاوي التي يرفعها المتضرر على المؤمن له لمطالبته بالتعويض و يكون تدخل الشركة بهدف الدفاع عنه و تحمل مصاريف الدعوى.

الفرع الثاني: الأسس التقنية للتأمين

تؤدي شركة التأمين مبلغ التعويض للأشخاص الذين لحق بهم الضرر على أساس الرصيد المجمع لديها و المكون من أقساط المؤمن لهم، و حتى يكون الرصيد كافيا لتنفيذ التزاماتها و يتحقق التوازن بين مجموع الإيرادات و النفقات يترتب عليها أن تعمل وفقا لأسس تقنية محدّدة ووسائل عملية مختلفة تتمثل في:

1- التعاون: تنطوي فكرة التعاون على استقطاب وجميع عدد كبير من الأفراد المعرضين لأخطار متشابهة ومشتركة، حيث يلتزم كل واحد منهم بدفع مبلغ القسط المحدد، فإذا ما وقع الخطر محل التأمين لبعضهم تلتزم شركة التأمين بتعويضهم من مجموع الرصيد المحقق، وحتى تتمكن شركة التأمين من تعميم آثار الأخطار فعليها توسيع حيز الغطاء التأميني بزيادة عدد الوحدات المعرضة للخطر، و يشترط لقيام هذه العملية توافر ما يلي:¹

أ- وجود عدد كبير من الحالات المتماثلة المعرضة لنفس الخطر، أي تجانس من حيث طبيعته و مدته و قيمته؛

ب- أن يكون الخطر متفرقا، بمعنى أن لا يتجمع حدوثه في وقت واحد، أي لا يأخذ شكل الكوارث أو المصائب؛

ج- أن يكون الخطر منتظم الحدوث إلى درجة مألوفة، فلا يكون وقوعه نادرا يتعذر إحصاؤه و لا يكون كثير الحدوث فتكلف تغطيته ثمنا باهضا.

وبالتالي يحقق التعاون في عملية التأمين تجزئة المخاطر، بمعنى ألا يتحمل شخص ما لوحده تبعات ما لحق به من خسائر، فهو يؤدي إلى تحقيق الأمان للمؤمن له وذلك بضمان حصوله على التعويض إذا ما أصابه الخطر، ويحقق الأمان للمؤمن لأنه إذا جمع أقساط التأمين من المؤمن لهم فإنه يستطيع أن يقوم بالتزاماته المتعلقة بتغطية الكوارث.²

2- المقاصة بين المخاطر: يقوم التأمين أساسا على فكرة التعاون بين مجموعة من المؤمن لهم، فالمؤمن يتبع سياسة تسويقية تأمينية مدروسة، ليجذب إليه أكبر عدد ممكن من العملاء والذي يسمح لهم بالحصول على عدد كبير من أقساط التأمين، وهنا ينتهي دور المؤمن لهم، لينطلق دور المؤمن من خلال إجراء المقاصة بين الأخطار المؤمن عليها، ونعني بالمقاصة إنتقاء المؤمن من بين الأخطار المؤمن عليها مجموعة الأخطار المتشابهة، أي التي تكون لها نفس الصفات تؤدي إلى تقسيم إحصاء دقيق لها، إذن فإن تأثير الأخطار لا يمس مؤمن له واحد فقط بل مجموعة من المؤمن لهم، وهنا تظهر أهمية المقاصة، فعن طريقها يتمكن المؤمن من دفع التعويض المالي بدون أن يتأثر مركزه المالي

¹ نفس المرجع، ص 18.

² أحمد محمد لطفي أحمد، مرجع سابق، ص 46.

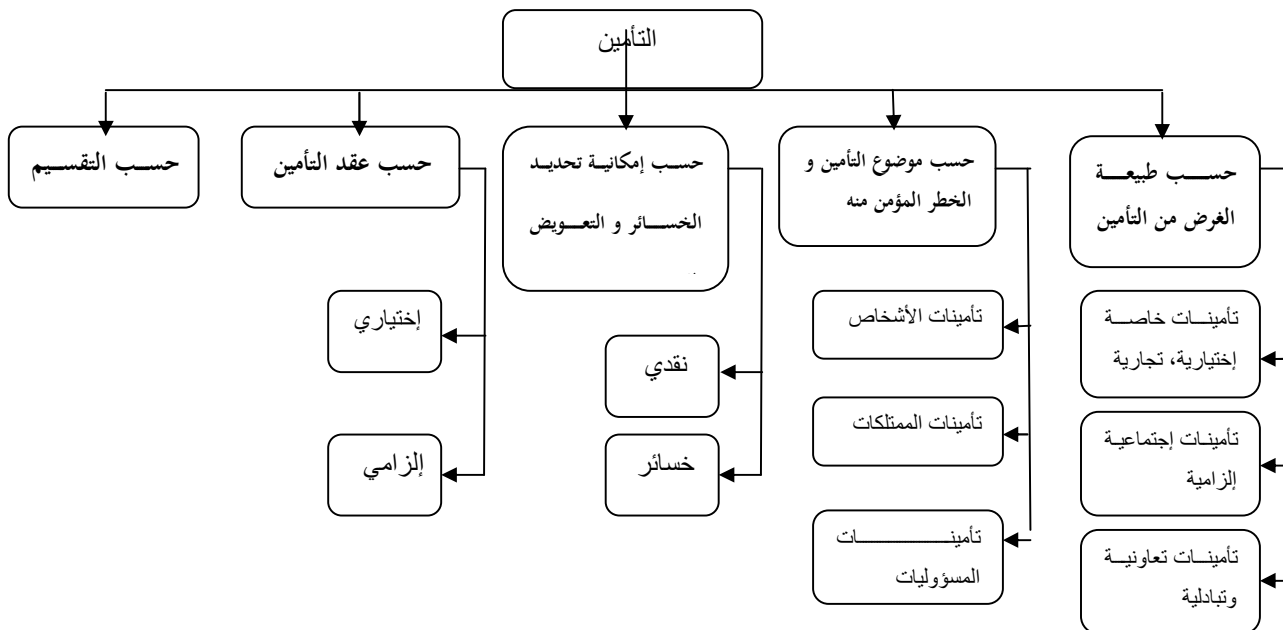
أو يصاب بأي إعسار، خاصة عند تحقق بعض الحوادث التي تهدد منطقة جغرافية بكاملها، أي أن الخسارة الناتجة عنها تفوق إمكانية شركة التأمين.¹

3- الإستعانة بقواعد الإحصاء: تساعد القوانين والمعطيات الإحصائية في معرفة احتمالات وقوع الخطر من خلال تتبع وملاحظة أكبر عدد ممكن من الحالات، فمثلا يستعين المؤمن بالإحصائيات لمعرفة نسبة الوفيات التي تقع بين مجموعة من الأفراد خلال فترة زمنية معينة، فكلما زاد عدد الحالات التي تجري عليها الملاحظة والفترة الزمنية التي تتم خلالها، كلما كانت النتائج أكثر دقة. ونفس الشيء بالنسبة لخطر الحريق وحوادث السيارات، فتقوم شركة التأمين بإحصاء عدد الأخطار التي تحققت ومقدار الخسائر الناجمة عنها وتتوقع على ضوء الإحصاء النسب المحتملة لتلك الأخطار والخسائر خلال سنة أو سنوات قادمة، ومن ثم تحسب التعويضات المتوقعة ثم تقسم على المؤمن لهم لتحديد نصيب كل واحد منهم فيها، فالمعطيات الإحصائية أو الإحصاء بصفة عامة ضروري بالنسبة للتأمين فهو يسمح بمعرفة درجة الخطر المؤمن منه و التكلفة المتوسطة لحادث معين.²

المطلب الثالث: تقسيمات التأمين.

التأمين كنظام يتعلق بخدمة الإنسان و يساهم في حل الكثير من مشاكله المتعددة، و يمكن تقسيم التأمين إلى أنواع عديدة مختلفة و ذلك حسب الزاوية التي ننظر منها للتأمين، فيما يلي أهم التقسيمات المختلفة للتأمين، و يوضح الشكل التالي التقسيمات المختلفة للتأمين:

شكل (I-1): التقسيمات المختلفة للتأمين.



¹ صندرة لعور، التأمين على أخطار المؤسسة- دراسة حالة تأمين خسائر الإستغلال-، مذكرة ماجستير، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة، السنة الجامعية 2004-2005، ص 32.

² نفس المرجع، ص 34.

المصدر: عيد أحمد أبو بكر و أ.د. وليد إسماعيل السيفو، إدارة الخطر و التأمين، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان- الأردن، 2009، ص 108.

الفرع الأول: التقسيمات المختلفة

أولاً- تقسيم التأمين من حيث طبيعة الغرض من التأمين أو وفقاً للجهة التي تتولى القيام بعملية التأمين: يتم تقسيم التأمين من حيث طبيعة الغرض من التأمين إلى قسمين هما:¹

1- التأمين الخاص أو التجاري أو الاختياري: ويشمل جميع أنواع التأمين التي يكون للشخص الحرية في أن يقوم بالتأمين أو لا دون أي إلزام.

2- التأمين الحكومي أو الإلزامي: ويشمل جميع أنواع التأمينات التي يكون فيها الفرد المعرض للخطر ملزماً للتأمين ضده، و هذه الأنواع غالباً ما يفرضها القانون كتأمين المسؤولية المدنية الناجمة عن حوادث السيارات و تأمين ضد الكوارث الطبيعية.

3- التأمين التعاوني والتبادلي: وهي تأمينات تقوم بين عدد من الأفراد تربطهم علاقات معينة، ولا يكون الهدف منه تحقيق الربح وإنما توفير التغطية التأمينية للأعضاء بأقل تكلفة ممكنة. مثال ذلك: هيئات التأمين التبادلي، الجمعيات التعاونية للتأمين، صناديق التأمين الخاصة.

ثانياً- تقسيم التأمين من حيث موضوع التأمين و الخطر المؤمن عنه: و يقسم التأمين حسب نوع الخطر موضوع التأمين إلى أخطار الأشخاص، و أخطار الممتلكات و أخطار المسؤولية المدنية، و بالتالي فإنه يمكن تقسيم التأمين حسب الخطر المؤمن منه إلى:

1- تأمينات الأشخاص: في هذا النوع من التأمين يكون الخطر المؤمن ضده يتعلق بشخص المؤمن له، حيث يقوم المؤمن له بتأمين نفسه من الأخطار التي تهدد حياته أو سلامة جسمه أو صحته وقدرته على العمل، مثل: التأمين على الحياة، التأمين ضد المرض، التأمين ضد الحوادث الشخصية، و التأمين ضد البطالة.²

2- تأمينات الممتلكات: و هو التأمين لا يتعلق بشخص المؤمن له، بل بماله فيؤمن نفسه من الأضرار التي تصيبه في المال، و يتقاضى من شركة التأمين تعويضاً عن هذا الضرر، ويتم وضع حد أقصى للمبلغ الذي يدفعه المؤمن لا يمكن تجاوزه، و يتحدد عادة بقيمة الشيء المؤمن عليه.³

3- تأمينات المسؤولية المدنية: في هذا النوع من التأمين يكون الخطر المؤمن ضده من أخطار المسؤولية التي قد تترتب على المؤمن له قبل الغير.⁴

ثالثاً- تقسيم التأمين من حيث إمكانية تحديد الخسارة و التعويض اللازم: و يتمثل في:⁵

¹ عيد أحمد أبو بكر و وليد إسماعيل السيفو ، مرجع سابق، ص 108.

² عيد أحمد أبو بكر و وليد إسماعيل السيفو ، مرجع سابق، ص 109.

³ عز الدين صلاح، مرجع سابق ، ص 179.

⁴ عيد أحمد أبو بكر و وليد إسماعيل السيفو ، مرجع سابق، ص 109.

⁵ نفس المرجع، ص 110.

1- نقدي: يتم تقسيم التأمين حسب التعويض المدفوع من قبل شركة التأمين للمؤمن له، حيث أن التأمينات العامة (تأمينات الممتلكات و المسؤوليات) تعتمد على مبدأ التعويض نقداً أو عيناً، حيث أن مبدأ التعويض يهدف إلى وضع المؤمن له في نفس المركز المالي الذي كان عليه قبل تحقق الخطر.

2- خسائر: إن تأمينات الأشخاص لا ينطبق عليه مبدأ التعويض ، لأنه لا يمكن تقدير الحياة الإنسانية أو أعضاء الجسم البشري بمقابل مالي، ويتم تقييم الخسائر وفق ما تم الإتفاق عليه في العقد عند تحقق الخطر.

رابعا- تقسيم التأمين من حيث طبيعة عقد التأمين: يمكن تقسيم التأمين حسب طبيعة عقد التأمين إلى قسمين أساسيين هما:¹

1- العقود الاختيارية: وهو التأمين الذي يقبل عليه الأشخاص من تلقاء أنفسهم لخدمة مصلحة من مصالحهم دون أن تلزمهم الدولة بذلك، كالتأمين على الحياة و التأمين للسرقة.

2- العقود الإلزامية: و هي العقود التي يلتزم الشخص المعرض للخطر أن يقوم بعقدها سواء بحكم القانون أو أي حكم آخر.

الفرع الثاني- التقسيم العملي للتأمين: يمكن تقسيم التأمين بصفة عامة وفقاً لأغراض العمل في شركات التأمين إلى:²

أولاً- تأمينات الحياة: وفي هذا النوع من التأمين يتعهد المؤمن في مقابل أقساط محددة يؤديها المؤمن له، بأن يدفع إلى المؤمن له أو المستفيد مبلغاً من المال عند وفاة المؤمن له، أو عند بقائه على قيد الحياة بعد مدة معينة أو يدفع له إيراداً مرتباً لفترة محددة أو مدى الحياة وذلك حسب اتفاق العقد، وتنقسم تأمينات الحياة إلى ثلاثة أنواع رئيسيين:

- عقود تأمين حال الوفاة.

- عقود تأمين حال الحياة.

- عقود التأمين المختلطة.

ثانياً- التأمينات العامة: وتندرج تحت هذا النوع من التأمين كل أنواع التأمينات الأخرى التي لا ينطبق عليها وصف تأمينات الحياة، مثل: تأمين الحريق، تأمين السيارات، تأمين السرقة و السطو، تأمين الطيران، التأمين البحري، تأمين المسؤولية المدنية.

يعد نظام التأمين من الأنظمة التي شهدت تطوراً كبيراً في الحياة المعاصرة، فالتأمين في جوهره هو تنظيم يضم عدداً من الأشخاص يجمعهم هاجس التحسب لخطر معين سعياً لتوفير الضمان والاستقرار لمن يلحق به الضرر عن طريق توزيع عبئه على الجميع.

¹ عز الدين صلاح، مرجع سابق، ص 194.

² عيد أحمد أبو بكر و وليد إسماعيل السيفو، مرجع سابق ، ص 113.

المبحث الثاني: مفهوم و تسويق الخدمة التأمينية

يتميز التأمين عن غيره من المنتجات بمجموعة من الخصائص التي تؤثر بشكل أو بآخر على السياسات التسويقية للمؤسسة، فبالإضافة إلى طبيعته الخدمية، فإنه يتميز بمجموعة من الخصائص الأخرى المرتبطة بالنشاط التأميني في حد ذاته، فضلا عن توجهه إلى أصناف مختلفة من الزبائن (مؤسسات، أفراد،...)، بالإضافة إلى تشابه منتجات التأمين، الأمر الذي يتطلب البحث عن وسائل تمكن المؤسسة من تمييزها عن منتجات المنافسين.

المطلب الأول: مفهوم الخدمة التأمينية

يتم في هذا المطلب التعريف بالخدمة التأمينية وعرض الخصائص المميزة لها من الناحية التسويقية.

الفرع الأول: تعريف الخدمة التأمينية

في مايلي سيتم التطرق لتعريف الخدمة و من ثم عرض تعريف خاص بالخدمة التأمينية :

التعريف الأول: عرفت الجمعية الأمريكية للتسويق الخدمة على أنها: "عبارة عن مجموعة الأنشطة أو المنافع التي تعرض للبيع، أو التي تكون مرتبطة مع السلع المباعة".¹

نستخلص من التعريف أن الخدمة هي منتج يهدف من ورائها تحقيق الربح من خلال بيعها أو ربطها بالسلع المباعة.

التعريف الثاني: الخدمة هي: "نشاط أو أداء خاضع للمبادلة، غير ملموس، ولا ينتج عنه نقل للملكية، و يمكن أن يرتبط أو لا بالمنتج المادي".²

تم التعرض في هذا التعريف إلى خصائص الخدمة و المتمثلة في اللاملموسية، و عدم انتقال الملكية وكذلك إلى إمكانية إقتران الخدمة بالسلع. و هناك خصائص أخرى مميزة للخدمة سيتم تناولها لاحقا.

و بالتالي يمكن تعريف الخدمة التأمينية على أنها:

التعريف الأول: "عملية إنتاج منفعة غير ملموسة بالدرجة الأساس أو كعنصر جوهري من منتج ملموس".³

التعريف الثاني: "عبارة عن تلك المنافع المادية (إصلاح الضرر) أو المعنوية (الحصول على الأمن وزوال الخوف) المرتقبة أو الآجلة نتيجة وعد شركة التأمين بالتعويض في حال وقوع الضرر أو الخطر المتفق عليه حسب ما تحتويه وثيقة التأمين".⁴

التعريف الثالث: "عبارة عن منتج تسوقه وتنتجه شركة التأمين (المورد) بهدف تلبية احتياجات العميل ورغباته التأمينية ضد المخاطر المحتملة الوقوع في المستقبل، والتي يمكن أن تسبب له خسائر في شخصه أو ممتلكاته أو

¹ حميد عبد النبي الطائي و بشير العلاق، تسويق الخدمات، دار النشر زهران للنشر و التوزيع، عمان - الاردن، 1996، ص 26 .

² بوحروود فتيحة، مرجع سابق، ص 5.

³ أدريان بالمر، تسويق الخدمات، دار النشر زهران للنشر والتوزيع، عمان، بدون ذكر سنة النشر، ص 28 .

⁴ بوحروود فتيحة، الدور الإستراتيجي للجودة كأداة تسويقية للخدمات التأمين دراسة تقييمية من منظور العملاء لجودة الخدمة بالشركة الجزائرية للتأمينات CAAT، جامعة سطيف 1، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، العدد 12، السنة 2012، ص 203.

مسؤولية اتجاه غيره، وهي نشاط خاضع للمبادلة ولا ينتج عنه نقل للملكية غير أن عملية التبادل هذه ينتج عنها امتلاك وثيقة التأمين، التي تثبت حق العميل في الاستفادة من الخدمة التأمينية وفقاً للشروط المتفق عليها في العقد".¹ من خلال التعاريف السابقة نستخلص أن الخدمة التأمينية هي ذلك المنتج (الوعد بالتعويض في حال تحقق الخطر) الذي تقدمه منظمات التأمين (المؤمن) للمؤمنين لهم (العملاء) والتي تؤدي إلى إشباع حاجاته ورغباته المتمثلة في تغطية خسائر الأخطار المحتملة وقوعها مستقبلاً.

الفرع الثاني: خصائص الخدمة التأمينية

يعتبر تسويق الخدمات التأمينية من المهمات الصعبة لأي مدير تسويق كونه يتعامل مع أفكار ومنتجات من صفاتها أنها غير محسوسة، و هي منتجات وخدمات لا يمكن تخزينها وتستخدم لتغطية أخطار معينة، إن هذه الخصائص والملامح فرضت تصوراً وشروطاً لتسويق الخدمات التأمينية وصولاً لتحقيق الأهداف المسطرة للشركة، و سنتطرق إلى خصائص الخدمة بصفة عامة للوصول إلى خصائص الخدمة التأمينية في ما يلي:²

1- اللاملموسية: بمعنى عدم إمكانية لمس الخدمة كما يحدث في حالة المنتج المادى الملموس، ومن ثم يصعب على العميل التعرف على جودة هذه الخدمة باستخدام حواسه المختلفة، ولا يمكن إدراكها بالحواس الخمسة؛

2- عدم الانفصالية: وتعني درجة الارتباط بين الخدمة ذاتها والشخص الذي يتولى تقديمها، تشير هذه الخاصية إلى وجود علاقة مباشرة بين مورد الخدمة والعميل، وعدم انفصالها عن مقدمها، في أغلب الأحيان، كذلك قد يتطلب تقديمها حضور وتواجد العميل، وهو ما يسمى "بظاهرة تزامن الإنتاج والاستهلاك" وهذا يتطلب أيضاً مشاركة فعالة للعميل في عملية إنتاج الخدمة؛

3- صعوبة تنميط الخدمة: بمعنى عدم إمكانية تقديم خدمات متجانسة لكل العملاء، حيث يختلف أداء مقدم الخدمة من فرد إلى آخر ومن وقت لآخر؛

4- فنائية الخدمة: بمعنى تلاشى الخدمة بعد تقديمها، ومن ثم عدم إمكانية تخزينها للاستفادة من نتائجها مرة أخرى؛

5- الملكية: إضافة إلى العناصر السابقة المميّزة للخدمة، فإنّ عملية بيع الخدمة، لا تتوفر على عنصر نقل الملكية، كما هو الحال عند بيع المنتجات المادية. ويعتمد العميل على مُقدم الخدمة خلال عملية الاستفادة منها، حيث لا يكون مستقلاً عنه، حتى يتم انتفاعه من الخدمة واستعمالها. وتعبير آخر، فإنّ العميل له حق المنفعة المباشرة التي تحصل عليها من الخدمة التي قُدمت له، ولا يمكنه الحيابة عليها أو امتلاكها.

فبالإضافة إلى الخصائص سابقة الذكر فإن الخدمة التأمينية تنفرد بعدة خصائص، نذكر أهمها فيما يلي:³

¹ أدريان بالمر، مرجع سابق، ص 29.

² والة عائشة، أهمية جودة الخدمة الصحية في تحقيق رضا الزبون مع دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية لعين طاية، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر3، السنة الجامعية 2010-2011، ص 08.

³ بوحروود فتيحة، تقييم الخدمة في شركات التأمين الوطنية في الجزائر دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمين الشامل LaCAAT مرجع سابق، ص 20.

- 1- أنّها خدمة آجلة وليست حاضرة مثل باقي أنواع الخدمة، حيث يشتري العميل الخدمة لكنّه يحتفظ بها لدى شركة التأمين لحين الحاجة إليها، وذلك عند تحقق الخطر المؤمن منه؛
- 2- أنّ مشتري وثيقة التأمين قد لا يجني ثمار ما إشتراه بنفسه، حيث يمكن أن تمتد العلاقة التعاقدية بين العميل طالب التأمين والشركة لتشمل طرفاً آخر أشرتط التأمين لصالحه؛
- 3- إنّ خدمة التأمين وعد على ورقة تسمى: وثيقة التأمين، وقد يتحقق الوعد أو لا يتحقق، أو يتحقق بعد عشرات السنين، وبالتالي فالحصول على الخدمة التأمينية مرتبط بتحقق الخطر المؤمن منه؛
- 4- لا يستطيع العميل (مشتري وثيقة التأمين) المساومة في سعرها؛
- 5- تتميز العلاقة بين شركة التأمين والعميل، بأنّها علاقة مستمرة ورسمية، حيث أنّ طبيعة كل الوثائق التأمينية عقوداً تمتد من عام حتى عشرين عاماً أو أكثر؛
- 6- إنّ الاستفادة من مختلف أنواع الخدمة التأمينية له محددات من قبل شركة التأمين، عكس الخدمات الأخرى، مثل: توفر الشروط الصحية، القدرة على دفع الأقساط... الخ؛
- 7- لا تخضع أسعار خدمة التأمين إلى آليات العرض والطلب، وإنّما يتطلب تسعيرها خبرة فنية ورياضياتية بعمليات التأمين؛
- 8- إنّ الطلب على الخدمة التأمينية مرتبط بالوعي الثقافي للمجتمع، وكذلك طبيعته من حيث اختلاف طبقاته في الدولة الواحدة.

بالإضافة إلى ما سبق، فالخدمة التأمينية تتميز بخضوع عملية عرضها وتسويقها لتأثير سياسات الحكومة، حيث أنّ شركة التأمين ليس لها الحرية التامة في عرض خدماتها ولا في تحديد أسعارها، كذلك ارتباط هذه الخدمة بمفهوم الخطر الذي يختلف باختلاف البيئة ومستوى التطور المادي ودرجة الوعي لدى الأفراد، وبالتالي فعلى شركة التأمين أن تأخذ في الحسبان كل هذه الاعتبارات في جميع أنشطتها التسويقية لما له من ارتباط مباشر بتحقيق الربح، وضمان بقائها واستمراريتها في السوق، كذلك فإنّ ابتكار وتحديد خدمات أخرى مرتبط بظهور أخطار جديدة تهدد الشخص وتستدعي وجود أنواع جديدة من التغطية التأمينية لإشباع حاجات ورغبات العملاء ومقابلة توقعاتهم.

المطلب الثاني: تسويق الخدمات التأمينية

تعد وظيفة التسويق من الوظائف المهمة التي تمارسها شركات التأمين و لأجل وجودها وبقائها يعتمد على قدرتها في بيع أكبر عدد ممكن من الوثائق و توزيع الأخطار على أكبر عدد من المؤمن لهم حسب قانون الأعداد الكبيرة، لذا فإن عملية التسويق تضمن تحقيق مبيعات ملائمة للشركة حتى تتمكن من النجاح و الإستمرار في السوق.

الفرع الأول: تعريف التسويق.

ويعرف التسويق على أنه " التحليل و التخطيط و التنفيذ و الرقابة على البرامج التي يتم إعدادها لتحقيق تبادل طوعي للأشياء التي لها قيمة و منفعة، و التي تُشبع حاجات و رغبات المستفيد، وتعتمد بدرجة كبيرة على استخدام طرق فعالة للتسعير و الإتصالات و التوصيل و الإعلام و التحفيز وجذب الأسواق".¹

من التعريف نلاحظ أن التسويق لا يهدف فقط إلى البيع ، وإنما يقوم بالتخطيط والرقابة و دراسة السوق لغرض التحكم بالمنتج، آخذين بعين الاعتبار رغبات المستفيدين من خلال تحديد السعر و دراسة أساليب تحفيز و ترويج المنتج، وعلى هذا فإن التسويق يقوم بتحليل السوق و ذلك من خلال:

- تشخيص احتياجات و رغبات المؤمن لهم الحاليين و المرتقبين من حيث نوع التغطية التأمينية سواء كانت محدودة أو مركبة؛
- تشخيص نوع العمولة التي يرغبها الوسطاء من حيث كونها عمولة كاملة عند إبرام العقد أو مقسطة على مدة العقد؛
- دراسة وضع شركات التأمين الأخرى المنافسة من حيث المنتجات و الأسعار و أساليب التوزيع و الدعاية و الإعلان.

الفرع الثاني: عناصر مزيج التسويق الخدمة التأمينية

1- المنتج التأميني: يعتبر المنتج التأميني الخدمات التي تقدمها شركات التأمين لحامل الوثيقة التأمينية و ما تمثله تلك الوثيقة من منفعة متمثلة بالحماية و الأمان و الاستقرار الذي تمنحه وثيقة التأمين لحاملها في تعويضه عن الخسارة المتحققة عن وقوع الخطر المؤمن منه. و بالتالي فيمكن القول إن المنتج التأميني: "ما هو إلا منفعة أو مجموع المنافع التي يمكن أن يحصل عليها حامل وثيقة التأمين جزاء اقتنائه لها و تؤدي إلى إشباع حاجاته و رغباته".² و من أهم منتجات تأمينات مثل تأمين الحريق، تأمين البحري ، تأمين السيارات، تأمين السرقة، تأمين السفن، تأمين الطيران، تأمين المهندسي، تأمين الحوادث الشخصية، تأمين الألواح الزجاجية، تأمين الضمان الأمانة، تأمين النقد أثناء النقل و الحفظ و تأمين الزراعي، تأمين حماية الأسرة و مسكنها..الخ.

كما يعرف المنتج التأميني على أنه عبارة: "عن خدمة تقدمها شركات التأمين للمؤمن لهم و المتمثلة في الحماية، الأمان و الاستقرار عند وقوع الخطر المؤمن عليه".³

من خلال التعريف يتضح أن المنتج التأميني هو عبارة عن وثائق التأمينية يتم إصدارها من قبل شركة التأمين حسب حاجة و رغبة السوق الذي تحدده ظروف المؤمن لهم.

¹ هاني جزاع ارتيمية، ادارة الخطر والتأمين، دارالحامد للنشر والتوزيع والطباعة، عمان- الاردن، 2010، ص 143.

² أسامة عزمي سلام . شقيري نوري موسى، مرجع سابق، ص200.

³ هاني جزاع ارتيمية، مرجع سابق، ص 144.

وهنا يبرز مفهوم أن المنتج التأمين عبارة عن وثائق التأمين التي تحدد الخطر و مضمون التأمين و نوعية التغطية التأمينية المقدمة للمؤمن لهم.

2- تسعير الخدمات التأمينية: السعر هو التكلفة التي يدفعها المؤمن له إلى شركة التأمين نظير تغطية هذه الأخيرة الخسائر ممكن حدوثها مستقبلا، و يمثل نسبة مئوية من مبلغ التأمين و يختلف من تأمين لآخر ويتجلى السعر في القسط الذي يدفعه المؤمن له لقاء قيمة التعويض. وتعد عملية تسعير من العمليات المهمة التي يتطلب الإهتمام بها من قبل شركات التأمين حيث يعتمد نجاح و استمرار تلك الشركات في سوق التأمين عليه. إن عملية وضع الأسعار من أصعب ما يواجه مكنتي التأمين إذ عليهم أن يعرفوا مسبقا مقدار الخسائر المتوقعة و المحتملة من تحقق كل خطر على حدة و هذه الخسائر يغطيها ما يعرف بالقسط الصافي، وإذا أضيف لهذا القسط

مجموعة من الإضافات كالمصروفات الإدارية و العمومية و نسبة معينة للربح و غيره من الإضافات نتج عنه القسط التجاري وهو المبلغ الذي يدفعه حامل الوثيقة إلى شركة التأمين نظير حمايتها له من خطر مؤمن ضده.

لذلك فان من أهم المشاكل الشائعة بين شركات التأمين هي عملية تحديد السعر المناسب للخدمة التأمينية إذ أن هذا السعر يحدد عن طريق التوزيع بالإعتماد على الإحصائيات المتوفرة عن المدة الماضية كمؤشر لما ستكون عليه النتائج في المستقبل: ضمن مفهوم أن التاريخ يعيد نفسه مع الأخذ بالإعتبار إجراءات التعديلات الضرورية.¹

3- الترويج التأميني: تلعب الحملات الإشهارية والجهود الترويجية للمنتجات التأمينية دورا مزدوجا، فهي تعمل على إثارة الرغبة والدافع لدى العميل لطلب التأمين عند خطر معين، كما أنها تساهم من خلال الرسالة الإعلانية عن الوعي التأميني وتنمية الإقتناع بضرورة التأمين لدى شركة تأمين معينة، والتي تقدم أفضل وأجود الخدمات من الشركات المنافسة، إذ أن تسويق أعمال التأمين على وجه الخصوص يعتمد على الاقتناع الكامل بأهميته بالنسبة للفرد، ودرجة الوعي التي تجعل الشخص على درجة معقولة من الثقافة وإدراك فوائد ومزايا التأمين على المدى الطويل، مما يثير فيه الدافع للاكتتاب لدى شركة تأمين معينة (يستثنى من ذلك التأمينات الإلزامية)، وتتم عملية الترويج بعدة طرق². نذكر منها:

- الإتصال المباشر: و التي تتم عن طريق الإلتقاء بالأفراد و الجهات و شرح المزايا و الفوائد التي تعود عليهم من عملية التأمين، و تتم هذه العملية عن طريق الوكلاء و السماسرة الذين يسوقون للمنتج التأميني.

- التحفيز: و التي تعتمد على تنشيط المبيعات من خلال زيادة ولاء العملاء الحاليين للشركة من خلال تقديم سعر منافس و الإلتزام بدفع التعويضات بوقتها عند التأكد من وقوع الخسارة، وتقديم الهدايا و الحوافز لهم و بالتالي يصبحوا أنفسهم مسوقين لمنتجات الشركة التأمينية.

¹ أسامة عزمي سلام . شقيري نوري موسى، مرجع سابق، 208.

² بوحروود فتيحة، الدور الاستراتيجي للجودة كأداة تسويقية لخدمات التأمين دراسة تقييمية من منظور العملاء لجودة الخدمة بالشركة الجزائرية للتأمينات "CAAT"، مرجع سابق، ص209.

- الإعلانات: و التي تعمل على نشر التوعية التأمينية و التعريف بشركة التأمين من خلال وسائل الإعلام المختلفة كالتلفاز و الإذاعة و الصحف مما يجعل الأفراد تفضل التعامل مع شركة تأمين المعلنة على غرار باقي الشركات المتواجدة.

- خدمة ما بعد البيع: تعد خدمة ما بعد البيع من العناصر الترويجية المهمة لتعريف و إقناع المستفيد من الخدمة التأمينية ، حيث تعتبر الخدمة عاملاً أساسياً و مؤثراً على مستوى نجاح البرامج التسويقية في أي شركة و يتضح ذلك من خلال مراجعة المؤمن له الشركة التأمين عند تحقق الخطر المؤمن منه لاستلام قيمة الضرر الذي أصاب الشيء المؤمن عليه و الذي يمثل التزام الشركة بموجب عقد التأمين¹.

4- توزيع الخدمة التأمينية: ويقصد بها عملية إيصال الخدمات التأمينية من شركات التأمين إلى المستفيد عن طريق منافذ توزيع مختلفة، وبما يحقق لشركة التأمين أكبر حجم مبيعات ممكن².

إن التأمين خدمة تحتاج إلى تسويق و إلى قنوات توزيع معينة لتسلّكها من المؤمن إلى المؤمن له، و تسويق هذه الخدمة تحتاج إلى قناة توزيع قصيرة و في معظم الحالات يتم بيع عقود التأمين عن طريق الإتصال المباشر بالعملاء بواسطة مندوبي شركات التأمين المنتشرين في جميع أرجاء البلاد، كما أن الشركات الكبيرة تستخدم وكلائها كل منهم في منطقة محددة.

كما انه من الممكن استخدام طرق الإتصال المباشر كرجال البيع (الوسطاء) للطواف بمكاتب المستهلكين و متاجرهم و أماكن عملهم. أما استعمال البريد للدعاية فنادر ما تلجأ له شركات التأمين في بلادنا وإن كان منتشراً في الولايات المتحدة مثلاً. كما تقوم شركات التأمين بفتح مكاتب لها تنتشر في أماكن تجمع العملاء مثل المكاتب الموجودة في مراكز بيع السيارات أو في البنوك.

5- البيئة المادية: وتتضمن البيئة المادية " الأثاث، اللون، الضوضاء، التصميم و الديكور، الأشكال الملموسة الداعمة ، تسهيلات مادية أخرى"³، و بالنظر إلى ما تتميز به الخدمة بعدم الملموسية فعلى رجال التسويق الإهتمام بعناية فائقة بعملية التخطيط لجعل الخدمة أقرب ما أمكن من إلى عنصر ملموس من خلال الأدوات و التجهيزات المستخدمة في إنتاج الخدمة و كذا الشكل و المضمون الذي يمكن أن تقدم به إلى الزبون، ويمكن اعتبار البيئة المادية جزء من النطاق الواسع لترويج الخدمات عن طريق حصول الزبون على الخدمة من خلال تقديم له معلومات عنها⁴.

6- المشاركون: المشاركون أو الأشخاص هم عنصر أساسي في عملية إنتاج و تقديم الخدمة للزبون، حيث يؤثر الأشخاص على ادراك الزبون للخدمة المقدمة، من خلال التفاعل بين مقدمي الخدمة و الزبائن، لذا يتطلب أن يكون

¹ كريمة شيخ، مرجع سابق، ص 156.

² بن عمروش فائزة، مرجع سابق، ص 86.

³ حميد عبد النبي الطائي و بشير علاق ، مبادئ التسويق الحديث مدخل شامل ، دار اليازوري، عمان - الأردن، 2009، ص 30.

⁴ محمود جاسم الصميدعي و ردينة عثمان يوسف، التسويق المصرفي مدخل استراتيجي كمي تحليلي، الطبعة الاولى، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان - الاردن، 2001، ص 43.

سلوك مقدمي الخدمة و طريقة تعاملهم و مظهرهم الشخصي و اتجاهاتهم كلها تؤثر إلى حد كبير على طريقة تقييم الزبون للخدمة، كحسن الاستقبال و وضع حراس في مكان الانتظار للسيارات...إلخ.¹

7-عملية تقديم الخدمة : و هي الكيفية التي يتم من خلالها تقديم الخدمة من طرف مقدم الخدمة للمستفيد منها، و تتضمن عملية تقديم الخدمة أشياء في غاية الأهمية مثل السياسات و الإجراءات المتبعة من قبل مقدم الخدمة لضمان أحسن تقديم للخدمة إلى المستفيدين، كما تشمل هذه العملية على نشاطات و بروتوكولات أخرى مثل استخدام الأدوات و حرية التصرف الممنوحة للقائمين على تقديم الخدمة و كيفية توجيه المستفيدين و معاملتهم، و أساليب تسويق العلاقة مع المستفيدين، و أساليب تحفيزهم على المشاركة في إنتاج الخدمة أو تقديمها.²

المطلب الثالث: وظائف شركات التأمين

تعتبر شركات التأمين من المؤسسات التي تعمل على تقديم الخدمة التأمينية لمن يطلبها، كما أنها مؤسسة مالية تحصل على الأموال من المؤمن لهم ، لتعيد استثمارها في مقابل عائد يشاركون فيه وذلك إما بطريقة مباشرة أو غير مباشرة .

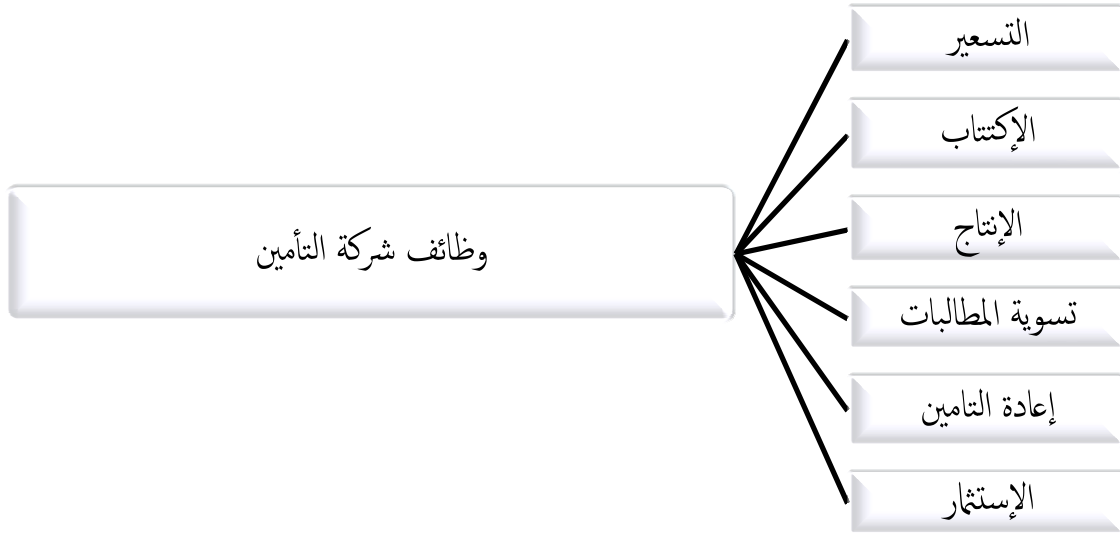
و شركات التأمين كباقي المؤسسات الاقتصادية لها وظائف متكاملة لتحقيق أهداف العامة للشركة لكن تختلف بشكل واضح عن الوظائف المتعارف عنها في مجال الإدارة و التي تتمثل في:³

¹ Kotler,P & K, Keller"Marketing Management",12th edition, New Jersey, Prentice Hall, 2006,p19.

² حميد الطائي و بشير العلاق، مرجع سابق، ص 47.

³ أسامة عزمي سلام و شقيري نوري موسى، مرجع سابق، ص 157-164.

شكل (2-I): وظائف شركات التأمين



1. المصدر : أسامة عزمي سلام و شقيري نوري موسى، إدارة الخطر و التأمين، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان- الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص157-164.

1- وظيفة التسعير: تهتم هذه الوظيفة بمعرفة القسط الواجب استيفاءه من المؤمن له نظير خطر معين، و بالتالي فان وظيفة التسعير تضع سعر معين لكل نوع من أنواع التأمينات المختلفة يتناسب مع درجة احتمال و احتمال تحقق الخطر. و يقوم بهذه العملية متخصص بعلم الرياضيات و الإحصاء وتطبيقاتها في العلوم المالية و الإقتصادية و الذي يطلق عليه بالإكتواري، الذي يعتمد على استغلال المعلومات و البيانات التي يجمعها في تحديد الأقساط التأمينية المنافسة في السوق و التي تكفي لتغطية الخسائر المتوقعة مع احتساب هامش ربح للشركة، و هنا تكمن أهمية هذا القسم بما يقدمه للشركة من بيانات مالية و إحصائية تساعد على اتخاذ القرارات التي تضمن استمرار الشركة و تزيد من قيمتها في السوق.

2- وظيفة الإكتتاب: و تهتم هذه الوظيفة باختيار وتبويب طالبي التأمين بموجب السياسة التي تحددها شركة التأمين بما يحقق أهدافها و غاياتها، ويهدف الاكتتاب إلى تجميع محفظة فرعية من وثائق التأمين المختلفة و بذلك تقوم الشركة من خلال هذه الوظيفة بقبول طلبات إصدار الوثائق و المتوقع أن ينتج عنها أرباح وترفض الطلبات المتوقع أن ينتج عنها خسائر أو لا تكون مجدية، وتقوم الإدارة العليا بالشركة بوضع سياسة واضحة للاكتتاب تتماشى مع غايات الشركة و قد تكون هذه السياسة الحصول على مجموعة كبيرة من وثائق التأمين المختلفة و التي تعطي ربحا منخفضا، أو تكون سياسة الشركة الحصول على عدد قليل من وثائق التأمين و التي تعطي ربحا مرتفعا و عادة ما تقوم الشركات بإصدار دليل تبين فيه أنواع التأمينات التي تقبلها و الأخطار التي تقبلها والمناطق الجغرافية التي تعمل بها و الأخطار الخاصة التي يجب اخذ الموافقة عليها مسبقا وغير ذلك.¹

¹ كريمة شيخ، مرجع سابق، ص54.

3- وظيفة الإنتاج: إن من أهم الوظائف التي تقوم بها شركة التأمين هو تأمين بيع عدد كاف من الوثائق، و ذلك لأنه مع زيادة المؤمنين لهم تزداد قدرة الشركة على الإستمرار، و تسمى هذه العملية بعملية الإنتاج، و يقصد بالإنتاج هنا المبيعات و النشاطات التسويقية التي تقوم بها شركات التأمين و المتمثلة في بيع الخدمة التأمينية، و كثيرا ما يطلق على الوكلاء و الوسطاء إسم المنتجين. و يقوم هذا القسم بتلقي كافة أعمال و مطالب عملاء الشركة و مقترحاتهم التي تعكس حاجات و رغبات الزبائن و إيجاد الحلول الملائمة لها و تقديم الأجوبة المناسبة، إضافة إلى ذلك فهو يهتم بتطوير و تأهيل فريق من رجال المبيعات لضمان الإتصال الفعال مع الزبائن و المستفيدين، ووضع الخطط الإنتاجية قصيرة وبعيدة المدى و كذا الإشراف على النشاطات و الأبحاث التسويقية.¹

4- وظيفة تسوية المطالبات: هي تلك الوظيفة المتعلقة بدفع مبلغ التأمين أو دفع التعويضات المستحقة للمؤمن عليه أو له عند تحقق الخطر المؤمن ضده و في شركات التأمين هناك جهة أو دائرة متخصصة بدراسة المطالبات المقدمة ، و تحديد مدى التعويض المستحق من خلال تسوية الخسائر و الشخص المسؤول عن تسوية الخسائر هو "مسوي الخسائر" وهناك ثلاث أسس متبعة في تسوية المطالبات هي:

أ- التحقق من صحة المطالبة المقدمة؛

ب- الإنصاف والسرعة في تسديد المطالبات؛

ج- تقديم المساعدة للمؤمن لهم.

5- وظيفة إعادة التأمين: يقصد بها نقل جزء من الخطر إلى جهة أخرى اقدر على التحمل هذا الخطر، و غالبا ما تكون هذه الجهة هي شركات إعادة التأمين و عقد إعادة التأمين هو عقد يشبه عقد التأمين إلا أن الأطراف تكون مختلفة ، فأطرافه شركة التأمين و شركة إعادة التأمين.

و يعرف إعادة التأمين بأنه "وسيلة تساعد شركات التأمين على أن تتفادى الخسائر المالية الضخمة التي يمكن أن تترتب على تحقق الخطر"²، و تعتبر عملية إعادة التأمين أهم وسائل إدارة الأخطار التي تتعرض لها شركات التأمين وذلك عن طريق توزيع الخطر على عدة هيئات تأمين في مناطق مختلفة.

6- وظيفة الإستثمار: يتوافر لدى شركات التأمين مبالغ ضخمة تم جمعها من الأقساط التأمينية في بداية العملية التأمينية التي يتم استثمارها، بحيث تتلاءم هذه الإستثمارات مع الإلتزامات المتوقعة للشركة، فقد تكون هذه الإستثمارات طويلة الأجل كما هو الحال في تأمينات الحياة وقد تكون قصيرة الأجل في حالة تأمينات الممتلكات. و تختلف أنواع الإستثمارات باختلاف الحاجة لتوفر النقد اللازم لتعويض الحوادث الطارئة عند وقوعها.³

¹ هاني جزاع ارتيمة و سامر محمد عكور، مرجع سابق، ص 177.

² هدى بن محمد، تحليل ملاة ومردودية شركات التأمين لدراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمينات LA CAAT، مذكرة ماجستير، تخصص بنوك و تأمينات، جامعة منتوري بقسنطينة، السنة الجامعية 2004-2005، ص 33.

³ هاني جزاع ارتيمة و سامر محمد عكور، مرجع سبق ذكره، ص 181.

و في نهاية الأمر ليست شركات التأمين سوى إحدى منظمات الأعمال الساعية إلى الربح والاستمرار و النمو تعبيرا عن النجاح في سوق شديد التنافس، ونظرا لاختلاف الوظائف التي تقوم بها شركات التأمين عن الوظائف الإدارية في باقي الشركات فإن عامل الكفاءة في إدارة شركات التأمين يبرز بطريقة يمكن اعتبارها خاصة حيث تسعى لوضع سعر الوثائق التأمينية الأمثل اقتصاديا للشركة و الأكثر جاذبية لطالب التأمين من خلال وظيفة التسعير، و وضع السياسة المثلى في قبول التأمينات بحيث تتوافق أعداد وثائق التأمين المقبولة مع طاقة الشركة الاستيعابية من جهة ومع تحقيق نسب مرضية من الأرباح من جهة أخرى من خلال وظيفة الإكتتاب، و دفع المستحقات و التعويض عن المؤمن لهم بعد التأكد من أسباب و نتائج وقوع الخطر المؤمن عليه و ذلك بالطريقة الأفضل و الزمن الأقصر من خلال وظيفة تسوية المطالبات، و تقوم إدارة شركات التأمين بإصدار المقدار و الحجم المناسب من الوثائق التأمينية المتوافقة مع أسلوب و أهداف الشركة و السعي إلى تسويقها بالأسلوب الأمثل من خلال وظيفة الإنتاج، وكذا زيادة قدرة الشركة على قبول التأمينات الضخمة على الأخطار كبيرة الحجم و المحافظة في الوقت ذاته على الملاءمة و استقرار الأرباح من خلال وظيفة إعادة التأمين، و أخيرا تحقيق الاستفادة القصوى من الأقساط التأمينية المتجمعة من خلال توظيفها في أكثر المجالات الاستثمارية عائدا مع أخذ المبالغ الواجب إبقاؤها لدى الشركة لتعويض الأخطار المحتملة الحدوث بعين الاعتبار وذلك من خلال وظيفة الاستثمار.

المبحث الثالث: تطور قطاع التأمين و الهيئات المراقبة في الجزائر

لقد مر نظام التأمين في الجزائر بعدة مراحل، ففي بداية الأمر كان خاضعا لنظام التأمين الفرنسي (قبل استرجاع السيادة الوطنية)، بعد ذلك عمل المشرع الجزائري على سن قواعد قانونية جزائرية، و ذلك بوضع رقابة مشددة على قطاع التأمين باحتكاره له، وبعد ثلاثين سنة من الاحتكار جاء قانون 95 الذي ألغى هذا الاحتكار مما أدى إلى ظهور شركات تأمين خاصة و جديدة في السوق، و بذلك تنوعت المنتجات و هذا ما أدى إلى زيادة الطلب عليها من طرف مختلف القطاعات (العائلي و الفلاحي و المؤسسات غير الفلاحية والاستيراد و التصدير).

المطلب الأول: تطور نظام التأمين في الجزائر

لقد مر التأمين بأربع مراحل:

الفرع الاول -فترة ما قبل الاحتكار(1962-1966):

واجهت الجزائر عدة مشاكل بعد الاستقلال، و من بين المشاكل التي واجهتها نقص المسيرين و الخبراء في مجال التأمين، و هذا ما أرغم المشرع الجزائري على تسيير هذا القطاع بقوانين و تشريعات فرنسية مما فتح المجال أمام الشركات الفرنسية والتي بلغ عددها آنذاك 270 شركة .

لقد تمكنت الشركات الفرنسية من فرض سيطرتها على قطاع التأمين وذلك في ظل انعدام المراقبة من طرف الدولة وهذا ما ساعدها على تحويل المداحيل إلى الخارج وبذلك حرمان الخزينة العمومية الجزائرية من الادخار، كما كانت تنهرب من دفع التعويضات المستحقة لضحايا الحوادث.¹

ونظرا لخطورة الأمر قامت السلطات الجزائرية باتخاذ إجراءات و التي تهدف من ورائها إلى حماية مصالح الدولة و مصالح المؤمن لهم ، حيث تجسدت هذه الإجراءات على مستويين:²

- إصدار قانون 63-197 في 08 جوان 1963: إنشاء الصندوق الجزائري للتأمين و إعادة التأمين CAAR، و الذي بموجبه يتم إعادة عمليات التأمين إجباريا و قد حددت نسبة التنازل لهذا الصندوق بـ 10 % من رقم أعمال الشركات و ذلك بموجب قرار صادر عن وزير المالية في 15 أكتوبر 1963 .

- في حين تضمن القانون الثاني رقم 63-201 الذي فرض التزامات و ضمانات على شركات التأمين العامة بالجزائر و إخضاعها إلى طلب الاعتماد من وزارة المالية مع وضع كفالة مسبقة.

و بمقتضى المرسوم 12/12/1963 أنشئت شركات متعددة منها: الشركة الجزائرية للتأمين (SAA) و بعدها تم إنشاء الصندوق المركزي لإعادة التأمين و التعاونيات الفلاحية (CCRMA) بموجب مرسوم 28/04/1964، و التعاون الجزائري لعمال التربية و الثقافة (MAATEC) من خلال المرسوم الصادر في 12/1964.

29

الفرع الثاني - مرحلة الاحتكار (1966-1975):

تتماز هذه المرحلة باحتكار الدولة لقطاع التأمين، حيث بدأت بصدر قانون رقم 66-127 المؤرخ في 27 ماي 1967، حيث تم تأميم شركات التأمين العامة و انتقال أموالها و حقوقها و التزاماتها إلى الدولة، و بذلك وضع حد لاستغلال التأمين في الجزائر من طرف الشركات الأجنبية، و في هذا الإطار أشارت المادة الأولى من الأمر المذكور أنه " : من الآن فصاعدا يرجع استغلال كل عمليات التأمين إلى الدولة"، و لهذا الغرض أنشأت الدولة الشركة الجزائرية للتأمين (SAA)، والشركة الجزائرية للتأمين و إعادة (CAAR)، و في 1973 تم إنشاء الشركة المركزية لإعادة التأمين (CCR)، بموجب الأمر 73-54 المؤرخ في 01/10/1973، و التي يتجلى دورها في إعادة التأمين من المخاطر التي تتخلى عنها الشركات الوطنية.³

الفرع الثالث -مرحلة إعادة الهيكلة مع استمرار سيطرة الدولة على قطاع التأمينات(1976-1994):

لقد أصبح قطاع التأمين في وقتنا الراهن أحد المكونات المالية، حيث أصبح ذو أهمية كبيرة في الاقتصاد العالمي، و لذلك فإن سياسة إعادة تنظيم هذا القطاع أصبحت ضرورية و هذا ما جعل الدولة تتبع إستراتيجية تخصيص شركات التأمين، أي أن كل شركة تختص بمخطر معين ، فنجد مثلا شركة (CAAR) تختص في المخاطر الصناعية

¹ Ali Hassib, introduction a l'étude des assurances, étude Inal, Alger, 1994, p25.

² جديدي معراج، مدخل لدراسة قانون التأمين الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة 4، 2004، ص8.

³ راشد راشد، التأمينات البرية الخاصة في ضوء قانون التأمينات الجزائري المؤرخ في 1980 ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص 04.

(الإنفجارات و الحريق، النقل البحري، الجوي، تأمينات المسؤولية المدنية، الهندسة)، أما شركة (SAA) فهي تختص في الأخطار المتعلقة بالسيارات، المخاطر البسيطة، تأمينات الأشخاص وما نتج عن هذه السياسة هو أنه يمنع على الشركات العمومية استخدام وسطاء التأمين الخواص في تسويق الخدمات التأمينية.

و بمقتضى قانون 85-82 المؤرخ في 30 أبريل 1985 أنشئت الشركة الجزائرية لتأمينات النقل و التي تختص في تأمين عمليات النقل البحري، الجوي، البري، إضافة إلى عمليات التأمين المرتبطة بمرور القطارات و النقل بالسكك الحديدية. أما الشركة (CCR) الشركة المركزية لإعادة التأمين أنشئت بموجب مرسوم 73-54 المؤرخ في 1973/10/01 فهي تختص بعمليات إعادة التأمين بمختلف أشكالها، و ينحصر دورها في إعادة التأمين من المخاطر التي تتخلى عنها الشركات الوطنية. وقد أنشئت مؤسسات التأمين ذات الطابع التجاري، و مؤسسات التأمين التبادلي الجزائري لعمال سلك التعليم و الثقافة (MAATEC) أنشئت سنة 1964 بمقتضى قرار الاعتماد المؤرخ في 1964، و الصندوق المركزي لإعادة التأمين التبادلي الفلاحي (CNMA) الذي انشأ بموجب قرار منح الاعتماد المؤرخ في 28 أبريل 1964.¹

الفرع الرابع - تحرير و رفع احتكار الدولة لقطاع التأمين:

في عام 1995 تم إجراء عدة تعديلات على القوانين المنظمة لقطاع التأمين، حيث تم إصدار الأمر رقم 95-07 و الذي يتضمن تحرير قطاع التأمين و إلغاء الاحتكار و بذلك فتحه أمام القطاعين المحلي الخاص و الأجنبي. وقد عملت الوزارة على تنظيم و مراقبة قطاع التأمين من خلال هيئة مراقبة واعتماد وسطاء للتأمين كقنوات توزيع جديدة لخدمة التأمين، و من أجل تحليل المسائل المتعلقة بالتأمين انشأ مجلس استشاري يسمى المجلس الوطني للتأمين (CNA)²، و من مهام هذا المجلس ما يلي:

- تقديم الاقتراحات الهادفة إلى ترشيد نشاط التأمين و تطويره؛

- إعداد تقرير سنوي يلخص الوضع العام لقطاع التأمين و الذي يقدم إلى رئيس الحكومة عن طريق وزير المالية.

يعمل التشريع الجديد للتأمينات على حماية المؤمن له من استغلال شركات التأمين و هو الاتجاه الذي تتبعه التشريعات الجديدة المعاصرة، إضافة إلى ما سبق و من بين الأمور الإيجابية التي جاءت في قانون 95-07 تخفيض قائمة التأمينات الإجبارية والتي فرضت فقط على تأمينات المسؤولية المدنية و المهنية و فروع السيارات، الأخطار الصناعية والنقل.

وفي إطار التصدير تم إصدار مرسوم سنة 1996، و الذي حدد الأخطار المغطاة من طرف قرض التصدير، و نظرا لأهمية فرع إعادة التأمين من حيث حماية الممتلكات والثروات الوطنية، و كذا جلب العملة الصعبة و من أجل تحريره أكثر تم تخفيض معدلات التنازل الإجبارية و التي بموجبها تتنازل شركات التأمين عن نسبة من محفظة نشاطها في

¹ راشد راشد، مرجع سابق، ص 07.

² بن عزوز جهاد، تسويق خدمات التأمين في الجزائر في ظل الإصلاحات الجديدة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، السنة الجامعية 2006، ص 125.

بجال إعادة التأمين إلى الشركة الوطنية للتأمين (SAA) ليعود الامتياز لصالح الشركة المركزية لإعادة التأمين (CCR) سنة 2002، و تتمثل أهمية هذه التنازلات في مراقبة خروج العملة الصعبة.

المطلب الثاني: الهيئات المراقبة لقطاع التأمين في الجزائر

إن قطاع التأمين في العالم يخضع للصرامة و ذلك بغية تطويره، و الجزائر من الدول التي تسعى إلى ذلك، و من أجل الحفاظ على السوق الوطنية للتأمين و إدماجها في النشاط الاقتصادي و الاجتماعي فرضت هيئات متخصصة و المتمثلة في : المجلس الوطني للتأمينات (CNA)، الاتحاد الجزائري للتأمين و إعادة التأمين (UAR)، و تتمثل هذه الرقابة في القيود المالية و الإداري و التسييرية المختلفة مثل : شروط منح الاعتماد كذا مبالغ الأقساط المطبقة، أما هيئات المراقبة و الإشراف فهي كالتالي:¹

الفرع الأول - مديرية التأمينات: هي سلطة مراقبة تابعة لوزارة المالية، عن طريقها يمكن معرفة ما يجري داخل هذا القطاع، و تتشكل مديرية التأمينات من:

- نيابة المديرية للتنظيم؛
- نيابة المديرية للتحليل و الدراسات؛
- نيابة المديرية للرقابة .
- و من مهامها ما يلي:
- إعداد النصوص ذات الطابع التشريعي و التنظيمي التي لها علاقة بالتأمين وإعادة التأمين و تطبيقها؛
- فحص الشروط العامة و الخاصة لعقود التأمين؛
- مساعدة الإدارات الأخرى والمساهمة في دراسة وإعداد مشاريع نصوص تشريعية و تنظيمية.

الفرع الثاني - المجلس الوطني للتأمينات (CNA):

أنشأ المجلس الوطني للتأمينات (CNA) من خلال التنظيم 95-07 في 10/04/1994 و الذي يضطلع بتنظيم و تطوير السوق التأمينية من خلال القيام بالمهام و الأدوار المخولة له. و من مهامه:²

- تحسين ظروف التوظيف و التسيير داخل شركات التأمين و إعادة التأمين و الغرض منها هو ضمان السيولة اللازمة للوفاء بالتزاماتها اتجاه المستفيدين من العقود المختلفة للتأمين؛
- وضع تسعيرات التأمين التي تطابق سوق التأمين الجزائري، و ذلك على أساس قاعدة إحصائية وطنية؛

¹ سهام رياش، قطاع التأمين و مكانته في الإقتصاد الوطني، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سطيف، السنة الجامعية 2008 ؛ ص31-32.

² www.cna.dz. 17/08/2013.

- تطوير العلاقات الخارجية و خاصة الدول التي لها علاقات اقتصادية مع الجزائر و ذلك بجلب التجربة الدولية و شراء قنوات جديدة في نشاط إعادة التأمين و ذلك من أجل إعطاء حيوية لقطاع التأمين؛
- تسيير مختلف شركات التأمين بطرق حسنة؛
- المساهمة في إعداد النصوص التنظيمية؛
- مراقبة مدى تطبيق شركات التأمين للتنظيمات و المراسم القانونية؛
- إنشاء مراكز للبحوث و التي تقوم بدراسات إستراتيجية تتماشى مع نظام التأمين في الجزائر و خصوصا مع عولمة الاقتصاد؛
- تجتمع الأطراف التي تتعلق بالتأمين بما فيهم ممثلين من وزارة المالية، شركات التأمين ووسطاء التأمين و المؤمن لهم و ذلك عن طريق المجلس الوطني للتأمينات.

الفرع الثالث - الاتحاد الجزائري للتأمين و إعادة التأمين

أنشأ في 22 فيفري 1994 بموجب قانون 90 - 31 المؤرخ في 31/12/1994 ، فهو يهتم بمشاكل المؤمنین حيث تشمل عضويته شركات التأمين و إعادة التأمين و بذلك فهو يختلف عن المجلس الوطني للتأمينات الذي يهتم بمشاكل السوق بصفة عامة¹. و من أهدافه:

- ترقية نوعية الخدمات المقدمة من طرف شركات التأمين و إعادة التأمين؛
- الحفاظ على أدبيات ممارسة المهنة؛
- المساهمة في تحسين مستوى التأهيل و التكوين لعمال القطاع من خلال تطوير التقنيات الحديثة للمهنة؛
- المبادرة بكل عمل يرمي إلى ترقية ممارسة المهنة بالتعاون مع الأجهزة و المؤسسات المهنية.

¹ أقاسم نوال، دور نشاط التأمين في التنمية الاقتصادية دراسة لحالة قطاع التأمين في الجزائر في ظل الإصلاحات الاقتصادية، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، السنة الجامعية 2001، ص 156.

خلاصة الفصل

لقد أصبح لقطاع التأمين أهمية كبيرة و خاصة في الجانبين الإقتصادي و الإجتماعي، ويتضح ذلك من خلال دوره في إعطاء الراحة و الثقة للمؤسسات و المشاريع بمختلف أنواعها و أحجامها في ممارسة نشاطاتها دون تردد، حيث يقوم التأمين بتوفير غطاء حماية يعمل على تحويل تأثير مختلف أنواع المخاطر التي قد تتعرض لها هذه المشاريع إلى مؤسسات مهنية مهينة تسمى شركات التأمين، لذا كان لا بد لهذه الشركات أن تتبع مختلف الأساليب التسويقية وذلك للمحافظة على مكانتها في السوق وكذا زيادة حصتها السوقية.

و الملاحظ لقطاع التأمين أنه يتطور بوتيرة سريعة في جميع الدول، حيث حققت الجزائر قفزة نوعية في هذا المجال وخاصة بعد إنفتاح السوق مما جعل المجال مفتوحا أمام منافسة الشركات لبعضها البعض و جعلها تقدم أحسن الخدمات وجلب أكبر عدد من الزبائن عن طريق تطبيق طرق حديثة تضمن لها البقاء والإستقرار.

الفصل الثاني

مقدمة الفصل الثاني

المبحث الأول: مدخل لإدارة المبيعات

المطلب الأول: ماهية إدارة المبيعات

المطلب الثاني: تنظيم المبيعات

المطلب الثالث: البيع الشخصي

المبحث الثاني: إدارة القوى البيعية

المطلب الأول: القوى البيعية.

المطلب الثاني: إختيار و تعيين رجل البيع

المطلب الثالث: تدريب و تنمية المهارات البيعية لرجال البيع

المطلب الرابع: تحفيز ومكافئة رجال البيع

المبحث الثالث: تخطيط المبيعات

المطلب الأول: ماهية تخطيط المبيعات

المطلب الثاني: ماهية التنبؤ بالمبيعات

المطلب الثالث: الميزانية التقديرية للمبيعات

المبحث الرابع: تقييم الأداء البيعي

المطلب الأول: إقامة المناطق البيع

المطلب الثاني: تكوين الحصص البيعية

المطلب الثالث: تقييم أداء رجال البيع

خلاصة الفصل

تمهيد:

لقد أدى كبر عدد الشركات التي تنشط في نفس المجال إلى زيادة حدة المنافسة فيما بينها، و خاصة أن هذه الشركات تعرض نفس المنتجات و بأسعار متقاربة، ما دفع هذه الشركات إلى انتهاج أساليب تسويقية مباشرة للإتصال بالعميل و تكثيف جهودها لجذب أكبر عدد ممكن من العملاء، و من أجل ضمان البقاء و الإستمرار يتوجب على الشركات أن تولي أهمية كبيرة لإدارة المبيعات نظرا لدورها في جذب العملاء المربحين و الإحتفاظ بعملائها القدامى، من خلال التخطيط الجيد للمناطق البيعية التي تنشط فيها، و حسن تسيير قوتها البيعية.

يعتبر رجال البيع جوهر العملية البيعة نظرا لدوره في الترويج لمنتجات الشركة التي تعرضها، وتتوقف عملية إختيارهم على إدارة المبيعات، التي تتولى مهمة تكوينهم وتدريبهم لتنمية قدراتهم الإقناعية و التفاوضية حتى تتم العملية البيعية بأحسن الظروف، بالإضافة إلى مكافئتهم على آدائهم لتحفيزهم و تشجيعهم على تأدية نشاطاتهم، و في الأخير الإشراف عليهم و تقييم آدائهم.

و لقد حاولنا تضمين هذا الفصل الإتجاهات الحديثة المتعلقة بالمبيعات وكيفية إدارتها من كافة الجوانب، بالإضافة إلى تضمينه بعض الجوانب الكمية لمعالجة الكثير من المشاكل التي تواجه إدارة المبيعات (كاختيار النقاط البيعية، إختيار القوى البيعية، عملية التنبؤ بالمبيعات، إعداد ميزانية المبيعات....).

يتضمن هذا الفصل أربع مباحث:

المبحث الأول: مدخل إلى إدارة المبيعات.

المبحث الثاني: إدارة القوى البيعية.

المبحث الثالث: تخطيط المبيعات.

المبحث الرابع: تقييم الأداء البيعي .

المبحث الأول: مدخل لإدارة المبيعات

تحتل إدارة المبيعات مكانة كبيرة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة و ترتبط هذه المكانة بأهمية وظيفة البيع باعتبارها المحرك الأساسي لأنشطة المنظمات الإنتاجية و التسويقية التي تسعى للنمو و التوسع ومواجهة المنافسة والإحتفاظ بالحصصة السوقية، وسنركز على مفهوم إدارة المبيعات، و كذا تطور موقع إدارة المبيعات ضمن الهيكل التنظيمي وفي الأخير سنركز على وظائف و أهداف إدارة المبيعات.

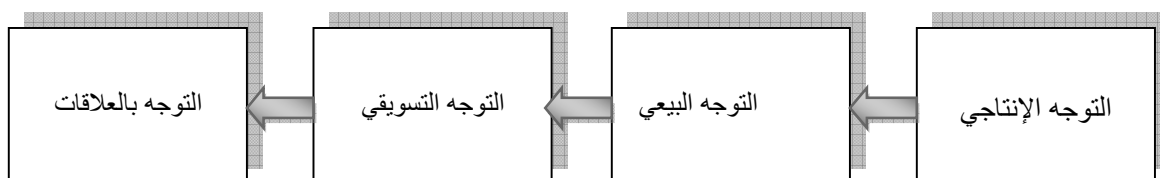
المطلب الأول: ماهية إدارة المبيعات

تلعب إدارة المبيعات دورا في جذب العملاء و بناء العلاقة طويلة معهم من خلال حسن إختيار رجال البيع مؤهلين و مدربين على كيفية التعامل مع مختلف أنواع العملاء والتأثير فيهم و إقناعهم على اقتناء المنتجات التي يعرضونها، كما تساهم إدارة المبيعات في التخطيط لإنشاء النقاط البيعية للمؤسسة من أجل التقرب أكثر من عملائها.

الفرع الأول: تطور أنشطة البيع مع مراحل تطور التسويق:

لقد كان التطور في أنشطة البيع نتيجة للتطور الذي حصل على المفهوم التسويقي خلال مراحل تطوره المختلفة، و التي أثرت بشكل مباشر على أنشطة البيع، كون البيع هو أحد أهم أنشطة التسويق¹، و هذه المراحل التي تأثرت فيها أنشطة البيع يبينها الشكل التالي:

شكل (II-1): مراحل تطور أنشطة البيع بتطور المفهوم التسويقي.



المصدر: زاهد عبد الحميد السامرائي و سمير عبد الرزاق العبدلي، إدارة المبيعات و البيع الإلكتروني، إثراء للنشر و التوزيع، عمان-الأردن، ط 1، 2010، ص25.

1- مرحلة التوجه الإنتاجي: في هذه المرحلة سيطر التوجه الإنتاجي على منهجية صانع القرار التسويقي ، حيث كان الهدف الأساسي هو إنتاج أكبر كمية ممكنة من السلع و الخدمات و طرحها في السوق، و أطلق على السوق في هذه المرحلة بسوق البائعين لأن الطلب كان يفوق العرض (أي أن كل ما ينتج يباع).

2- مرحلة التوجه البيعي: في هذه المرحلة ظهر نوع من التحول في نمط الطلب على السلع و الخدمات، و أصبح العرض يفوق الطلب، و سميت هذه المرحلة بسوق المشتريين (ليس كل ما ينتج يباع)، و ازدادت حدة المنافسة و ازدهرت الصناعة التي أخذت تتطور بشكل كبير، و استمر في هذه المرحلة زيادة الإنتاج مما تطلب الأمر رجال بيع مؤهلين قادرة على تحفيز الطلب على المنتجات و منع استمرار تكديسها.

¹ زاهد عبد الحميد السامرائي و سمير عبد الرزاق العبدلي، إدارة المبيعات و البيع الإلكتروني، إثراء للنشر و التوزيع، عمان-الأردن، ط 1، 2010، ص25.

3- مرحلة التوجه التسويقي الحديث: تركز هذه المرحلة على تحديد حاجات و رغبات الزبائن و العمل على اشباعها (إنتاج ما يمكن بيعه)، فالنمط الإستهلاكي قد أخلا شكلا أكثر تعقيدا، و قد أوجد المفهوم الحديث للتسويق مهمات صعبة أمام إدارة النشاط البيعي بحيث يتطلب إجراء المطابقة بين حاجات و رغبات المستهلكين و بين ماتعرضه المؤسسة من منتجات للبيع لذلك زاد الإهتمام بالترويج باعتباره الداعم الأساسي و المهم لنشاط رجال البيع.

4- مرحلة التوجه للعلاقات: حيث بدأت إدارة التسويق في هذه المرحلة الإهتمام بالزبون وبناء علاقة متينة معه، و جعله زبون دائم و عالي الولاء للمؤسسة و منتجاتها، ولهذا أصبح مطلوب من إدارة المبيعات تكثيف جهود رجال البيع من أجل الإحتفاظ بالزبائن و ذلك باتصالهم المباشر ودائم معهم.

و بعد تحديد تطور إدارة المبيعات يمكن القول أن تحديد المفهوم الواسع لهذه الإدارة لابد من النظر إليها من خلال مستويات مختلفة فنجد بعض المسيرين من يعتبر إدارة المبيعات كإدارة مستقلة عن باقي الإدارات الأخرى، في حين نجد البعض الآخر يفضل ربط هذه الإدارة بإدارة التسويق، و الشكل الموالي يوضح الفرق بين المفهوم البيعي و المفهوم التسويقي:¹

شكل(II-2): الفرق بين المفهوم البيعي و المفهوم التسويقي

نقطة الانطلاق	الهدف	الوسائل	الهدف النهائي
الانتاج	السلعة متوفرة	بيع وترويج السلع	الأرباح من خلال زيادة حجم الإنتاج
المفهوم البيعي			
السوق	حاجات	جهود التسويق المركبة	الأرباح من خلال تلبية حاجات الزبائن
المفهوم التسويقي			

المصدر: حميد عبد النبي الطائي، إدارة المبيعات (مفاهيم و تطبيقات)، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن- عمان، 2009، ص27.

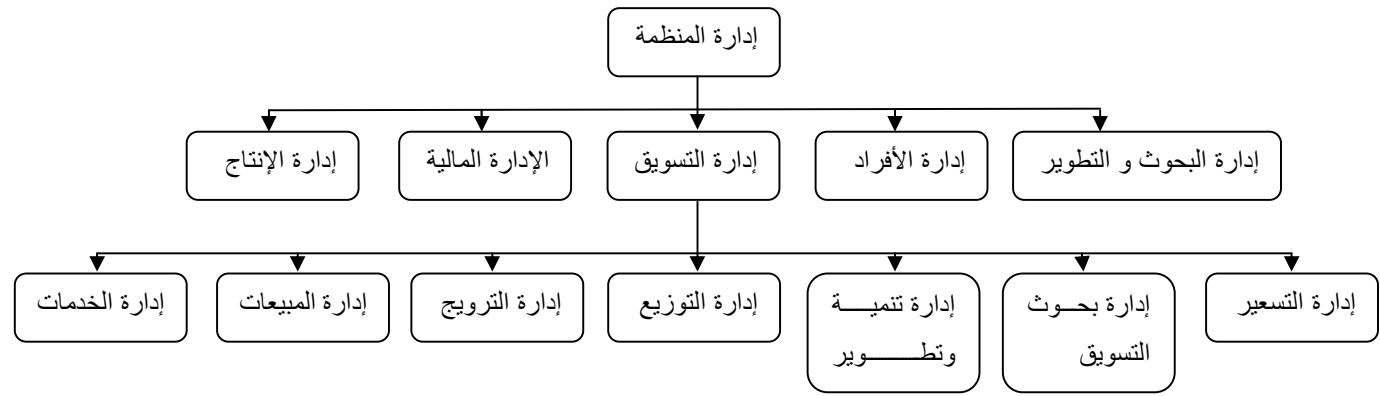
ومنه فإن المفهوم التسويقي هو السعي لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال تحديد حاجات و رغبات الأسواق المستهدفة مع ضرورة إشباعها بطريقة تحقق بها الميزة التنافسية مقارنة مع المؤسسات المنافسة. أما المفهوم البيعي فهو كيفية بيع أكبر عدد ممكن من المنتوجات و تحقيق الأرباح من خلال زيادة الإنتاج.

¹ حميد عبد النبي الطائي، إدارة المبيعات (مفاهيم و تطبيقات)، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن- عمان، 2009، ص27.

الفرع الثاني: تكامل إدارة التسويق و إدارة المبيعات.

تعتبر إدارة المبيعات إحدى إدارات التسويق الأساسية و التي لها تأثير حاسم على الأهداف التسويقية، حيث تعتمد الجهود البيعية على الجهود التسويقية في أنشطتها، و ذلك أن جميع عناصر المزيج التسويقي و برامجها و الإجراءات المحددة تُسهل على إدارة المبيعات تحديد القطاعات السوقية المستهدفة، الترويج للسلع و الخدمات ، و تحديد الأسعار المناسبة، بالإضافة إلى تقديم منتجات تلبي حاجات و رغبات المشترين...¹، و الشكل الموالي يبين إرتباط إدارة المبيعات بإدارة التسويق:

شكل (II-3): تكامل إدارة التسويق و إدارة المبيعات.



المصدر: محمود جاسم الصميدعي و ردينة عثمان يوسف، إدارة المبيعات، عمان دار المسيرة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2010، ص 31.

نلاحظ من الشكل أن إدارة المبيعات تساهم في تطوير إستراتيجية التسويق في المنظمة من خلال التعامل مع إدارة التسويق و الإدارات التابعة لها من جهة و من جهة أخرى من خلال الإتصال المباشر بالسوق ورصد حركة المنافسة في السوق و نقاط بيعها و غيرها من الأنشطة، بالإضافة إلى دورها في تحقيق أهداف المنظمة من خلال تحقيق حجم المبيعات المتوقع إنجازه.

الفرع الثالث: تعريف إدارة المبيعات

إن تعريف إدارة المبيعات لا يبتعد كثيرا عن تعريف الإدارة بشكل عام لأن وظائف الإدارة تقوم بها جميع الإدارات و الاختلاف يكمن في طبيعة النشاط التي تديرها هذه الإدارة، و يمكن تعريف إدارة المبيعات على أنها: **التعريف الأول:** إدارة المبيعات هي: " الإدارة المتخصصة في الهيكل التنظيمي و التي تتولى جميع الأعمال المتصلة بتصريف المنتج على أساس كفاءة العناصر التي تعمل بها من الناحيتين التنظيمية والإدارية".²

¹ محمود جاسم الصميدعي و ردينة عثمان يوسف، إدارة المبيعات، عمان دار المسيرة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2010، ص 29.

² جميل توفيق و عادل حسن، مبادئ التسويق وإدارة المبيعات، دار الجامعات العربية، بيروت، 1985، ص 183.

نستنتج من التعريف أن إدارة المبيعات هي المسؤولة على عملية تصريف المنتج من خلال التخطيط و التنظيم للنشاط البيعي، و التسيير الجيد للقوى البيعية.

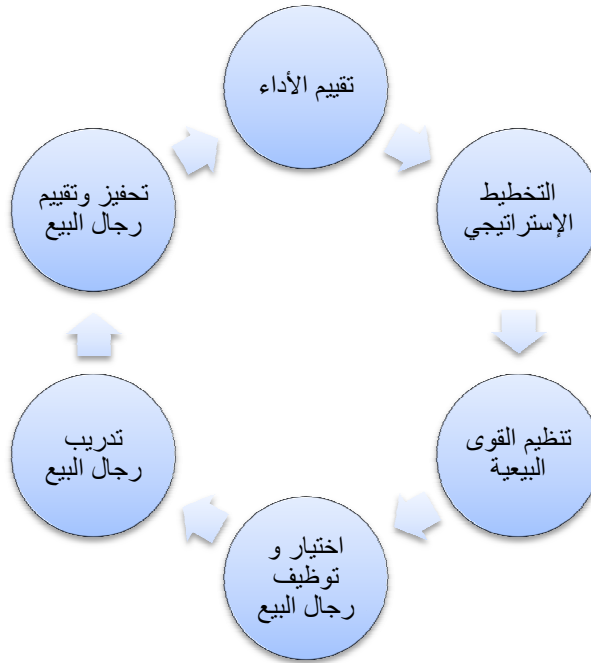
التعريف الثاني: كما تعرف إدارة المبيعات على أنها: "تلك الإدارة التي تهدف إلى تحقيق الأهداف البيعية للمنظمة من خلال الأنشطة الفعالة والكفوءة، وهذه الأنشطة تتمثل في: التخطيط، التنظيم، التوظيف، التدريب، القيادة، السيطرة على مصادر المنظمة"¹.

نلاحظ من خلال هذا التعريف تم تبيان و ظائف إدارة المبيعات التي تقوم بها و المتمثلة في التخطيط للنشاط البيعي، و كيفية إختيار و توظيف رجال البيع، و السهر على تدريبهم و تكوينهم، و تقييم أدائهم.

التعريف الثالث: تعرف الجمعية الأمريكية للتسويق إدارة المبيعات هي: "تخطيط و توجيه و رقابة نشاط البيع الشخصي بما في ذلك إختيار رجال البيع و تحديد معداتهم و خطوط سيرهم و الإشراف عليهم ومنحهم المكافآت"².

من خلال التعريف نجد أنه من أجل أن تحقق الإدارة أهدافها فعليها أن تركز على عمل إدارة القوى البيعية التي يقع على عاتقها عملية إختيار، تدريب، إشراف، تحفيز و تقييم العاملين، كما يوضحه الشكل التالي:

شكل (II-4): مهام إدارة المبيعات



المصدر: زاهد عبد الحميد السامرائي و سمير عبد الرزاق العبدلي، إدارة المبيعات و البيع الإلكتروني، إثراء للنشر و التوزيع، الأردن، ط 1، 2010، ص32.

¹ محمود جاسم الصميدعي و ردينة عثمان يوسف، مرجع سابق، ص 19.

² أحمد شاكر العسكري، إدارة المبيعات. مدخل إستراتيجي كمي و سلوكي و إداري، دار زهران للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2000 ص25 .

من خلال التعاريف نستنتج أنه لكي تقوم إدارة المبيعات بوظائفها بشكل جيد يتوجب عليها التخطيط و التنظيم الجيد و الإختيار المدروس لرجال البيع، وتحديد البرامج التدريبية الملائمة التي تساهم في رفع مهاراتهم و قدراتهم على كسب الزبائن الدائمين للشركة و تحقيق الأهداف البيعية المسطرة.

الفرع الرابع: أهمية إدارة المبيعات

تسعى جل الشركات بتطوير منتجاتها و عرضها بما يتلاءم مع الطلب في السوق و ذلك للحفاظ على حصتها و استمراريتها، و يعزز هذا من خلال الجهود التي تبذلها إدارة المبيعات من خلال استعمال إستراتيجيات فعالة لزيادة المبيعات و التركيز على تدريب العاملين و تأهيلهم لكي يتمكنوا من تنفيذ خطط الإدارة و المنظمة بنجاح، ولذا تزداد أهمية إدارة المبيعات التي تتسم ب:¹

1- إثارة طلب العملاء النهائيين على المنتجات²، أي أن نشاط المنظمات الإنتاجية والتسويقية متوقف على دور العاملين في إدارة المبيعات من خلال القيام بالاتصال بالمشتريين وتزويدهم بالمعلومات وحثهم على اتخاذ قرار الشراء وقبل ذلك يجب أن تكون إدارة المبيعات لديها معلومات كافية عن حاجات ورغبات المشتريين.

2- تسعى إدارة المبيعات والعاملين فيها على كسب الزبائن الجدد و الاحتفاظ بالزبائن الحاليين لتوسيع الحصة السوقية و اختراق قطاعات سوقية منافسة.

3- تعمل إدارة المبيعات على تحقيق أهداف المنظمة وأهداف الإدارة التابعة لها من خلال التنسيق والتكامل والتفاعل.

4- تعتبر إدارة المبيعات الإدارة الوحيدة في إدارة التسويق والمنظمة التي تحقق إيرادات ومن خلال هذه الإيرادات تغطي جميع التكاليف وتحقق الأرباح.

5- يعتبر رجال البيع ممثلون للشركة لدى الغير، و بالتالي فإن انطباعات المستهلك و الصورة الذهنية التي يكونها حول الشركة تتوقف على الأثر الذي يتركه رجل البيع لديه.³

الفرع الخامس: أهداف إدارة المبيعات

إن ما يميز إدارة المبيعات هو وجود أهداف تسعى إلى تحقيقها، و تختلف هذه الأهداف من منظمة إلى أخرى، ولكن بشكل عام يمكن تحديد الأهداف الرئيسية لإدارة المبيعات في ما يلي:⁴

¹ نفيسة باشري و هناء عبد الحميد، إدارة المبيعات، مكتبة تحفة الشرق، القاهرة، 1986، ص33 .

² محمد الصيرفي، إدارة المبيعات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2008، ص 37.

³ نفس المرجع، ص36.

⁴ زاهد عبد الحميد السامرائي و سمير عبد الرزاق العبدلي، مرجع سابق، ص34.

1- **زيادة حجم المبيعات:** من أهم الأهداف التي تسعى إدارة المبيعات إلى تحقيقها هي زيادة حجم المبيعات و يتأتى ذلك بالتنسيق مع الإدارة التسويقية، أي من خلال الاعتماد على كافة الأنشطة التسويقية التي تنبثق من عناصر المزيج التسويقي.

2- **زيادة الأرباح:** كلما سعت الإدارة البيعية لتعظيم مبيعاتها في السوق أدى ذلك إلى تحقيق زيادة على أرباح المنشأة، و لا يتحقق هذا إلا بتوفر إدارة بيعية كفؤة تعمل على توظيف رجال البيع مؤهلين وتخفيض نفقات البيع.

3- **التطور و النمو:** كلما حققت الإدارة البيعية زيادة في المبيعات و تعظيم أرباح المؤسسة، ساهم ذلك ذلك في تعزيز قدرات وتمكانيات و موارد المؤسسة، مما يساهم بشكل فاعل في رسم برامج التطوير و النمو، ولا يمكن تحقيق هذا الهدف إلا بتظافر جهود جميع الإدارات الأخرى مع الإدارة البيعية.

و من أجل نجاح إدارة المبيعات في تحقيق أهدافها يتطلب من الإدارة العليا تحديد الأهداف بوضوح، حيث يمكن ترجمة هذه الأهداف إلى خطط تمكنها من تحديد العوامل المؤثرة على عمليات البيع بشكل واضح و تحليلها ووضع الإجراءات المناسبة لمتابعة التغيرات الحاصلة في السوق.

المطلب الثاني: تنظيم إدارة المبيعات

إن تنظيم عمل إدارة المبيعات يعتبر من المهام الأساسية باعتباره العملية التي يمكن من خلالها ترتيب الموارد الخاصة لإدارة المبيعات بطريقة تمكن أنشطتها من المساهمة بشكل منظم و منسق في تحقيق هذه الإدارة، فبدون تنظيم لا تستطيع أي إدارة أن تضطلع بالمهام الموكلة إليها ضمن عملية التخطيط و هذا ما ينعكس على الأغراض و الأهداف المحددة لكل إدارة و صولا إلى الإدارة العليا للمنظمة.

الفرع الأول: مفهوم تنظيم إدارة المبيعات:

تعتبر وظيفة التنظيم الوظيفة الثانية في العملية الإدارية بعد وظيفة التخطيط، فبعد إتمام وضع الأهداف والاستراتيجيات والخطط، لا بد للإدارة من القيام بالأنشطة الصحيحة لتحقيق تلك الأهداف، فوظيفة التنظيم تتعلق بتقرير كيف سيتم تحقيق الأهداف وتنفيذ الاستراتيجيات والخطط التي تم وضعها، والغرض من التنظيم هو إيجاد إطار هيكلي يحدد كيفية توزيع الأنشطة التي تم تحديدها أثناء التخطيط، وتوزيعها على الأفراد والجماعات في المنظمة بما يضمن تحقيق الأهداف التي وضعت أثناء التخطيط.

التنظيم في أية مؤسسة يعتمد على وجهين الوجه الوظيفي والوجه الهيكلي (البنوي) « فالوجه الوظيفي يعني تزويد المؤسسة بالمواد المادية والبشرية وكل الوسائل التي تمكن من العمل مع بعضها البعض بكفاءة، أما الوجه الهيكلي

(البنوي) فيتمثل في الهيكل التنظيمية التي تعتبر إطار عمل يضم الوظائف المختلفة بعضها مع البعض والعلاقات التي تنظم مختلف الوحدات التنظيمية (علاقات الإتصال أو علاقات السلطة).¹

و عليه نجد أن التنظيم الفعال لأعمال البيع يحقق عددا من الأهداف أهمها:²

- يساعد التنظيم إدارة المبيعات في تحقيق الأهداف المحددة على المدى القصير و المدى البعيد؛
 - إستغلال الموارد و الإمكانيات المتاحة بأقصى درجة ممكنة؛
 - التأكد من أداء الأعمال الضرورية لتحقيق الأهداف بكفاءة و فعالية؛
 - تحقيق التنسيق و خلق روح العمل كفريق بين أعضاء جهاز البيع من خلال تحديد السلطات و المسؤوليات و العلاقات الوظيفية و التنظيمية وطرق الإتصال و غيرها؛
 - تنمية و تطوير المهارات و التخصصات في المجالات البيعية.
- و بالتالي نجد بأن التنظيم ما هو إلا عملية ترتيب الوظائف والمسؤوليات وجعل كل منها في مكانه المناسب، والترتيب يتم حسب الأولويات ويراعى في ذلك تحديد الأهداف وتحقيقها من خلال تقسيم العمل على الأفراد لقيامهم بأداء أعمالهم بكفاءة ومهارة ومسؤولية تامة.

الفرع الثاني: المبادئ الأساسية في تنظيم إدارة المبيعات:

تشتمل المبادئ الأساسية في تنظيم إدارة المبيعات على:³

1. **التخصص:** يعني التخصص بأن الهيكل التنظيمي للمبيعات يجب أن يتضمن جميع متطلبات النشاطات الإدارية و البيعية اللازمة لإنجاز مهام و الواجبات المخصصة لكل العاملين في قسم المبيعات، أي كل شخص يتخصص بالقيام بالمهام الموكلة إليه، فمثلا رجال البيع يقومون بتأدية المهام البيعية أما مدير المبيعات فيتولى النشاطات الإدارية.
2. **المركزية:** بمعنى تفويض السلطة على مستويات الإدارة العليا التي يحول لها اتخاذ كافة القرارات المناسبة لأداء العمليات البيعية بإدارة، و القيام بعمليات التنسيق اللازمة من خلال إشرافه المباشر على القائمين بهذه العمليات.⁴ بالمقابل فإن اللامركزية تعني توزيع المهام و المسؤوليات على المستويات الإدارية الدنيا.⁵

¹ بوقلوقل الهادي، من أجل عقلنة وتأهيل أنظمة التسيير للمؤسسة الجزائرية ، (الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الإقتصادي الجديد، جامعة الأغواط ، يومي 22 و 23 أفريل 2003)، ص 68.

² علي ربابعة و فتحي ذياب، إدارة المبيعات، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان- الأردن، 1997، ص 21.

³ حميد عبد النبي الطائي، مرجع سابق، ص 118.

⁴ محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 158.

⁵ حميد عبد النبي الطائي، مرجع سابق، ص 119.

3. نطاق الإشراف و المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي: يعرف نطاق الإشراف بأنه " عدد

الأشخاص أو العاملين الذين يشرف عليهم مدير المبيعات". أما المستويات الإدارية فتعرف على أنها " عدد

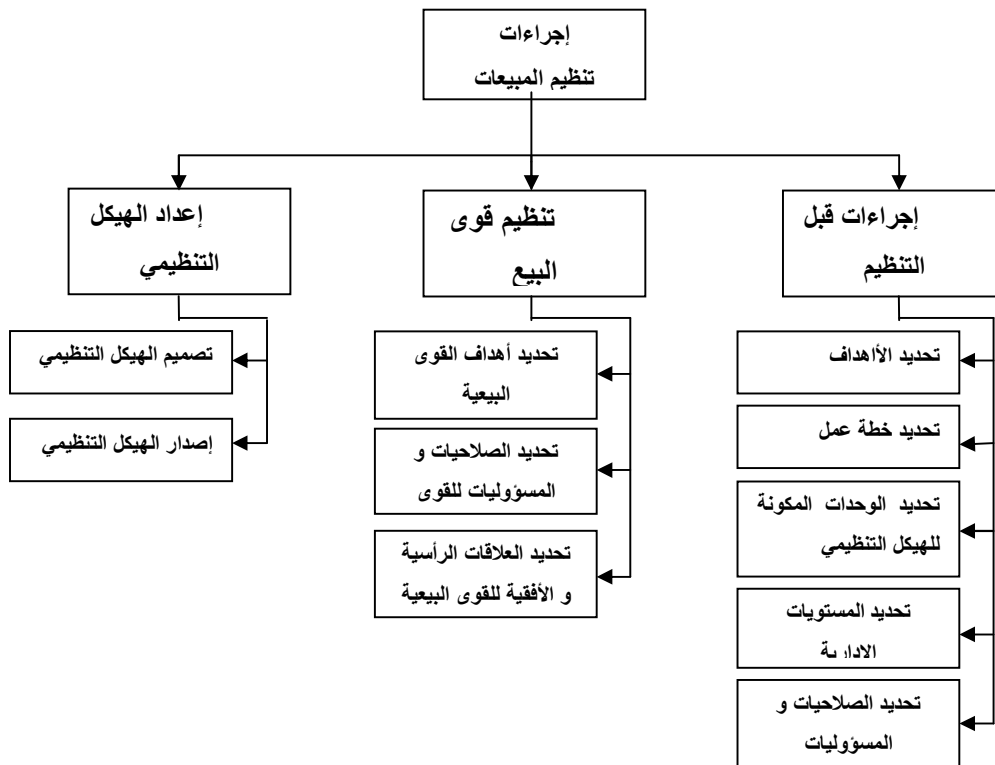
المستويات الإدارية المختلفة لإدارة المبيعات ضمن الهيكل التنظيمي للمنظمة".¹

الفرع الثالث: إجراءات تنظيم إدارة المبيعات:

تقوم إدارة المبيعات بمجموعة من الإجراءات لتتمكن من تنظيم أعمالها بشكل جيد ورسم هيكلها التنظيمي،

ويمكن عرض هذه الإجراءات في الشكل التالي:²

شكل (II-5): إجراءات تنظيم المبيعات



المصدر: ردينة عثمان يوسف، إدارة خدمات النقل الجوي، دار مناهج للنشر و التوزيع، عمان- الأردن، 2001، ص 74.

أولاً- إجراءات ما قبل التنظيم: قبل الشروع في عملية تنظيم إدارة المبيعات يتوجب أولاً القيام بما يلي:³

1- تحديد الأهداف: أي يتوجب على الإدارة تحديد الأهداف المسطرة بدقة ووضوح مع تخصيص الموارد المادية

و البشرية اللازمة، و تحديد الصلاحيات و المسؤوليات و كذلك الإطار الزمني للوصول إلى تحقيق هذه الأهداف.

¹ نفس المرجع، ص 120.

² ردينة عثمان يوسف، إدارة خدمات النقل الجوي، دار مناهج للنشر و التوزيع، عمان- الأردن، ص 74.

³ ردينة عثمان يوسف، مرجع سابق، ص 74.

2- تحديد خطة عمل: لا تستطيع إدارة المبيعات القيام بأنشطتها و توجيه العاملين من القوى البيعية وغيرها، و الوصول إلى المناطق المستهدفة ما لم تكن لديها خطة واضحة ومحددة تلعب دورا مهما في تنظيم أنشطة البيع.

3- تحديد الوحدات المكونة للهيكل التنظيمي: بعد أن يتم تحديد عمل إدارة المبيعات يتم تحديد الوحدات التابعة لها، و كذلك الوظائف التي يجب أن تكون في الهيكل التنظيمي التابع لها، ويتم تحديد موقع هذه الوظائف ضمن الهيكل التنظيمي و طبيعة العلاقة التي تربط بينها، وبعدها يتم وضع مواصفات و مؤهلات الأفراد المراد تعيينهم لشغل تلك الوظائف.

4- تحديد المستويات الإدارية: بشكل عام تقسم جميع الإدارات إلى ثلاثة مستويات هي:

- الإدارة العليا: التي تمثل أعلى موقع في الهيكل التنظيمي و أساس الأوامر و الصلاحيات، إضافة للدور الرقابي لها؛
- الإدارة الوسطى: وهي الإدارة المسؤولة عن وحدات العمل المختلفة و الهيكل التنظيمي للمنظمة و حسب طبيعة التنظيم المعتمدة؛
- الإدارة الدنيا: فهي تمثل وحدات العمل التنفيذية و التي تتولى تنفيذ المهام و الأنشطة المختلفة للمنظمة.

5- تحديد الصلاحيات و المسؤوليات: إن تحديد الصلاحيات و المسؤوليات يتم استنادا لفلسفة الإدارة و مدى تبنيتها لمفهوم المركزية أو عدم المركزية في الإدارة أو أي شكل آخر يجمع بين النوعين من النمط الإداري، فإذا كانت إدارة المبيعات تتبع مفهوم المركزية الإدارية فإن جميع القرارات تنحصر بإدارة واحدة أو شخص واحد، أما إذا كانت تتبع مفهوم اللامركزية الإدارية فإن القرارات تؤخذ من أكثر من جهة استنادا للصلاحيات المخولة لها، في حين إذا كانت إدارة المبيعات تدمج ما بين المفهومين (المركزية و اللامركزية الإدارية) فإن القرارات الرئيسية تكون لدى مدير المبيعات بينما القرارات الأخرى توزع حسب الصلاحيات على الأقسام أو الوحدات المنتمية للإدارة استنادا لبيئة وطبيعة العمل.

ثانيا- تنظيم قوى البيع: إن تنظيم القوى البيعية يعتبر جزءا أساسيا و محوريا في عمل إدارة المبيعات، و إن إجراءات تنظيم القوى البيعية يتم من خلال ما يلي:¹

1- تحديد أهداف القوى البيعية: يتضمن التحديد الدقيق لأهداف القوى البيعية حسب المناطق التي يعملون بها و الحصص البيعية المستهدفة كلاً حسب ما هو مخطط له ضمن ميزانية المبيعات.

2- تحديد الصلاحيات و المسؤوليات للقوى البيعية: تهدف إدارة المبيعات على تحديد الصلاحيات و مسؤوليات لكل فرد يعمل بها إلى :

✓ معرفة حدود ونطاق عمل كل رجل بيع؛

✓ التمكن من انجاز المهام الموكلة لكل فرد بشكل جيد و كفؤ؛

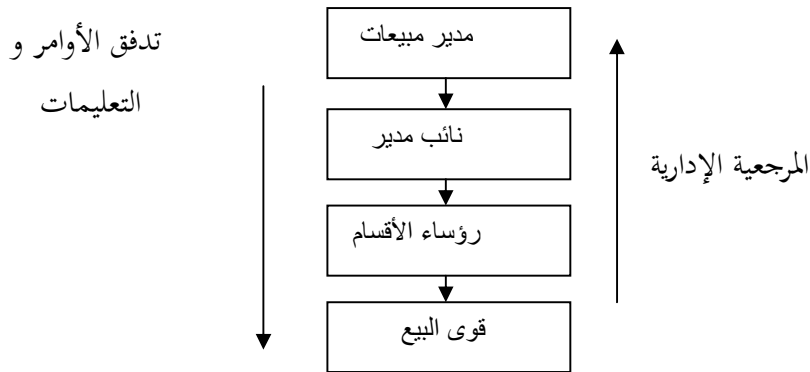
¹ محمود جاسم الصميدعي و ردينة عثمان يوسف، مرجع سابق، ص 74.

✓ تحديد موقع العاملين في الهيكل التنظيمي و الجهة المسؤولة عنهم؛

✓ عدم التداخل بالأعمال مع الآخرين.

3- تحديد العلاقات الرأسية و الأفقية لقوى البيع: تعتبر إجراءات تحديد العلاقات ما بين الإدارة العليا و الإدارات الأخرى من الإجراءات المهمة التي تقوم بها إدارة المبيعات، على اعتبار أن مدير المبيعات هو الجهة المسؤولة الأولى عن أنشطة المبيعات داخل المنظمة و بالتالي فإنه يمثل رأس الإدارة و المرجعية الأولى لكافة العاملين بها و منهم قوى البيع. إن العلاقات الرأسية من الأعلى إلى الأدنى يمكن توضيحها بالشكل التالي:

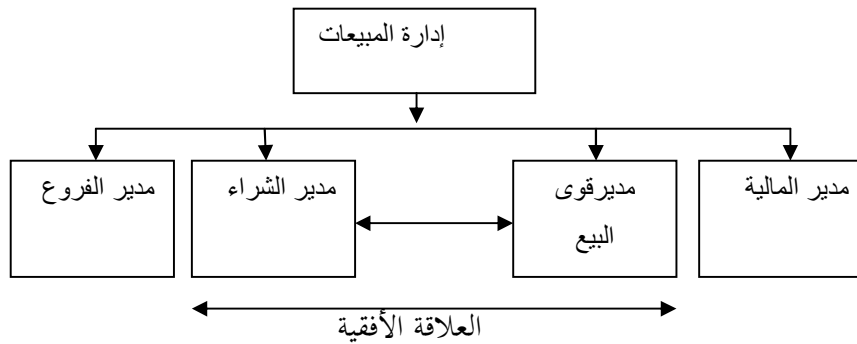
شكل(II-6): العلاقات الرأسية بين مختلف مستويات إدارة المبيعات.



المصدر: محمود جاسم الصميدعي و ردينة عثمان يوسف، التسويق المصرفي مدخل استراتيجي كمي تحليلي، الطبعة الاولى، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان- الاردن، 2001، ص 74.

في الحين إن العلاقات الأفقية تمثل العلاقة ما بين إدارتين متماثلتين و في نفس المستوى الإداري و الشكل التالي يوضح ذلك:

شكل(II-7): العلاقات الأفقية داخل إدارة المبيعات



المصدر: محمود جاسم الصميدعي و ردينة عثمان يوسف، التسويق المصرفي مدخل استراتيجي كمي تحليلي، الطبعة الاولى، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان- الاردن، 2001، ص 74.

ثالثا- إعداد الهيكل التنظيمي: و تتمثل خطوات إعداد الهيكل التنظيمي في¹:

1- تصميم الهيكل التنظيمي: بعد الانتهاء من من تحديد الأهداف و الوظائف، وتحديد الصلاحيات و المسؤوليات، نوعية العلاقات الرأسية و الأفقية، تجميع الأعمال و تقسيمها، تقوم إدارة المبيعات بتمثيل ذلك في هيكل تنظيمي الذي يقسم عدد الإدارات، الأقسام، وحدات العمل، حدود العمل...الخ.

2- إصدار الدليل التنظيمي: بعد تصميم الهيكل التنظيمي تقوم إدارة المبيعات بإصدار دليل يتضمن الهيكل التنظيمي مع شرح موجز لكل إدارة أو وحدة فيه.

الفرع الرابع: أهداف تنظيم إدارة المبيعات:

هناك العديد من الأهداف التي تسعى إدارة المبيعات لتحقيقها من تنظيم أعمالها، ونعرض بعضها في ما يلي:²

1. العمل على خلق طبقة من المتخصصين و ذلك من خلال تقسيم العمل و تفويض السلطات؛
2. التأكد من أن الواجبات و المسؤوليات و الأعباء و المهام المختلفة قد تم تنفيذها بالفعل؛
3. تحقيق التنسيق و التعاون و التوازن بين الأفراد في جميع التخصصات؛
4. المساهمة في تحديد السلطات و الصلاحيات بشكل وضح و سليم.

الفرع الخامس: أسس تنظيم إدارة المبيعات

تنظيم المبيعات يبدأ بتصميم الهيكل التنظيمي لإدارة المبيعات، والأسس التي يتم إعمالها لتنظيم إدارة المبيعات تتمثل في: التنظيم الجغرافي، التنظيم السلمي، التنظيم وفق الزبائن و التنظيم الوظيفي...

أولا- التنظيم الجغرافي: حسب هذا النوع من الهيكلة، يتم تقسيم سوق المؤسسة إلى مناطق جغرافية، حيث تسند كل منطقة إلى مسؤولا يتكلف بالمبيعات فيها، وكل منطقة بيعية يتم تقسيمها أيضا إلى قطاعات بيعية، التي توزع على مجموعة من رجال البيع، و يناسب هذا التقسيم الشركات متعددة الجنسية التي تتعامل في الأسواق أكثر من دولة واحدة.³ إن هذا النوع من التقسيم يساعد على:

- التعرف على المشاكل المحلية الموجودة بالمنطقة التي تشرف عليها؛
- سرعة إنجاز الأعمال و تحسين الخدمة في كل منطقة؛
- سهولة التنسيق بين جميع العمليات في المنطقة الواحدة؛
- تنمية قدرات المديرين في المناطق.

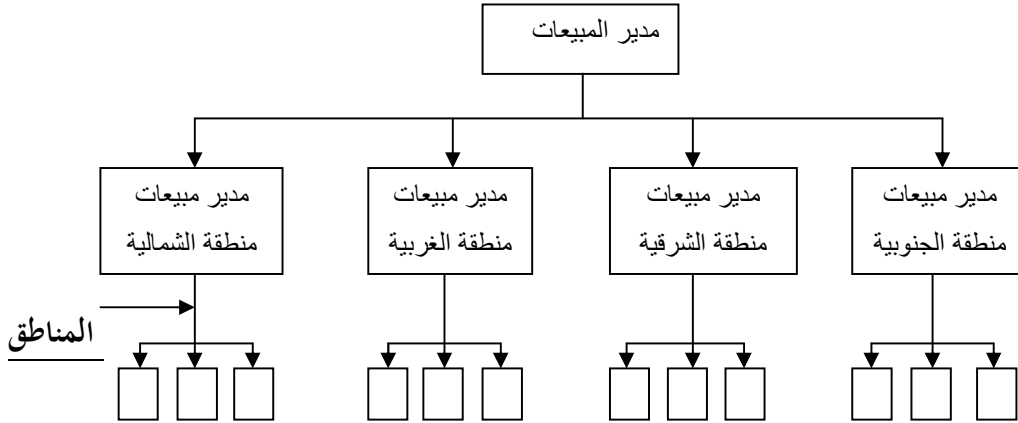
¹ محمود جاسم الصميدعي و ردينة عثمان يوسف، مرجع سابق، ص 75.

² محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 137.

³ علي رابعة وفتح ذياب، مرجع سابق، ص 26.

ولكن ما يعاب على هذا النوع من التنظيم هو أنه مع مرور الوقت، إذا كان هناك تنوع في منتجات أو عملاء المؤسسة، فإنه من الصعب على رجل البيع أن يكون قادراً على تغطية جميع القطاع البيعي المسند إليه، وبالتالي يصبح من الضروري هيكلية القوة البيعية على أساس المنتجات أو على أساس العملاء.¹

شكل (II-8): تنظيم المبيعات على أساس المناطق الجغرافية.



المصدر: علي ربابعة وفتحي ذياب، إدارة المبيعات، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان - الأردن، الطبعة الأولى، 1997، ص 27.

ثانياً- التنظيم السلمي: في حالة ما إذا كان هناك تنوع في منتجات المؤسسة، خاصة إذا تطلبت المنتجات كفاءة تقنية من قبل رجل البيع، فإن الأمر يتطلب تنظيم ذلك النشاط على أساس سلمي، و الذي بمقتضاه يتم تأسيس كل وحدة إدارية مسؤولة عن أداء وظيفة معينة لكل منتج أو مجموعة من المنتجات التي تتعامل بها الشركة.² و يحقق هذا التنظيم مجموعة من المزايا:³

- الاستفادة من التخصص في الأداء و تقسيم العمل؛

- الإهتمام الكامل بكل نوع من السلع؛

- التنسيق بين العمليات التي تؤدي بالنسبة لكل منتج.

و ما يعاب على هذا التنظيم الصعوبات التي تواجه عملية التنسيق بين الإدارات فيما يرتبط بالخدمات المركزية الخاصة بالإنتاج والبيع وشراء مستلزمات الإنتاج... الخ، كما يتطلب تخصص رجال البيع بمنتجات محددة مما يجعلهم غير قادرين على تزويد الزبائن بالمعلومات عن المنتجات الأخرى، بالإضافة إلى المشاكل التي تواجه الإدارة العليا عند الرقابة على الإدارات والأقسام. والشكل الموالي يوضح هذه الهيكلية:⁴

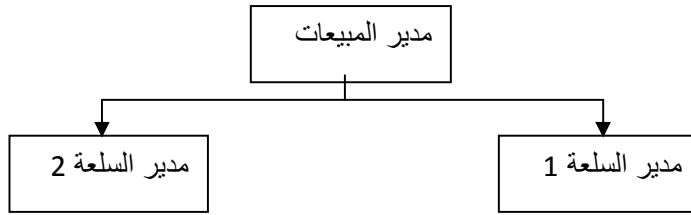
¹ محمد عبيدات وهاني الضمور وشفيق حداد، إدارة المبيعات و البيع الشخصي، دار وائل للنشر، عمان - الأردن، الطبعة 2، 2001، ص 46

² محمد الصبري، مرجع سابق، ص 153.

³ علي ربابعة و فتحي ذياب، مرجع سابق، ص 27.

⁴ محي الدين الأزهرى، إدارة النشاط التسويقي: مدخل استراتيجي، جامعة القاهرة و الكتاب الجامعي، الجزء الأول، الاسكندرية- مصر، 1987، ص 61.

شكل (II-9): تنظيم المبيعات على أساس السلع.

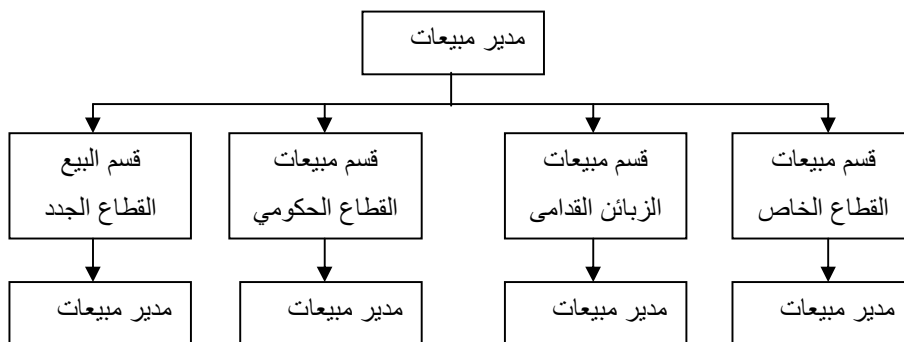


المصدر: محي الدين الأزهرى، إدارة النشاط التسويقي: مدخل استراتيجي، جامعة القاهرة و الكتاب الجامعي، الجزء الأول، مصر، 1987، ص 61.

ثالثاً- تنظيم المبيعات على أساس الزبائن: إن للجميع احتياجات ومتطلبات مختلفة، فلا يمكن بيع نفس المنتجات للمشتريين الصناعيين، تجار الجملة، تجار التجزئة، و مجموعة الخواص... الخ بنفس الطريقة لأن عملية الشراء تختلف من فئة لأخرى. مما يدفع المؤسسات أن تقسم قوتها البيعية إلى قوى جزئية تعمل على تلبية مختلف حاجيات العملاء كلما تطلب الأمر ذلك.¹

وتجدر الإشارة هنا إلى أنه لا يجب على رجل البيع أن يتابع نوع محدد فقط من العملاء، لأنه مع مرور الوقت، لاستطيع أن يتعامل مع أنواع أخرى من العملاء، فمن الأحسن - وإن كان صعباً أحياناً- أن تكون لرجال البيع نظرة واسعة لمختلف فئات العملاء، وأن يكتشفوا مختلف احتياجاتهم ليتكيفوا مع الظروف المختلفة للسوق. والمشكلة التي تعيق هذه الهيكلية، تتمثل في أن رجال البيع يتعين عليهم الاتصال بالعملاء الموزعين على مناطق جغرافية مختلفة ومتباعدة، وذلك ما يتطلب تحمل نفقات السفر والتنقل. والشكل التالي يبين هيكلية القوة البيعية على أساس العملاء:²

شكل (II-10): تنظيم المبيعات على أساس الزبائن.



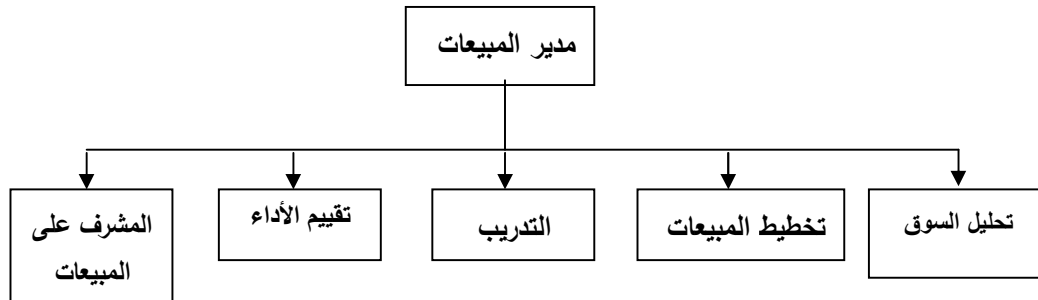
المصدر: حميد عبد النبي الطائي، إدار المبيعات(مفاهيم و تطبيقات)، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان- الاردن، 2009، ص 129.

¹ محمد عبيدات وهاني الضمور وشفيق حداد، مرجع سابق، ص 48.

² حميد عبد النبي الطائي، مرجع سابق، ص 129.

رابعاً- تنظيم المبيعات على أساس وظيفي: إذ يتم بموجبه تأسيس وحدة إدارية تكون المسؤولة عن إدارة وظيفة أو مجموعة من الوظائف و أعمال المنشأة و ذلك طبقاً لمعايير التشابه أو التقارب. كتجميع الأنشطة و الأعمال المتعلقة بالمبيعات في مجموعة واحدة أو تجميع وظيفتي الإعلان و البيع في مجموعة واحدة.¹ و يوضح الهيكل التنظيمي القائم على أساس وظيفي في الشكل التالي:

شكل(II-11): تنظيم المبيعات على أساس وظيفي.



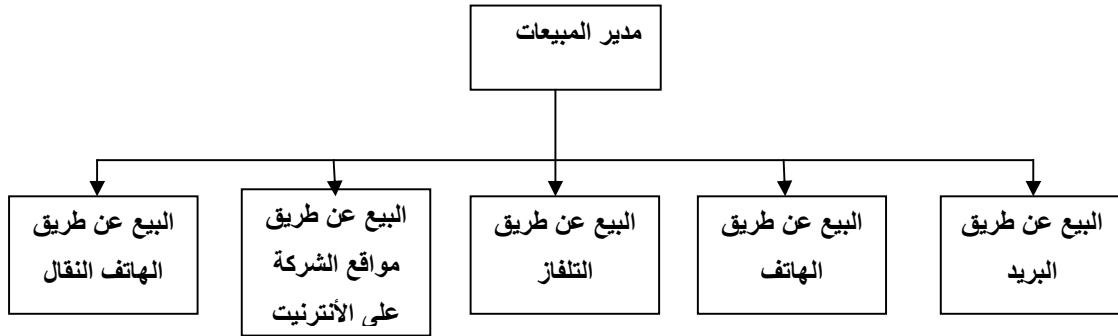
المصدر: محمد الصيرفي، إدارة المبيعات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية- مصر، 2008، ص 152.

خامساً- تنظيم المبيعات وفقاً لوسائل الإتصال: هناك العديد من الشركات لا تمتلك نقاط بيعية و تعتمد في بيع منتجاتها على الإتصال المباشر بالزبائن من خلال وسائل الاتصال المتعددة على الأخص الأنترنت، كما تعتمد على البيع من خلال البريد، التلفزيون، الهاتف المحمول، البريد الإلكتروني، ويمكننا هذا التنظيم من الإتصال بعدد هائل من الزبائن داخل و خارج البلد كما يساعد على تخفيض التكاليف التي قد تنجم من فتح نقاط البيع، توظيف رجال البيع، بناء أو إيجار المتاجر، الديكور... إلخ، بالإضافة إلى تحقيق إتصال مباشر مع الزبون.² و يعاب على هذا التنظيم قلة المعلومات المقدمة مما يؤثر على خلق إدراك واسع عن المنتج، عدم اهتمام الزبون بالرسائل التي ترد هاتفه أو موقعه الإلكتروني، قد لا يستجيب الزبون للرسائل التي ترسل إليه عن طريق البريد. و الشكل الموالي يبين تنظيم المبيعات على أساس وسائل الإتصال:

¹ محمد صيرفي، مرجع سابق، ص 151.

² محمود جاسم الصميدعي و ردينة عثمان يوسف، مرجع سابق، ص 88.

شكل (II-12): تنظيم المبيعات وفقاً لوسائل الإتصال.



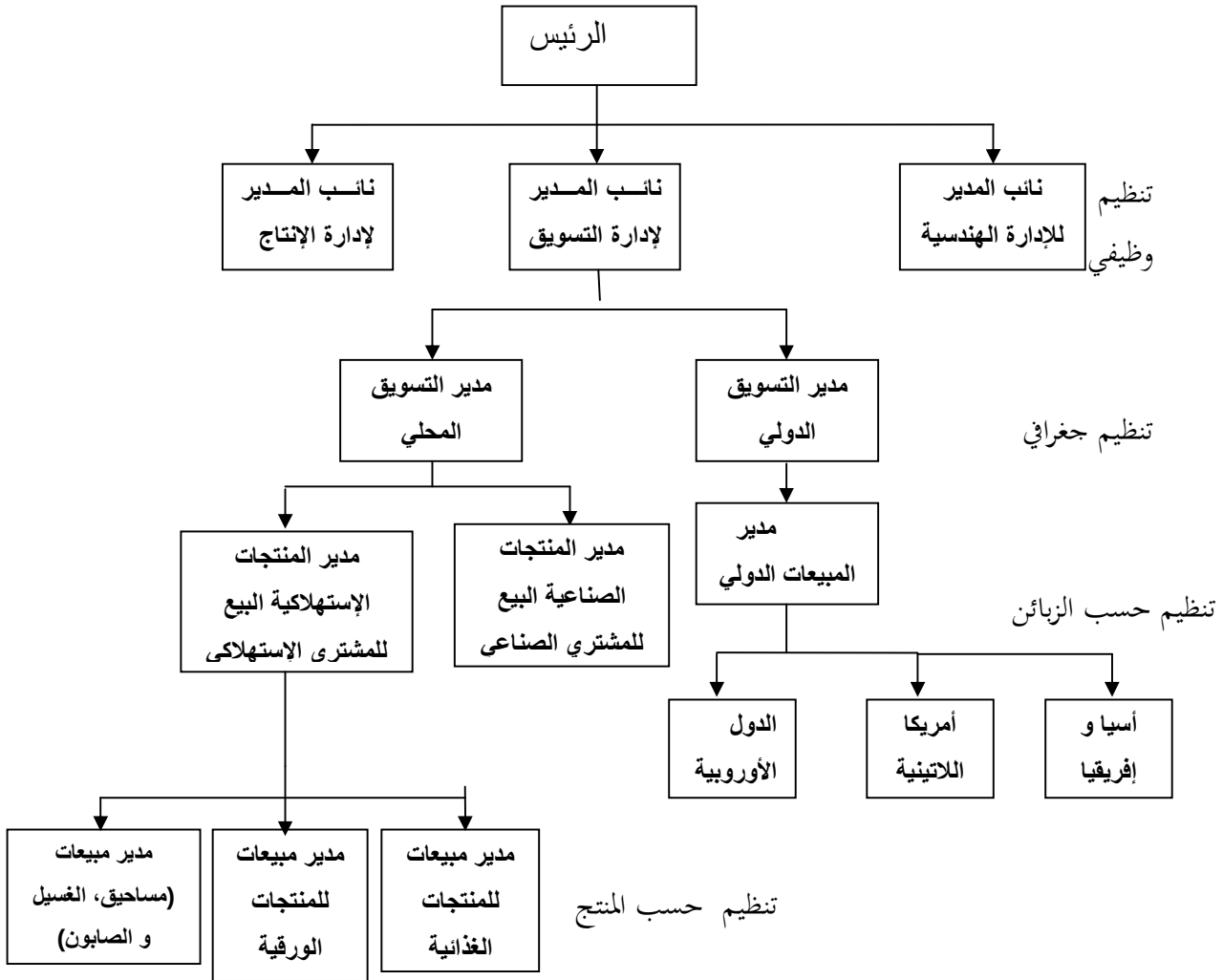
المصدر: محمود جاسم الصميدعي و ردينة عثمان يوسف، التسويق المصري مدخل استراتيجي كمي تحليلي، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان- الاردن، 2001، ص88.

سادسا- تنظيم المركب: عندما تباع الشركة أنواع مختلفة من منتجاتها إلى أنواع متعددة من الزبائن في مناطق جغرافية واسعة، فإن الشركة بإمكانها الدمج بين عدة أنواع من التنظيم الخاص بالقوى البيعية، وعليه يمكن أن يكون بناء الهيكل على أساس الزبون و منطقة البيع، على أساس المنتج و منطقة البيع، على أساس المنتج و الزبون، إلخ... و يحقق هذا التنظيم تنوع في الأعمال و الأنشطة، إمكانية التعامل مع عدد كبير من المنتجات، الوسطاء، و الزبائن في رقعة جغرافية واسعة.¹

و ما يعاب عنه صعوبة السيطرة على جميع الأنشطة بشكل متكامل، كما يصعب الرقابة على الأداء، عدم قدرة العاملين بامتلاك معلومات كافية عن أعمال الآخرين، السلع، الخدمات، المناطق و الأسعار. وهذا التنظيم يأخذ الشكل التالي:

¹ حميد عبد النبي الطائي، مرجع سابق، ص 131.

شكل (II-13): تنظيم القوى البيعية المركب



المصدر: محمود جاسم الصميدعي و ردينة عثمان يوسف، التسويق المصري مدخل استراتيجي كمي تحليلي، الطبعة الاولى، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان- الاردن، 2001، ص 90.

إضافة لما سبق يمكن بناء هياكل تنظيمية أخرى تعود لطبيعة المؤسسة وقدراتها وحجمها ونشاطاتها، ومن بين تلك النماذج استعمال نوع النشاط مع نوع الوظيفة وغيرها. ويتوقف اختيار البناء المناسب على إمكانيات وقدرات المؤسسة، وتحديد التنظيم المناسب لها يساعدها على تحقيق أهدافها ويقلل من عيوبها ويزيد من محاسنها.

المطلب الثالث: البيع الشخصي

يعتبر البيع الشخصي أحد أهم الأنشطة التي تستخدمها المؤسسات في علاقتها مع عملائها سواء في سوق المستهلكين النهائيين أو في سوق المشترين الصناعيين أو حتى في سوق إعادة البيع، ونظرا لأهمية العلاقة المباشرة التي ينطوي عليها البيع الشخصي مع العملاء سنتطرق في هذا المطلب لبعض النقاط التي تسمح بإعطاء مفاهيم حول البيع الشخصي تم التطرق لإستراتيجية البيع الشخصي وفي الأخير إلى العوامل المؤثرة في أداء رجل البيع.

الفرع الاول: تعريف البيع الشخصي:

يوجد عدة تعاريف للبيع الشخصي، يمكن ذكر البعض منها فيما يلي:

التعريف الأول: البيع الشخصي هو: "عملية البحث عن العملاء لهم حاجات معينة ومساعدتهم في إدراك تلك الحاجات، وإقناعهم لاتخاذ قرار الشراء حول تلك السلع أو الخدمات".¹

التعريف الثاني: البيع الشخصي هو: " العملية المتعلقة بإمداد المستهلك بالمعلومات و إغرائه أو إقناعه بشراء السلع و الخدمات من خلال الإتصال الشخصي في موقف تبادلي".²

التعريف الثالث: البيع الشخصي: " إتصال شخصي ومحدد بين المؤسسة والعميل الحالي أو المرتقب بهدف تحقيق إستجابة لدى هذا الأخير وذلك عن طريق تقبل زيارة رجل البيع أو إرسال جواب قبوله للمؤسسة ، أو تحرير طلب الشراء.. الخ".³

التعريف الرابع: البيع الشخصي: " ترويج لسلعة أو خدمة معينة لمشتري مرتقب من خلال عملية الإتصال المباشر و يتم ذلك من خلال أو بواسطة رجل البيع".⁴

التعريف الخامس: البيع الشخصي هو: "عمليات حل مشكلات العميل و إشباع احتياجاته من خلال السلع و الخدمات المقدمة بواسطة رجل البيع".⁵

من خلال التعاريف يمكن تعريف البيع الشخصي على أنه وسيلة ترويج للمنتوجات التي يعرضها رجل البيع من خلال إتصاله المباشر بالمستهلك من أجل إقناعه و تشجيعه على إتخاذ قرار الشراء. حيث يتضمن البيع الشخصي الكثير من الجهود التي يجب أن يقوم بها رجل البيع لإتمام الصفقة البيعية و السعي لمعرفة حاجات و رغبات العميل المرتقب و مساعدته أيضا في حل مشاكله وإقامة علاقات طويلة الأجل معه.

¹ محمد عبيدات و هاني الضمور و شفيق حداد، مرجع سابق، ص 77.

² علي رباحة وفتحى ذياب، مرجع سابق، ص 70.

³ coussy, force de vente – management –Communication négociation, édition bertrand , paris, 1994,p33.

⁴ beckman & david L. Kurtz& louis E . boone, le marketing ,édition études vivantes, paris, 1990,p452.

⁵ نفيسة باشري و هناء عبد الحليم، مرجع سابق، ص 49.

الفرع الثاني: أهمية البيع الشخصي

تكمن أهمية البيع الشخصي في البحث عن الزبائن و التركيز على إشباع حاجاته والتأكيد على بناء علاقة طويلة الأمد معهم، و يساهم في مساعدتهم على حل مشاكلهم و اتخاذ قرار الشراء، و بالإضافة الى ما سبق فتكمن أهمية البيع الشخصي في:¹

1- يقوم البيع الشخصي - بإعتباره اتصال مباشر وشخصي - بنقل الرسالة المطلوبة من المؤسسة إلى نوع محدد و معين من المستهلكين، وغالبًا ما يتم هذا الإتصال وجهًا لوجه لذلك لا يتم إيصال الرسالة إلى مستهلكين غير محتملي؛

2- كما أن هذا الإتصال المباشر يجعل من البيع الشخصي مرئًا حيث يقوم رجل البيع بإجراء التعديلات الضرورية على عملية الإتصال بشكل يتناسب مع احتياجات ومتطلبات المستهلك، وبالتالي إمكانية التحكم بنوعية وكمية المعلومات التي ينقلها رجل البيع إلى المستهلك؛

3- سرعة التغذية العكسية التي تجعل من البيع الشخصي أكثر أهمية، إذ يستطيع رجل البيع وبشكل فوري التعرف على ردود فعل المستهلك وسماع رأيه واعتراضاته، وبالتالي إجراء التعديلات اللازمة على النهج البيعي بما يتناسب مع ردود فعل المستهلك.

4- يؤدي البيع الشخصي إلى تكوين علاقات شخصية بين رجل البيع والمستهلك مبنية على الصداقة والثقة وعن طريقها يقوم رجل البيع بجمع معلومات عن الطرف الآخر وإدراك حاجاته وخصائصه ومعرفة سلوكه وإمكانياته، وبالتالي التعامل معه على هذا الأساس، حيث أن رجل البيع الناجح هو الذي يسعى إلى خلق علاقات تأخذ بعين الاعتبار مصالح الزبائن كوسيلة للنجاح على المدى الطويل .وبالتالي يقوم رجل البيع بدوره بنقل جميع المعلومات التي يحصل عليها سواء عن المستهلكين أو السوق أو المنافسين إلى إدارة المؤسسة من أجل دراستها وتحليلها وبالتالي الاستفادة منها في المستقبل.

الفرع الثالث : أهداف البيع الشخصي:

تعمل المؤسسات على تحقيق إتصال مباشر أو غير مباشر بالزبائن الحاليين و المستهدفين و ذلك لتعريفهم بمنتجاتها و حثهم على اقتنائها، و بالتالي تكمن أهداف البيع الشخصي في:²

1- البحث عن العملاء: محاولة إيجاد مستفيدين جدد و/أو زيادة المبيعات للمستفيدين الحاليين والمرتقبين؛

2- إقناع العميل بالشراء : على الرغم من أن إيجاد العملاء هو هدف مهم، فإن تحقيق هذا الهدف يبدو لا فائدة منة ما لم يكن العملاء مقتنعين من عملية الشراء، وعلية فإن الهدف الثاني من البيع الشخصي هو تحويل هؤلاء

¹ دحمان ليندة، التسويق الصيدلاني حالة مجمع صيدال، رسالة دكتوراه، جامعة دالي إبراهيم -الجزائر-، السنة الجامعية 2009-2010، ص 301.

² العايب أحسن، دور الترويج في تسويق الخدمات الفندقية - دراسة حالة فندق السيوس الدولي بعنابة-، مذكرة ماجستير، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، السنة الجامعية 2008-2009، ص 111.

المحتملين إلى مشترتين فعليين، حيث أن غالبية هؤلاء الأفراد يبحثون عن نوعية معينة من المعلومات والتي هم بحاجة لها لغرض الشراء، وبالتالي فإن رجل البيع عليه أن يضمن لهؤلاء ما يحتاجونه من هذه المعلومات؛

3- تحقيق حالة القناعة عند العملاء: حالة القناعة مسألة ضرورية عند العملاء، وهذا إذا ما تحقق فإنه سيضمن حالة التكرار في الشراء على المدى الطويل.

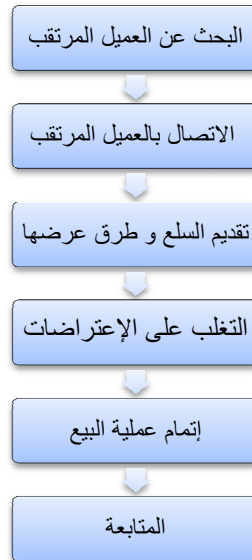
الفرع الرابع: البيع الشخصي و إدارة المبيعات: يلعب البيع الشخصي الدور الرئيسي في تحقيق أهداف إدارة المبيعات من خلال ما يلي¹:

1. زيادة الجهود المبذولة لبناء علاقة مع الزبائن لضمان البقاء و الإستمرار.
2. إن إدارة القوى البيعية تلعب دورا مهما في إنجاح البيع الشخصي.
3. الإدارة الجيدة للقوى البيعية ينقل البيع الشخصي من بؤرة التأثير على سلوك المشتري إلى إدارة النزاع ما بين البائع و المشتري من أجل إدامة و استمرار العلاقة؛
4. توفر إدارة المبيعات رجال بيع أكفاء لإنجاح عملية الإتصال بالزبائن و تحقيق الأهداف البيعية؛
5. توفر إدارة المبيعات جميع المستلزمات اللازمة لإنجاح البيع الشخصي (أفراد، أجهزة، متاجر، خدمات... إلخ)؛
6. تخصيص الميزانية اللازمة لإنجاح البيع الشخصي؛
7. تحديد مبدأ التحفيز المناسب؛
8. تحديد العلاقات بشكل واضح ما بين العاملين في البيع الشخصي و إدارة المبيعات؛
9. وضوح أهداف إدارة المبيعات و إمكانية فهمها من قبل رجال البيع يسهل العمل في البيع الشخصي و يساعد رجال البيع على تحقيقها؛
10. واقعية أهداف إدارة المبيعات تحفز رجال البيع على العمل و لا تجعلهم يفشلون في تحقيقها مما يولد إحباط كبير لدى العاملين في البيع الشخصي.

¹محمود جاسم الصميدعي و ردينة عثمان يوسف، مرجع سابق، ص 268.

الفرع الخامس: آلية البيع الشخصي: و تتمثل آلية البيع الشخصي في الخطوات المبينة في الشكل التالي:

شكل (II-14): خطوات آلية البيع الشخصي.



المصدر: محمد عبيدات و عبد الله سمارة، إدارة المبيعات، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، القاهرة، 2014، ص 226.

أولاً- البحث عن عملاء مرتقبين: إن أحد المهام الأساسية لرجل البيع هو البحث عن عملاء جدد بالإضافة إلى مجموعة العملاء الحاليين فيمكن أن يزيد من عدد العملاء داخل المنطقة البيعية المخصصة له أو يصل إلى قطاعات جديدة من العملاء داخل نفس المنطقة، و يهدف البحث عن مشتركين جدد إلى زيادة عدد الزبائن مستقبلاً لضمان حصة كافية في الأسواق و ضمان استمرارية الزيادة في حجم المبيعات¹.

ثانياً- الإتصال بالعملاء المرتقبين: بعد أن يقوم رجل البيع بإعداد قائمة بالعملاء المرتقبين، فإن الخطوة التالية هي أن يباشر بعمل الترتيبات اللازمة للإتصال هؤلاء وتحديد مواعيد لمقابلتهم.²

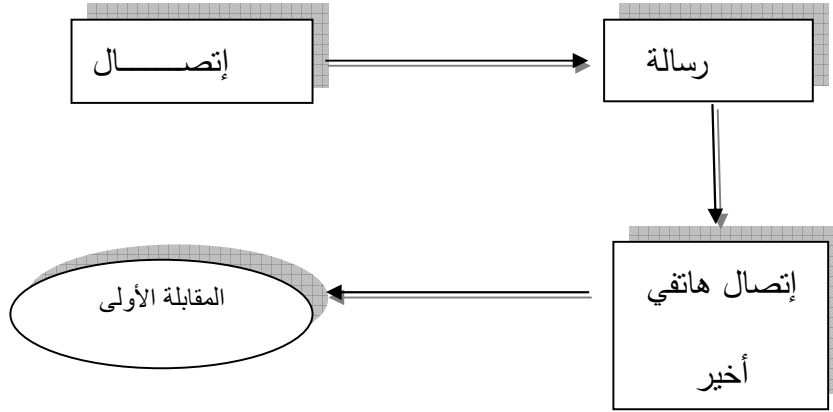
الطريقة الشائعة لمثل هذا الاتصال، هي رسالة قصيرة تقدم للمقابلة يبعثها رجل البيع ، ويتم من خلالها إزالة أية حواجز أو عقبات يمكن أن تقلل فرص اللقاء أو تأجيله، لذلك فإن الهدف الأساسي لهذه الرسالة هو تثبيت موعد المقابلة والتعجيل به، كذلك فإن مضمون الرسالة لا بد أن يهيئ المشتري المرتقب للمقابلة ويمكنه من التحضير لها إذا لزم الأمر، والمعتاد أن يقوم رجل البيع بإلحاق الرسالة بمكالمة هاتفية أخرى... وقد يطوي ذلك على قدر من الفضولية التي يمكن أن تؤثر على الطريقة التي يستجيب من خلالها المشتري المرتقب إلى رجل البيع، ولهذا فإن

¹ ليديا عشو، واقع و أهمية قوة البيع في مؤسسة خدماتية دراسة حالة مؤسسة djazzy، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري بقسنطينة، السنة الجامعية 2011-2012، ص 79.

² زروقي إبراهيم، إدارة المبيعات في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة المؤسسة الوطنية لمواد التنظيف و الصيانة مجمع ENAP، أطروحة دكتوراه، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، السنة الجامعية 2009-2010، ص 40.

محاولات الاتصال لابد أن تتم في إطار من البقاة والذكاء، ويمكن لرجل البيع أن يؤكد للمشتري أن اتصاله هذا ليس إلا لمجرد التأكد من وصول الرسالة والتذكير بموعد المقابلة، ولهذا فإن أية خطوة للتحرك في اتجاه المشتري يجب أن تكون مدروسة وتؤكد له الإهتمام به، ويمكن توضيح الخطوات السابقة في الشكل التالي:

شكل (II-15): المراحل المختلفة في عملية الاتصال بالمشتري المرتقب



المصدر: زروقي إبراهيم، إدارة القوة البيعية في المؤسسة الإقتصادية دراسة حالة المؤسسة الوطنية لمواد التنظيف و الصيانة بجمع ENAP، أطروحة دكتوراه، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، السنة الجامعية 2009-2010، ص 40.

ثالثا- تقديم السلع و طرق عرضها:¹ في هذه المرحلة يجب على رجل البائع أن يتذكر أن العميل لا يشتري السلعة أو الخدمة بحد ذاتها، بل يشتري مجموعة الفوائد و المنافع التي تساعد في حل إشباع حاجاته، لذا يتوجب على رجل البيع في حالة عرض المنتج أن يتكلم بصراحة و بوضوح و بثقة و يستخدم الكلمات المألوفة و المعروفة لدى العميل، و أن يجعل اللقاء مثيرا و محفزا و أن يتعد عن المغريات اللا معقولة، و تنقسم مرحلة العرض إلى قسمين:

1- المرحلة الأولى: وصف مختصر ودقيق للسمات و المنافع المتعلقة بالمنتج إضافة إلى شرح مبسط لطريقة الإستعمال؛

2- المرحلة الثانية: تتطلب عرضا فعليا أو واقعا للمنتج نفسه، وفي هذه المرحلة يتطلب من رجل البيع أن يلعب دورا هاما لجذب انتباه المشاهدين و إثارتهم بالحركة و الصوت و الفعل و محاولة إنهاء العرض بقرار الشراء.

و يتبع رجل البيع ثلاث طرق في العرض البيعي بهدف الحصول على عقد الصفقة البيعية، و هذه الطرق هي:²

3- طريقة الحث و الإستجابة: يتبع رجل البيع طريقة الحث للحصول على استجابة من العميل المتوقع بالموافقة على الشراء، أي أنه في حالة عدم معرفته لما يدور في ذهن هذا العميل يبدأ و يظل يقترح عليه العديد من العروض لحين الحصول على استجابة من العميل.

¹ حميد عبد النبي الطائي، مرجع سابق، ص 105.

² علي ربابعة وفتححي ذياب، مرجع سابق، ص 76.

4- طريقة صياغة البيع: وهذه الطريقة تعتمد كذلك على الحث و الإستجابة، لكن يفترض في هذه الحالة أن رجل البيع يعرف بعض الشيء عن العميل المرتقب و حاجاته و تفضيلاته و يستطيع أن يقوده من خلال خطوات منطقية إلى مرحلة البيع.

5- طريقة الحاجة و الإشباع: بموجب هذه الطريقة يقود رجل البيع العميل المرتقب للكلام في البداية عن احتياجاته لكي يستطيع ادراكها، ومن ثم عرض المنتجات عليه و بيان أن هذه السلع هي التي ترضي حاجته لكي يتوصل في الأخير لانتهاء عقد الصفقة البيعية.

والحقيقة أن عمليات العرض البيعي لا بد أن تكون قائمة على سياسة إستراتيجية مرسومة ومدروسة تستهدف إستمالة الإستجابة السلوكية (الشراء) المرغوبة، ويعتبر نموذج AIDA أحد المداخل النظرية التي يمكن أن يتبناها أي رجل بيع لتفعيل الحوار البيعي. وتشير الحروف الأربعة إلى المراحل الأساسية في عملية الحوار البيعي الناجح وهي:¹

1 - جذب الإنتباه Attention.

2- إثارة الإهتمام لدى المشتري المرتقب لما يروج له رجل البيع من سلع أو خدمات Interest.

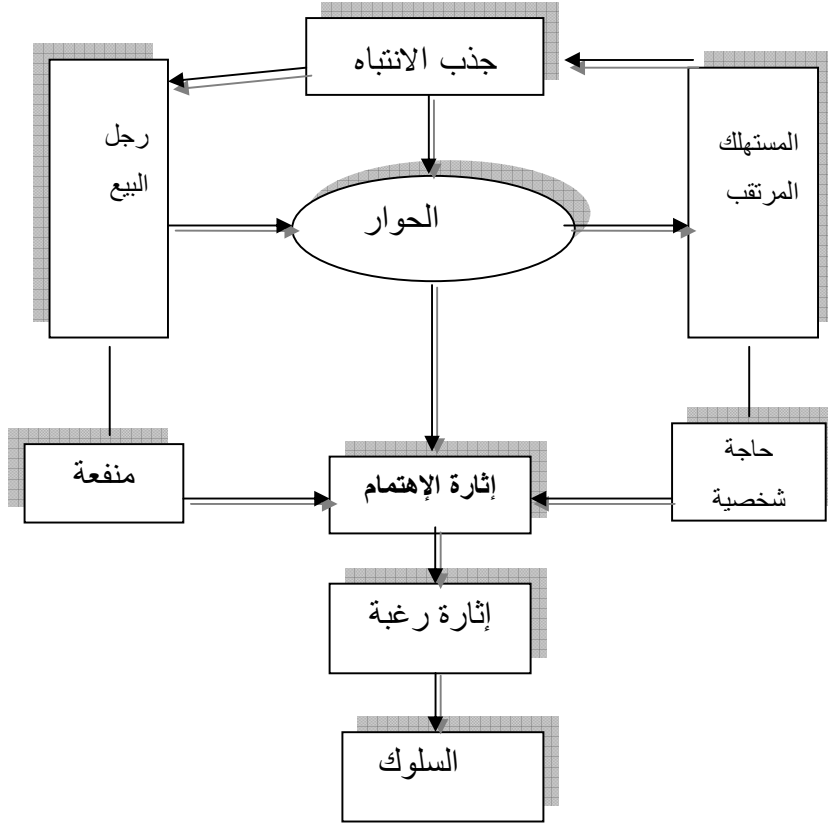
3 - إثارة الرغبة Desire في الشراء.

4- إستمالة السلوك الشرائي Action.

هذا ويوضحه الشكل المراحل الرئيسية في نموذج AIDA.

¹ محمد إبراهيم عبيدات، استراتيجية التسويق-مدخل سلوكي-، الطبعة الرابعة، دار وائل، عمان- الأردن، 2009، ص 359.

شكل (II-16): نموذج AIDA للحوار البيعي



المصدر: محمد عبيدات و عبد الله سمارة، إدارة المبيعات، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، القاهرة، 2014، ص 218.

رابعاً- التغلب على الاعتراضات: يواجه رجل البيع الكثير من الاعتراضات التي يثيرها العملاء، بالتالي يجب على البائع أن يكون مستعداً و مهياً لمواجهتها، و لا بد أن يكون رجل البيع على علم كبير بالاعتراضات و الإنتقادات المعتادة في الظروف التي يعمل فيها و بطرق مقابلتها و الرد عليها بعبارات مقنعة و مغرية¹ ، و يوجد عدة طرق للرد على الاعتراضات كما يلي:

1- طريقة النفي المباشر: و هي المناسبة للحالات التي يكون فيها الاعتراض مزيفاً و غير قائم على أساس من الصحة.

2- طريقة النفي غير المباشر: تعتبر هذه الطريقة لمقابلة معظم الاعتراضات التي تصدر من العملاء.

3- طريقة التعويض: و هي تعترف مباشرة بصحة ما يقوله العميل و لكنها تبرز من المغريات البيعية.

4- طريقة العكس: أن رجل البيع يبرهن للعميل على أن الحالة المنشئة لاعتراضه هي التي تدعو إلى ضرورة شرائه السلعة.

¹ علي ربابعة وفتحى ذياب، مرجع سابق، ص 78.

5- طريقة الإستجواب: يقصد بها قيام العميل بالرد على اعتراضه بنفسه و ذلك حينما يجب على سؤال رجل البيع.

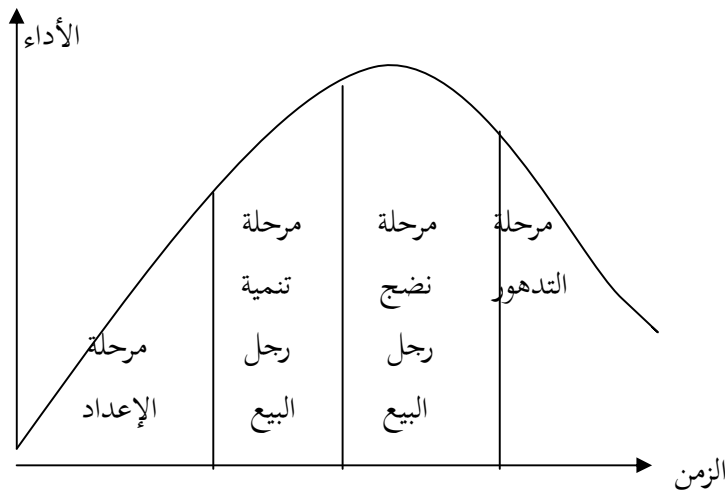
خامسا- إتمام عملية البيع: عند هذه الخطوة أصبح رجل البيع مهياً للوصول إلى النتيجة النهائية التي يسعى إليها من العملية البيعية، ألا وهي توقيع الصفقة البيعية و إبرامها، و الوصول إلى هذه المرحلة يعني تتويجا لجهد و خبرة و كفاءة رجل البيع الناجح، و من وجهة نظر العملية البيعية فإن الأبرام يعني الحصول على موافقة العميل المنتظر شفهيًا أو توقيعه على شراء السلعة أو الخدمة المعروضة.¹

سادسا- المتابعة: تفيد المتابعة من جانب رجال البيع للعملاء في معرفة الأسباب وراء عدم تقديم العملاء لأوامر الشراء في حالة الوعد بذلك، أو وراء عدم تكرار الشراء ثانية، و تفيد المتابعة كذلك في تجميع المعلومات عن رد الفعل اتجاه اتجاه السلعة بعد الإستعمال الفعلي لها.²

الفرع السادس: دورة حياة أداء رجل البيع

و الشكل التالي يبين دورة حياة أداء رجال و الذي ينتهج نفس مراحل دورة حياة المنتج

شكل(II-17):دورة حياة أداء رجل البيع.



المصدر: محمد سعيد عبد الفتاح، إدارة التسويق، دار الجامعة، بيروت-لبنان ، 1992، ص472.

فمن خلال الشكل نلاحظ على أن دورة حياة أداء رجل البيع إتسمت بأربعة مراحل³:

¹ محمد عبيدات و عبد الله سمارة، مرجع سابق، ص 238.

² علي ربابعة وفتحى ذياب، مرجع سابق، ص 78.

³ محمد سعيد عبد الفتاح، إدارة التسويق، دار الجامعة ، بيروت- لبنان ، 1992، ص472.

أولاً- مرحلة الإعداد : عندما يوظف رجل البيع ويدخل ضمن ثقافة المؤسسة و هي الانطلاقة الأولى لرجل البيع بعد اجتياز مسابقة التوظيف و تحقيق كل الشروط المطلوبة في التوظيف ينطلق عمل رجل البيع في المرحلة الأولى و هي محاولة البحث عن أكبر عدد من الزبائن و بالتالي تصريف أكبر كمية من المنتج.

ثانياً- مرحلة النمو : وتحاول المؤسسة رفع مهاراته وصقل مواهبه من خلال التدريب، و في هذه المرحلة تظهر طاقات رجل البيع من خلال معرفة الزبائن وخاصة كل زبون كذلك تتسم هذه المرحلة بتدريب رجل البيع و ذلك عن طريق حصص أسبوعية أو شهرية لتدارك بعض النقائص أو لمواكبة التقنيات الحديثة للبيع.

ثالثاً- مرحلة التقدم والنضج : على المؤسسة تنشيط دافعية رجل البيع من خلال نظام حوافز ففي هذه المرحلة يكون رجل البيع قد حسن النقائص التي كانت تنتابه في المراحل السابقة و بالتالي تحقيق أكبر ربحية من خلال تصريف أكبر عدد من المنتجات.

رابعاً- مرحلة التدهور : في هذه المرحلة يتدهور أداء رجل البيع و بالتالي لا يمكن أن يتسم بالحركة في هذه المرحلة في تصريف المنتجات أو في تحقيق العائد، لهذا عادة يواجه رجل البيع إلى مناصب أخرى مثل التدريب أو التكوين بالنسبة لرجال البيع الجدد.

الفرع السابع: العوامل المؤثرة في أداء البيع الشخصي.

إن من أبرز مهام رجال البيع هو تحقيق أهداف المؤسسة في مجال يتميز بالتغيير المستمر، إذن فهو يتعامل مع مكونات تؤثر عليه بشكل أو بآخر، وقد يختلف عمل رجل البيع عن أي عمل آخر وذلك لأنه يتصف بالإتصال المباشر مع الزبائن، كما أن أداء رجل البيع يتأثر بخمسة عوامل مهمة:¹

أولاً- الدافعية : و التي تعني مجموع المجهودات التي يقرر رجل البيع استخدامها وذلك من أجل إتمام نشاطه أو المهام الموكلة إليه.

ثانياً- مستوى المهارات : يوافق مستوى الخبرة التي توصل إليها من خلال قيامه بالنشاط البيعي، أي كيفية قيامه بالبيع وكذلك مستوى المعرفة التقنية و كذا التنظيم.

ثالثاً- استعداد رجل البيع : يمكن تعريفه على أنه حدود مهارات رجل البيع وتشمل ثلاثة عوامل:

1- العوامل الفيزيائية (الجسمانية)؛

2- العوامل النفسية؛

3- العوامل الشخصية.

رابعاً- إدراك رجل البيع لمهمة المسندة إليه : يجب أن يعرف رجل البيع دوره في نظام المؤسسة التي يعمل فيها، وعلى المشرف أن يعرف رجل البيع بالنشاطات و السلوكات التي يقوم بها خلال:

¹Darmon et autres, Le Marketing : Fondements et Applications, 5^{ème} édition, Les éditions de la chanelière, Paris, 1996, p 398.

1- الاجتماعات (اليومية ، أسبوعية ، دورية ،...)

2- الجريدة ؛

3- الإتصال المباشر عبر الهاتف.

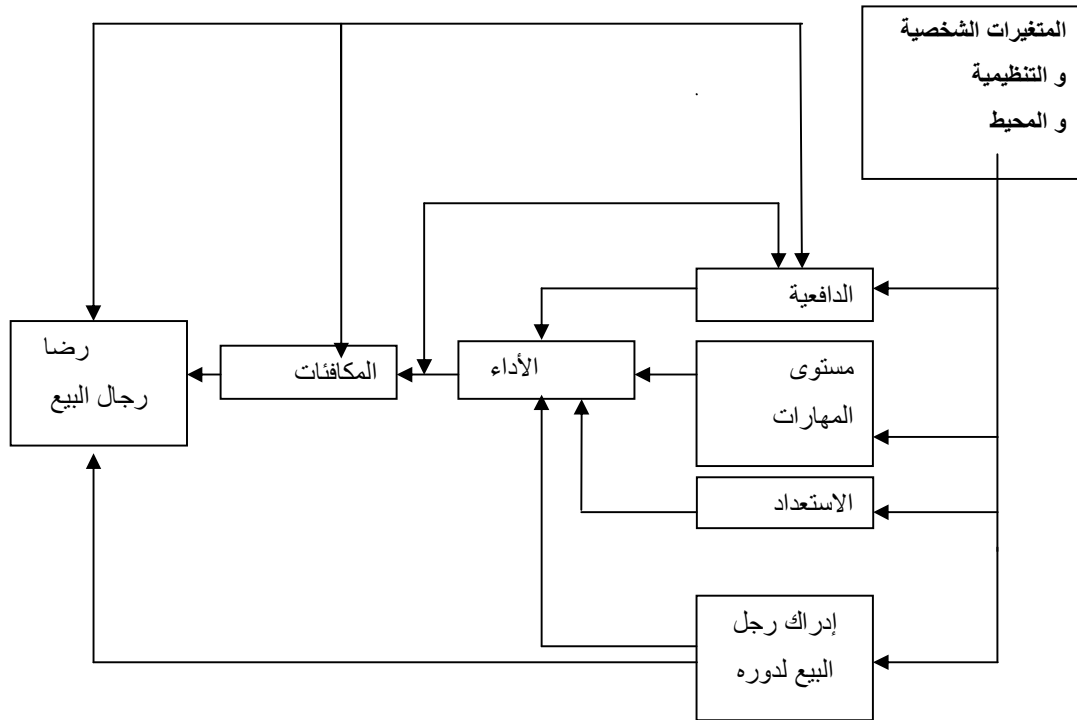
يجب على مدير المبيعات أن يبعث روح العمل الجماعي و أن يؤكد عل مدى التكايف داخل المؤسسة.

خامسا- **العوامل التنظيمية و المحيط :** وقد تؤثر هذه العوامل إما:

1- **تأثيرا مباشرا :** فالحيث يعتبر طاقة القطاع إذ يجب الأخذ بعين الاعتبار تغير أذواق المستهلكين لأنه سيؤثر على رجل البيع مهما كانت الدافعية والمهارات لدى رجل البيع.

2- **تأثيرا غير مباشر:** أي أن تأثير هذه العوامل سينطلق من خلال تأثيرها على الدافعية ومستوى المهارات والشكل التالي يوضح هذه العوامل المؤثرة على أداء رجل البيع:

شكل(II-18): العوامل المؤثرة في أداء رجل البيع



المصدر: ناجي معلا، الأصول العلمية في إدارة المبيعات، مطابع الفنار، عمان-الأردن، الطبعة الثانية، 2000، ص 236.

من خلال هذا الشكل يمكن أن نبين علاقة هذه العوامل بأداء رجل البيع حيث أن رجل البيع الذي له إلمام بالمهام البيعية وله معرفة بالمنتج وكذا أسس فن البيع سوف يحوز ثقة المستهلك ويكون قادرا على التأثير عليه. فرجل البيع الأقل معرفة بهذه الأعمال لا يمكن له أن يحقق نتائج طيبة مما يؤثر على أدائه، هذه المعرفة بأعمال البيع قد تكون نتيجة لسنوات طويلة من الخبرة والتدريب المكثف أو المعرفة الكاملة بالمنتج موضع البحث،

بالإضافة إلى أن رجال البيع الحاصلين على درجات علمية عالية غالبا ما يكونوا قادرين على دراسة وفهم المستهلكين والذين يتعاملون معهم، وبالتالي تحقيق مبيعات كبيرة.

المبحث الثاني: إدارة القوى البيعية

يشكل رجال البيع جزءا هاما من الموارد البشرية لأية مؤسسة تتبنى المفهوم الحديث للتسويق، باعتبارهم عاملا رئيسيا في تحقيق الأهداف البيعية للمؤسسة، لذلك فالعناية برجال البيع والإهتمام بتطويرهم، وزيادة الفعالية لديهم لتحسين الأداء البيعي، يعتبر من أهم المسؤوليات التي تلقى على عاتق المؤسسة كاختيار وتعيين رجال البيع المناسبين، تحديد برامج التدريب وإسنادها لرجال البيع المعنيين بذلك، مكافأة رجال البيع من خلال اختيار الطريقة المناسبة التي تضمن أداء أفضل لرجال البيع والمؤسسة و الرقابة والتقييم على النشاط البيعي.

المطلب الأول: القوى البيعية

سنستطرق في هذا المطلب لتعريف القوى البيعية، و أنواع القوى البيعية ، و كيفية تحديد الحجم الأمثل.

الفرع الأول: تعريف القوى البيعية

لقد اختلفت المفاهيم حول معنى القوى البيعية وهذا راجع لموقعها الإستراتيجي في المؤسسة، وحتى نوضح هذا الإبهام سوف نتطرق لبعض التعريفات:

1- التعريف الأول: "مجموعة الأشخاص التجاريين المكلفين بالإتصالات الشخصية مع الزبائن الحاليين والمحتملين"¹.

2- التعريف الثاني: " القوة البيعية عبارة عن مجموعة الأشخاص التجاريين المكلفين بالبيع وإثارة الطلب "².

3- التعريف الثالث: " القوة البيعية هي تلك المجهودات الشخصية التي تبذل بغرض إقناع المشتري على شراء سلعة أو خدمة يتم الترويج لها"³.

4- التعريف الرابع: "مجموعة من الأشخاص، يضطلعون بمهمة أساسية تعد القاسم المشترك بينهم، وهي بيع أو السعي إلى بيع منتجات المؤسسة بفضل الاتصال المباشر مع العملاء المحتملين، الموزعين، ومؤثري الشراء"⁴.

من التعارف السابقة نستنتج أن القوى البيعية هي أداة إتصال بين المنتج والمستهلك النهائي التي تتمثل في مجموعة من الأشخاص الذين يمارسون مهمة البيع، إذا فإن القوة البيعية تعتبر وسيلة من وسائل ترويج المبيعات التي تتضمن مقابلة رجل البيع للمستهلك أو المشتري الصناعي وجها لوجه بغرض تعريفه بخصائص السلعة أو الخدمة و إقناعه بشرائها من جهة ومن جهة أخرى البحث عن رغبات و إحتياجات الزبائن الحاليين أو المحتملين والعمل على تلبية أكبر حد ممكن من الرغبات.

¹ Chirouze, Le marketing, Chotard et associés ,Paris,1990, P124.

² J.Phelpher et Jorzanice, « marketing », Vuibert Gestion 1998, P 430.

³ محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 24.

⁴ Lendervie et Lindon, Mercator –théorie et pratique du marketing-, 5ème édition, Edition Dalloz, Paris,1997, P390.

الفرع الثاني: أنواع القوى البيعية (رجال البيع) : يمكن أن تقسم المؤسسة قوة بيعها إلى ¹:

أولاً- قوة بيعية داخلية: وهم رجال البيع الموجودين داخل المؤسسة، أي كل من الموظفين المكلفين بالرد على الهاتف، إضافة إلى البائعين وتقنين البيع الذين يستقبلون الزبائن في محلات المؤسسة.²

ثانياً- قوة بيعية خارجية: وهم رجال البيع الموجودين خارج المؤسسة، مثل البائعون، الأعوان المروجون المتنقلون مع المؤسسة والمكلفين بالعملية التجارية لدى الزبائن الحاليين والمحتملين، وهؤلاء الوكلاء المعتمدين من قبل المؤسسة يكون لديهم مكاتب خاصة بهم موزعة عبر التراب الوطني، وتقوم المؤسسة بدفع مرتباتهم عن طريق العمولة التي تقدم على أساس مقدار المبيعات التي يحققها كل بائع في الشهر.

لذا من التقسيمين السابقين يمكن إيجاد عدة أنواع لرجال البيع تتمثل في:³

1- رجل البيع التجاري: يهدف رجل البيع التجاري بتنمية علاقات طويلة الأجل مع الزبائن و غالباً ما يكون عمله روتينياً متكرراً و يطبق هذا النوع في أسواق مستقرة ومعروفة ومن المسؤوليات الهامة أو أهم الصلاحيات التي يقف عليها رجل البيع التجاري هي مساعدة الموزعين على زيادة مبيعاتهم عن طريق المساعدة من الجوانب الترويجية المختلفة.

2- رجل البيع المساعد: وهو الشخص المسؤول عن زيادة مبيعات الشركة عن طريق مساعدة الموزعين في جهودهم البيعية، وتتركز مهمته الأساسية في إقناع، أو استمالة المستهلك النهائي لشراء السلعة من الموزع، وهو عادة لا يقوم بأخذ الأوامر أو الحصول عليها.

والمثال على هذه الحالة رجل بيع أحد منتجي الأدوية والذي يجوب الصيدليات بالعينات المختلفة محاولاً إقناعها بالتعامل في هذه الأدوية وشرائها من الموزعين.

3- رجل البيع الفني: ويتعامل رجل البيع الفني مع عملاء الشركة الحاليين محاولاً زيادة مشترياتهم من سلع الشركة، عن طريق تقديم الخدمة والمشورة الفنية لهم. وغالباً ما يحتاج هذا الشخص إلى خلفية هندسية أو فنية مع مستوى مرتفع من التعليم. وهو يتشابه مع رجل البيع المساعد في أدائه للوظائف الاستشارية، وبالإضافة إليها، فهو كثيراً ما يبيع مباشرة إلى المستخدمين الصناعيين والمشتريين الآخرين، ويقضي معظم وقته في تعريف العملاء الصناعيين بالخصائص الفنية للسلع وصفاتها الجديدة، كما أنه يساعدهم في حل المشاكل التي تنشأ عند تركيب الآلة، ويساعدهم على إدماج السلع المشتراة في سلعهم. ولذا فإن حل مشاكل العملاء يعد من المهام الرئيسية لرجل البيع الفني، وغالباً ما يتخصص رجل البيع الفني طبقاً للسلع أو طبقاً للأسواق.

¹ ليديا عشو، مرجع سابق، ص 88.

² هيد عبد النبي الطائي، مرجع سابق، ص 135.

³ بشير العلاق وعلي ربابعة، الترويج والإعلان: أسس. نظريات. تطبيقات (مدخل متكامل)، دار البازوري العلمية، عمان- الاردن، الطبعة الأولى، 1998، ص 75.

4- رجل بيع الأعمال الجديدة: يهتم هذا النوع من الرجال بالبحث عن العملاء أو تحويل العملاء المحتملين إلى عملاء حقيقيين ، كما يرى بعض المتخصصين في التسويق بضرورة تقسيم القوة البيعية في المؤسسة إلى قسمين ، الأول يركز على الاحتفاظ بالعملاء الحاليين و الثاني تحويل العميل المحتمل إلى حالي.

الفرع الثالث: مواصفات رجل البيع:

حتى يستطيع رجل البيع القيام بمهامه بصورة إيجابية و حسنة ، فإنه من الأجدر أن يتمتع بصفات و خصائص تمكنه من مزاوله النشاط البيعي بكفاءة ، و هذه الخصائص¹:

- 1- الإستعداد الذهني: إن الحضور الذهني لرجل البيع يعتبر من الأمور الهامة في مزاوله النشاط البيعي بكفاءة، و يعكس الحضور الذهني إقتناع رجل البيع بالمهنة التي يمارسها؛
- 2- المعرفة التامة بالسلعة أو الخدمة: خصائصها و مواصفاتها، وذلك حتى يعرف رجل البيع الإجابة على استفسارات العميل و أسئلته عن الشيء المعروض؛
- 3- الحماس و الإخلاص في العمل و للمؤسسة التي ينتمي إليها؛
- 4- تنظيم الذات: أي ترتيب سير العمل البيعي تنظيمه؛
- 5- الحيوية و النشاط في العمل؛
- 6- الثقة في النفس و الإتزان النفسي و العاطفي لرجل البيع؛
- 7- المظهر الخارجي الحسن، حسن الكلام و النطق السليم، إدارة الوقت، إدارة الحديث (اللباقة في الكلام)، التأني و التريث.

الفرع الرابع: واجبات رجل البيع:

في ضوء النظرة الحديثة لوظيفة رجل البيع الموجه إلى العميل وحاجاته و رغباته نجد أن أكثر المهام الملقة على عاتق رجل البيع في ما يلي:²

- 1- **الإتصال بالمشتريين المرتقبين:** يعتمد في اختيار وسيلة وطرق الإتصال على خصائص و مواصفات المستهلكين في الأسواق المستهلكة و الموارد المالية المتاحة و السلع المراد بيعها.
- 2- **تعليم العميل:** أي تعريف العميل بالمنتج أو الخدمة و طريقة إستخدامها و مجال إستعمالها.
- 3- **التحضير للتغير:** و ذلك من خلال جهوده الشخصية و توقعاته بأحاسيس العميل و الإقناع التحضير.
- 4- **حل مشكلات العملاء:** و ذلك من خلال تحديد حاجات العملاء و مساعدتهم على إدراك ذلك و البحث عن البدائل المناسبة لإشباعها.
- 5- **الإبتكار:** و هنا يلعب رجل البيع دور المبتكر في أداء وظيفته البيعية دون الإكتفاء بالطرق التقليدية.

¹ محمد عبيدات و عبد الله سمارة، مرجع سابق، ص 225.

² محمد صبري، مرجع سابق، ص 50.

6- الإتصال الجيد: حيث من المفترض أن يكون رجل البيع قادر على تحقيق الإتصال الفعال مع العملاء و تزويدهم بالمعلومات الدقيقة و الكافية في الوقت المناسب و بالتعبير الجيد.

7- البحث: حيث يقوم رجل البيع بالتقصي و جمع البيانات و تحليلها و استخلاص النتائج حول العملاء و السوق و اتجاهاته في المنطقة البيعية التي يعمل بها.

8- التنبؤ بالمبيعات: و هنا يساهم رجل البيع في القيان بوضع التقديرات المتوقعة للمبيعات في المنطقة البيعية.

9- تقديم الإقتراحات: تقديم الإقتراحات اللازمة و المناسبة لإدارة التسويق حول تطوير و تعديل و تطوير المنتجات أو السياسات التسويقية.

الفرع الخامس: تحديد حجم القوى البيعية:

و تتمثل تحديد حجم القوى البيعية في الوصول إلى عدد رجال البيع الذين تحتاجهم الشركة لإنجاز الواجبات و المهام، و لذلك فإن الشركة تحتاج إلى وسيلة تمكنها من تحديد حجم القوى البيعية الأمثل، لتحقيق احتياجاتها من رجال البيع، باعتبارهم يشكلون واحداً من أهم العوامل المؤثرة في العملية الإنتاجية، و الأكثر حصة في التكاليف الإدارية، و بناءً على ذلك فإن العاملين هم جزء هام و حيوي من المنتج الذي تبيعه الشركة، و ذلك أن الزيادة في عدد رجال البيع سوف يؤدي إلى زيادة كل من المبيعات و التكاليف. تستخدم عدة شركات نموذجاً يطلق عليه مدخل عبء أو مقدار العمل، و الذي بواسطته يتم تحديد حجم القوى البيعية:¹

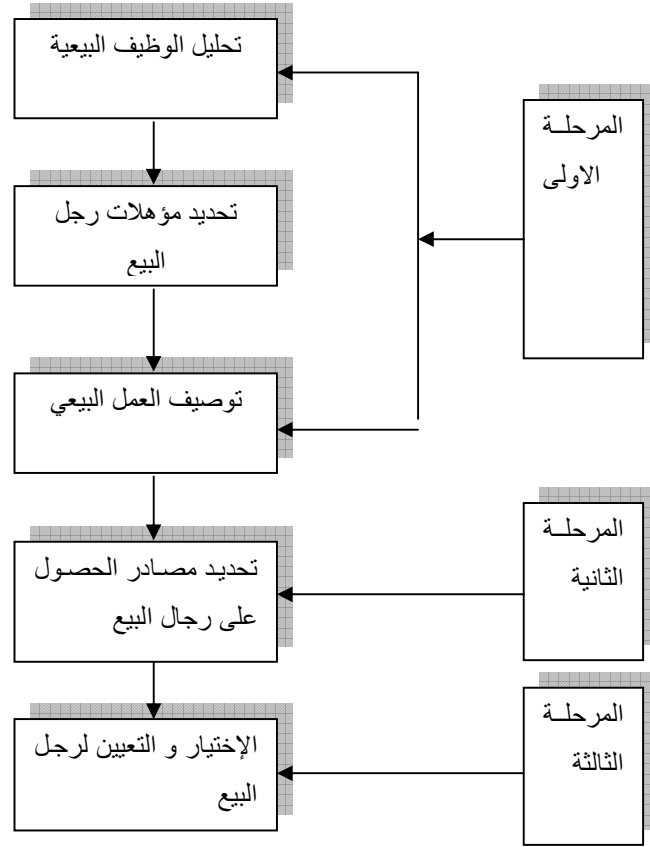
المطلب الثاني: إختيار و تعيين رجل البيع

إن عملية إختيار رجال البيع المناسبين من الأمور المهمة في أية مؤسسة، ولو أن بعض المؤسسات لا تهتم بهذه الناحية لاعتبارها أن الرجل الناجح يولد ولا يخلق، والتجربة هي الكفيلة بإكتشافه، وعليه فالمؤسسة لا تكلف نفسها البحث عن رجال البيع، ومنه ينتج عن سوء الإختيار لرجال البيع تقليل فرص المؤسسة في تحقيق المبيعات المطلوبة فضلاً عن خلق انطباع سيء في أذهان العملاء عن المؤسسة ومنتجاتها، أما الإختيار السليم ينعكس على المؤسسة من حيث تحقيق معدلات مرتفعة من المبيعات ويؤدي إلى انخفاض معدل تغيير الموظفين وبالتالي يقلل من تكاليف البحث عن موظفين.² لذا عملية إختيار رجال البيع و تعيينهم لتولي المنصب أو الوظيفة تمر بعدة خطوات، التي تكون مبنية على أسس سليمة و علمية، وسيتم عرض هذه الخطوات في الشكل التالي:

¹ حميد عبد النبي الطائي، مرجع سابق، ص 133.

² علي رابعة وفتحي ذياب، مرجع سابق، ص 46.

شكل (II-20): مراحل عملية اختيار و تعيين رجال البيع.



المصدر زاهد عبد الحميد السامرائي و سمير عبد الرزاق العبدلي، إدارة المبيعات و البيع الإلكتروني، إثراء للنشر و التوزيع، عمان-الأردن، ط 1، 2010، ص89.

الفرع الاول: المرحلة الأولى: وتتضمن ثلاث خطوات:

- تحليل الوظيفة البيعية؛
- تحديد مؤهلات رجل البيع؛
- توصيف العمل البيعي.

أولاً- تحليل وظائف البيع: تبدأ عملية اختيار رجال البيع بتحليل دقيق للوظائف المطلوب القيام بها، من حيث وضع وصف شامل و واضح و مكتوب لوظيفة رجل البيع، يوضح فيه الواجبات الرئيسية التي تنطوي عليها، و المؤهلات الواجب توفرها في من سيشغل هذه الوظيفة، و بهذا تغدو عملية إختيار رجال البيع في حقيقتها على عملية مطابقة بين مواصفات الوظيفة و بين مرشحات المرشح لشغلها. و وظيفة رجال البيع تنطوي على نطاق واسع من الأعمال، لهذا فإن عملية تحليل هذه الوظيفة تتم ميدانياً، وذلك بالنزول إلى السوق والتعرف على ما يقوم به رجال البيع، ومحاولة قياس الوقت المكرس لكل من الأعمال التي يقوم بها، ثم تبعا لطبيعة هذه الأعمال التي تتمثل في "أعمال تخطيطية" كإعداد خط السير، "وأعمال البيع الفعلي" وتشمل الاتصال بالعميل المرتقب، "وأعمال مكتبية"

مثل كتابة التقارير البيعية، بالإضافة إلى "أعمال خاصة بالخدمات الفنية" التي قد يحتاج إليها بيع أنواع معينة من المنتجات.¹

ثانيا- تحديد مؤهلات رجال البيع: إن تحديد المؤهلات تعني مقدار المعارف و المهارات العلمية و العملية التي يتمتع بها رجل البيع و القابليات الشخصية و الخصائص الفردية ، و من الأمثلة التوضيحية لبعض المهارات الشخصية و الإجتماعية لرجل البيع ما يلي²:

1- مهارات البيع الشخصي و الإبداع فيه؛

2- مهارات الإتصال المباشر مع الزبائن؛

3- الثقة بالنفس؛

4- قدر كبيرة على إقناع الآخرين؛

5- الحماس و الإندفاع في العمل؛

6- القدرة على مواجهة مشاكل الزبائن.

ثالثا- توصيف العمل البيعي لرجل البيع: و يتمثل توصيف العمل البيعي في:³

1- **صفات شخصية:** وتتمثل في الخصائص الجسمانية والحيوية للفرد مثل السن والوزن والطول والحالة الصحية، كما تشمل المظهر، والحالة الاجتماعية والبيئة، الصبر مع نوع من السيطرة، الاستقامة والنزاهة، التفاؤل وروح المبادرة... الخ.

2- **صفات تعليمية:** وتتمثل في درجة التعليم التي حصل عليها الفرد، وهنا قد تختلف الصفة التعليمية من وظيفة رجل بيع لآخر حسب نوع وطبيعة الواجبات التي سيتحملها وكذلك حسب نوع السلعة التي سيتعامل فيها أو المنطقة البيعية التي تواجه فيها، فهناك منها ما يتطلب رجل بيع مجرد يجيد القراءة والكتابة وأخرى تحتاج لشهادة متوسطة كما أن هناك من الوجبات ما قد يتطلب شهادة جامعية في رجل البيع. إذا هذه الصفة تتمثل في المهارة وممارسة العملية في مجاله، طاقة كبيرة في التنظيم والقدرة على التكيف.

3- **صفات عامة:** وتشمل قدرة الفرد على الإقناع، واللياقة، والقدرة على إدارة الحديث والثقة بالنفس... الخ.

4- **الثقافة العامة:** مستوى التعليمي والتربوي الجيد، معرفة جيدة بمجريات الأمور.

5- **صفات تتعلق بالخبرة:** أي مدى ما يتوفر عند الفرد من خبرة في مجال البيع أو أي أعمال أخرى تتعلق به، ومدة هذه الخبرة زمنياً. حيث أن بعض الأعمال تشترط مثل هذه الخبرة بصفة أساسية. ولتحديد هذه الصفات يمكن الاستعانة بطلبات التوظيف أو عن طريق المقابلة مع المرشحين.

¹ ناجي معلا، مرجع سابق، ص 193.

² زاهد عبد الحميد السامرائي و سمير عبد الرزاق العبدلي، مرجع سابق، ص 91.

³ علي ربابعة وفتححي ذياب، مرجع سابق ، ص 51-52.

الفرع الثاني: مصادر الحصول على رجال البيع

فيما يخص مصادر الحصول على رجال البيع، فهناك مصادر رئيسية ومتعددة تلجأ إليها المؤسسة كلها أو بعضها، وذلك يتوقف على نوع الوظائف البيعية، وهذه المصادر يمكن تقسيمها إلى قسمين مصادر داخلية و مصادر خارجية:¹

أولاً- المصادر الداخلية: وتتمثل في الأفراد العاملين داخل المؤسسة في الوقت الحالي أو كانت تعمل بها من قبل ولديهم الرغبة في العودة إلى العمل مرة أخرى في الشركة²، ويتم الحصول على رجال البيع المناسبين من داخل المؤسسة بإحدى الطرق التالية:

1- رجال البيع الحاليين: إن رجال البيع الحاليين بحكم عملهم، يعرفون جيداً نوعية ومؤهلات الأفراد الذين تبحث عنهم المؤسسة، وبالتالي يكونوا قادرين على الاتصال بعدد كبير من رجال البيع لإقناعهم بالانضمام معهم للعمل داخل المؤسسة التي ينتمون إليها.

2- مدير المبيعات: يعتبر كذلك مدير المبيعات مصدراً هاماً للحصول على رجال البيع الجدد، فاتصالاته الشخصية وتفهمه للمواصفات المختلفة التي تتطلبها المهام داخل إدارته، تمكن المؤسسة من الحصول على رجال بيع في مستوى مرتفع من المهارة والتدريب.

3- موظفين في أقسام وإدارات المؤسسة: تلجأ بعض المؤسسات إلى توظيف أفراد جدد لشغل الوظائف البيعية من الأقسام والإدارات الأخرى، كإدارة المشتريات والتخزين أو إدارة الإنتاج، حيث يكون لدى الإدارة المتخصصة بالاختيار والتعيين - إدارة المبيعات - فكرة واضحة عن هؤلاء الموظفين، وما ينقصها سوى التعرف على قدراتهم واستعداداتهم الفعلية لأن يكونوا رجال البيع وذلك عن طريق تدريبهم فترة من الزمن على المهام البيعية. ومن مزايا إختيار رجال البيع من مصادر داخلية ما يلي:

- توفير نفقات البحث عن رجال البيع من الخارج.
- التعارف المتبادل بين مترشحي الإدارات الأخرى وأفراد جهاز البيع.
- الاندماج السريع مع القوة البيعية الحالية.
- خلق قدر أكبر من الحوافز لدى العاملين، حيث تتيح هذه الطريقة فرص التقدم و الترقى للعاملين.³

إلا أن هذه الطريقة يعاب عليها أنها لا تفتح الطريق أمام المؤسسة للاستفادة من الخبرات والكفاءات الخارجية كما ان العاملين في المؤسسة قد لا يصلحوا لشغل الوظائف الشاغرة.⁴

ثانياً- المصادر الخارجية: ومن بين المصادر الخارجية التي تلجأ إليها المؤسسات نجد¹:

¹ زروقي إبراهيم، مرجع سابق، ص 83.

² عادل حسن، إدارة الأفراد، مؤسسة شباب الجامعة، اسكندرية-مصر، 1998، ص 399.

³ صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 154.

⁴ نفس المرجع، ص 154.

1- الإعلانات في الصحف: تعتبر الإعلانات الصحفية مصدراً أساسياً للحصول على رجال البيع، و غالبية المنشآت تعتمد على الإعلانات في الصحف كمصدر أساسي في الحصول على رجال البيع. ويتوجب على إدارة المبيعات تهيئة الإعلان بأسلوب يعطي القارئ فكرة واضحة عن طبيعة الوظيفة و المؤهلات المطلوب توفرها في المتقدم لشغل الوظيفة البيعية مع موجز لوصف العمل، حتى يتم الحد من تدفق الطلبات من قبل الأشخاص غير المؤهلين .

2- وكالات أو مكاتب التوظيف: تقوم وكالات التوظيف باستلام طلبات المتقدمين و تجري لهم المقابلات الأولية، وبعد ذلك تقدم إلى جهة العمل الذين تم اختيارهم، بعد ذلك تقوم إدارة المبيعات بإجراء كافة المقابلات المعمقة و الاختبارات للمرشحين لحين اختيار العناصر المؤهلة منهم وإصدار قرارات تعيينهم.

3- الجامعات و الكليات و المعاهد المتخصصة: و يتم ذلك من خلال التنسيق بين المؤسسات و هذه الجامعات و المعاهد لترشيح الخريجين الراغبين بالعمل كرجال البيع في تلك المنشآت و تهيئهم وتدريبهم لكي يكونوا مؤهلين بشكل جيد للعمل كرجال بيع.

4- الإعلان عبر الإنترنت: حيث تقوم المنشآت بشكل مباشر أو من خلال شركات خدمات التوظيف التي تقدم بالنيابة عنها في الإعلان عن وظائف شاغرة و تحديد مواصفات تلك الوظائف و المؤهلات العلمية و العملية المطلوبة من المتقدمين لإشغالها، و بعد ذلك يتم وفق البرنامج المعد لهذا الغرض بإجراء فرز لأسماء المرشحين الذين تتطابق مؤهلاتهم مع مواصفات الوظائف كي يتم تعيينهم.

5- رجال البيع العاملون في المنشآت المنافسة: إن اعتماد هذا المصدر أصبح أسلوب شائع الاستخدام، خاصة بالنسبة للمؤسسات التي لا تتوفر فيها برامج لتدريب و تأهيل رجال البيع، فتحصل على رجال البيع من ذوي الخبرة و المهارات من المنشآت المنافسة الأخرى من خلال تقديم عروض مغرية و حوافز مادية و معنوية قادرة على استقطابهم من أماكن عملهم السابقة.

وتفضل المصادر الداخلية للعمال على المصادر الخارجية، فالوصول على العمال المطلوبين من المصادر الداخلية يشجعهم على زيادة كفاءتهم للترقي إلى مناصب الشاغرة بدلاً من شغلها من مصادر خارجية، مما يكون لهم أثر من الناحية المعنوية، و لا شكلاً أن استخدام المصادر الداخلية يضع الإدارة في موقف ممتاز لتقييم قدرة الموظفين بدرجة أفضل من تقييم الموظفين من الخارج.²

الفرع الثالث- إجراءات إختيار وتعيين رجال البيع:

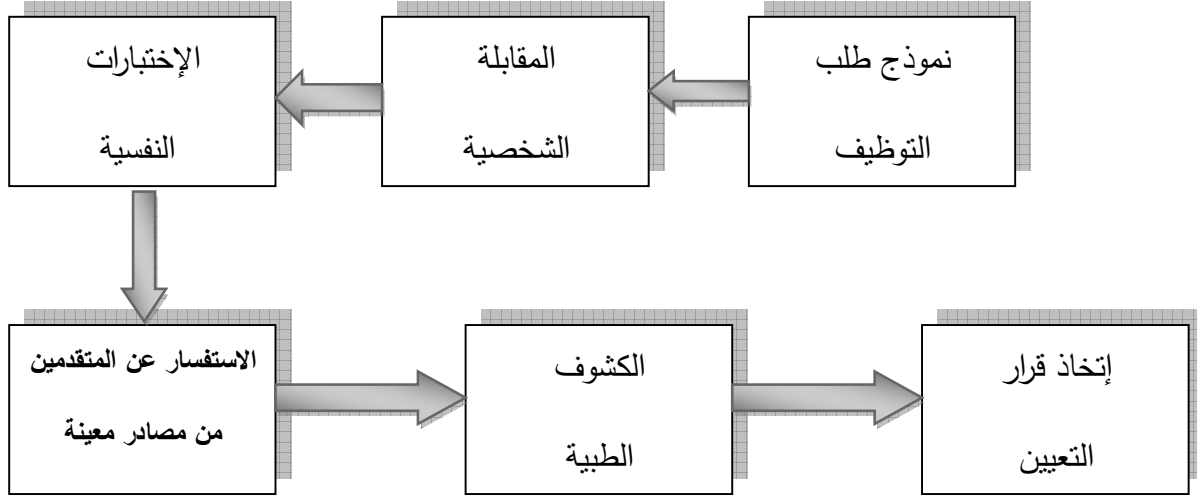
إن إختيار رجال البيع يعتبر من العمليات المهمة والصعبة، لأن الأمر يتعلق بوظيفة تتطلب الكثير من الإستثمار والوقت، والاختيار غير الصحيح قد يكون له تأثير سلبي على مختلف العلاقات الموجودة مع العميل، وعلى مردودية

¹ زاهد عبد الحميد السامرائي و سمير عبد الرزاق العبدلي، مرجع سابق، ص 94-96.

² عادل حسن، مرجع سابق، ص 400.

القوة البيعية، وعملية تصحيحه قد تكلف الكثير للمؤسسة.¹ لذلك فهي لا تعتمد في عملية اختيارها على وسيلة واحدة، بل على مجموعة من الوسائل التي يمكن تمثيلها في الشكل التالي:

شكل (II-21): إجراءات إختيار و تعيين رجال البيع.



المصدر: زاهد عبد الحميد السامرائي و سمير عبد الرزاق العبدلي، إدارة المبيعات و البيع الإلكتروني، إثراء للنشر و التوزيع، عمان-الأردن، ط 1، 2010، ص 97.

هذه المراحل يجب تطبيقها من قبل الإدارة على تعيين الشخص المتقدم، لأن الموافقة تتم في حالة اجتيازه جميع هذه المراحل المهمة و التي لا يمكن إهمال إحداها بأي شكل من الأشكال لأنها تعتبر كحلقة متصلة تكمل الواحدة بالأخرى، و فيما يلي شرح مبسط لهذه المراحل:

أولاً- نموذج طلب التوظيف: يعتبر هذا النموذج من أهم الوسائل الرئيسة -إضافة إلى المقابلات الشخصية- التي تستعين بها المؤسسة في عملية الإختيار من بين المتقدمين، و يجب أن يكون طلب التوظيف مكتوب بشكل واضح إضافة إلى ملء الإستمارة التي توزعها،² مثلاً:

1- معلومات شخصية: الاسم، العنوان، السن، الحالة الاجتماعية...الخ.

2- معلومات عن المؤهلات العلمية: مستوى جامعي، أو ثانوي، أو متوسط.

3- معلومات عن الخبرات والمؤهلات العملية: أعمال سابقة، مدة العمل فيها، وجود أعمال مزاولة في فترة الحالية...الخ.

حيث أن هذه المعلومات الواردة، تستخدم كأساس للمزيد من الإستفسار والمناقشة أثناء المقابلات الشخصية بين المشرف على المقابلة والمتقدمين لشغل الوظائف البيعية.³

¹ زاهد عبد الحميد السامرائي و سمير عبد الرزاق العبدلي، مرجع سابق، ص 97.

² حميد عبد النبي الطائي، مرجع سابق، ص 198.

³ محمد عبيدات وهاني الضمور وشفيق حداد ، مرجع سابق ، ص 131.

ثانيا- **المقابلة الشخصية:** تعتبر المقابلة الشخصية أهم خطوة من خطوات إختيار عامل البيع، فطريقة الكلام و التفكير و اللباس و المظهر الخارجي عوامل هامة يجب دراستها عند إختيار رجال البيع، و دراستها لا تتم إلا بالمقابلة الشخصية.¹

و تنقسم المقابلة الشخصية إلى نوعين أساسيين هما:²

1- **المقابلة الموجهة:** و فيها يعتمد القائم بالمقابلة على أسئلة معدة من قبل، و يتم إعداد هذه الأسئلة في ضوء المعرفة بالصفات الواجب التأكد من توافرها في طالب التوظيف و التي يعد توفرها ضروريا في العمل.

2- **المقابلة غير الموجهة:** يقوم المقابل بالتحدث مع طالب التوظيف دون التقيد بقائمة من الأسئلة معدة مسبقا، و يتيح هذا النوع من المقابلة لطالب الوظيفة إبداء عن آرائه و اتجاهاته و مدى استعدادة للقيام بعملية البيع. و بطبيعة الحال تتطلب هذه الطريقة مقابليين على درجة عالية من المهارة عن تلك التي تتطلبها المقابلة الموجهة.

ثالثا- **الإختبارات النفسية:** تستعين المؤسسة بمجموعة من الإختبارات للمفاضلة بين المتقدمين باعتبارها وسيلة موضوعية لتحديد مدى توافر المواصفات المطلوبة في المتقدم، فإذا أحسن إستخدامها يمكن أن تحقق هدفين:³

1- اكتشاف صفات لا يمكن التعرف عليها من خلال كشف الدرجات المقدم بواسطة المتقدم أو من شهادة تخرجه إذا كانت الوظيفة تتطلب المؤهل العلمي؛

2- إستبعاد أي تحيز من جانب الأشخاص الذين يبداهم إتخاذ قرارات التعيين.

وهذه الإختبارات عادة ما يتم تقسيمها إلى:⁴

1- إختبارات الذكاء: و الغرض منه قياس درجة ذكاء الأفراد و صحة حكمهم على الأشياء و طريقة تفكيرهم و تصوراتهم و قوة ذاكرتهم و مقدرتهم على الملاحظة ووصف ما يشاهدون.

2- إختبارات المقدرة: و الغرض منه قياس سرعة المرشح في أداء العمل و صحة الحركات التي يقوم بها، فمن المعروف أن الأفراد الذين يتلقون نفس التدريب تظهر لديهم فوارق كبيرة في الاداء و هي فوارق ترجع إلى إختلاف ما لديهم من استعدادات فطرية.

3- إختبارات الميل إلى العمل: و الغرض منه قياس مدى حب المرشح للعمل و درجة انسجامة منها، و هل يفضل المرشح العمل فيها ببقية حياته، و ما هي هواياته و اتجاهاته في حياته الإجتماعية و الثقافية، وما إذا كانت تتعارض أم لا مع طبيعة المهنة.

4- إختبارات الشخصية: ويعتبر أصعب إختبار نظرا لارتباطه بدراسة شخصية المرشح من ناحية أخلاقه و طباعه و مقدرته على القيادة و درجة حساسيته و شجاعته و تحكمه في أعصابه و ما إلى ذلك. و يرجع السبب في

¹ جميل توفيق و عادل حسن، مبادئ التسويق و إدارة المبيعات، الدار الجامعات العربية، بيروت- لبنان، 1985، ص 188.

² علي رابعة و فتحي ذياب، مرجع سابق، ص 57.

³ رابوية حسن و محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية- مصر، 2014، ص 149.

⁴ عادل حسن، مرجع سابق، ص 407.

صعوبة هذا النوع من الاختبارات إلى عدم التوصل إلى معلرفة ماهية هذه المميزات بالضبط، و إلى أنها غير ملموسة مما يصعب قياسها بدقة.

رابعاً- الاستفسار عن المتقدمين من مصادر معينة: يمكن لمدير المبيعات جمع المعلومات عن أخلاق ، سلوك و نشاط طالب الوظيفة من مراجع مختلفة كأصدقاءه أو الذين هم على إتصال به أو الرؤساء العمل الذين عمل لديهم من قبل.¹

خامساً- الكشف الطبية: تقوم المؤسسات بالكشف الطبي على المتقدمين لوظائف البيع لمعرفة حالتهم الصحية، كون طبيعة وظيفة البيع تحتاج إلى مجهود جسماني، لكثرة ما تتطلبه من سفر وتنقلات واتصال بالعملاء، ولكن هذا لا يعني أن الأشخاص ذوي الإعاقات الجسدية، قد لا يكونوا مؤهلين لهذه الوظيفة، إذ تستطيع المؤسسة مثلاً أن تسند إليهم الأعمال المكتبية.²

ويهدف الكشف الطبي إلى تحقيق ثلاثة أهداف رئيسية هي:³

- 1- حماية الموظف: إذ يضمن وضعه في الوظيفة التي تتفق و حالته الصحية؛
- 2- حماية باقي الموظفين: إذ أن تعيين أحد الأشخاص المصابين بمرض معين قد يؤدي أحد زملائه في العمل ممن تظطره طبيعة العمل من مخالطته؛
- 3- ضمان الاستفادة من الموظف على الوجه الأكمل و حمايته من حوادث العمل.

سادساً- التعيين: في ضوء نتائج الاختبارات و المقابلات الشخصية للأشخاص المتقدمين للوظائف، و بعد التشاور مع مدير المبيعات، ويتم متابعة هذا القرار ممثل خاص من قبل الإدارة العامة و إصدار قرار التعيين.⁴

المطلب الثالث: تدريب و تنمية المهارات البيعية لرجال البيع

يمثل تدريب رجال البيع أحد أهم الواجبات الملقة على عاتق إدارة المبيعات، و يرجع ذلك إلى ما يحققه التدريب من نتائج تتمثل أساساً في زيادة مقدرة رجل البيع على أداء واجباته البيعية و تحقيق الهدف منها بأكبر درجة ممكنة من الكفاءة.

الفرع الاول: مفهوم تدريب قوى البيع:

يعتبر التدريب نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغيير في الفرد و الجماعة من جوانب عديدة منها الخبرات، المهارات، المعلومات، مستوى الأداء، واتجاهات و طرق العمل مما يجعل هذا الفرد أو تلك الجماعة قادرة بشكل جيد القيام بأعمالها. و في ما يلي بعض تعريفات للتدريب:

¹ جميل توفيق و عادل حسن، مرجع سابق، ص 188.

² محمد عبيدات وهاني الضمور و شفيق حداد، مرجع سابق ، ص 136.

³ راوية حسن و محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص 172.

⁴ صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 191.

التعريف الأول: التدريب " يعبر عن تلك الأنشطة التي تساعد العاملين على رفع أدائهم في العمل الحالي و المقبل من خلال زيادة مهاراتهم أو تنمية معارفهم".¹

من خلال هذا التعريف يظهر أن نشاط التدريب في الحقيقة له أهداف حالية و أخرى مستقبلية، كما تبرز العلاقة الوطيدة بين التدريب و الأداء الوظيفي للأفراد، من خلال التأكيد على دور المهارات و المعارف في تحسين هذا الأخير.

التعريف الثاني: " التدريب هو مجموعة من الإجراءات أو العمليات لغرض اكتساب و تطوير المهارات المعرفة و الإتجاهات لدى رجل البيع".²

و يلاحظ في هذا التعريف أن التدريب هو عملية للتعليم، أي تكوين رجل البيع و اكسابه المهارات و المعرفة التي ترجوها المؤسسة بما يؤدي إلى تحقيق أهدافها.

التعريف الثالث: يعرف التدريب بأنه: " محاولة لتغيير سلوك الأفراد بجعلهم يستخدمون طرقا و أساليب مختلفة في أداء عملهم، أي بجعلهم يسلكون بعد التدريب بشكل مختلف عما كانوا يتبعونه قبل التدريب".³

من خلال هذا التعريف يمكن القول أن التدريب بذلك هو عملية لتعلم الطرق و الأساليب اللازمة لأداء العمل و التي تتغير من وقت إلى آخر.

التعريف الرابع: التدريب هو: " عملية تهدف إلى سد النقص في المهارات القديمة و إكساب العامل مهارات جديدة".⁴

و يتضح من ذلك أن التدريب هو عملية تحوي ككل عملية خطوات و مراحل في تنظيم معين و تتعلق مباشرة بالعمل.

من خلال التعاريف السابقة يتبين أن التدريب لرجال البيع هو عملية خلق و تنمية للمهارات و القدرات البيعية لرجال البيع و إعادة تأهيلها بإكسابهم مهارات و معارف جديدة لتمكينهم القيام بوظائفهم بكفاءة و حماس، كما أن عملية التدريب تمثل التزام مستمر من قبل إدارة المبيعات كونها تدخل ضمن التخطيط الإستراتيجي لتنمية القوى البيعية لتحقيق أهداف المؤسسة في زيادة حجم مبيعاتها ومواجهة المنافسة الحادة في السوق، ومواجهة التحديات التي تفرضها التغيرات في البيئة الخارجية من تغير في أذواق و حاجات المشترين، و الذي يفرض ضرورة توسيع القواعد العلمية و الثقافية لرجال البيع و تنمية قدراتهم لتمكينهم من مجابهة هذه المتغيرات.

¹ أحمد صقر عاشور، إدارة الموارد البشرية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية-مصر، 1997، ص 239 .

² حميد عبد النبي الطائي، مرجع سابق، ص 206.

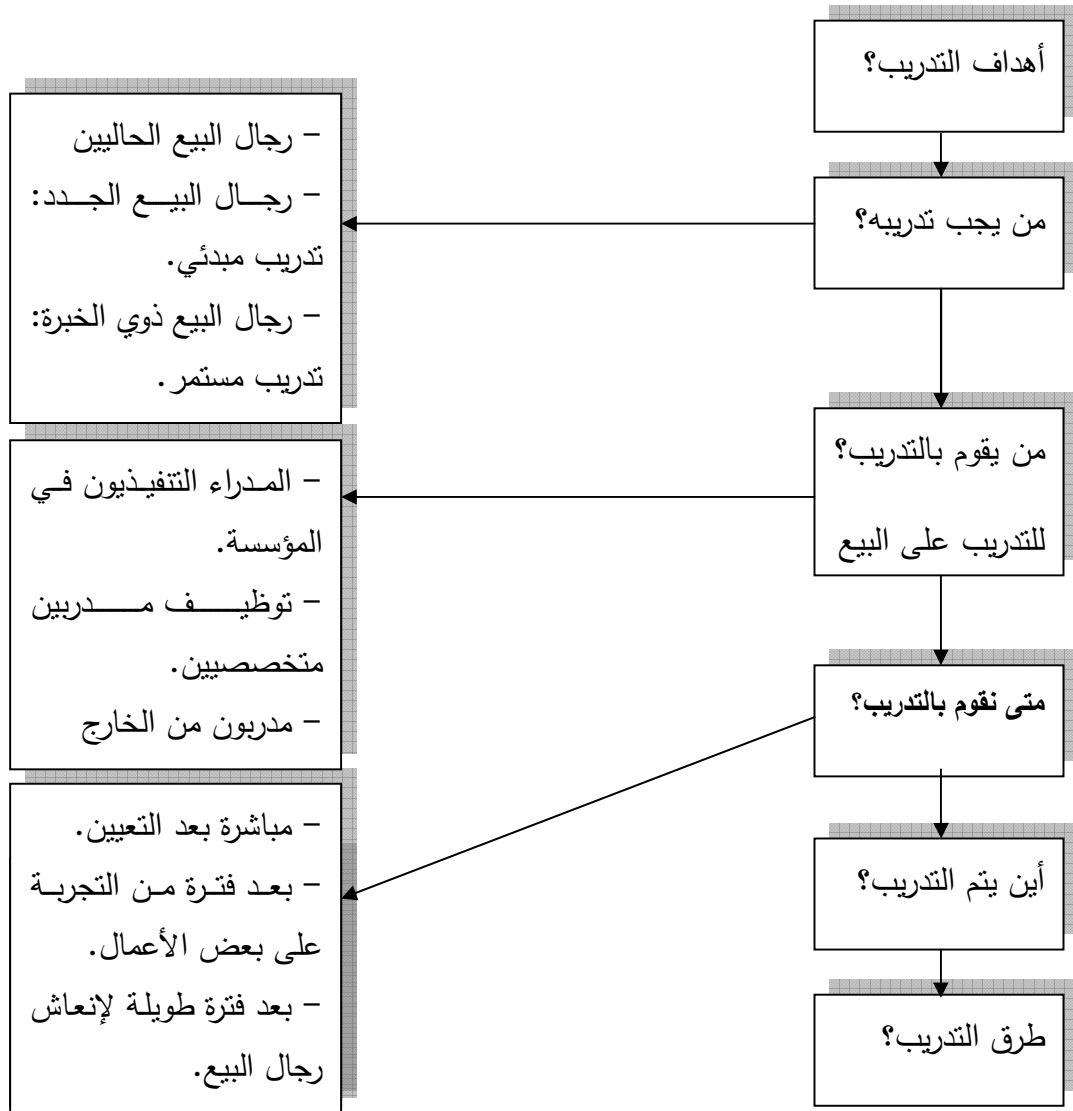
³ علي السلمي، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية، دار غريب للطباعة، القاهرة-مصر، 1985، ص 346.

⁴ محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة.. الإسكندرية-مصر، 2003، ص 181.

الفرع الثاني: تصميم البرنامج التدريبي

إن الحاجة إلى تصميم برامج التدريب البيعي تتحدد بمدى التغير الواجب إحداثه في قدرات ومهارات الأفراد العاملين في النشاط البيعي، بقصد التغلب على المشاكل التي تعترض سير أعمالهم، ولكي يصل مدراء البيع إلى تحقيق المستوى المطلوب من الأداء البيعي، يجب عليهم تصميم برامج تدريبية فعالة، وذلك عن طريق تتبع الخطوات الرئيسية التي يمكن توضيحها في الشكل الموالي:

شكل (II-22): الخطوات الرئيسية لتصميم برنامج التدريب.



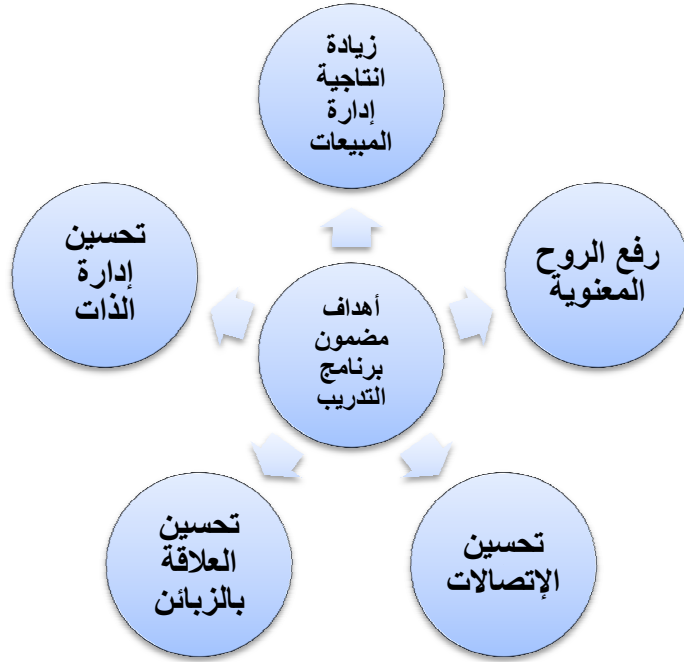
المصدر: محمد عبيدات وشفيق حداد وعبد الله سمارة، إدارة المبيعات-مدخل سلوكي، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الثالثة، 1995، ص 135.

و في ما يلي شرح موجز لخطوات تصميم البرنامج التدريبي:¹

¹ زاهد عبد الحميد السامرائي و سمير عبد الرزاق العبدلي، مرجع سابق، ص 110.

أولاً- أهداف التدريب: يعتبر تحديد الهدف من برنامج التدريب أول خطوة يجب التفكير فيها، ومع أن الهدف الرئيسي والواضح من التدريب يتمثل في زيادة الإنتاجية من خلال تحسين أداء رجال البيع وجذبهم للعمل بكفاءة وفعالية، و لذلك فإن البرنامج ينبغي أن يسعى إلى تحقيق مجموعة الأهداف الأساسية التي يوضحها الشكل الموالي:

شكل(II-23): أهداف برنامج رجال البيع.



المصدر: زاهد عبد الحميد السامرائي و سمير عبد الرزاق العبدلي، إدارة المبيعات و البيع الإلكتروني، إثراء للنشر و التوزيع، عمان-الأردن، ط 1، 2010، ص 110.

- 1- زيادة إنتاجية إدارة المبيعات:** ينبغي أن تسعى المؤسسة لتحسين عائد إدارة المبيعات عن طريق تحسين إنتاجية رجال البيع، و يمكن تحقيق ذلك بزيادة حجم مبيعات رجل البيع الواحد، و عن طريق تقليل تكاليف البيع.
- 2- رفع الروح المعنوية:** يساعد التدريب الجيد لرجال البيع على اكتساب المعرفة حول الأنشطة البيعية التي يزاولونها، و إزالة التردد و عدم الثقة الذي ينتابهم و يؤدي إلى رفع من روح المعنوية لديهم ، وهذا يدفعهم لإنجاز عملهم بحماس، و بالتالي خلق الميل والرغبة لدى رجال البيع لممارسة مهنتهم عن قناعة.
- 3- تحسين الإتصالات:** إن التدريب على تطوير و تحسين طرق الإتصال و كيفية جمع المعلومات و إيصالها يساعد رجل البيع معرفة كيف ستفيد أو تؤثر المعلومات التي يجمعها من العملاء و بقية أطراف السوق على أداء المؤسسة.
- 4- تحسين العلاقة بالزبائن:** يحتاج رجل البيع إلى تدريب جيد لبناء و تطوير علاقته مع العملاء و هذا وفقاً لبرنامج يعطي له القدرة على الإتصال بالعملاء، الحوار معهم بأساليب فنية، التأثير فيهم و إقناعهم على اتخاذ قرارات إيجابية، وكيفية الرد على إستفساراتهم و إعتراضاتهم.

5- تحسين إدارة الذات: إن التدريب الذي يتلقاه رجال البيع عن المهارات والأساليب الحديثة للبيع، يساعده على التخطيط و التنظيم الجيد وفقا لإمكانياته و الوقت المتاح له و بالشكل الذي يحقق وفرا جيدا جيدا في النفقات البيعية وأداء أفضل لعمله.

6- تحديد من يجب تدريبه: إن التدريب يعتبر عملية مستمرة، تحتاجها المؤسسات طالما هي موجودة في السوق، وطالما لها رجال البيع في الميدان ، لذلك فالبرامج التدريبية تشمل كل من رجال البيع الجدد وكذا رجال البيع المتمرسين وذوي الخبرة السابقة، فقبل إعطاء رجال البيع الجدد مسؤولية مزاولة أعمالهم البيعية في القطاعات البيعية المحددة لهم، يجب أولا إخضاعهم لتدريبات مبدئية (أولية) يكون الهدف منها تزويدهم بالمعلومات اللازمة، وتكملة النقص الموجود بين مؤهلاتهم كرجال بيع جدد ومستويات الأداء المطلوبة منهم. فرجل البيع الجديد لا يتعرف فقط على المؤسسة التي سوف يمثلها، بل يجب أن تكون لديه دراية تامة بالمنتجات التي سيبيعها، ويعروض المنافسين، إضافة إلى أنه يجب أن يكسب معلومات قليلة عن العملاء المكلف بالتعامل معهم، وأن يعرف جميع السياسات والإجراءات الإدارية المتعلقة بالمؤسسة والإطار العام للمستويات المحددة لهم (مثل ما يتعلق بالأسعار المقدمة للعملاء). كما يجب أن يخضع رجال البيع المتمرسين لبرامج تدريب مستمرة ودورية تتضمن الأساليب الجديدة التي تلائم تغيرات البيئة المستمرة. والبرامج التدريبية لا تقتصر فقط على رجال البيع (الجدد أو القدامى) بل تضم كذلك المسيرين، وذلك من خلال تزويدهم بمعلومات أكثر عن كيفية التعامل مع رجال البيع والإشراف عليهم ومراقبة نشاطهم البيعي.¹

ثانيا- من يقوم بالتدريب: يمكن أن يسند التدريب إلى ثلاث جهات أساسية وهي:

1- المدراء التنفيذيون: قد يقوم بالتدريب أفراد من داخل المؤسسة، يشغلون مناصب إدارية تنفيذية في هذه المؤسسة، مثل رجال البيع المميزين، المشرفين في الميدان، و مديرو القطاعات البيعية، أو قد يقوم بالتدريب مدراء المبيعات الذين لهم سلطات ومسؤوليات مباشرة على جميع القوى البيعية في المؤسسة، و هؤلاء المدربين بحكم صلتهم المباشرة برجال البيع، وبحكم خبرتهم بمتطلبات الأعمال البيعية، هم أقدر من غيرهم على وضع وتنفيذ برنامج تدريبي يكون أكثر قربا إلى توقعات رجال البيع.²

2- المستشارون من داخل المؤسسة: قد يختلف المستشارون عن المدراء التنفيذيين في أنهم يقومون بالمهام التدريبية بدون سلطات يمارسونها على رجال البيع، ومن بين المدربين المستشارين نجد:³

- أشخاص من أقسام وإدارات أخرى، مثل إدارة الأفراد، إدارة الإنتاج... الخ ويستخدم هؤلاء المدربين في حالة البرامج التدريبية التي يكون الغرض منها تعريف رجال البيع ببعض الخصائص الفنية عن منتجات المؤسسة أو السياسات السعرية، وأيضا تعريف رجال البيع الجدد بالمؤسسة، وبأقسامها... الخ.

¹ على رابعة و فنجي ذياب، مرجع سابق، ص 61.

² محمد صوري، مرجع سابق، ص 270 .

³ محمد عبيدات وهاني الضمور وشفيق حداد، مرجع سابق، ص 149.

- متخصصين في مجال البيع الشخصي، لتخطيط وإعداد البرامج التدريبية، تقييم الكفاءات واكتشاف نقاط الضعف فيها.

3- المدربون المتخصصون من الخارج: قد تلجأ المؤسسة أيضا لتدريب رجال البيع العاملين لديها إلى مراكز تدريب متخصصة، تتوفر فيها الخبرات والمؤهلات العالية في مجال التدريب وتصميم البرامج التدريبية، ومن بين التدريبات المسندة إلى هذه المراكز نجد التدريبات المتعلقة بالعروض البيعية الفعالة، والتدريبات المتعلقة بالتغلب على اعتراضات العميل و إبرام صفقات البيع إلى غير ذلك.¹

ثالثا- أين يتم التدريب: تفضل بعض المؤسسات بتنفيذ برامج التدريب في المركز الرئيسي للمؤسسة وهناك من يفضل أن يطبق مبدأ اللامركزية في أعمال التدريب، بمعنى أن يتم التدريب في الفروع التابعة للمؤسسة، حيث يقوم مسؤول مبيعات هذه الفروع بإلقاء المحاضرات وإصدار التوجيهات اللازمة لتسيير رجال البيع في القطاعات البيعية المحددة لهم، كما أن بعض المؤسسات ترى الجمع بين الطريقتين فيتم جزء من التدريب بالمركز الرئيسي و الجزء الآخر في الفروع.²

و يتميز تركيز التدريب بالمركز الرئيسي بالمزايا التالية:

- توفر المعدات للتدريب؛
- إمكانية الإستعانة بعدد كبير من الأخصائيين؛
- يمكن لرجال البيع مشاهدة المصنع، وكذا طريقة صنع السلع و تعبئتها...؛
- يفيد تركيز التدريب في توحيد خطة التدريب؛

و أهم الإنتقادات لتركيز التدريب بالمركز الرئيسي:

- إرتفاع تكاليف تدريب رجال البيع (مكان الإقامة، التنقل، الأكل...).

رابعا- الطرائق أو الأدوات التدريبية: هناك طريقتان رئيسيتان للتدريب الطريقة الجماعية والطريقة الفردية:³

1- الطريقة الجماعية: ويقصد بها تدريب عدد من رجال البيع معا ، وهناك عدد من الطرق التعليمية التي تتبع في حالة التدريب الجماعي لرجال البيع منها:⁴

أ- طريقة المحاضرة: وتعتبر المحاضرة أسرع هذه الطرق وأسهلها حيث يقوم المدرب بإلقاء محاضرة على الحاضرين ليزيد معلوماتهم عن السلعة والتحسينات التي أدخلت عليها.

ب- طريقة العرض: أما في طريقة العرض فيقوم المدرب بعرض السلعة على الحاضرين وبيان كيفية تشغيلها وكيف يقوم رجل البيع بعمل المقابلة مع العميل.

¹ محمد صبري، مرجع سابق، ص 271 .

² علي رابعة و فتحي ذياب، مرجع سابق، ص 64.

³ حميد عبد النبي الطائي، مرجع سابق، ص 223.

⁴ علي رابعة و فتحي ذياب، مرجع سابق، ص 66.

ج- طريقة المناقشة: أما طريقة المناقشة فتكون مهمة المدرب فيها قيادة الاجتماع وتوجيه المناقشة ويقوم الحاضرون أنفسهم بالمناقشة وإبداء الرأي في الموضوعات المختلفة وتناسب هذه الطريقة رجال البيع المبتدئين.

د- طريقة الأداء: أما في طريقة الأداء فيقوم فيها شخصان من المجموعة بتمثيل دور كل من رجل البيع والعمل أمام الحاضرين الذين يقومون بالاشتراك مع المدرب في توجيه الانتقاد للأداء الذي يقوم بها الممثلان.

هـ- طريقة الندوة: أما في طريقة الندوة فهي مناقشة يشترك فيها عدد من رجال البيع والخبراء المتخصصين حيث يناقشون موضوعات البيع المختلفة أمام الحاضرين.

2- الطريقة الفردية: ويقصد بها تدريب رجال البيع على انفراد، و هناك عدد من الطرق التعليمية المتبعة في حالة التدريب الفردي وهي:¹

أ- الاجتماع الفردي: ويعتبر الاجتماع الفردي من أحسن الطرق التدريبية حيث يكون لدى كل رجل من رجال البيع فرصة للتعبير عن آرائه بطريقة صريحة، ويناقش مع المدرب متابعة مشاكله المتعددة بشيء من الحرية.

ب- التدريب أثناء العمل: هذه الطريقة الأكثر استعمالاً في إدارة المبيعات، و تعني القيام المدرب بتدريب رجل البيع أثناء العمل.²

ج- المراسلة: وأخيراً فإن بعض المؤسسات تقوم بعمل برامج تدريبية بطريقة المراسلة ترسلها إلى رجال البيع بالبريد وتلقى استفساراتهم وترد عليها.

وتعتبر هذه الطريقة من أهم الطرق المستعملة قيمة في التدريب. ومن الشركات التي تستعمل هذه الطريقة لتدريب رجال البيع بها شركة جنرال إلكتريك الأمريكية.

كما تستعمل المؤسسة بالإضافة إلى طرق التدريب عدة وسائل للإيضاح السمعية والبصرية التي يمكن استعمالها في برامج تدريب رجال البيع منها:

أ- الكتيبات: وتفيد الكتيبات في إخبار رجال البيع بالكثير من المعلومات مثل واجبات الوظيفة ومسئولياتها، وتاريخ الشركة وتنظيمها والسلع التي تنتجها والخدمات التي تقدمها للعملاء، والسياسات البيعية للمؤسسة وسوقها وأساليب وفن البيع والسجلات وكيفية استخدامها.

ب- الأفلام والصور المتحركة: أما الأفلام فقد انتشر استعمالها بدرجة كبيرة في الشركات الأمريكية، وتمتاز هذه الوسيلة بأنها تؤثر على حاستين وهما العين والأذن، كما أنها من الوسائل المشوقة للكثير من الناس.

ج - الخرائط: وتستعمل الخرائط لتوضيح خطوات العمل وكذلك لبيان الصفات الخاصة بالسلعة.

د- الحالات: أما الحالات فهي تمثل وقائع حقيقية حدثت، ولهذا فهي تمثل ما يقابله رجال البيع فعلاً أثناء عملهم.

¹ علي ربابعة و فتحي ذياب، مرجع سابق، ص 66.

² حميد عبد النبي الطائي، مرجع سابق، ص 224.

هـ- أجهزة تسجيل الصوت: أما الأجهزة تسجيل الصوت فتستخدم لتسجيل بعض المواقف التدريبية وإعادة سماعها أمام المتدربين.¹

الفرع الثالث: محتوى برنامج التدريب .

تختلف الموضوعات التي يغطيها البرنامج التدريبي، تبعاً للهدف الذي يسعى إليه كل برنامج، ورغم ذلك يتعين على رجل البيع أن يكتسب معلومات معمقة حول الجوانب التالية:²

أولاً- **المؤسسة التي يمثلها:** تمثل العلاقات العامة جزءاً من المهمة التي يقوم بها رجل البيع و الذي تستهدف التعريف بالمؤسسة و محاولة بناء صورة إيجابية لها في أذهان العملاء، و لهذا فلا بد أن يحتوي برنامج التدريب على التعريف بسياسات المؤسسة و توجهاتها و أنواع المنتجات التي تقدمها، و كذلك معرفة الهيكل التنظيمي للمؤسسة و ضمن أي قسم أو إدارة سوف يعمل، و كل هذا حتى يستطيع رجال البيع من تكوين صورة ذهنية إيجابية عن المؤسسة في أذهان العملاء.

ثانياً- **منتجات المؤسسة:** إن رجل البيع بحاجة لمعرفة طبيعة و خصائص المنتجات التي يتعامل معها (صفات المنتج، ميزاته، طلق استخدامه، طرق صيانتها)، حتى يستطيع التعامل بكفاءة مع العملاء أثناء عملية الإقناع على الشراء.

ثالثاً- **منتجات المنافسين:** من الضروري أن يتضمن البرنامج التدريبي معلومات حول طبيعة السوق التي سيعمل بها رجال البيع و طبيعة المنافسين الذين يواجهونهم، و ماهي جوانب القوة و الضعف التي يمتلكونها و أساليبهم البيعية و طرق الترويج، و أساليب التوزيع و العرض لمنتجاتهم، بالإضافة إلى معرفة معلومات عن العملاء و الجوانب التي يمكن أن يؤثر بها على قرارات شرائهم.³

رابعاً- **التعريف بأساليب و تقنيات البيع:** إذ يتوجب على إدارة المبيعات الحرص على أن يتضمن برنامج تدريب رجال البيع بأساليب و تقنيات البيع و التي تتعلق بكيفية التعامل مع العملاء و الحفاظ عليهم والبحث عن عملاء جدد، كيفية عقد صفقات البيع، أساليب التفاوض مع الآخرين، أساليب عرض المنتجات، أساليب مواجهة اعتراضات العميل أو شكواه، و إجراء الزيارات البيعية و غيرها.

الفرع الرابع- تقييم فعالية البرنامج التدريبي:

يعتبر تقييم البرنامج التدريبي نشاط مستمر و متجدد من المعلومات يضمن تحقيق الفعالية و الإيجابية المستهدفة من التدريب عن طريق المقارنة بين المستوى الفعلي و المستوى المستهدف، و يتأثر بمدى الدقة في التنفيذ

¹ محمد عبيدات وهاني الضمور وشفيق حداد، مرجع سابق، ص 67.

² محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 266.

³ زاهد عبد الحميد سامرائي و سمير عبد الرزاق العبدلي، مرجع سابق، ص 125.

و مدى اقتناع المتدربين و إقبالهم على استيعاب و تفهم محتوى التدريب و أهدافه.¹ ومن الطرق التي تعتمد عليها المؤسسة في قياس فاعلية التدريب منها:²

- 1- إجراء اختبارات لرجال البيع في نهاية البرنامج التدريبي، حتى يمكن معرفة المهارات البيعة المكتسبة من البرنامج.
 - 2- مقارنة النتائج البيعة لرجال البيع الذين أتموا التدريب مع مجموعة أخرى من الذين لم يتلقوا أي تدريب (مجموعة اختيارية) ومعرفة ما حققه كل منهم من مبيعات (بشرط أن لا تكون هناك متغيرات أخرى تطرأ أثناء هذه الفترة مثل ظهور منافسين جدد، تغيير في نظام المكافآت، إعادة تقسيم القطاعات البيعة... الخ).
 - 3- مقارنة أداء رجال البيع قبل التدريب و بعده و معرفة مدى تأثير التدريب كإنخفاض معدل شكاوي العملاء، نسبة المردوديات المبيعات، تأثير التدريب على زيادة المبيعات و زيادة المركز التنافسي للمشروع.
- إذا التدريب يعتبر وسيلة تطبقها المؤسسة لتهيئ بصورة دائمة كفاءات بيعية تتماشى مع التغيرات التي تطرأ في المحيط الخارجي، و تمر عملية التقييم بثلاث مراحل:³

1- **تقييم التدريب في مرحلة التخطيط:** وهنا تتم اللقاءات بين القائم على تخطيط التدريب و بين الرؤساء و المشرفين عن الإدارات و الأقسام التي أوضحت احتياجاتها لتدريب بعض الأفراد بها، وكذا إجراء لقاءات مع المديرين للإتفاق معهم على تفاصيل مشاركتهم العلمية، بحيث تأتي متوافقة مع احتياجات المتدربين من ناحية و متجانسة فيما بينها من ناحية أخرى، كما يجب عقد لقاءات غير رسمية مع المتدربين تستهدف مناقشة مشكلات العمل و معوقات الأداء.

2- **تقييم التدريب أثناء العمل:** و هنا تتخذ عملية التقييم أشكالاً متعددة منها:

أ. التقرير اليومي عن حضور و تغيب المتدربين؛

ب. التقرير اليومي عن متابعة المديرين و توافر المساعدات التدريبية؛

ج. التقرير اليومي الذي يعده كل مدرب عن مدى تجاوب المتدربين مع المادة العلمية و مناقشتهم و أسئلتهم؛

د. استمارة تقييم البرنامج الذي يعدها المتدربون و التي توضح آرائهم و مقترحاتهم للتطوير أو التغيير.

3- **تقييم التدريب بعد التنفيذ:** و هنا يجب التأكد من حدوث تغيرات جوهرية في نوعين رئيسيين:

أ- التغيرات في مستوى المهارة و المعرفة، أي القدرة على أداء العمل بدرجة أفضل مما كان عليه حال الفرد قبل التدريب؛

ب- التغيرات السلوكية، و التي تشمل علاقة الفرد بالآخرين المحيطين به في عمله من زملائه و رؤساء و عملاء.

¹ محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 276.

² علي رابعة وفتح ذياب، مرجع سابق، ص 67.

³ محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 276.

المطلب الرابع: تحفيز ومكافئة رجال البيع.

يعتبر تحفيز رجال البيع ومكافأتهم عن الجهود التي يبذلونها من الموضوعات التي تثير اهتمام المؤسسة، لذلك نجد أن هذه الأخيرة تحاول جاهدة إيجاد نظام يرفع من معنويات قوة بيعها ويشجعها على العمل أكثر، عن طريق دفع المؤسسة مثلاً لأجور موازية ومتقاربة التي تتقاضاها قوى بيع المؤسسات المنافسة، لأنها على دراية بأن رجال البيع على اتصال فيما بينهم، وكل فرد يعرف جيداً الحصة البيعية ومستوى مكافأة ودفع أجور زملائه، وأي خلاف كبير مرغوب فيه - حتى ولو كان قليلاً - يؤدي به إلى ترك العمل بالمؤسسة.

الفرع الأول: أنواع الحوافز.

إن الحوافز هي أداة دفع للعاملين في إدارة المبيعات للقيام بعملهم بكل قواهم لتحقيق الأهداف و إشباع الحاجات، وفي هذا الصدد يمكن التفرقة بين ثلاثة أنواع من الحوافز التي يمكن أن تمنحها المؤسسة لرجال البيع:¹
أولاً- الحوافز الإيجابية و السلبية: إن الحوافز الإيجابية هي مجموعة الحوافز التي تدفع رجل البيع لبذل مزيد من الإنجاز بإبداع في العمل لزيادة ما يمكن أن يحصل عليه.

أما الحوافز السلبية هي مجموعة العوامل النفسية كالخوف من العقاب و التهديد و تتناقض مع حالة الإبداع و التجديد في العمل و تقتزن بانخفاض مستوى الإنجاز والتحفيز.

ثانياً- الحوافز المادية و غير المادية: إن الحوافز المادية هي مجموعة الحوافز التي تشبع الحاجات المادية الملموسة للعاملين والمالي منها كالأجور و الرواتب و العلاوات و المكافآت و الأمور التشجيعية الأخرى و خدمات التأمين و الصحة التي تقدمها الإدارة لرجل البيع.

أما الحوافز غير المادية فهي مجموعة الحوافز التي تشبع الحاجات الشخصية لرجل البيع و تشبع حاجاته الاجتماعية و تزيد من ولائه و ارتباطه بالمؤسسة كالإحترام و التقدير و منح فرص التقدم وغيرها.

ثالثاً- الحوافز الفردية و الجماعية: إن الحوافز الفردية هي مجموعة الحوافز التي تدفع الأفراد للإنطلاق للإنجاز و العمل و الإبداع الجماعي.

أما الحوافز الجماعية فهي مجموعة الحوافز التي تقدم للجماعة نتيجة أداء العمل الجماعي و بروح الفريق و هي التي تساعد على تحقيق أهداف إدارة المبيعات.

الفرع الثاني: أهمية مكافأة رجال البيع

إن نظام المكافآت ذا أهمية كبيرة على نتائج أعمال المؤسسة من جهة وعلى أداء رجال البيع من جهة أخرى، ويمكن توضيح هذه الأهمية من خلال النقاط التالية:²

¹ زاهد عبد الحميد سامرائي و سمير عبد الرزاق العبدلي، مرجع سابق ، ص134.

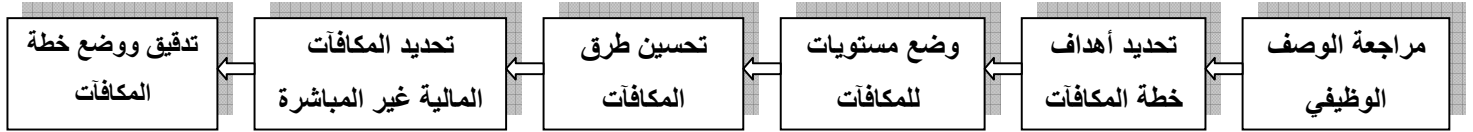
² نفس المرجع ، ص 135.

- 1- التأثير على السلوك ، والأداء الوظيفي لرجال البيع باعتبار أن نظام المكافآت أداة للتحفيز، تدفع رجال البيع لبذل كل مجهوداتهم للقيام بعملهم و الوفاء للمؤسسة؛
- 2- يعتبر نظام المكافآت أحد الجوانب المهمة لاجتذاب رجال البيع الجيدين و كفوئين للعمل في المؤسسة ، و يساهم من جانب آخر بالاحتفاظ بالقوى البيعية المؤهلة والموجودة داخل المؤسسة؛
- 3- المساعدة في طمأنة و ضمان مستوى معيشي جيد لرجل البيع ما يوازي الجهد الذي يقدمه في العمل؛
- 4- يساهم في دعم التوجهات التسويقية الحديثة للمؤسسات المعاصرة من خلال التسويق بالعلاقات لبناء علاقة جيدة مع العملاء.

الفرع الثالث: مراحل تصميم خطة المكافآت البيعية:

تمر عملية تصميم و وضع الخطة المكافآت البيعية بمراحل يمكن تمثيلها في الشكل الموالي:

شكل (II-24): مراحل تصميم خطة مكافأة رجال البيع.



المصدر: زاهد عبد الحميد السامرائي و سمير عبد الرزاق العبدلي، إدارة المبيعات و البيع الإلكتروني، إثراء للنشر و التوزيع، عمان-الأردن، ط 1، 2010، ص 139.

و فيما يلي شرح لمراحل تصميم خطة مكافأة رجال البيع:¹

- 1- **مراجعة الوصف الوظيفي:** أي تحديد ماهي المسؤوليات و المهام و المؤهلات المطلوبة لإشغال الوظيفة البيعية؛
- 2- **تحديد أهداف خطة المكافآت البيعية:** و المقصود ليس فقط تحديد الأهداف العامة للبيع ، و إنما وضع أهداف محددة أخرى كزيادة حجم المبيعات، و تحسين رضا العملاء أو توسيع المناطق البيعية؛
- 3- **وضع مستويات للمكافآت البيعية:** ويتم وفقاً لمعدلات الدفع لرجل البيع سواء أكان دخل ثابت أو متغير، أي متوسط الإيراد الذي يحققه رجل البيع خلال فترة زمنية محددة؛
- 4- **تحسين طرق المكافآت:** وذلك من خلال استخدام طرق أو أساليب أخرى غير الدخل الثابت أو المتغير كالعلاوات، المنح ومصاريف بعض الأنشطة بهدف تحفيز رجل البيع على بذل جهد أكبر؛
- 5- **تحديد بعض المكافآت المالية غير المباشرة:** و التي لها تأثير في تحفيز رجل البيع و جذبه للعمل كالتأمين الصحي، الرحلات المجانية و مكافأة العمل الإضافي، وكذلك بعض المكافأة غير المالية (معنوية) مثل شهادات تقدير، فرص الترقية؛

¹ نفس المرجع، ص 139.

6- التدقيق النهائي للخطة: و هي المرحلة النهائية، إذ لا بد من التأكد من سلامة الخطة و أنظمة المكافآت التي وضعت وإجراء تقييم لها خلال فترات زمنية محددة.

الفرع الرابع: الطرق الرئيسية لتحفيز و مكافأة رجال البيع.

هناك طرق متعددة لتحفيز رجال البيع ، وسنعرض أكثر الطرق شيوعا و التي تتمثل في:¹

أولا- الحوافز المادية لرجال البيع: والتي تعتبر من أهم الطرق المؤثرة في مستوى أداء رجال البيع وفي درجة رضا عن أعمالهم، و يأخذ صورا متعددة منها : الزيادات الدورية، التأمين الصحي، منح جائزة أو تكريم للموظف الذي يتحصل على لقب موظف الشهر أو الموظف المثالي، الذي يتم اختياره من قبل مدراء الأقسام في المنظمة. إن موضوع المكافأة ودفع أجور رجال البيع، يقود إدارة المبيعات إلى اهتمامها بالجوانب المتعددة التالية:

- تحفيز رجال البيع، ودفعهم لبذل المزيد من الجهود البيعية.

- المراقبة غير المباشرة لنشاطاتهم.

- إستقطاب وإختيار رجال بيع جدد في المستوى المطلوب من الكفاءة.

- التحكم في معدل ترك رجال البيع مناصب عملهم.

ودفع أجور رجال البيع يجب أن يكون مرتبطا بالنتائج والأهداف المحققة أي النتائج فقط التي يكون مسؤولا عنها رجل البيع دون محاسبته عن الظروف الخارجة عن إدارته كالتغير في المبيعات مثلا.

و لذلك يجب على إدارة المبيعات أن تتخذ القرار الأمثل بشأن العناصر التي تكون مخطط المكافآت و الرواتب و الأهمية النسبية لكل واحد منها، حيث يسعى رجل البيع إلى إنجاز أقصى ما يمكن من الصفقات التي تعود بالفائدة له و للمنظمة، لذلك يتباين حجم المكافآت و الرواتب بين حالة و أخرى و من رجل بيع لآخر، إذ تستخدم عادة ثلاث طرق في تحديدها وهي:²

1- طريقة المرتب الثابت: تعتبر طريقة المرتب الثابت من أبسط طرائق الدفع المستخدمة، حيث تقوم على أساس مكافأة رجال البيع بمبلغ معين بشكل دوري (أسبوع أو شهر) نظير ما يقوم به من أعمال و ما يؤدونه من خدمات، يكون مستقل عن مختلف النشاطات والجهود التي يبذلونها في القطاعات البيعية المخصصة لهم.

2- طريقة المرتب بالعمولة: إن هذه الطريقة معاكسة تماما للطريقة السابقة، حيث تربط المؤسسة دخل رجال البيع بنتائجهم البيعية، بمعنى أنه كلما زادت أعمال رجل البيع وحقق المزيد من المبيعات كلما زاد دخله، وهذا طبعاً يرغبه كل من رجل البيع والمؤسسة في حد ذاتها.

والمرتب بالعمولة الذي يدفع لرجل البيع يستطيع أن يكون نسبة مئوية من رقم الأعمال المحقق، أو قيمة محددة، كما أن هذه العمولة المدفوعة قد لا تتضمن مصاريف تنقلات رجل البيع، وبالتالي يتعين على هذا الأخير تغطيتها

¹ ناجي معلا، مرجع سابق، ص 267.

² علي رابعة و فتحي ذياب، مرجع سابق، ص 90.

- من حسابه الخاص أوقد تدفع المؤسسة هذه المصاريف بصورة منفصلة وذلك بعد خصمها من نسبة عمولة رجل البيع. أما فيما يخص مقدار العمولة الذي يتحصل عليه رجل البيع فهو يختلف تبعاً:¹
- المبيعات: أي أن معدل العمولة يرتبط بالمبيعات المحققة و يتزايد بتزايدها.
 - نوع السلعة المباعة: (منتج جديد أو منتج متداول في السوق).
 - لنوع العميل: عميل جديد أو عميل سبق التعامل معه.
 - المنطقة البيعية: كلما زادت مصاعب المنطقة تزيد العمولة لعوامل المنافسة و غيرها.
 - وقت البيع: البيع بعد فترة الموسم يعطي عمولة أكبر من البيع بالموسم.
 - عوامل أخرى مثل: عدد العملاء الجدد، جهود البيع في مجال التحصيل، تكلفة البيع لكل صفقة.
- 3- الطريقة المركبة:** و هي أكثر الطرق استخداماً في الوقت الحاضر، حيث يستفيد رجل البيع من أجر شهري ثابت يضاف إليه عمولات معينة بمعدلات متفاوتة تبعاً لحجم الصفقات المنجزة من طرفه.
- و الجدول التالي يعطينا صورة عن إيجابيات و سلبيات و الإستعمالات لكل طريقة:

¹ علي ربابعة وفتححي الذياب، مرجع سابق، ص 92.

جدول (II-1): إيجابيات و سلبيات الحوافز المادية.

الطريقة	الإيجابيات	السلبيات	الإستعمالات
<u>المرتب الثابت:</u>	- بسيطة وسهلة التطبيق؛ - تسهيل عملية الرقابة على وقت رجال البيع؛ - رفع روح المعنوية لرجال البيع لعدم نقص دخلهم.	- تآكل رجال البيع بسبب عدم وجود حوافز تحسّين أدائهم؛ - لا يزيد المرتب مع زيادة المبيعات التي يحققونها؛ - لا يمكن تخفيض المرتبات عند انخفاض المبيعات.	- بيع السلع ذات الطلب الثابت مثل المواد الغذائية؛ - في حالة البيع في مناطق جديدة.
<u>مرتب بعمولة على أساس:</u>	- إرتباط الدخل بالنتائج المحققة؛ - تخفيض التكاليف خلال فترة انخفاض المبيعات؛ - عدم تحمل الشركة أية أعباء.	- ضعف العلاقة بين المؤسسة و رجال البيع؛ - إهمال رجال البيع لسلعة صعبة التسويق وتركيز إهتمامهم حول السلعة سهلة التسويق؛ - إنخفاض الدخل في أوقات الكساد.	- بيع السلع المرتفعة الثمن كالسيارات و العقارات؛ - الخدمات المتعلقة بالتأمين و الحماية و تجارة الجملة.
<u>الطريقة المركبة:</u>	أ- ضمان رجل البيع لمرتب ثابت بالإضافة إلى عمولة مقابل المجهودات الإضافية المبذولة. ب- تشجيع رجال البيع لتحقيق نشاط معين كي يحصل على مكافئة تشجيعية.	أ- معقدة في إدارتها و تنظيمها. ب- بروز صراعات بين رجال البيع بهدف الحصول على المكافئلت التشجيعية.	أ- واسعة الإستعمال. ب- أكثر شيوعاً في مجال الدفع المالي.

المصدر: حميد عبد النبي الطائي، إدار المبيعات (مفاهيم و تطبيقات)، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان - الاردن، 2009، ص 267.

ثانيا- الحوافز المعنوية المقدمة لرجال البيع: وتتعلق بالنواحي غير المادية لرجال البيع، والتي لها أثر كبير على نفسيتهم.

بالرغم من أن الحوافز المادية تعتبر أكثر عوامل وأدوات التحفيز فعالية وشيوعا بين رجال البيع، إلا أنه بالإضافة إلى هذا الجانب المالي هناك جوانب ذاتية و إجتماعية يرغب رجل البيع في تحقيقها من خلال أعماله، كأن يعلم من المسؤولين بالإدارة أنه يؤدي عمله بإتقان، وأن يتم تقديره بين زملائه وعملائه، لهذا فالعديد من المؤسسات تستعمل مجموعة من الوسائل لتحسيس رجال البيع بأهميتهم ومن بين هذه الوسائل:¹

1- المسابقات: تعتبر المسابقات من أحسن الوسائل المعنوية لتشجيع وتحفيز رجال البيع، إذ تعبر عن المنافسة بين هؤلاء للحصول على جوائز معينة (مادية أو معنوية) نتيجة بلوغ وتحقيق أهداف.

والمسابقة لا تقتصر على تحفيز رجال البيع كأفراد، بل قد تكون بين مجموعات من رجال البيع في نفس المنطقة البيعية أو بين مناطق البيع المختلفة للمؤسسة، وترمي المسابقات بين رجال البيع إلى تحقيق هدف من الاهداف التالية:

- عدم إنخفاض المبيعات في في أوقات الركود؛
- رفع الملل عن رجال البيع؛
- تشجيع بيع نوع معين من السلع؛
- الحصول على عملاء جدد؛
- غير أن بعض رجال البيع الذين يعتقدون ان إقامة المسابقات بين رجال البيع تؤدي إلى إحداث المشاكل مثل:
- قيام رجال البيع باستخدام أساليب الضغط على العملاء مما يخلف أثر سلبي في نفوسهم؛
- قد تؤدي المسابقات إلى خلق شعور الغيرة و الكراهية بين رجال البيع؛
- يصاب رجال البيع الذين لا يفوزون بالمسابقات بشيء من خيبة الأمل الذي يؤثر في معنوياتهم.

2- الاجتماعات الدورية: تعتبر الاجتماعات الدورية التي يعقدها مدير المبيعات مع مختلف رجال البيع، من الوسائل المستخدمة لتشجيعهم ورفع روحهم المعنوية، وتنحصر مهمة هذه الاجتماعات في تزويد رجال البيع بالمعلومات اللازمة، تحفيز وتدريب هؤلاء، فحص وتحليل نتائج أعمالهم البيعية، واتخاذ القرارات المهمة في هذا المجال.²

والجدير بالذكر أن هذه الاجتماعات قد يتفاوت تكرارها من مؤسسة لأخرى، إذ تستطيع أن تكون اجتماعات:

- دورية: وفيها يلتقي رجال بيع المنطقة الواحدة دوريا، لتحليل نتائج أعمالهم وتبادل مختلف الخبرات بينهم.

¹ علي رابعة وفتحي ذياب، مرجع سابق، ص 99.

² نفس المرجع ، ص 103.

- **سنوية:** وفيها تلتقي جميع القوة البيعية للمؤسسة، لتجنيدها للسنة التجارية المقبلة.
- **بوجود مناسبة:** كقيام المؤسسة مثلاً بعرض منتج جديد، أو الاحتفال بمناسبة تأسيس المؤسسة، وفي هذه الحالة يكون اجتماع رجال البيع في أغلب الأحيان في إطار تحفيزي.
- 3- الترقية:** إن لحافز الترقية أبعاد نفسية و إجتماعية، فأداء رجل البيع لعمله يكون مدفوعاً بقوة محرّكة كامنة في شخصيته و تكوينه، و لهذا فإن سعيه و حرصه على تحقيق مستويات إنجاز معينة غالباً ما يكون بفعل رغبته في تلبية حاجيات و رغبات تفرضها إدراكاته لنفسه و ذاته. ومع ذلك فإن نظام الترقية يجب أن يركز على أساس موضوعية وعادلة و يمكن قياسها، بحيث يمكن أن يفتح المجال أمام كل رجل بيع مؤهل للإستفادة منه، و يجب أن تكون الترقية على أساس من التنافس و الموضوعية.¹

الفرع الخامس: خطوات تصميم نظام الحوافز:

تمر عملية تصميم نظام الحوافز بسلسلة من الخطوات الضرورية وهي:²

- 1- دراسة وتحليل الأهداف الأساسية للمؤسسة؛
- 2- تحديد و تحليل الأهداف الخاصة بإدارة المبيعات؛
- 3- تحديد الحاجات التي يرغب رجال البيع إلى إشباعها؛
- 4- تحديد أسلوب أو أساليب التحفيز المناسبة؛
- 5- وضع الموازنة التقديرية الخاصة بالحوافز؛
- 6- تطوير النظام الإجرائي و الآليات المرتبطة بإدارة و تنفيذ برنامج الحوافز؛
- 7- تقييم النتائج المحققة في ضوء تطبيق نظام الحوافز.

المبحث الثالث: تخطيط المبيعات

نظراً لما تتعرض له إدارة المبيعات وما تواجهه من تحديات ناجمة عن التغيرات المستمرة في البيئة التسويقية و تزايد الإهتمام بالنشاط البيعي فهي تسعى دائماً لمواجهة تلك التحديات، و العمل على تحقيق أكبر قدر من المبيعات، ولتحقق ذلك يتوجب عليها أن تهتم بالتخطيط، التي تسعى من ورائه للتنبؤ بالمبيعات المتوقعة و المحتملة في المستقبل، و لهذا فإن إدارة المبيعات تقوم بوضع الميزانيات التقديرية للمبيعات كإحدى العناصر المهمة لعملية تخطيط المبيعات، ثم تخطط المناطق البيعية.

¹ ناجي معلا، مرجع سابق، ص 270.

² نفس المرجع، ص 274.

المطلب الأول: ماهية تخطيط المبيعات

الفرع الأول: تخطيط المبيعات

إن التخطيط هو النشاط الأول الذي يسبق جميع الأنشطة الإدارية التي تمارسها المنظمة، باعتباره عملية تهدف إلى الإستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة للمنظمة، وكذا تحديد الأهداف التي تسعى المنظمة للوصول إليها و كيفية تحقيقها بالشكل الذي يحقق أحسن الأداء تحت التوقعات و الظروف البيئية المحتملة في المستقبل. ويمكن تعريف التخطيط على أنه:

التعريف الأول: "التخطيط هو عملية إدارية أو نشاط إداري يتضمن وضع خطة قصيرة أو طويلة الأمد لعمليات المنظمة في المستقبل"¹؛

من التعريف يتبين أن التخطيط هو منهج يهدف إلى إتخاذ القرارات في الحاضر التي يكون تأثيرها في المستقبل القريب أو البعيد.

التعريف الثاني: "التخطيط هو عملية واعية ومنظمة لجعل القرارات حول تنفيذ الأهداف و نشاطات الأفراد أو الجماعات، وحدات العمل، نظرة المنظمة المستقبلية من خلال استخدام المصادر و الموارد المتاحة واستعادتها من خلال إتمام عملية البيع"².

نستخلص من التعريف أن التخطيط يساعد المنظمة للوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة من خلال تحديد الموارد المتاحة و استغلالها في عملية البيع.

التعريف الثالث: " نشاط ينطوي على تحديد الأهداف البيعية وكيفية الوصول إليها باستخدام موارد محددة "³. و بالتالي فإن التخطيط يعتبر التدبير الذي يرمي إلى مواجهة المستقبل بخطط منظمة سلفا لتحقيق الأهداف البيعية التي تسعى إدارة المبيعات لتحقيقها، من خلال تحديد الهدف و الوسائل المتاحة لتحقيقه بأقل التكاليف ممكنة و في وقت مناسب. وحتى تتمكن إدارة المبيعات من النجاح في عملية التخطيط للأنشطة البيعية ، يتوجب عليها أن تكون منسجمة و متكاملة مع إدارة التسويق أولا و الإدارات الأخرى في المؤسسة، و تقوم بالتنسيق مع إدارة التسويق بتحديد أهدافها ووضع خطط المبيعات بما ينسجم مع أهداف و خطط المؤسسة.

الفرع الثاني: أهمية تخطيط المبيعات. تظهر أهمية نشاط التخطيط للمبيعات من خلال النقاط التالية:⁴

1. يعمل تخطيط المبيعات على تحديد أهداف النشاط البيعي بشكل دقيق و محدد و قابل للقياس؛
2. يظهر تخطيط المبيعات اتجاهات تنفيذ الأعمال و السياسات البيعية المطلوب السير على أساسها؛

¹ Carter et Namar, Strategic planning in non profit or for profit organization, Free management labor ,2007,P8.

² محمود جاسم صميدعي و ردينة عثمان يوسف، مرجع سابق، ص 43.

³ زاهد عبد الحميد سامراني و سمير عبد الرزاق العبدلي، مرجع سابق، ص 148.

⁴ زاهد عبد الحميد سامراني و سمير عبد الرزاق العبدلي، مرجع سابق ، ص 150.

3. يهتم التخطيط بالنشاط البيعي بتوفير الإمكانيات اللازمة للعمل البيعي و ظروف الحصول عليها؛
 4. يساعد في التغلب على حالة عدم التأكد لما يمكن أن يحدث مستقبلا من تغيرات في بيئة العمل البيعي في السوق و التكيف معها؛
 5. تخطيط المبيعات يساعد في تقليل التكاليف البيعية، و ذلك عن طريق و ضع التنبؤات لمصاريف البيع و الحرص على عدم الإسراف فيها؛
 6. يمثل تخطيط المبيعات الطريقة الفعالة في قياس مدى كفاءة الأداء في إدارة المبيعات و القوى البيعية فيها من خلال مقارنة ما تم توقعه و ما تم انجازه فعلا.¹
- إن تخطيط المبيعات يوصف بالخطة الموضوعية و التي يجب أن تكون واقعية وموضوعية و قابلة للتطبيق، وتصب باتجاه تحقيق الأهداف.

الفرع الثالث: خصائص التخطيط الجيد للمبيعات

و تتمثل خصائص التخطيط الجيد للمبيعات:²

- 1- أن يكون هدف النشاط البيعي دقيق و محدد و قابل للقياس؛
- 2- أن تتميز الخطة البيعية بالبساطة و الوضوح و البعد عن التعقيد، حيث يجب أن تقوم كافة مراحلها على أساس من التسلسل المنطقي؛
- 3- أن يتم تحديد الأجهزة الإدارية المسؤولة عن تنفيذ الخطط البيعية؛
- 4- أن تكون واقعية و ملائمة لظروف الموقف الذي تعالجه؛
- 5- أن تكون خطة المبيعات مرنة، بحيث تتمكن كن مواجهة التغيرات التي لم تؤخذ بعين الاعتبار لحظة إعداد الخطة البيعية؛
- 6- متابعة الخطة البيعية أثناء التطبيق و تقييم النتائج التي تنجم عن تنفيذ أي جزئ من الخطة من أجل تصحيح الانحرافات التي يمكن أن تحدث و في الوقت المناسب.

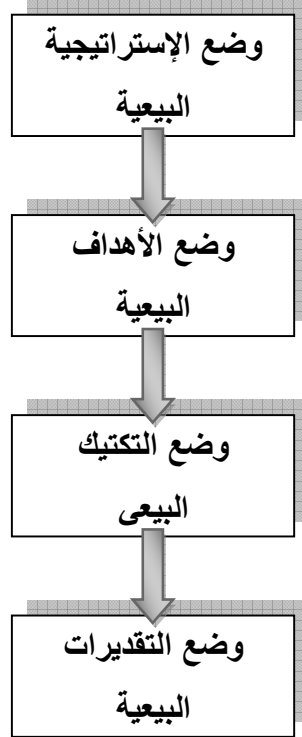
الفرع الرابع: كيفية تخطيط المبيعات.

يتوجب على إدارة المبيعات التنسيق مع إدارة التسويق لتحديد أهدافها وفق أهداف و رسالة المؤسسة، إذ هناك ترابط بين التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة و التخطيط الإستراتيجي للتسويق وصولا لوضع أهداف إستراتيجية بيعية للمؤسسة . و الشكل الموالي يوضح كيفية تخطيط للمبيعات:

¹ محمود جاسم صميدي وردينة عثمان يوسف، مرجع سابق، ص44.

² محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 58.

شكل (II-25): تخطيط الأنشطة البيعية.



المصدر: زاهد عبد الحميد السامرائي و سمير عبد الرزاق العبدلي، إدارة المبيعات و البيع الإلكتروني، إثراء للنشر و التوزيع، عمان-الأردن، ط 1، 2010، ص 152.

أولاً- وضع الإستراتيجية البيعية: إن الإستراتيجية البيعية تنبع من إستراتيجية التسويق و الإستراتيجية العامة للمؤسسة، و التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة يتم بمراحل و هي¹:

1- تحديد مهمة أو رسالة المؤسسة: أي العمل الذي ستقوم به المؤسسة، حيث توضح و تحدد هذه المهمة، العملاء الذي تخدمهم، و الحاجات التي تقوم بإشباعها لهم، و أنواع المنتجات التي تقدمها. وينبغي أن لا تكون رسالة المؤسسة واسعة ومبهمة أو ضيقة و قاصرة أكثر مما ينبغي.

2- تحليل الموقف: يتأثر التخطيط الإستراتيجي بعدة عوامل من داخل و خارج المؤسسة، و تحليل الموقف يعني معرفة و تحديد العوامل التي لها تأثير على انجاز الأعمال حتى تتمكن المؤسسة من معرفة كيفية القيام بأعمالها وما يمكن أن يواجهها في المستقبل، وبالتالي تقوم العديد من المؤسسات بإجراء تقييم يسمى (S.W.O.T) أي ما يعرف بتحديد نقاط القوة و الضعف، و ما يقابلها من تحديد الفرص و التهديدات.

3- تحديد الأهداف: إن تحديد الهدف يساعد مدير المبيعات على وضع الخطط البيعية، وأن الخطة البيعية توضح إجراءات و قواعد العمل مما يسهل على العاملين عملية التنفيذ، و بنفس الوقت فإن هذه الخطة تكون قابلة للتطوير و التعديل أو الرفض.

¹ زاهد عبد الحميد سامرائي و سمير عبد الرزاق العبدلي، مرجع سابق، ص 153.

4- تحديد الإستراتيجيات: ويتم وضع الاستراتيجيات للأنشطة في المؤسسة من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف، وذلك بعد وضع رسالة المؤسسة ويتم تحليل موقفها ووضعها بشكل عام في السوق، و تحدد أهدافها. ويتم تحديد الإستراتيجية التسويقية الأساسية، وتحدد ميزتها التنافسية و يتم إختيار أسواقها المستهدفة، عند ذلك تتضح معالم الإستراتيجية البيعية، حيث يتم بعدها تحديد الأهداف البيعية.

ثانيا- وضع الأهداف البيعية: توضع الأهداف البيعية بعد وضع الإستراتيجية البيعية، و الأهداف التي ستسعى لتحقيقها هي أهداف استراتيجية، و التي ينبغي أن تكون محددة و واضحة وقابلة للتنفيذ ومن الاهداف التي يتم وضعها مثلا: تحديد المناطق البيعية بحيث تغطي أكبر عدد من العملاء و تتمكن من مواجهة المنافسة، تحديد السياسات و الإجراءات و الوسائل البيعية، واعتماد شروط المتاجرة واضحة فيما يخص الخصومات وطرق الدفع و شحن و تسليم المنتجات و خدمات ما بعد البيع.¹

ثالثا- وضع التكتيك البيعي: إن التكتيك هو جزء من الإستراتيجية البيعية و يخدم الهدف الإستراتيجي، أي أن التكتيك هي خطط صغيرة تسهل عملية تنفيذ الأنشطة البيعية لتبقى في مسار تحقيق الأهداف الإستراتيجية، و يكون التكتيك في فترات زمنية أقصر من فترات الإستراتيجية.

رابعا- تقدير المبيعات و حجم القوى البيعية: حيث تقوم إدارة المبيعات، بعد تقرير الأهداف المطلوب تحقيقها، بتقدير حجم قوى المبيعات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف ، وهناك عدة طرق نشير من ضمنها على سبيل المثال إلى:

- تكلفة رجال البيع تمثل نسبة معينة من المبيعات؛

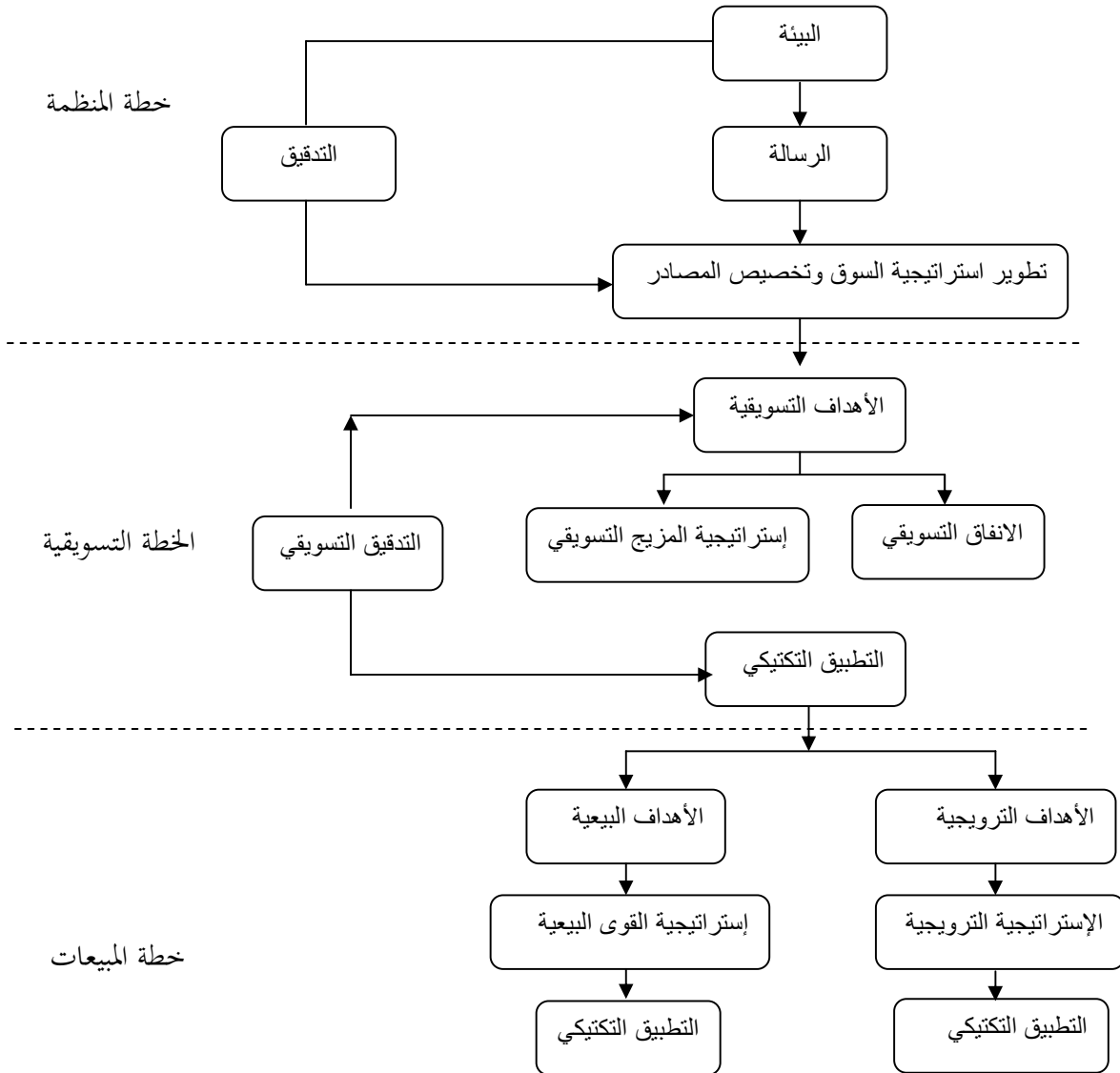
- عبء العمل البيعي، التي تعتمد على تقدير عدد العملاء المطلوب التعامل معهم وعدد الزيارات المطلوبة والوقت المستغرق للزيارة.

الفرع الخامس- التخطيط الإستراتيجي على مستوى المؤسسة و إدارة التسويق و المستوى البيعي

إن التخطيط الإستراتيجي على جميع المستويات داخل المؤسسة يجب أن يكون متكاملا و على درجة عالية من التنسيق و الارتباط، و بالتالي من المهم معرفة العلاقة بين إستراتيجية العامة للمنظمة، إستراتيجية التسويق و إستراتيجية المبيعات، ويمكن توضيحها في الشكل التالي:

¹ زاهد عبد الحميد سامراني و سمير عبد الرزاق العبدلي، مرجع سابق ، ص 155.

شكل (II-26): العلاقة بين خطة المنظمة، التسويق، المبيعات



المصدر: محمود جاسم الصميدعي و ردينة عثمان يوسف، التسويق المصري مدخل استراتيجي كمي تحليلي، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان- الاردن، 2001، ص 50.

من خلال الشكل تكون العلاقة بين خطة المنظمة، التسويق، المبيعات كما يلي:¹

أولاً- التخطيط الإستراتيجي على مستوى المؤسسة: و يتضمن التخطيط الإستراتيجي على مستوى المؤسسة الجوانب التالية:

1. رسالة المؤسسة.
2. الأهداف العامة التي تمكن المؤسسة من الوصول إلى تلك الرسالة.
3. الإستراتيجيات و التكتيكات اللازمة لتحقيق و إنجاز تلك الأهداف.

¹ محمد عبيدات و عبد الله سمارة، مرجع سابق، ص 55.

و على هذا فإن التخطيط الإستراتيجي يبدأ من تحديد السبب من وجود المؤسسة التي وجدت من أجلها.

ثانيا- التخطيط الإستراتيجي التسويقي: في اللحظة التي تكتمل فيها الخطة الإستراتيجية على مستوى المؤسسة، فإن الإجراءات نفسها تتبع لصياغة خطة إستراتيجية تسويقية، و يجب أن تكون هذه الخطة متكاملة و منسقة مع الخطط على مستوى المؤسسة، و مع الخطط على مستوى الإنتاج و المالية...

ثالثا- الإستراتيجيات على المستوى البيعي: و في اللحظة التي تتضح فيها معالم الخطة الإستراتيجية التسويقية، فإن دور الجهاز البيعي قد بدأ عند هذه النقطة، فالأهداف و الإستراتيجيات و التكتيكات البيعية توضح و تحدد من قبل مدير المبيعات بالتعاون مع رجال البيع في إدارته، وهذه المهمات لمدير المبيعات تكون محددة بالتخطيط التسويقي وترسم على ضوءها.

المطلب الثاني: ماهية التنبؤ بالمبيعات

كان التنبؤ بالمبيعات في السابق مجرد تخمين بسيط للقيمة المستقبلية للمبيعات، وذلك لبساطة ومحدودية حاجات الأفراد، والسوق التي تصرف فيها المنتجات وكذلك بساطة وسهولة الأساليب الإدارية المعتمدة عليها آنذاك، لكن مع مر الوقت وتطور العلم، إزدادت حجم الطلبات التي سوف تلبي، وعليه ظهرت مؤسسات جديدة بوظائف متطورة تنافس من أجل تحقيق ذلك ومن بين هذه الوظائف التنبؤ بالمبيعات.

الفرع الاول:تعريف التنبؤ بالمبيعات:

التعريف الأول: " التنبؤ بالمبيعات هو تقدير لكمية أو قيمة المبيعات المتوقعة في المستقبل، والتي يمكن أن تتم في ظل الظروف الإقتصادية والإجتماعية المحتملة"¹.

التعريف الثاني: " التنبؤ بالمبيعات هو نقطة الإنطلاق نحو تقرير نشاط المشروع، من إنتاج وتسويق وتمويل وإعداد ميزانية التقدير، ومختلف برامج الإنتاج والمخزون"².

التعريف الثالث: " التنبؤ بالمبيعات هو محاولة عقلانية لتقدير المتغيرات المستقبلية المحتملة بناء على معرفة المتغيرات السلوكية وغير السلوكية لتلك الظاهرة"³.

ومن خلال التعاريف السابقة يتبين لنا أن التنبؤ بالمبيعات هو عملية التوقع الكمي للمبيعات المستقبلية بناء على المعطيات المتاحة في الحاضر والماضي مع الأخذ في الاعتبار مختلف المؤثرات الداخلية والخارجية.

¹ غانم فنجان موسى، محمد صالح عبد العباس، إدارة المبيعات والإعلان، دار الحكمة، بغداد، 1990، ص 320 .

² Pierre Duchesne, Méthode de prévision, université de Montréal, paris ,2007, p.05.

³ أموري هادي كاظم الحساوي، طرق القياس الاقتصادي، دار وائل للنشر، عمان- الاردن، 2002، ص 368 .

الفرع الثاني- أهمية التنبؤ بالمبيعات:

يعتبر التنبؤ عامة و التنبؤ بالمبيعات خاصة من أولى وأهم وظائف المؤسسة، سواء كانت مؤسسة في طور الإنتاج والتي تملك البيانات والمعلومات عن المنتج والسوق الذي تنشط فيه، أو المؤسسة حديثة النشأة وهي التي لا تملك بيانات تاريخية عن المنتج حجم الطلب ونمطه، وعليه فإن أهمية التنبؤ تظهر في مستويات مختلفة.

أولاً- أهمية التنبؤ على مستوى الاقتصاد: نظرا للتغيرات الدورية المختلفة التي يشهدها الاقتصاد من ركود، وانتعاش... الخ والتي تؤثر بشكل خاص على النشاط التسويقي، فإن رجال التسويق أصبحوا يولون اهتمام كبير بالحالة الاقتصادية للدولة قبل الولوج والاندماج في أسواقها وتصميم برامجها التسويقية، معتمدين على التنبؤ على المستوى الاقتصادي وفق معايير مختلفة مثل: الإنفاق الحكومي، نسبة البطالة، الناتج القومي، السكان... الخ، والتي بدورها تحدد حجم تأثير تلك المتغيرات على النشاط الاقتصادي، على المبيعات الكلية للصناعات و مبيعات المؤسسة.¹

ثانياً- أهمية التنبؤ على مستوى الصناعة: يعتمد التنبؤ على مستوى الصناعة لتقدير حجم المبيعات المتوقعة لمنتجات الصناعة والتنبؤ بمدى تأثير المؤسسات المنافسة على نشاط المؤسسة وكذلك الجهود المبذولة للحصول على حصص سوقية مناسبة، مثل مدى تأثير المنسوجات المصنعة من البتروكيماويات على المنسوجات القطنية وفقا لمعايير أو أرقام مثل: إحصاءات الاستهلاك، إحصاءات التجارة الخارجية، الإنتاج المحلي... الخ.²

ثالثاً- أهمية التنبؤ على مستوى المؤسسة: يعتبر مهم جدا لكل جزء أو لكل وظيفة متضمنة في المؤسسة وهذا للارتباط والتناسق الموجود، ويمكن أن تلخص فيما يلي:³

1- بالنسبة للإنتاج والعمليات: يعتبر التنبؤ بالمبيعات حجر الأساس في عملية التخطيط والرقابة على مختلف أنشطة المؤسسة، حيث يعتمد عليه في إعداد خطط و رزنامة الإنتاج، التخزين، الشراء التسويق، القوى العاملة و يساعد في تحديد حجم المصنع، نمط الإنتاج والتنظيم الداخلي وهذا خاصة بالنسبة للمؤسسات الحديثة كذلك تأمين المخزون على مستوى المدى القصير والتخطيط لقدراته في المدى الطويل.

2- التسويق : يعتبر التنبؤ بالمبيعات الأساس في اتخاذ العديد من القرارات التسويقية في مجالات التسعير، الإعلان الترويج و التوزيع... الخ. كذلك إعداد برنامج تسويقي فعال متكامل على مستوى منتج أو مجموعة منتجات.

- يساعد التنبؤ بالمبيعات في مراقبة و تسيير الجهود المبذولة من طرف إدارة المبيعات ورجال البيع ومتابعة تطوراتها؛

- تظهر أهمية التنبؤ بالمبيعات عند التمكن من إضافة منتج، منتجات أو خدمات جديد للمؤسسة من خلال جهود بحوث السوق لدراسة الطلب المتوقع.

¹ على رابعة وفنحي ذياب، مرجع سابق، ص 34.

² نفس المرجع، ص 119 .

³ بلخير احمد عادل راشد، مبادئ التسويق وإدارة المبيعات ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت- لبنان ، 1980 ، ص 192 .

3- **المالية:** يمكن للمؤسسة من خلال التنبؤ بالمبيعات أن تتوقع بتكاليف مختلف الأنشطة التي سوف تقوم بها وتحديد مصادر التمويل التي سوف يعتمد عليها مستقبلا بالإضافة إلى:

- تحديد الأرباح المتوقعة في نهاية فترة التنبؤ بالمبيعات وذلك من خلال طرح تكاليف المبيعات المتوقعة والإجراءات المتوقعة؛

- تحديد أي القطاعات التسويقية مربحة اعتمادا على المبيعات المتنبأ بها مستقبلا، واتخاذ قرارات ملائمة في مجالات التخطيط، المنتجات، التوزيع و التسعير؛

- تعتمد الميزانية التخطيطية في المؤسسة على تقدير المبيعات حيث أن ميزانية الإنتاج، الأموال، الشراء، التخزين والقوى العاملة تعتبر امتداد للمبيعات المتوقعة.

4- **الموارد البشرية:** يساعد التنبؤ بالمبيعات في تقدير الاحتياجات من اليد العاملة خلال الفترات القادمة حسب التخصص و المجال الوظيفي وكذلك تحديد التكاليف والأجور المقابلة لذلك.

يتضح مما سبق أن التنبؤ بالمبيعات يمثل نقطة الإنطلاق الأولى لمختلف وظائف وخطط المشروع وكما يعتبر أداة رقابة فعالة.

الفرع الرابع- أساليب التنبؤ بالمبيعات:

لقد تطورت وتنوعت أساليب وطرق التنبؤ بشكل كبير مما جعل اختيار الأسلوب الملائم مسألة صعبة تتطلب خبرة ودراية بهذه الأساليب واستخدامها وذلك لأن لكل أسلوب من أساليب التنبؤ ظروف أفضل للاستخدام والتكيف ليعطي نتائج أكثر دقة في التنبؤ، ويمكن تصنيف أساليب التنبؤ إلى مجموعتين: الأساليب النوعية والأساليب الكمية، ونعرض فيما يأتي لهذه الأساليب:¹

أولاً- الأساليب النوعية: تستخدم هذه الأساليب عندما لا تتوفر بيانات تاريخية عن الطلب كتقديم منتج جديد للسوق، ويشمل هذا الأسلوب عدة طرق منها: آراء و تقديرات المديرين، تقديرات رجال البيع، طريقة دلفي، بحوث السوق، السيناريوهات.

1- **تقديرات رجال البيع:** يعتبر رجال البيع (الخدمات) وسطاء التوزيع مصدرا مهما للمعلومات للقيام بعملية التنبؤ بحكم اتصالهم المباشر والوثيق بالعملاء وكذلك معرفتهم الجيدة بظروف المنطقة. فمن خلال ردود الفعل التي ينقلونها يستطيع المخطط أن يقدر الظروف في الفترة القادمة². وتحقق هذه الطريقة المزايا التالية:

- يكون الإهتمام منصبا على المبيعات الممكنة الفعلية في المنطقة الجغرافية، بذلك تستطيع الشركة الاستفادة من ذلك في معرفة الظروف التي تمت فيها تلك المبيعات و محاولة تضمين ذلك في المستقبل؛

¹ حميد عبد النبي الطائي، مرجع سابق، ص154.

² محمد عبيدات و عبد الله سمارة، مرجع سابق، ص 110.

- رجال البيع أقرب إلى المنطقة الجغرافية ، و بالتالي يمكن الإعتماد على معلوماتهم لمعرفة إمكانية التحسين و تحديدها في المستقبل وزيادة الأداء في تلك المنطقة.
- ورغم المزايا التي تحققها تقديرات رجال البيع إلا أنه توجه لها عدة إنتقادات منها:
- أن رجال البيع غير مدربين على عمليات التنبؤ، لأن تدريبهم منصب على البيع؛
- تنطلق آراء رجال البيع من الحاضر ، و لا تأخذ في الحسبان المستقبل و ظروفه؛
- جهود رجال البيع منصبة على المبيعات، و تحقيق أرقام المبيعات حوافز مجزية و ليس لديهم الوقت لجمع معلومات يمكن الإعتماد عليها في التنبؤ، لأن ذلك يقلل من الأوقات المصروفة في البحث عن العملاء.
- 2- آراء و تقديرات المديرين :** تقوم هذه الطريقة على أساس قياس قيام كل من أفراد الإدارة العليا (أو عدد منهم) بإبداء رأيه فيما يتعلق بالمستوى الذي يمكن أن تكون عليه المبيعات المتوقعة خلال الفترة الزمنية المقبلة (سنة مثلاً)، على أن يتم بعد ذلك التوفيق بين هذه الآراء المختلفة باستخدام المتوسط التقريبي للتقديرات الفردية واعتباره مؤشراً للمبيعات المتوقعة خلال الفترة المقبلة¹ . و تلجأ الشركات إلى استخدام هذه الطريقة كونها:
- تتميز بالبساطة و السهولة للوصول إلى تقدير المبيعات المتوقعة في فترة قصيرة؛
- الجمع بين خبرة وحكم الأفراد الذين يفترض فيهم المعرفة بحكم مواقعهم؛
- تستخدم في حالة عدم امكانية الحصول على البيانات الكافية عن السوق المبيعات ، أو عندما لا تسمح هذه البيانات بالإعتماد عليها في عملية التنبؤ؛
- تعتبر هذه الطريقة أساسية بالنسبة إلى الشركات الجديدة التي لم تتجمع لديها الخبرة بعد.
- و يعاب على هذه الطريقة:
- إعتداد نتائج التنبؤ إلى حد كبير على الحكم أو التقدير الشخصي للقائمين بعملية التنبؤ؛
- يؤدي الإعتماد على هذه الطريقة إلى زيادة عبء العمل الملقى على عاتق رجال الإدارة بالمشروع، خاصة و أن إعداد مثل هذه التقديرات عن المبيعات يتطلب اقتطاع جانب من الوقت الذي كان من الممكن توجيهه إلى الإشراف على الأعمال أو الأنشطة الأخرى للمشروع؛
- لا تسمح هذه الطريقة بإعداد تقديرات على أسس تفصيلية أي على مستوى السلعة أو المنطقة أو العملاء، و كلها من الأمور التي تعد أساسية في أحكام الرقابة فيما بعد على أعمال البيع و أيضاً في تقييم الجهود البيعية للمشروع.

¹ علي رابعة و فتحي ذياب، مرجع سابق، ص35.

3- طرق الإستقصاء أو بحوث السوق: يؤكد الخبراء المبيعات و التسويق أن الزبائن هم الذين يحددون الطلب، لهذا فإن استطلاع آراء الزبائن يمكن أن يمثل مصدرا مهما و حيويا حول الطلب المتوقع، ومن عيوب هذه الطريقة تحيز الزبون، ففي حالة القناعة بالمنتج الذي يفضلهُ فإنه يعطي تقديرا واطئا، كما يعاب عليها ضعف استجابة الزبائن لهذه المسوح، بالإضافة إلى التكلفة العالية للمسح، و الحاجة إلى مهارات متخصصة قادرة على إعداد وتنفيذ المسوحات و بحوث السوق.¹

4- طريقة دلفي:² هي عملية الحصول على اتفاق بين آراء مجموعة من الخبراء حول تنبؤ إحدى الحوادث في المستقبل مع المحافظة على سرية هوية كل عضو من أعضاء المجموعة، حيث يتم اختيارهم بسرية تامة أو من بلدان مختلفة لتفادي التحيز عند تقديم آرائهم، ويتطلب إجراء تنبؤ بهذه الطريقة ثلاث أنواع من المشاركين:

- متخذو القرار عددهم بين (5-10) أفراد يتولون اتخاذ قرار التنبؤ؛
- مجموعة من الأفراد تساعد متخذي القرار في إعداد سلسلة من الاستبانات وتوزيعها على أعضاء اللجنة السرية وجمع النتائج وتلخيصها وتقديمها لمتخذي القرار .
- الخبراء ، وهم الأفراد الذين يستلمون الاستبانة ويجيبون عليها ، وتعد إجاباتهم مدخلات لمتخذي القرار تمهيدا لإجراء التنبؤ.

لكن يعاب على هذه الطريقة:

- تتجاهل آراء المستهلكين الذين يتم التعامل معهم.
 - التكلفة العالية في صياغة الاستبانات، دراستها، انتظار الإجابة عليها والانتقال من جلسة إلى أخرى.
 - طول عملية التنبؤ قد تمتد إلى 5 سنوات مما يجعل التنبؤات الناتجة عديمة الجدوى بسبب التغيرات التكنولوجية.
- 5- طريقة السيناريوهات:**³ هو وصف كتابي لأوضاع أو أحداث أو متغيرات رئيسية في المستقبل بالاعتماد على خبرة الشركة و افتراضاتها الأكثر ترجيحاً لما سيحدث في المستقبل، و المراحل الأساسية لإعداد هذا النموذج هي:

- إعداد الخلفية؛
- اختيار المؤشرات المهمة؛
- تحديد السلوك الماضي لكل مؤشر؛
- تثبيت إحتمال الأحداث المستقبلية؛
- التنبؤ بكل مؤشر؛
- كتابة السيناريو و هي مرحلة إستخلاص النتائج و إعداد الوصف الكتابي الملخص لها.

¹ حميد عبد النبي الطائي، مرجع سابق، ص 156.

² رمضان محمد عبد السلام، بحوث التسويق:المنهجية والتطبيق، المكتبة العصرية، المنصورة، 2006 ، ص 96.

³ حميد عبد النبي الطائي، مرجع سابق، ص 158.

ثانياً- الأساليب الكمية

يمكننا أن نقول بأن النماذج الرياضية تعتبر أدق الطرق للتنبؤ بالمبيعات التقديرية، وسنتعرض لبعض الأساليب الرياضية المستخدمة في تقدير المبيعات:

1- طريقة الحسابية البسيطة: وتعتمد هذه الطريقة على الرجوع إلى أرقام المبيعات التي تمت بالماضي لتحديد مدى واتجاه التغير فيها واتخاذ ذلك كأساس للتنبؤ بالمستقبل، وطبقاً لهذه الطريقة يتم استخدام النموذج التالي في التنبؤ بالمبيعات:¹

$$\text{مبيعات العام القادم} = \text{مبيعات العام الحالي} \times \frac{\text{مبيعات العام الحالي}}{\text{مبيعات العام الماضي}}$$

رغم سهولة وبساطة هذه الطريقة إلا أنها تقوم على افتراض أساسي وهو أن العوامل التي أثرت على المبيعات في الماضي ستظل ثابتة في المستقبل.

2- السلاسل الزمنية: تعتمد هذه الطريقة على وجود سلاسل زمنية تمثل بيانات تاريخية عن المبيعات، ويتم حساب التغير لكل سنة بالنسبة للسنة التي تليها. ويتم فيها تحديد معادلة خط الاتجاه العام باستخدام طريقة المربعات الصغرى إن الاتجاه العام، التغيرات الموسمية، التغيرات غير المنتظمة تؤثر في التغير في كمية المبيعات على مدى هذه الفترة، وتستعمل طريقة المربعات الصغرى للتحديد معادلة خط الاتجاه العام للمبيعات، وهذه الطريقة تعتبر أشهر طريقة لتحديد معادلة خط مستقيم.²

3- طريقة المتوسطات المتحركة:

تستخدم هذه الطريقة للتخلص من التقلبات التي تشمل عليها السلسلة الزمنية، وتستعمل كذلك في حالة التقلبات الدورية والتقلبات الفصلية. كما تستخدم أساليب أخرى للتنبؤ بالمبيعات، كأسلوب الانحدار الخطي المتعدد في حالة تواجد عدة متغيرات مستقلة والمبيعات متغير تابع وكذلك نموذج الانحدار غير الخطي في حالة وجود علاقة غير خطية بين المبيعات المتغير التابع والمتغيرات الأخرى متغيرات مستقلة.³

الفرع الرابع: مسؤولية التنبؤ بالمبيعات:

ينظر في الغالب إلى وظيفة التنبؤ بالمبيعات كأحد المهام التي يعهد بها إلى إدارة المبيعات وليس معنى ذلك أن يختص مدير المبيعات لوحده بكل خطوات الإعداد والتنفيذ. فبعض الشركات الكبرى تعين بعض الاختصاصيين ليساهموا في إعداد هذه التنبؤات، وإذا كانت لا تستطيع أن تعين مختص فإنها تلجأ إلى استشارة بعض الخبراء من خارج

¹ علي ربابعة و فتحي ذيلب، مرجع سابق، ص 39.

² حميد عبد النبي الطائي، مرجع سابق، ص 160.

³ كرم الله علي عبد الرحمان، التنبؤ ودوره في اتخاذ القرار، مجلة دورية يصدرها معهد الإدارة العامة، العدد 32، السعودية، 1982، ص: 193.

المؤسسة، بينما بعض الشركات تستفيد من من مدير أبحاث السوق للقيام بهذه المهمة و هنا يكون دوره استشاري، و يحلل الحقائق الموجودة عن السوق بعد التعرف على المركز التنافسي و مستقبل الصناعة التي ينتمي إليها المشروع.¹

الفرع الخامس: الدقة في التنبؤ:

مهما كانت الدقة في التنبؤ إلا أن لنتائجها أهمية كبرى لرجال الإدارة، و على أية حال فإنه ينظر لنتائج التنبؤ بالمبيعات على أنها مرآة تعكس الظروف المستقبلية التي تواجه المشروع، وتتركز الأهمية هنا ليس على تجميع المعلومات فقط بل تحليل هذه المعلومات لتعطي الفائدة المرجوة. أما أثر التنبؤ للمبيعات فإنه يرتبط بسعر بيع المنتوجات إذ أنه كلما إرتفع ثمن الوحدة كلما زاد خطر الأخطاء التي يقع فيها المشروع، نتيجة انحرافات التنفيذ عن التقدير أو التنبؤ، وقد تكون النتائج غير دقيقة و خاصة إذا كان الطلب على السلعة مرنا و لذلك لا بد أن يتعرف رجال التنبؤ بمدى مرونة الطلب على السلعة، بالإضافة إلى الإتجاهات و العادات الشرائية، و أنه قد يتحول المستهلكون إلى سلع أخرى منافسة أو بديلة فيتحول انفاقهم على بعض السلع إلى سلع أخرى منافسة.²

و بالإضافة إلى ما تقدم فإنه من البديهي انه كلما طالت مدة الفترة التي تغطيها التنبؤات تظهر احتمالات الخطأ و تضعف النتائج المتحصل عليها، لأن العوامل المؤثرة و التي تعتمد عليها رجال التنبؤ ستصبح غير دقيقة أو ثابتة، فضلا عن أن كثير من العوامل لم تدخل في الحسبان مثل فترات الكساد و الراج، أو ظهور بعض الاختراعات الحديثة، و بالتالي يجب أن نقوم قدر الإمكان على أن يتعادل طول فترة التنبؤ مع دورة الإنتاج وذلك في سلع الإنتاج، أما السلع الصناعية فيراعى فيها أخذ جزء من السنة كأساس لفترة التقدير.

المطلب الثالث: الميزانية التقديرية للمبيعات

ميزانية المبيعات تعني الرقابة على المبيعات من خلال مقاييس أو مستويات التنفيذ التي يتم على أساسها مقارنة نتائج أعمال البيع مع تلك المستويات التي تتضمنها الخطط البعيدة ، و اتخاذ الإجراءات لتصحيح الانحرافات³ ، لذلك فهي لا تخرج عن المعنى العام للرقابة و لكنها رقابة متخصصة بميدان المبيعات ، و هي لا تقتصر على رقابة جهود رجال البيع بل تتعداه إلى كل الأنشطة البيعية .

الفرع الاول: وظائف ميزانية المبيعات

إن ميزانية المبيعات تخدم ثلاثة غايات أو أغراض هي:⁴

أولا- التخطيط: إن تنبؤات المبيعات تنجز بالأخص المهام و تحدد الخدمات التي تحتاجها لدعم المبيعات، إن هذه المهام يجب أن تحدد بدقة و كذلك تقديرات الكلف يجب أن تحدد من قبل مدير المبيعات ضمن فترة زمنية محددة. إن الفترة الزمنية المستخدمة تكون لسنة ،أو يمكن أن تكون لسنة أشهر، لذلك فإن تخطيط المبيعات يساهم في تحديد

¹ علي رابعة و فتحي ذياب، مرجع سابق، ص 43.

² نفس المرجع، ص 43- 44.

³ الصميدعي و ردينة ، مرجع سابق، ص 273.

⁴ نفس المرجع، ص 275.

المهام، الخدمات و الفترة الزمنية، و هذه المؤشرات الأربعة تساعد بشكل كبير في تقييم ميزانية المبيعات و الأداء الواجب القيام به لتنفيذها .

ثانيا- التنسيق: إن تنبؤات المبيعات لها تأثير حقيقي على ربحية المنظمة، إن التنبؤات يجب أن تكون متفاعلة و متكاملة مع الأنشطة التسويقية الأخرى و الميزانية المالية، جميع الميزانيات و منها ميزانية الترويج يجب أن تكون متوافقة مع ميزانية المبيعات المعدة ، أي يجب أن يكون هناك تنسيق تام بين مختلف الميزانيات الفرعية مع ميزانية المبيعات باعتبار أن هذه الأخيرة تمثل المصدر الرئيس لإيرادات المنظمة بينما الميزانيات الأخرى كميزانية الترويج تمثل انفاقا يساعد على تنشيط المبيعات ، و عليه فإن هذه الميزانيات تنعكس و تؤثر على احتياجات الأنشطة البيعية وفقا لمؤشرات التنبؤ و الفترة الزمنية . الأمر الذي يتطلب أعلى درجات التنسيق بين مختلف الميزانيات المعدة داخل المنظمة و التي يجب أن تسير باتجاه واحد و هو تحقيق أهداف المنظمة البيعية و الربحية .

ثالثا- الرقابة: إن ميزانية المبيعات تنظم المكانة المالية للمنظمة في السوق من خلال تقييم النتائج الفعلية و مقارنة هذه النتائج بما هو مخطط ضمن ميزانية المبيعات .

إن هذه المقارنة تحدد مدى الانحراف و الاختلاف بين النتائج المتحققة الفعلية و النتائج المرغوبة ضمن ما هو مخطط في ميزانية المبيعات . إن هذه العملية في الواقع هي أحد المرتكزات الأساسية لعملية الرقابة ، و من خلال استخدام معايير رقابية محددة لقياس الأداء المتحقق و مقارنته مع ما مراد تحقيقه ضمن ما هو مخطط ضمن ميزانية المبيعات .

الفرع الثاني: أهمية ميزانية المبيعات تتمثل أهمية ميزانية المبيعات في ما يلي¹ :

- 1- يمكن اعتبار ميزانية المبيعات الأساس الذي يستند عليه لإعداد الميزانيات الأخرى للمؤسسة؛
- 2 - ميزانية المبيعات تضع أهداف واقعية ستساعد المنظمة على صنع الأرباح وبالتالي تحقيقها؛
- 3- ميزانية المبيعات الجيدة تمثل دليل للمنظمة فيما يتعلق بالمبيعات المستهدفة و يجب أن تكون مرنة و قابلة للتغيير حسب تغيرات السوق و درجة عدم الاستقرار؛
- 4- ميزانية المبيعات يجب أن لا تضع الكثير من القيود على وظائف المبيعات و قوى البيع داخل المنظمة؛
- 5- ميزانية المبيعات تمثل خطة مالية لمبيعات المنتجات (سلع و خدمات) العائدة للمنظمة؛
- 6 - ميزانية المبيعات تمثل القاعدة التي تتضمن جميع القرارات المالية للمنظمة فيما يتعلق بالمبيعات المأخوذة؛
- 7 - ميزانية المبيعات تسيطر على فرص المبيعات العامة للمنظمة و كذلك نفقات الاتصالات التسويقية ، مواقع الانترنت، الإعلان، و الأنشطة الاعلامية الأخرى المخططة و التي توضع في ميزانية المبيعات.

¹ زاهد عبد الحميد السامرائي و سمير عبد الرزاق العبدلي ، مرجع سبق ذكره، ص191.

الفرع الثالث: أهداف ميزانية المبيعات

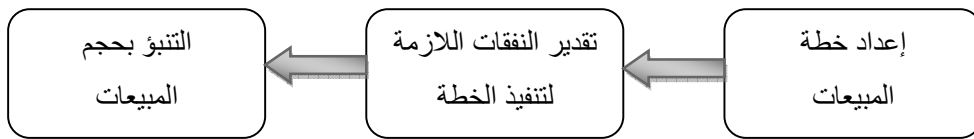
إن ميزانية المبيعات تعتبر دليل المؤسسة لتحديد الأموال التي يجب أن تخصص للبيع و التوزيع ، و يمكن توضيح أهداف ميزانية المبيعات من خلال:¹

- 1- تحديد أهداف المنظمة البيعية خلال الفترة القادمة؛
- 2- توفير المعلومات و البيانات اللازمة لغرض استخدامها في تحليل و تخطيط ربحية المنظمة؛
- 3- تساعد في عملية التنبؤ بالوضع المالي خلال فترة الميزانية و تحديد التغييرات المطلوبة بالخطط الموضوعة خلال فترة الميزانية؛
- 4- ضمان سلامة تطبيق السياسات البيعية و تعديل الانحرافات؛
- 5- تحقيق التوازن بين السياسات و بين الاجراءات التي تعتمدها الادارة الخاصة بالمبيعات بطريقة تتفق مع احتياجات المستهلكين، إذ يعتمد نجاح إدارة المبيعات بمدى تحقيق هذا التوازن؛
- 6- تحقيق الأداء الأمثل لرجال البيع من خلال تنمية المبيعات بتحفيز رجال البيع للوصول إلى الأهداف التي تتضمنها الخطط البيعية؛
- 7- الرقابة على نقاط البيع من خلال تحديد حصة كل نقطة من المبيعات المتوقعة ضمن الميزانية المعدة للمبيعات؛
- 8- توضيح أوجه الانفاق المرتبطة بعملية البيع وفقا لحجم المبيعات، نقاط البيع، وسائل تنشيط المبيعات.

الفرع الرابع: خطوات إعداد ميزانية المبيعات

وتمثل خطوات إعداد ميزانية المبيعات في الخطوات الثلاث التي تبين في الشكل الموالي:

شكل رقم (II-27): خطوات إعداد الموازنة التقديرية للمبيعات



المصدر: ناجي معلا، الأصول العلمية في إدارة المبيعات، مطابع الفار، عمان-الأردن، الطبعة الثانية، 2000، ص 107.

و يمكن تلخيص خطوات إعداد الميزانية التقديرية في ما يلي:²

أولاً- **إعداد خطة المبيعات:** و يعدها مدير المبيعات بالإستعانة بمروؤوسيه و مديري المناطق و الفروع لإعداد البرامج البيعية اللازمة للسنة المقبلة، وتشمل هذه الخطة منافذ التوزيع و دراسة المزيج السلمي و التسعير و مختلف جوانب عناصر المزيج الترويجي، و نشاطات التوزيع المادي من نقل و تخزين.³

¹ الصميدعي و ردينة ، مرجع سبق ذكره ، ص335.

² ناجي معلا، مرجع سابق، ص107.

³ علي رابعة و فتحي ذياب، مرجع سابق، ص 13.

ثانيا- **تقدير النفقات اللازمة لتنفيذ الخطة:** و هي عملية احتساب النفقات الخاصة بالأنشطة البيعية و غيرها من الخدمات الأخرى، لتحديد مقدار النفقات الثابتة لكل حجم من أحجام البيع و كذلك النفقات المتغيرة لتوزيع هذه النفقات على كافة بنود الميزانية.

ثالثا- **تحديد حجم المبيعات:** و يتضمن تقدير المبيعات و امكانات السوق و الظروف الإقتصادية و العوامل التي تؤثر في حجم المبيعات.¹

الفرع الخامس: العوامل المؤثرة في ميزانية المبيعات

نتيجة الأهمية التي تحتلها ميزانية المبيعات، حيث أن تأثير هذه الميزانية ليس فقط على المبيعات بل تتعادها إلى الأنشطة التسويقية و الإنتاجية للمنظمة، و تتعدى ذلك بالتأثير على ميزانيات تلك الأنشطة إضافة إلى كون ميزانية المبيعات هي المصدر الأساسي لإيرادات المنظمة مما يجعل تلك الأهمية تأخذ مجالات أوسع في إهتمام الإدارة العليا و الإدارات الأخرى. على ضوء ذلك فإن هناك الكثير من العوامل ذات التأثير على إعداد و تحضير ميزانية المبيعات، و يمكن حصرها بثلاثة مجاميع أساسية من العوامل:²

اولا- العوامل الداخلية: و تتضمن العديد من العوامل التي تؤثر في عملية إعداد و تحضير ميزانية المبيعات، و من هذه العوامل:

1- الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة؛

2- مؤشرات المبيعات السابقة لحساب التباين الذي قد يحدث بين فترة زمنية و أخرى؛

3- توزيع المبيعات على نقاط البيع التابعة للمنظمة، و مستوى التباين في المبيعات حسب نقاط البيع؛

4- الوسائل الترويجية المستخدمة للتأثير على المبيعات، و مستوى الإنفاق و توزيعه و مدى تأثير كل وسيلة؛

5- توزيع قوى البيع على نقاط البيع، و مدى تناسبه مع حجم المبيعات في كل نقطة؛

6- دراسة نمو المنظمة و معرفة مدى تطوره في الأجل القريب و البعيد.

ثانيا- **العوامل الخارجية:** وهي عبارة عن تلك العوامل أو القوى الخارجية ذات التأثير المباشر وغير المباشر على عملية البيع و تتضمن ما يلي:³

1- مؤشرات نمو الطلب خلال الفترات السابقة و إحتمالته في المستقبل؛

2- الظروف المؤثرة على طلب المستهلكين و التغييرات التي تحدث في حاجاتهم، و رغباتهم و أذواقهم، إضافة للمؤشرات السلوكية الأخرى؛

3- المؤشرات الإقتصادية المؤثرة على الطلب و المبيعات (التضخم، النمو، الانتعاش، الكساد، الدخل القومي، دخل الأفراد و القوة الشرائية لهم، مستويات الأسعار السائدة)؛

¹ محمد عبيدات و عبد الله سمارة، مرجع سابق، ص 60.

² الصميدعي و ردينة، مرجع سابق، 337.

³ نفس المرجع ، ص 337.

- 4- التطورات التكنولوجية و أثرها على الانتاج، تطوير المنتجات، المنتجات الجديدة و وسائل الإتصال؛
 - 5- حجم المنافسة و امكانياتها المادية و البشرية، نوع المنتجات المنافسة ، نقاط البيع المنافسة و توزيعها الجغرافي، أساليب و وسائل التأثير على الطلب و المبيعات المستخدمة ، أسعار المنافسين.
 - 6- دراسة مدى تطور الصناعة التي تنتمي إليها المنظمة و معرفة مدى تطور الإنتاج الصناعي و حصة المنظمة في السوق .
 - 7- دراسة التطور التجاري للصناعة التي تنتمي إليها المنظمة ، حجم الصادرات ، حجم الواردات .. و أثرها على الطلب و المبيعات لمنتجات المنظمة.
 - 8- طبيعة المنتج و تصنيفه سواء كان منتج (سلعة) ضروري أو كمال.
- ثالثا- العوامل الموسمية:** و هي عبارة عن تلك الظروف أو القوى التي تؤدي إلى خلق موسمية الطلب:¹
- 1- تقلبات الطلب الموسمية و تأثيرها على المبيعات؛
 - 2- مدى ارتباط منتجات المنظمة بالطلب الموسمي؛
 - 3- قدرة المنظمة على مواجهة التقلبات الموسمية على المبيعات، من مجازاة الطلب و التكيف له من الإرتفاع أو الإخفاض .

المبحث الرابع: تقييم الأداء البيعي

من بين وظائف إدارة المبيعات التخطيط الجيد للمناطق البيعية و توزيع الجهود البيعية بما يساعد على تحقيق الأهداف المحددة في خطة المبيعات، وتتضمن تخطيط المبيعات سلسلة من العمليات إبتداء من تحديد الأهداف و التعرف على المناطق البيعية و كيفية تصميمها، و تحديد عدد رجال البيع الواجب توفرهم حتى يتمكنوا من تنفيذ عمليات البيع، و في الأخير تقييم أدائهم.

المطلب الأول: إقامة المناطق البيع

تعتبر مهمة إنشاء و تحديد المناطق البيعية جديدة من المسؤوليات الرئيسية التي يمارسها مدير إدارة المبيعات، و هذه المهمة تمثل أحد الجوانب الهامة في التخطيط الإستراتيجي للنشاط البيعي، كما أن السوق الكلي للمشروع و الذي يكون في العادة واسعا لا يمكن إدارته بفعالية دون تجزئته إلى مناطق بيعية ملائمة و مناسبة تسهل مهمة الإدارة في السيطرة على أسواقها البيعية.

¹ الصميدعي و ردينة، مرجع سابق، 337.

الفرع الأول: المناطق البيعية:

تعتبر كل منطقة جغرافية يوجد بها عدد من العملاء الحاليين أو المرتقبين يخدمها رجل بيع منطقة بيعية، فهي تشترط تجمع عدد من المستهلكين الحاليين أو المرتقبين الذين يمكن خدمتهم إقتصادياً وبطريقة فعالة بواسطة رجل بيع، ويمكن القول أن المنطقة البيعية:¹

- هي إلا منطقة جغرافية لا ترتبط بالحدود الإدارية أو السياسية للدولة بقدر ما هي مرتبطة بعدد من العملاء سواء الحاليين أو المرتقبين؛
- أن الأساس في تحديد المنطقة البيعية هو عدد المستهلكين الذي يمكن خدمتهم بطريقة إقتصادية وفعالة بواسطة رجل البيع؛

ومن ثم فمن الطبيعي أن تختلف المناطق فيما بينها طبقاً للاختلاف في نوعية المستهلكين ونوعية رجال البيع.

الفرع الثاني- العوامل التي يجب مراعاتها عند تحديد مناطق البيع

بالرغم من عدم وجود معايير أو أسس ثابتة يتم بناءاً عليها تحديد المناطق البيعية إلا أنه يجب الأخذ بعين الاعتبار العوامل التالية لتحقيق مبدأ تكافؤ المناطق البيعية:²

أولاً- إمكانات البيع في السوق: إن تحديد إمكانات البيع يستخدم كمعيار لقياس مدى نجاح رجال البيع في تحقيق الأهداف المطلوبة منهم، وتقوم الإدارة عادة بالمقارنة بين إمكانات البيع في المناطق المختلفة في السوق للعمل على إيجاد التوازن بينها حتى يتمكن رجال البيع من تحقيق نتائج متشابهة أو متقاربة في مختلف المناطق.

ثانياً- المنافسة: إن إزدیاد حدة المنافسة بين المشروعات يتطلب تصغير مساحة المنطقة البيعية و زيادة جهود رجال البيع وتدريبهم، أما إذا كانت المنافسة قليلة فيتطلب ذلك زيادة حجم المنطقة البيعية.

ثالثاً- وسائل النقل والمواصلات: إن توفر المواصلات يسهل على رجال البيع عمليات الإنتقال في المناطق البيعية حيث أنه كلما كانت المواصلات مؤمنة ومتوفرة بشكل كبير كلما تمكن رجال البيع من تغطية مناطق أكثر إتساعاً، وتوفر أيضاً الكثير من الوقت، ومن الممكن أن يكون أحياناً خط مواصلات واحد يربط أكثر من منطقة بيعية مع بعضهما البعض.

رابعاً- الطلب على السلعة: إن قلة الطلب على السلعة يتطلب زيادة جهود رجال البيع لإقناع العملاء بشرائها وذلك بإستخدام عناصر المزيج الترويجي المناسب، وفي هذه الحالة يتعين أن تكون المنطقة البيعية أصغر حجماً، وغالباً ما يحدث ذلك بالنسبة للسلع الجديدة التي تعرض في الأسواق لأول مرة.

¹ علي رابعة وفتحي ذياب، مرجع السابق، ص108.

² محمد عبيدات وهاني الضمور وشفيق حداد، مرجع سابق، ص228.

خامسا- طرق التوزيع: حيث يؤثر ذلك على عدد ونوع العملاء الوسطاء الذين يتصل بهم رجال البيع، فإذا كان المشروع يباع إلى تجار الجملة أو إلى عدد محدود من متاجر التجزئة الكبيرة فإن حجم المنطقة البيعية سيكون أكبر مما لو كان المشروع يباع إلى متاجر التجزئة الصغيرة.

سادسا- كفاءة رجال البيع: يتم في العادة تخصيص مناطق بيعية صغيرة لرجال البيع المبتدئين أما الأكفاء فيتم تخصيص مناطق بيعية واسعة لقدرتهم على تغطيتها بسهولة نتيجة الخبرة التي يمتلكونها والدورات التدريبية التي أخذوها.

سابعا- الخدمات اللازمة للعملاء: والمقصود بها الخدمات التي تقدم للعملاء بعد إتمام عملية البيع حيث تكون هذه الخدمات من العوامل المحفزة التي تدفع العملاء لشراء السلع، مثال على ذلك الصيانة، كفالة بعض الأجهزة لمدة سنة أو غير ذلك.

ثامنا- عدد ونوع العملاء ومدى تركيزهم في السوق: يتم تحديد المناطق البيعية بناء على عدد العملاء الذين يمكن الإتصال بهم ومدى تركيزهم في المدن والأقاليم التي تشتمل عليها هذه المناطق ويتم الوصول إلى عدد العملاء الحاليين من خلال السجلات البيعية وتقارير رجال البيع أما العملاء المرتقبين فيتم الحصول على عددهم من خلال النشرات الإحصائية والنشرات التجارية.

تاسعا- سياسات البيع: تعتبر سياسة الائتمان وسياسات التسعير من السياسات التي تأثر بدرجة كبيرة على حجم المبيعات وبالتالي على حجم المناطق البيعية، حيث أن اتباع المشروع لسياسة البيع بالائتمان أو تخفيض الأسعار يؤدي إلى زيادة حجم المبيعات.

عاشرا- نفقات البيع: تتضمن نفقات البيع رواتب رجال البيع ومكافآتهم ومصاريف الإنتقال وغير ذلك، فإذا زادت هذه النفقات عن النسبة المحددة لذلك كأن تكون 5 % مثلا من إجمالي المبيعات فإن الأمر قد يدعو المشروع إلى تصغير حجم أو مساحة المنطقة البيعية.

الفرع الثالث: أهداف تحديد المناطق البيعية:

و يمكن تحديد أهداف المناطق البيعية في النقاط التالية:¹

- 1- الإتصال بأكبر عدد ممكن من العملاء المنتظرين؛
- 2- البقاء و الإستمرار أمام قوة المنافسة؛
- 3- مقارنة أعمال رجال البيع المختلفين و معرفة المجتهد و المهمل و الكفاء و غير كفاء؛
- 4- منع الإحتكاكات بين رجال البيع بسبب المنافسة الشديدة فيما بينهم على اجتذاب العملاء إذا لم تحدد لكل منهم منطقة بيعية معينة؛

¹ علي ربابعة وفتححي ذياب، مرجع سابق، ص 108.

- 5- منع الإزدواج في العمل، أي منع قيام أكثر من رجل واحد من البيع من زيارة عميل واحد لبيع نفس السلعة له و ما ينتج عن ذلك من تضيق مجهود ووقت رجل البيع؛
- 7- تنظيم خط سير عمل رجل البيع في المنطقة،
- 8- تمكين رجال البيع على خدمة و مساعدة العملاء بشكل أفضل؛
- 9- توفير البيع.

الفرع الرابع: خطوات تحديد المناطق البيعية:

وتتمثل خطوات تحديد المناطق البيعية في كيفية تجميع المعلومات اللازمة حول المنطقة البيعية ثم يتم تحديد المنطقة البيعية و في الأخير تحديد الحصة السوقية للمشروع في كل منطقة من المناطق التي تم تحديدها، كما يلي:¹

أولاً- تجميع المعلومات: إن تجميع المعلومات والبيانات اللازمة لمعرفة توزيع المبيعات الكلية من السلعة على المناطق المختلفة مثل (عدد السكان وتقسيمهم حسب فئات العمر، توزيع الدخل، عدد الموظفين، عدد السيارات... الخ).

ثانياً- تحديد المناطق البيعية: و يتم تحديد المناطق البيعية التي تناسب حدودها وحجمها ظروف المنشأة التي تسمح بتشغيل عدد كاف من رجال البيع المؤهلين.

ثالثاً- تحديد الحصة التسويقية: تحديد الحصة التسويقية للمشروع في كل منطقة من المناطق التي تم تحديدها وتعتمد بذلك على خبراتها وقدرتها على تحليل الأسواق والمنافسة ومركزها في السوق.

الفرع الخامس: توزيع رجال البيع على المناطق البيعية

بعد تحديد القطاعات البيعية يتم تقسيم رجال البيع على هذه القطاعات بطريقة تؤدي إلى زيادة مبيعات المؤسسة وأرباحها إلى أقصى حد ممكن، وعند تقسيم رجال البيع على هذه القطاعات لابد من الأخذ بعين الاعتبار قدراتهم ومهاراتهم والتي بلا شك تتفاوت من رجل بيع لآخر، لذلك يجب أن يكون التفاوت العامل المحدد في تقسيم رجال البيع على هذه القطاعات، ولتوضيح أكثر نأخذ الحالات التالية:²

أولاً- حالة إسناد قطاعات بيعية ذات مبيعات محتملة متساوية إلى رجال بيع ذوي قدرات مختلفة: بما أن في هذه الحالة القطاعات البيعية جميعها متساوية من حيث المبيعات المحتملة، فإن تقسيم رجال البيع سيكون متساوياً على جميع القطاعات البيعية، بحيث لا يفضل رجل بيع عن آخر، ويبقى الشيء الوحيد وهو أن رجل البيع الأكثر قدرة وكفاءة بيعية هو الذي سيحقق أكبر المبيعات، وهكذا تنازلياً حتى نجد أن المبيعات المتوقعة تحقيقها تنخفض بانخفاض قدرة رجل البيع.

¹ محمد عبيدات وهاني الضمور وشفيق حداد، مرجع سابق، ص229

² محمد عبيدات وهاني الضمور وشفيق حداد، مرجع سابق، ص235

ثانيا- حالة إسناد قطاعات بيعية ذات مبيعات محتملة متفاوتة إلى رجال بيع ذوي قدرات مختلفة: في هذه الحالة فإن تقسيم القطاعات البيعية على رجال البيع، يجب أن يتم أخذاً في الاعتبار مدى التفاوت في القدرات والمهارات البيعية الخاصة بكل منهم، بحيث يخصص القطاع البيعي الأكثر توقعا للمبيعات (الذي يتضمن أفضل فرص البيع) إلى رجل البيع الأكثر مهارة وكفاءة، وهكذا حتى يتم تقسيم جميع القطاعات البيعية.

المطلب الثاني: تكوين الحصص البيعية

تعتبر الحصة البيعية عن الأداء المتوقع للمهام الكلية المسندة إلى رجال البيع، و يمكن تعريف الحصة البيعية بأنها عبارة عن رقم مبيعات مخطط في شكل وحدات طبيعية أو نقدية يتم إسناده إلى رجل بيع في منطقة بيعية محددة له لتحقيقه خلال فترة زمنية محددة. حيث تمثل الحصص البيعية أهداف بيعية يجب تحقيقها خلال مدة زمنية محددة مسبقا وهي أيضا بمثابة معيار لقياس أداء رجال البيع ومدى كفاءتهم البيعية حيث يحدد لكل رجل بيع حصة بيعية معينة وتمثل أيضا أداة يمكن عن طريقها توجيه ورقابة العمليات البيعية.¹

تساعد عملية تحديد الحصص البيعية في توزيع رجال البيع على المناطق البيعية بشكل أكثر فاعلية حيث يتم توزيعهم بناء على أرقام ومعطيات ملموسة الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من المبيعات كما تساعد الحصص البيعية على تحقيق التوازن بين المناطق البيعية المختلفة.

الفرع الأول: أهداف تحديد الحصص البيعية

يوجد مجموعة من الأهداف يتم تحقيقها من وراء تحديد الحصص البيعية وهي:²

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

وتفيد عملية المقارنة أيضا في تحديد ومعرفة ما يلي:

- 1- مدى تحقيق رجل البيع للأهداف المطلوبة؛
- 2- نقاط القوة و الضعف في أداء رجال البيع؛
- 3- أسباب التفاوت في الأداء الخاص لرجال البيع.

إن التعرف على جميع النقاط السابقة تساعد الإدارة وبدرجة كبيرة على إتخاذ القرارات اللازمة بشأن الإشراف والتخطيط و التدريب و إعادة التخطيط وتوزيع الحصص البيعية.

¹ نفس المرجع، ص 239.

² محمد عبيدات وهاني الضمور وشفيق حداد، مرجع سابق، ص 240.

ثانيا- الرقابة على تكاليف البيع: تساهم عملية تحديد الحصص البيعية في الحد من التكاليف البيعية حيث يتم عملية ربط مصاريف حصص المبيعات المخططة مع تكاليف تحقيق هذه المبيعات على أن تبقى هذه التكاليف في حدود نسبة معينة من المبيعات باستمرار.

ثالثا- تحفيز رجال البيع على تحقيق الأهداف البيعية: يجب على إدارة المبيعات أن توكل أو تسند إلى كل رجل بيع الحصص التي تراها مناسبة وذلك بالاعتماد على كفاءته وقدرته البيعية وذلك لتشجيعه وإقناعه بأنه يمكنه عمل ما أسند إليه ومحاولة مكافئته بمبالغ أو أجور إضافية له مقابل الأعمال الإضافية التي يقوم بها، ما يدفعه إلى العمل بجهد أكبر للحصول على إيراد أكبر والذي سيؤدي في النهاية إلى زيادة حجم المبيعات .

الفرع الثاني: أنواع الحصص البيعية المسندة لرجال البيع

تنقسم الحصص البيعية التي يمكن إسنادها لرجال البيع إلى ثلاثة أنواع مختلفة:¹

- حصص بنسبة مئوية من الهدف العام ؛

- حصص بنقاط معينة؛

- حصص بكميات معينة.

ويتم توضيحها في الجدول الآتي:

جدول (II-1): أنواع الحصص البيعية المسندة لرجال البيع

أنواع الحصص البيعية	دورها	الإيجابيات	السلبيات
حصص بنسبة مئوية من الهدف العام	تقسيم الهدف العام على جميع القوة البيعية	بسيط، محفزة	مراقبة في نهاية السنة
حصص بنقاط معينة	تحديد وحدة الأساس، النقطة، وكل منتج سيقدر بمجموعة من النقاط.	تسيير جيد لجهود رجال البيع، محفزة، مرنة مقارنة بالأهداف الأخرى.	صعبة التحديد
حصص بكميات معينة	تحديد رقم معين للوصول إليه (منتجات، عملاء جدد).	بسيطة للفهم، مراقبة محددة.	صعوبة في تحديد الحصص.

المصدر: زروقي إبراهيم، إدارة المبيعات في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المؤسسة الوطنية لمواد التنظيف و الصيانة مجمع ENAP، أطروحة دكتوراه، جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان، السنة الجامعية 2009-2010، ص 109.

من خلال الجدول نستخلص أن: أن إدارة المبيعات تقوم في النوع الأول من الحصص (حصص بنسبة مئوية من الهدف العام) بتحديد رقم معين، يمثل الهدف العام للمؤسسة بالنسبة لنشاط المستقبل، وباعتبار أن الرقم يمثل نسبة

¹ زروقي إبراهيم، مرجع سابق، ص 109.

مئوية تقدر بـ 100%، سوف تقوم بتقسيمه على قوتها البيعية، بنسب محددة (أخذاً بعين الاعتبار القطاع البيعي وقدرات رجل البيع). والتقسيم مثلاً يكون على النحو التالي :

- رجل البيع الأول: 10 %

- رجل البيع الثاني: 5 %

- رجل البيع الثالث: 20 % وهكذا

- أما النوع الثاني من الحصص البيعية - الحصص بنقاط معينة - فهي الطريقة الأكثر استعمالاً حيث يتم تحديد وحدة الأساس وبالتالي فإن كل من المبيعات المحققة ستقدر بعدد معين من النقاط.

- النوع الثالث من الحصص - حصص بكميات معينة - تتضمن تحديد الكمية (منتجات، عملاء جدد) التي يجب أن يصل إليها كل رجل بيع.

الفرع الثالث: الطرق المختلفة لإسناد الحصص البيعية لرجال البيع¹

إن مدير المبيعات له خيار بين ثلاثة طرق أو أساليب مختلفة لإسناد حصة معينة لرجال البيع، وهذه الأساليب يمكن توضيحها في الجدول الموالي:

جدول (II-2): طرق إسناد الحصص البيعية لرجال البيع

القرارات المسيطرة	تقوم إدارة المبيعات بحساب الحصص، وتسندها لكل رجل بيع، لكي يقوم بتحقيقها (نظرة سيئة من قبل رجل البيع لعدم مشاركته في اتخاذ القرار).
القرارات المشاركة	يتم حساب الحصة بالتعاون كل من مدير المبيعات مع رجل البيع (صعوبة في التسيير).
القرارات المختلطة	في الوهلة الأولى يقوم كل من رجل البيع ومدير المبيعات، على حدى بحساب الحصة، ثم يلتقيان بعدها لمقارنة النتائج الخاصة لكل منهم: التفاوض.

المصدر: زروقي إبراهيم، إدارة المبيعات في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المؤسسة الوطنية لمواد التنظيف و الصيانة بجمع ENAP، أطروحة دكتوراه، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، السنة الجامعية 2009-2010، ص 110.

من خلال هذا الجدول نستنتج أنه مهما كان القرار الذي تتخذه الإدارة لإسناد حصة معينة لرجل البيع، يتعين عليها التوضيح بصورة دائمة لهذا الأخير أهمية هذه الحصص البيعية وطرائق تحديدها، وخاصة الفائدة التي تعود عليه من تحقيقها .

الفرع الرابع: فاعلية نظام الحصص البيعية:

¹ زروقي إبراهيم، مرجع سابق، ص 110.

حتى يتمكن المشروع من الحصول على نظام فاعل للحصص لا بد من توافر بعض الشروط في هذا النظام وأهم هذه الشروط هي:¹

- 1- الدقة.
 - 2- العدالة وإمكانية التحقيق.
 - 3- فهم رجال البيع لنظام الحصص وكيفية تحديد هذه الحصص.
- يستفاد من الإطلاع على هذه الشروط وفهمها ما يلي:
- ضرورة مساهمة رجال البيع في تحديد الحصص الخاصة بهم وأخذ آرائهم حيث في مثل هذه الحالة يكون رجل البيع مرتاحاً نفسياً لما يقوم به من أعمال.
 - تزويد مندوبين البيع وباستمرار بالمعلومات الجديدة عن مدى تقدمهم نحو تحقيق الهدف.
 - مراقبة أداء رجال البيع بشكل دوري عن طريق تجميع معلومات كافية عن نشاطاتهم وأدائهم الفعلي ومقارنة ذلك مع

النشاطات المخطط لها وتحديد الانحرافات ودراساتها وتحليلها ووضع الحلول المناسبة لها لمعالجتها بالطرق السليمة.²

الفرع الخامس: تحديد الحجم الأمثل للقوة البيعية

يشكل رجل البيع أحد أكثر أصول المؤسسة إنتاجية وتكلفة، وبالتالي من الأهمية تحديد العدد الأمثل لرجال البيع بالمؤسسة، وذلك لأن الزيادة في عدد رجال البيع سوف يؤدي غالباً لزيادة المبيعات، إلا أنه من المؤكد أن يؤدي أيضاً إلى الزيادة في التكاليف.

ومن ثم يجب على إدارة المبيعات تحقيق نوع من التوازن بين كل من عنصر المبيعات وعنصر التكلفة، عند تحديد عدد رجال البيع اللازمين للمؤسسة.

ويعرف الحجم الأمثل للقوة البيعية بأنه: "العدد الإجمالي لرجال البيع المطلوب لتحقيق أهداف البيع الشخصي في المؤسسة".³

كما أن تحديد هذا الحجم مرتبط بثلاثة عناصر رئيسية تتمثل في:

أولاً- طبيعة الهدف: تختلف الأهداف الرئيسية للمؤسسة باختلاف إمكانياتها وحجمها، فهناك مؤسسات تهدف أساساً إلى تعظيم رقم أعمالها، وهناك من تهدف إلى الحصول على أكبر حصة في السوق، وهناك أيضاً من تهدف إلى الحصول على أعلى نسبة من الأرباح مقارنة بحجم المبيعات المحققة.

ثانياً- القيود المرتبطة بالقوة البيعية في حد ذاتها: من حيث:

- **حسابها:** إذ يجب أن يرتبط حجم القوة البيعية بالأهداف المقرر تحقيقها.

¹ زاهد عبد الحميد السامرائي و سمير عبد الرزاق العبدلي، مرجع سابق، ص230.

² محمد عبيدات وهاني الضمور وشفيق حداد، نفس مرجع سابق، ص239

³ محمد الحناوي، إدارة التسويق: مدخل الأنظمة والاستراتيجيات، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية- مصر، 1976، ص433.

- **تحديد لها:** بمعنى أن المؤسسة تعمل مع القوة البيعية الحالية، دون إضافات أو تغييرات ممكنة، إلا في الحالات التي يكون هناك مبرر ذلك.

ثالثا- طبيعة المعلومات المتوفرة: لتحديد العدد الأمثل لا بد من توفير معلومات كافية عن الأداء البيعي السابق، ومن بين المعلومات:¹

- المبيعات الإجمالية للقطاع السوقي المستهدف.

- العدد الإجمالي للعملاء.

- المبيعات المتوقعة والمحقة.

- عدد الاتصالات الممكنة.

ولكي يتم تحديد الحجم الأمثل للقوة البيعية استنتج بعض الكتاب عدة طرق في ذلك، ولكن أكثرها شيوعا تتمثل في الآتي:

1: طريقة المبيعات المتوقعة

تعتبر هذه الطريقة من أبسط وأسهل الطرق المستخدمة لتحديد حجم القوة البيعية، تقوم على إيجاد العلاقة بين المبيعات المتوقعة (المحتملة) والمبيعات الفعلية في المنطقة البيعية المخصصة لمجموعة من رجال البيع، إذ أنه كلما كانت المبيعات المحتملة في هذه المنطقة المرتفعة، كلما ارتفعت أيضا المبيعات المسجلة من قبل رجال البيع، إلى أن تصل إلى حد معين لتصبح هذه العلاقة عكسية.²

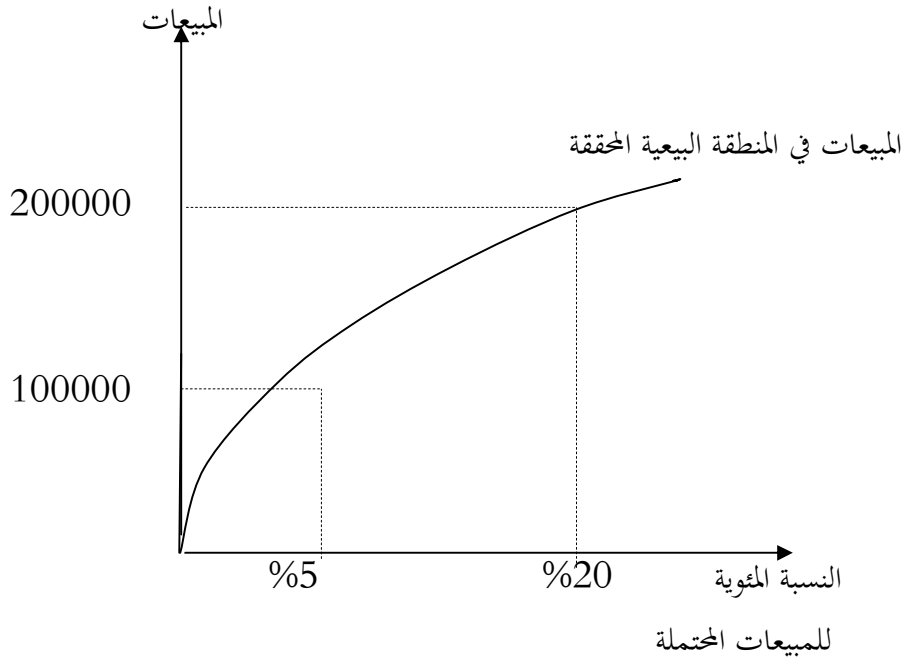
والسبب يعود في هذه الحالة إلى أن الإدارة ركزت اهتمامها على الزيادة في حجم القوة البيعية أهملت جوانب أخرى مهمة قد تزيد من مبيعات المؤسسة مثل: تقديم أفضل الخدمات للعميل، تدريب القوة البيعية الحالية على كيفية التفاوض الجيد مع العملاء، بدلا من تعيين رجال بيع جدد.

فإذا كان لدينا مثلا منطقة بيعية معينة، احتمال المبيعات فيها 5% فإن كل رجل بيع سوف يحقق 100 ألف وحدة من المبيعات، أما إذا كان احتمال المبيعات في منطقة أخرى يقدر بـ 20% فكل رجل بيع سوف يبيع فقط 200 ألف وحدة (مهما كان احتمالي المبيعات، فإن رجل البيع سوف يركز جهوده على العملاء الأكثر مردودية). والبيان التالي يوضح ذلك:

¹ Zeyl et Dayan, Organisation et gestion de la force de vente, Les éditions d'organisation, Paris, 1962, P143

² Darmon et autres, op-cit, P342.

شكل (II-27): المبيعات المحققة أخذا بعين الاعتبار احتمالي



Source : Darmon et autres, op-cit, p342.

في الحالة الأولى من المثال، لو كان هناك 20 رجل بيع مقسمين على المنطقة البيعية (أين يكون احتمالي المبيعات لكل منهم 5%) فإن النتيجة النهائية التي يحققونها هي 1 مليون وحدة من المبيعات. أما في الحالة الثانية فإنه لو تم تحديد 5 رجال بيع للمنطقة البيعية (باحتمال مبيعات مقدار 20%) فإن المبيعات المسجلة لهؤلاء تكون بـ 2 مليون وحدة.

فمن هذا المنطلق إذا، يكون من السهل على إدارة المبيعات حساب مردودية كل حل من الحلول التي تقترحها، بالنسبة لكل مجموعة من رجال البيع، آخذة بعين الاعتبار المبيعات والأرباح المتوقعة من كل منطقة بيعية، والتكاليف المتعلقة بهذه الأخيرة، وبالتالي اختيار الحل المناسب، الذي يوفر أكبر فائدة ممكنة.

وبالرغم من مزايا هذه الطريقة، إلا أنها لا تخلو من عيوب، فقد تكون هناك مناطق بيعية احتمال المبيعات فيها متساوي، إلا أنه لا تحقق نفس المبيعات، والسبب في ذلك يعود لاختلاف قدرات رجال البيع.

2: طريقة عبء العمل

تقوم هذه الطريقة في الأساس على توزيع عبء العمل بالتساوي على رجال البيع، والذي يجب اعتباره نقطة أساسية في تحديد العدد المطلوب من رجال البيع، ومجريات هذه الطريقة تكون كالتالي:

أ- تقسيم العملاء إلى فئات أو مجموعات طبقا لكمية المبيعات المتوقعة لكل منهم (ويشمل هذا التقسيم كل من العملاء الحاليين والمرتقبين) كما أنه من الممكن أن يتم التقسيم وفقا لمعايير أخرى غير حجم المبيعات، مثل: نوع العمل الذي يمارسه العميل، خط منتجات العميل... الخ.

ب- تحديد عدد الزيارات أو المقابلات البيعية المطلوب القيام بها سنويا لكل مجموعة من العملاء، ومتوسط الوقت الذي يستغرقه رجل البيع في كل زيارة، ويتم ذلك بما تراه إدارة المبيعات مناسبا أو رجل البيع نفسه.¹

المطلب الثالث: تقييم أداء رجال البيع

يعتمد مدير المبيعات على جمع البيانات المتعلقة بالمعلومات المرتدة من العملاء و القوائم المالية لغرض تقييم قوة البيع، حيث يتم عادة قياس أداء رجال البيع عن طريق مقارنة المبيعات الحالية بالمبيعات السابقة التي حققها و التي تشير بشكل مباشر إلى تطور و نمو رجل البيع، أو عن طريق مقارنة إنجاز عدة رجال بيع في الفريق الواحد، من خلال عدد صفقات البيع عن كل رجل بيع و ما أنفقه على العميل الواحد، إلا أن هذه الطريقة تفتقد إلى الدقة، فيمكن أن يختلف إنجاز رجال البيع بسبب تأثير بعض العوامل مثل طبيعة المنطقة البيعية، عبء العمل، مستوى المنافسة، و الجهود الترويجية. و ينبغي الإشارة في الأخير إلى أهمية الرقابة على قوة البيع باعتبارها من الوسائل الهامة التي تساعد على تحسين الأداء و وضع الخطط و البرامج المناسبة لرجال البيع.

الفرع الأول: تعريف تقييم الأداء: هناك عدة تعريفات لتقييم الأداء يمكن أن نذكر منها:

التعريف الأول: "هو الطريقة أو العملية التي يستخدمها المقيم لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقا لما ينبغي له أن يؤدي"²

التعريف الثاني: "هو عملية إدارية تنفذ دائما بعد التخطيط و التنفيذ للخطط للوصول إلى قياس مستوى الإنجاز التام الأنشطة كافة"³

التعريف الثالث: هو قياس كفاءة الأداء الوظيفي لفرد ما، و الحكم على قدرته واستعداده للتعلم"⁴

التعريف الرابع: "تقييم الأداء يعني التأكد من كفاءة استخدام الموارد المتاحة والتحقق من تنفيذ الأهداف المخططة".⁵

و من التعاريف نستخلص أن عملية تقييم الأداء هي الطريقة التي بواسطتها يتم قياس حجم و مستوى ما تم إنجازه بالمقارنة مع المطلوب إنجازه كما ونوعا.

¹ طلعت أسعد عبد المجيد، مدير المبيعات الفعال: كيف تدبر عملياتك البيعية بكفاءة؟، الطبعة الثالثة، القاهرة- مصر، 2000، ص46.

² عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد، المكتب العربي الحديث، القاهرة- مصر، 1993، ص273.

³ محمد عبيدات و عبد الله سمارة، مرجع سابق، ص365.

⁴ راوية حسن و محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص238.

⁵ أبو الفتوح علي فضالة، التحليل المالي و إدارة الأموال، دار الكتب العلمية للنشر و التوزيع، عمان- الاردن، 1999، ص23.

الفرع الثاني: أهداف تقييم أداء رجال البيع:

إن الهدف الأساسي لتقييم أداء رجال البيع هو أن توفر المعلومات المرتدة لرجال البيع عن أدائهم بالمقارنة مع ما كان متوقعاً منهم¹، كذلك معرفة الإنجاز أو العمل الذي حققه خلال فترة زمنية معينة، و هل تم الوصول إلى المستوى المطلوب من الأداء؟، بالإضافة إلى الأهداف التالية:²

1. الحصول على المعلومات اللازمة لسياسات الإدارة كإختيار الأكفاء للترقية و منحهم مكافآت أو معرفة الأسوأ من أجل القيام بحملات تدريبية من أجل رفع مستوى الأداء؛

2. يساعد إدارة المبيعات على التعرف بشكل دقيق على رجال البيع ذوي الأداء المنخفض و كذا ذوي الأداء الجيد حتى تتمكن من تحسين مستوى أداء الضعفاء و الاستفادة من أداء الجيدين، و أن تنمي المنافسة بين الأفراد ليحققوا نتائج أفضل باستمرار؛

3. التقييم الجيد و الدقيق للأداء يسهل مهمة الرؤساء في رسم سياسات التدريب و التنمية و تخطيط القوى البيع و الحوافز؛

4. المساعدة في قياس الكفاءة الإنتاجية؛

5. تقديم النصائح لرجال البيع في توقعات العمل؛

6. تحسين عملية الإتصال بين مدير المبيعات و رجال البيع؛

7. ربط كفاءة رجال البيع بأهداف تنظيم المبيعات؛

8. تنمية المنافسة بين رجال البيع و تشجيعهم على بذل مجهود أكبر.³

الفرع الثالث: خطوات تقييم الأداء:

يجب على عملية التقييم أن تتم من خلال خطوات منظمة و متسلسلة إذا أردنا القيام بها بصورة سليمة، و هذه الخطوات هي:⁴

أولاً- تحليل نتائج الأداء: هذه الخطوة تعني إعداد قوائم نتائج الأعمال البيعية التي تشمل أحجام المبيعات و كلفتها، و الأرباح المتحققة.

ثانياً- تحليل الجهود البيعية التي تم أدائها: تتضمن هذه الخطوة تحليلاً كمياً و نوعياً لجهود رجال البيع مثل الوقت واستغلاله، حجم المبيعات مقارنة مع الزيارات البيعية، الأداء العام في المناطق البيعية.

¹ محمد صبري، مرجع سابق، ص 295.

² حميد عبد النبي الطائي، مرجع سابق، ص 297.

³ راوية حسن و محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص 238.

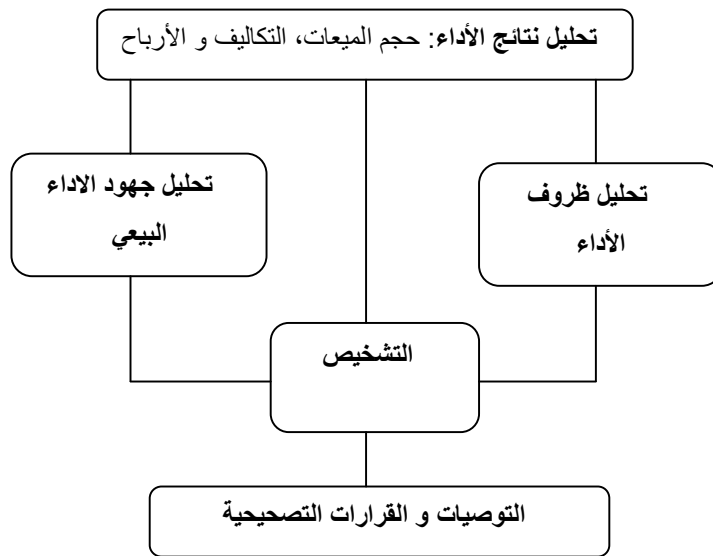
⁴ محمد عبيدات و عبد الله سمارة، مرجع سابق، ص 366.

ثالثا- تحليل ظروف الأداء: و تتضمن تحليل جميع العوامل ومراجعة المتغيرات التي تؤثر في الجهود و النتائج المتحققة، و هذا يتضمن تحليل الأهداف البيعية على مستوى الشركة ككل، و الأهداف التسويقية، و الأهداف البيعية وكذلك تحليل جميع الإجراءات و السياسات ذات علاقة بالأداء و النتائج.

رابعا- التشخيص: بعد أن يتم تحديد المشكلات و نقاط الضعف التي كشفت عنها عملية مقارنة العمل المنجز مع العمل المخطط له تأتي مرحلة التشخيص لإيجاد الحلول لتلك الأسباب و المشكلات التي أثرت على النتائج التي تم تعديلها.

خامسا- التوصيات و إجراءات التصحيح: بعد إيجاد الحلول للمشكلات و نقاط الضعف نقوم بإجراءات التصحيح التي تتطلب قرارات على مستوى الإدارة العليا مثل إعادة النظر في عملية التنبؤ بالمبيعات، أو الأهداف التسويقية، وبعض الإجراءات قد تتولاها إدارة المبيعات مثل إجراء تحسينات على البرامج التدريبية. و الشكل الموالي يوضح خطوات التقييم:

شكل رقم(II-29): خطوات التقييم.



المصدر: محمد عبيدات و عبد الله سمارة، إدارة المبيعات، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، القاهرة - مصر، 2014، ص 366.

الفرع الرابع: طرق تقييم أداء رجال البيع:

تقوم إدارة المبيعات، بتقييم أداء رجال البيع وفقا لأغراض عديدة، قد تكون لمنح الحوافز، أو لتحديد من يحتاج إلى تدريب، أو لأغراض أخرى كثيرة، وبجانب تحديد هذه الأغراض، حيث توجد عدة طرق لتقييم أداء رجال البيع ويمكن حصرها في مجموعتين رئيسيتين (تقليدية و حديثة):¹

¹ محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص 306.

أولاً- الطرق التقليدية: تضم عدة طرق أهمها:

1- طريقة التدرج البياني: تعتبر هذه الطريقة من أقدم و أبسط الطرق و أكثرها شيوعاً، و يقاس أداء الموظف حسب هذه الطريقة وفق معايير محددة مثل : نوعية الأداء، كمية الأداء، التعاون، الحضور في المواعيد...الخ، حيث يتم إستخدام مقياس متدرج الدرجات لكل صفة أو عنصر من عناصر التقييم يبدأ هذا المقياس مثلاً بالقيمة 0 كأدنى درجة في التقييم و ينتهي بالقيمة 10 أو 20 كأعلى قيمة، ويقوم المشرف بوضع علامة الدرجة التي يراها مناسبة لتقدير الشخص فيما يخص الصفة المقاسة، و يمكن للمشرف أن يستعمل هذه الطريقة بسهولة، فهي تسمح بالتبويب الإحصائي لتساعد المسؤولين على التعرف على نواحي التركيز و التشتت و اتجاهات الأفراد فيما يتعلق بالصفات المتضمنة في القائمة.¹

و رغم بساطة هذه الطريقة و سهولتها إلا أنه يعاب عليها إفتراس أوزان واحدة لكل الخصائص، رغم إختلاف هذه الخصائص عن بعضها البعض، كما أن المعايير المستخدمة فيها ليست دقيقة، إلى جانب احتمال تحيز المشرف القائم بالتقييم، و قد لا ترتبط بعض الخصائص المدرجة في نموذج التقييم بالوظيفة المراد تقييمها.

2- طريقة الترتيب: تقوم هذه الطريقة بمقارنة الأفراد الخاضعين للتقييم بعضهم ببعض في الكفاءة العامة للأداء، حيث يتم ترتيب الأفراد تصاعدياً أو تنازلياً حسب أحسنهم و أقلهم كفاءة، و هي نوعان:²

أ- طريقة الترتيب البسيط: تقوم هذه الطريقة بترتيب الأفراد، تنازلياً وفق درجة و جودة الدرجة المقاسة لديهم، حيث يختار المقيم من بين قائمة أسماء الأفراد محل التقييم الفرد الذي يملك أكبر قدر من الصفة المقاسة و يعطيه رتبة الأول، ثم الفرد الذي يليه إلى أن يتم ترتيب جميع الأفراد في القائمة.³

ب- طريقة المقارنة الثنائية : يتم فيها مقارنة أداء كل عامل مع أداء مجموعة العمل، و العامل الذي يحصل على تفضيلات أقل يرتب على أنه الأسوأ، بمعنى أن المقارنة هنا تكون بين أزواج من العاملين، و تستعمل المعادلة التالية في تحديد المجموعات الثنائية:

$$\frac{n \times (n-1)}{2} = \text{عدد المجموعات الثنائية الممكنة}$$

حيث: **n** : عدد الأفراد المطلوب ترتيبهم .

و المشكلة الرئيسة في إستخدام هذه الطريقة تتمثل في الوقت الذي تستغرقه في حالة كبر عدد الأفراد المراد تقييمهم، حيث أنه كلما زاد عدد الأفراد زادت المجموعات الثنائية، و هذه الطريقة لا تتصف بالموضوعية، لأنها تعتمد على الحكم الشخصي للمقيم، بمعنى إمكانية تحيزه في عملية الترتيب.

¹ رواية حسن و محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص 250.

² مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد ، مكتبة المجتمع العربي للنشر ، دون ذكر البلد ، 2003 ، ص 202 .

³ رواية حسن و محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص 253.

3- قوائم المراجعة: يتم إعداد هذه القوائم، بالتعاون بين إدارة الموارد البشرية والرؤساء المباشرين، وهي قوائم تشرح جوانب كثيرة من سلوك المرؤوسين في العمل، والصفات الواجب توافرها فيهم، ويتم وضعها في قائمة¹. تعتمد هذه الطريقة على قائمة مراجعة بأسئلة و عبارات محددة حول أداء الموظف، و يقوم الرئيس المباشر بالإجابة على هذه الأسئلة، ثم تقوم بعد ذلك إدارة الموارد البشرية بإعطاء أوزان لهذه الإجابات دون علم القائم بالتقييم وفقا لأهمية و وزن كل عبارة أو سؤال. و الجدول الموالي يوضح صورة لهذه الطريقة :

جدول(II-3): نموذج لقائمة مراجعة (اختبار) في تقييم الأداء

التعليمات : ضع علامة صح(✓) أمام الفقرة التي تمثل مستوى أداء الموظف.		
اسم الموظف..... : القسم..... :		
اسم القائم بالتقييم..... : التاريخ...../...../..... :		
وزن الأهمية للسؤال	العبارات و الأسئلة	ضع العلامة في المكان المناسب
()	1-يساعد زملائه في العمل عند الحاجة.	نعم لا
()	2-يخطط لعمله مسبقا.	
()	3-لديه القدرة على المبادرة والابتكار.	
()	4-يتبع القواعد و التعليمات الإدارية.	
()	5-حريص على نظافة و تنظيم مكان العمل.	
()	6-يقوم بأعمال خارج الدوام إذا طلب منه ذلك.	
()		
()	مجموع الدرجة المعطاة	

المصدر : مؤيد سعيد سالم ، عادل حرحوش، إدارة الموارد البشرية، عالم الكتب الحديثة، عمان -الأردن، 2009، ص 11 .

و من مميزات هذه الطريقة بساطتها و إمكانية تحويلها لتناسب كل مجموعة من الوظائف غير أن أهم عيوبها هو عدم علم القائم بعملية التقييم بالأوزان المعطاة لكل سؤال، إضافة إلى أنها تتطلب وقتا طويلا ، و ليس بالسهل بمكان تجميع و تحليل ،و وزن عدد العبارات من خصائص الفرد و مساهمته.

4- طريقة التوزيع الإجباري: تهدف هذه الطريقة إلى التخلص من التحيز الشخصي في عملية التقييم، والميل إلى إعطاء تقديرات عالية، أو منخفضة لمعظم المرؤوسين، لذلك تلزم بعض المنظمات الرؤساء المباشرين توزيع تقديراتهم على الأفراد، بما يتماشى مع التوزيع التكراري الطبيعي² ، و يقتضي هذا التوزيع بأن يكون التفاوت في القدرات بين أفراد المجموعة بالنسب التالية 10%، 20%، 40%³ . و رغم أن هذه الطريقة تتسم بسهولة وبساطة تطبيقها، إلا

¹ مؤيد سعيد سالم ، عادل حرحوش، إدارة الموارد البشرية، عالم الكتب الحديثة، عمان -الأردن، 2009، ص 11 .

² ثابت زهير، كيف تقيم أداء العاملين و الشركات، دار قباء للنشر، القاهرة، مصر، 2001 ، ص 120.

³ رواية حسن و محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص 258.

أنها تفترض أن كل مجموعات من العاملين تنقسم إلى ممتاز، ضعيف، مقبول، وهذا افتراض غير صحيح، كما أنه يتطلب عدد كبير من العاملين، فقد نجد مثلاً أن جميع العاملين في بحوث التسويق يتصفون بالأداء الممتاز لعملهم، لكن حسب هذه الطريقة يكون المقيم مضطراً لتصنيفهم وتوزيعهم إلى: جيد، ضعيف، وممتاز، وهذا ليس من العدل، الأمر الذي يقضي على روح المبادرة والمنافسة بينهم.

إذن كانت الطرق السابقة أهم طرق التقييم التقليدية، و لقد تميزت هذه الطرق بإعتمادها على السمات الشخصية للمرؤوسين بدلا من إعتمادها على الأهداف الممكن قياسها للأداء، كما أنها عرضة للتحيز الشخصي للرؤساء مما يفقده الموضوعية، و كنتيجة لهذه النقائص التي تميزت بها الطرق التقليدية، بدأ الاتجاه نحو طرق أكثر حداثة و موضوعية، أهم هذه الطرق سيتم التطرق إليها في الجزء الثاني من طرق التقييم ألا و هي الطرق الحديثة.

ثانيا- الطرق الحديثة: و تتمثل الطرق الحديثة فيما يلي:

1- طريقة الاختيار الإجباري: جاء بهذه الطريقة علماء النفس الصناعي خلال الحرب العالمية الثانية، لقياس أداء الضباط في الجيش الأمريكي، و لم تلبث الشركات الصناعية أن إستعملت هذه الطريقة في تقييم أداء عاملها، حيث تتكون إستمارة التقييم في هذه الطريقة من مجموعات عديدة من الجمل، تحتوي كل مجموعة على أربع جمل و من هذه الأربع جمل جملتان تمثلان الصفات المرغوبة، و الجملتان الباقيتان تمثلان الصفات غير المرغوبة في أداء الفرد، و يقوم الرئيس بإختيار عبارتين فقط، واحدة تعبر عن الصفة المرغوبة و الأخرى تمثل الصفة غير المرغوبة في أدائه. لكن الرئيس حينما يقرأ العبارات كلها ، لا يدري على نحو دقيق أيا منها سيسحب في صالح العامل أو ضده ، فهو لا يعلم الأوزان المخصصة للعبارات أو قيمها و كل ما هو مطلوب منه هو أن يختار بموضوعية إحدى الإجابتين بوضع عبارة،(نعم) أو (لا) أمام كل إجابة¹.

مثال: اختر عبارة واحدة من العبارتين (1) أو (2) و اختر عبارة واحدة من العبارتين (3) أو (4):

أ- يبتكر حلولاً جديدة للمشكلات التي يواجهها في العمل؛

ب- يجيد التعامل مع ضغوط و أزمات العمل؛

ج- لا يحدد أولويات لأهداف العمل؛

د- لا يتعاون مع زملائه و رؤسائه.

و تتسم هذه الطريقة بالموضوعية، لأن المقيم في هذه الطريقة يجهل العبارات الإيجابية التي تصف الأداء الجيد للفرد، من العبارات السلبية و بالتالي تقل درجة التحيز في هذه الطريقة، كما أنها لا تتطلب أي نوع من تدريب الرؤساء، إلا أنه يعاب عليها أنها لا تتيح للرئيس معرفة الأوزان النسبية للعبارات و القيم المخصصة لها، إضافة إلى أنه لا يستطيع مناقشة التقييم مع مرؤوسيه لوضع خطط إصلاح و تطوير الأداء، إضافة إلى أنها طريقة صعبة و معقدة في محتوياتها.

¹ أحمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص 316 .

2 -طريقة الأحداث الحرجة: تتضمن هذه الطريقة قيام الرئيس المباشر بتدوين الأعمال(الأحداث) الإيجابية أو السلبية التي يلاحظها على أداء الفرد لأعماله خلال فترة التقييم، وبعدها يتم إعطاء قيمة لكل حادثة على حسب أهميتها في العمل ، حيث تكون هذه القيم على درجة من السرية، و من ثم يتم الاحتفاظ بها و إستخدامها للدلالة على مستوى أداء الفرد، حيث يتم إستبعاد الحوادث التي لا تميز بين الأداء الفعال والأداء غير الفعال .
و من مزايا هذه الطريقة أنها تساعد الرئيس على إبراز نواحي الضعف و القصور في أداء العاملين، و بالتالي العمل على تحسين الأداء مستقبلا، كما تحسن من مستوى إشراف الرئيس، لأن الرئيس حسب هذه الطريقة مجبر على ملاحظة أداء مرؤوسيه لتسجيل الوقائع التي تحدث على أدايتهم، كما أنها تقلل من درجة تحيز المقيم لأنه ليس على علم بقيم المعايير المستخدمة.

و رغم هذه المزايا إلا أنه يعاب على هذه الطريقة، أن الرئيس سيميل إلى ممارسة الرقابة المستمرة على مرؤوسيه، وهذا يسبب المضايقة لهم، كما تتطلب هذه الطريقة مشرفين على مستوى عال من الكفاءة و المقدرة، حتى يتمكنوا من الإلمام بجميع الحوادث التي تقع في أداء الفرد.

3- طريقة التقرير المكتوب: و هي طريقة يقوم فيها المشرف أو المدير بكتابة تقرير تفصيلي على الموظف، يذكر فيه حكمه على أداء مرؤوسيه و تعليقاته على هذا الأداء، إضافة إلى المهارات التي يملكها هذا الموظف وإمكانية تطويرها مستقبلا، و كذا إمكانية التقدم الوظيفي، أو ترقية هذا الموظف، و لكن بالرغم من المعلومات التي يمكن للتقرير أن يوفرها، إلا أنه لا توجد مواصفات معيارية خاصة بهذا التقرير و مكوناته، كما أنه يعتمد على مهارة القائم بإعداده، و يحتاج إلى وقت طويل لإنجازه، خاصة إذا كان عدد المرؤوسين كبير.¹

4- طريقة الإدارة بالأهداف: طورت من طرف العالم الإداري (Peter Draker) في أواسط الخمسينات و هي طريقة تقوم بمقارنة نتائج الأداء بالأهداف المخططة، كوسيلة للتغلب على معظم عيوب الطرق التقليدية في الأداء² ، و تتم هذه الطريقة عبر المراحل التالي:

- تحديد أهداف كمية يمكن قياسها؛

-إشراك كل من الرئيس و مرؤوسيه في تحديد الأهداف؛

-وضع خطة عمل لبلوغ الأهداف؛

- تحديد المعايير التي يتم بناءا عليها قياس نتائج الأداء.

ويوضح الجدول التالي، أحد أساليب تقييم الأداء عن طريق الإدارة بالأهداف، وذلك في إدارة المبيعات:

¹ راوية حسن و محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص 262.

² ثابت زهير، مرجع سابق ، ص 123 .

جدول (II-4): تقييم الأداء عن طريق الإدارة بالأهداف.

الأهداف	الهدف	الإنجاز	الانحراف
1. عدد الزيارات البيعية للعملاء.	150	160	107%
2. عدد العملاء الجدد الذين تم الاتصال بهم.	50	50	100%
3. كمية المبيعات من السلعة س.	1000	950	95%
4. كمية المبيعات من السلعة ص.	2000	2200	110%
5. عدد شكاوي العملاء.	20	15	75%
6. عدد التقارير البيعية في الشهر.	10	08	80%

Source: <http://www.islammemo.cc/faneledara/HumanresourcesManagment/2011/04/30/122905.html>, 15/01/2014.

إذن وفقا لهذه الطريقة يقوم كل رؤوس بتحديد مجموعة من الأهداف التشغيلية قصيرة المدى، مع مجموعة الأساليب التي يستطيع عن طريقها تحسين أدائه.

5 - طريقة إدارة الجودة الشاملة في تقييم الأداء: تعتبر من الطرق المعاصرة في تقييم أداء العامل كونها أسلوب تسيير للموارد البشرية، يترجم الإتجاهات الحديثة في تقييم أداء العاملين، كون المؤسسة اليوم أصبحت لا تستطيع أن تتجاهل أهمية و دور البعد الإنساني، لضمان إلتزام العمال وإلتئامهم و تعاونهم لتمكينها من النجاح، و تركز هذه الطريقة على المزيج المركب في تقييم الأداء يجمع بين السلوك و خصائص العامل بنتائج العمل، كما توفر عدة مزايا مقارنة بطرق التقييم السابقة أهمها:¹

- تولى أهمية قصوى لإشراك العمال في العوائد المالية و الجوانب المادية و المعنوية وفقا لمساهمة العاملين في تحقيقها؛
- تعتمد هذه الطريقة على التحسين المستمر في جودة المنتج و النشاط، من خلال التحسين المستمر في الإجراءات و الأساليب، عكس الطرق السابقة التي تركز على مساءلة العاملين على نتائج أعمالهم، و غالبا ما تحاسبهم على أدائهم الماضي.

لا تركز هذه الطريقة في التقييم على شكل النتائج و كمياتها فقط، بل تركز على تزويد العاملين بمعلومات مرتدة حول مجالات التحسين الممكنة في أدائهم، و هذا يتطلب توافر نوعين من المعلومات:

- معلومات وصفية من المديرين و الزملاء و العملاء؛
 - معلومات موضوعية تستند إلى عمليات الوظيفة ذاتها، و بإستخدام الأساليب الإحصائية للرقابة على الجودة.
- و رغم هذه المزايا لهذه الطريقة عيوب أهمها:

¹ جمال الدين محمد المرسى، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية : المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي و العشرين، الدار الجامعية للطباعة، القاهرة - مصر ، 2003 ، ص 440.

- تأكيد الطريقة على تقييم الأداء الفردي لرجال البيع اعتماداً على الخصائص الذاتية مثل التعاون ، المبادرة الإبداع و غيرها، و هي خصائص يصعب ربطها بالوظيفة مباشرة ، إلا إذا كانت المؤسسة تعمل بشكل متكامل و مهيكل في صورة فريق عمل واحد؛

- صعوبة التحدي الذي تواجهه إدارة المبيعات في تطبيق هذه الطريقة، التي تحاول من خلالها إيجاد توازن سليم فيما بين العمليات، وأداء رجال البيع.

الفرع الخامس: متطلبات نجاح طرق التقييم

يتوقف نجاح عملية تقييم الأداء بدرجة كبيرة على الطرق التي تعتمدها المؤسسة في تنفيذ عملية التقييم، و حتى تضمن هذه الطرق للمؤسسة تحقيق النتائج المتوقعة من عملية التقييم يجب أن تتوفر فيها مجموعة من الشروط و المتطلبات أهمها:¹

- أن تكون الطريقة مرتبطة برسالة و أهداف و قيم و ثقافة المؤسسة؛
- أن توفر الطريقة خطوط إرشادية واضحة لمن يعمل في تقييم الأداء؛
- أن تمكن من عمل إتصالات مفتوحة بين مختلف أطراف عملية التقييم بدون عوائق أو صعوبات؛
- أن تضمن الطريقة مصادر عديدة للحصول على المعلومات؛
- أن تؤدي إلى نتائج عادلة و موضوعية و ذات مصداقية؛
- أن تتسم بالمرونة و سهولة التعديل و التطوير؛
- أن تكون ذات منهج متناسق و بسيط، يجنب التعقيدات في التطبيق؛
- أن تمكن الطريقة من القيام بإجراءات التقييم في الوقت المناسب و لمدة محددة.

¹ زهير ثابت، مرجع سابق، ص 128 .

خلاصة الفصل:

إن بلوغ أهداف إدارة المبيعات يتوقف وبنسبة كبيرة على مدى فعالية التسيير، التنظيم و تنشيط قوة البيع، و تسيير قوة بيعها يعني توظيف، تحفيز، مراقبة و تقييم لرجال البيع لدى المؤسسة:

فعملية التوظيف و الإختيار تنفذ بعناية تامة قصد التحديد من الكلفة المرتفعة للمورد البشري الملائم، أما برامج التكوين تساعد رجال البيع على التكيف مع جو المؤسسة، وكذا تكييفه مع منتجاتها، أسواقها و تقنيات البيع المعتمدة لديها.

كما أن المراقبة و التحفيز الفعال يضمنان للمؤسسة التخفيض من المعوقات اللازمة لعمل رجل البيع، و أخيرا التقييم الدائم لعناصر قوة البيع يمكن من تحسين القدرات و بلورتها في الصورة المثلى و التي تخدم المؤسسة و مصالحها .

كما أن تحقيق فعالية رجال البيع تقتضي المتابعة و المراقبة المستمرة لهم وذلك لملاحظة إلى أي مدى يحققون مهمتهم بصورة مرضية، حتى و إن كانت النتائج المحصل عليها هي حصيلة عدد كبير من العوامل (تقسيم القطاعات، التكوين...).

الفصل الثالث

مقدمة الفصل الثالث

المبحث الأول: نبذة تاريخية عن الشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين CIAR

المطلب الأول: تقديم الشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين « CIAR »

المطلب الثاني: الخدمات التي تقدمها شركة « CIAR »

المطلب الثالث: تطور رقم أعمال الشركة الدولية للتأمين و إعادة التأمين « CIAR »

المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي للشركة الدولية للتأمين و إعادة التأمين « CIAR »

المبحث الثاني: قوة البيع في الشركة الدولية للتأمين و إعادة التأمين

المطلب الأول: أهمية قوة البيع في الشركة الدولية للتأمين و إعادة التأمين « CIAR »

المطلب الثاني: القوة البيعية في الشركة الدولية للتأمين و إعادة التأمين « CIAR »

المطلب الثالث: التخطيط للمناطق البيعية للشركة الدولية للتأمين و إعادة التأمين «

CIAR »

المطلب الرابع: المتعاملون مع الشركة الدولية للتأمين و إعادة التأمين « CIAR »

المبحث الثالث: منهجية الدراسة الميدانية

المطلب الأول: تحديد مجتمع الدراسة واختيار العينة وأسلوب جمع البيانات

المطلب الثاني: نموذج الدراسة و كيفية قياس المتغيرات،

المطلب الثالث: صدق الإستمارة

المبحث الرابع: عرض و تحليل البيانات واختبار الفرضيات

المطلب الأول: أساليب المعالجة الإحصائية

المطلب الثاني: عرض و تحليل بيانات الدراسة الميدانية

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

خلاصة الفصل

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية حول دور إدارة المبيعات في جذب العملاء في الشركة الدولية

للتأمين و إعادة التأمين « CIAR »

تقوم هذه الدراسة بشكل كبير على دراسة دور إدارة المبيعات في جذب العملاء في شركات التأمين، و حتى يمكن إبراز هذا الدور تم اختيار الشركة الدولية للتأمين و إعادة التأمين CIAR نظرا للمكانة المرموقة التي تحتلها هذه الشركة في السوق التأمين الجزائرية، فهي تركز على رجال البيع في جذب العملاء و مساهمتهم في تحسين صورة الشركة مما يؤدي إلى إقناعهم باقتناء خدمات التي تعرضها الشركة CIAR.

إن الهدف من هذه الدراسة هو:

أولا- إبراز أهمية إدارة المبيعات في جذب العملاء في الشركة الدولية للتأمين و إعادة التأمين.

ثانيا- تحديد وظائف إدارة المبيعات في الشركة الدولية للتأمين و إعادة التأمين.

ثالثا- إثبات أن حسن معاملة العملاء من طرف رجل البيع يساهم في إرضاءهم.

رابعا- إن أداء رجل البيع الجيد يساهم في إرضاء العميل واستمراره في التعامل مع الشركة.

ولنتمكن من الوصول لتحقيق أهداف هذه الدراسة الميدانية تم اللجوء إلى إستخدام المنهج الوصفي و التحليلي، و ذلك لطبيعة الموضوع و الذي تم الإعتماد فيه على مجموع من المعطيات و البيانات، التي من خلالها تم معرفة دور إدارة المبيعات في جذب العملاء.

و لنتمكن من الوصول لتحقيق أهداف هذه الدراسة تم اللجوء إلى إستعمال الأدوات الآتية:

- المقابلة.

- وثائق المؤسسة.

- الملاحظة.

- الإستبيان.

أولا - المقابلة: نظرا لطبيعة الموضوع تم اللجوء إلى هذه الطريقة لإستيفاء المعلومات اللازمة من المؤسسة، إذ تم اللجوء إلى مسؤول مدير التجارة في الشركة الدولية للتأمين و إعادة التأمين لإجراء المقابلة و قد كان اللقاء مطولا، و ذلك لطبيعة الموضوع و أهمية المعلومات المتحصل عليها من هذه المصلحة.

ثانيا - وثائق المؤسسة: تم اللجوء إلى استخدام وثائق المؤسسة و ذلك من أجل إثراء الموضوع، و كذا تكملة للإستجابات التي قمنا بها، و من بين هذه الوثائق يمكن ذكر:

أ- أرقام الأعمال لسنوات 1998-2013.

ب- أهم زبائن الشركة.

ج- الخدمات التي تقدمها الشركة.

د- المطويات.

ثالثا - الملاحظة: من خلال الزيارات الميدانية المتعددة لشركة CIAR بالجزائر العاصمة، وكذا الوكالة الجهوية للشركة بسطيف، و وكيلها العام بسطيف، تم أخذ العديد من الملاحظات فيما يخص طرق الإستقبال، و ملاحظة سلوكيات الموظفين و تعاملهم.

رابعا- الإستبيان: يعتبر هذا الأخير من بين المصادر الأساسية التي تم الإعتماد عليها في جمع المعلومات اللازمة، حيث تم تصميم إستبيان خاصة بعملاء الشركة CIAR، من أجل معرفة رضاهم حول خدمات رجال بيعها (الوكلاء العامون).

المبحث الأول: نبذة تاريخية عن الشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين

تحتل الشركة الدولية للتأمين و إعادة التأمين مكانة هامة في قطاع التأمين وهي رائدة في مجال عملها، حيث تسعى دائما لتقديم أفضل العروض التأمينية لزبائننا، و لهذا قبل التطرق لصلب الموضوع و هو: " دور إدارة المبيعات في جذب العملاء في الشركة الدولية للتأمين و إعادة التأمين "، سوف نتطرق في هذا المبحث إلى تعريف المؤسسة، أهدافها، العروض و الخدمات التي تقدمها و كذا الهيكل التنظيمي لها.

المطلب الأول: تقديم الشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين «La CIAR»

يتم في هذا المطلب التعريف بالمؤسسة من خلال تقديمها، و تحديد نظرتها، مهامها، قيمها و إلتزاماتها.

الفرع الاول: نشأة الشركة:

في جانفي 1995 تم فتح سوق التأمين الجزائرية قانونيا أمام الرأس المال الخاص سواء كان وطنيا أو أجنبيا بموجب الأمر رقم 07-95، و عقب إصدار هذا القانون الجديد و ابتداء من سنة 1997 برزت شركات خاصة ذات أسهم تمارس جميع نشاطات التأمين في سوق كانت تحتكره شركات تأمين عمومية ذات خبرة في كافة الفروع التأمينية.

و كانت الشركة الدولية للتأمين و إعادة التأمين « CIAR » من أولى شركات التأمين الخاصة ظهورا في الساحة الإقتصادية، و حصلت على الإعتماد يوم 5 أوت 1998 (Journal Officiel de la République Algérienne, N° 69, 16-9-1998)، لممارسة جميع نشاطات التأمين و إعادة التأمين، وهي شركة ذات أسهم برأس مال يقدر ب 450 مليون دج، وبادرت الشركة لبعث أصناف تأمينية جديدة مثل ضمان الكفالات و ضمان قروض البيع، وقد بلغ رأس المال الإجتماعي 1130 مليون دينار (تم رفعه عام 2007).¹

و بموجب الأمر 06-04 الصادر في 20 فيفري 2006 المتعلق بفصل منتوجات التأمين على الممتلكات عن منتوجات الأشخاص، قامت الشركة الدولية للتأمين و إعادة التأمين بإنشاء فرع خاص بها من أجل تقديم خدمات تأمين على الأشخاص الذي يسمى مصير الحياة (MACIR VIE)، و التي أصبحت الأولى من نوعها في

¹ www.laciar.com

القطاع الخاص، وتم حصولها على الإعتماد بموجب الأمر رقم 67 الصادر في 11 أوت 2011 من الوزارة المالية، لتوزيع منتجات التأمين على الحياة.

الفرع الثاني: مهمة و نشاطات « CIAR »

تعتبر الشركة الدولية للتأمين و إعادة التأمين كغيرها من المؤسسات، تقوم بتحديد قبل كل شيء المبادئ التي سوف تعمل عليها، السياسة التي ستتبعها و الأهداف المراد الوصول إليها، حيث تتكفل المديرية العامة في الشركة الدولية للتأمين و إعادة التأمين ب:

- إعداد و تحديد المهام، الهدف الأساسي و الأهداف الإستراتيجية، و سياسة الإتصال التي ستتبعها بداخل و خارج الشركة؛

- توضيح لمختلف موظفي الشركة مدى أهمية إرضاء الزبون و تلبية حاجاته و رغباته؛

- توضيح لمختلف الموظفين داخل أو خارج الشركة لضرورة إتباع القوانين و التعليمات المحددة.

و يمكن تقسيم أدناه بشيء من التفصيل: نظرة المؤسسة، مهمتها و أهدافها.

اولا- نظرة الشركة الدولية للتأمين و إعادة التأمين:

ماذا نعني بنظرة المؤسسة؟ تمثل النظرة المستقبلية للمؤسسة (الرؤية) الحالة المستقبلية المراد الوصول إليها. إن صياغة النظرة المستقبلية للمؤسسة (الرؤية) يجب أن تكون واضحة و دقيقة و ذو صلاحية محدودة لفترة معينة. يمكن للمؤسسة أن تغير نظرتها المستقبلية من أجل التكيف مع الظروف الإقتصادية أو الإجتماعية أو السياسية الجديدة أو الداخلية للمؤسسة (مع العلم أن المؤسسة تحافظ على نفس المهمة إذا تغيرت نظرتها المستقبلية).

و تتمثل نظرة الشركة الدولية للتأمين و إعادة التأمين في أن تكون الشركة الرائدة في قطاع التأمين و المفضلة لدى الجزائريين، تقدم دائما أحسن الخدمات التأمينية لزبائنهم، و تكون الشركة مرجع لباقي الشركات التأمينية فيما يخص: خدمة الزبون، جودة خدماتها، محيط عملها واندماجها المثالي في السوق التأميني.

ثانيا- مهمة الشركة الدولية للتأمين و إعادة التأمين:

بصفة عامة تتمثل مهمة الشركة الدولية للتأمين و إعادة التأمين في إقتراح للزبائن حلول تأمينية و خدمات مبتكرة لتلبية حاجياتهم و المساهمة في تحقيق الراحة و الرفاهية في حياتهم اليومية، إلى جانب:

- التأمين ضد الأخطار المختلفة؛

- تعويض الزبائن في حالة وقوع الخطر؛

- تشغيل المدخرات اللازمة لتمويل التطور الاقتصادي الوطني؛

- المساهمة في تطور النظام المالي بصفة خاصة و الاقتصاد بصفة عامة؛

- خلق أفضل محيط عمل بالنسبة لموظفي الشركة؛

- مراقبة مدى تأثير الشركة في المحيط التي تعمل فيه؛

- التحسين و التطوير المستمر للعمليات الداخلية التي تتم ما بين مختلف المديريات و وكالات الشركة.
- و لتحقيق هذه النشاطات يتطلب من المؤسسة الأخذ بالتوجيهات التالية:
- العرض و يكون لتغطية المخاطر؛
- التحسيس المستمر لنوعية الخدمات المقدمة للزبائن، خاصة إستعمال التكنولوجيات الجديدة للمعلومات و ذلك لتسهيل المعلومات؛
- الكفاءة و الفعالية في تسيير العقود.
- و من هنا نستنتج أن مهمة الشركة « CIAR » هي: دعم النمو الاقتصادي و ذلك بحماية المؤسسات و الأفراد من الأخطار التي يمكن تأمينها عن طريق تقديم خدمات ذات نوعية و بسعر جيد.
- ثالثاً- قيم الشركة الدولية للتأمين و إعادة التأمين¹:

- الإستماع؛
- الإبداع؛
- الإندماج؛
- روح القيادة؛
- إحترام الغير؛
- الفعالية.

رابعاً- أهداف الشركة الدولية للتأمين و إعادة التأمين: تتمثل أهداف المؤسسة « la CIAR » في:

- البحث عن الربح و تحسين مستوى المردودية؛
- تنويع حافظة المنتجات (خدمات)؛
- تحسين الحصة السوقية؛
- تحسين و تحديث تسيير و تطوير الموارد البشرية؛
- خلق مناصب عمل بتطوير الشبكة التجارية؛
- ضمان نوعية جيدة للخدمات المقدمة للزبائن و بسعر جيد.

المطلب الثاني: الخدمات التي تقدمها شركة « CIAR »:

إن كل العروض و الخدمات التي تقدمها الشركة الدولية للتأمين و إعادة التأمين تتماشى و حاجات و رغبات الزبائن الذين ينتمون إلى عدة فئات و هي: فئة الأفراد و المؤسسات. و لتلبية مختلف متطلبات زبائنها، تقوم الشركة الدولية للتأمين و إعادة التأمين بتقديم عدة عروض تأمينية بما يتماشى مع الشيء المؤمن عليه. و تعتبر الشركة الدولية للتأمين و إعادة التأمين الأولى التي أدخلت منتجات جديدة ضمن خدماتها و المتمثلان في التأمين على السفر بالشراكة مع شركة Mapfre Assistencia للتأمين، و التأمين الصحي الوطني و الدولي، بالإضافة إلى عرضها لخدمات عديدة، و هي كالاتي²:

¹ مطويات الشركة الدولية للتأمين و إعادة التأمين.

² ملحق رقم 06.

- تأمين الحريق ؛
- تأمين ضد الأخطار المختلفة؛
- تأمين الكوارث الطبيعية؛
- التأمين في مواد البناء؛
- تأمين الأخطار الزراعية؛
- التأمين على هيكل السيارات؛
- التأمين على هيكل الطائرات و المسؤولية المدنية؛
- التأمين على هيكل البحري؛
- تأمين البضائع المنقولة عبر الطرق والسكك الحديدية والجوية والبحرية؛
- التأمين على الحياة و و التأمين على الموت و التأمين المختلط؛
- التأمين على المساعدة الأشخاص؛
- التأمين على السفر؛
- التأمين ضد الحوادث الجسدية؛
- تأمين التقاعد الجماعية؛
- تأمين المسؤولية المدنية عامة؛
- التأمين على الخسائر المالية المتنوعة؛
- تأمين الائتمان؛
- التأمين تمويل؛
- التأمين سيارات؛
- إعادة التأمين.

و في إطار تطبيق القانون 04-06 المؤرخ في 20 فيفري 2006 التكميلي للأمر رقم 95-07 المؤرخ في 25 جانفي 1995 الذي يلزم كل شركات التأمين بفصل نشاط التأمين على الأشخاص عن نشاط التأمين على الخسائر، حيث أصبحت الشركة Macir Vie فرع تابع للشركة الدولية للتأمين و إعادة التأمين لتوزيع منتجات التأمين على الأشخاص. و المتمثلة في:

- التأمين على الحياة و و التأمين على الموت و التأمين المختلط؛
- التأمين على مساعدة الأشخاص؛
- التأمين على السفر؛
- التأمين ضد الحوادث الجسدية؛

- تأمين التقاعد الجماعية؛

و في هذه الحالة يتوجب على شركة CIAR إخطار كافة وسطائها و إعلامهم بكل ما هو جديد و إرسال لهم نسخ عن أي تعديل يتم¹.

تقوم الشركة CIAR حاليا على توعية العملاء حول أهمية التأمين من خلال إنتهاجها أسلوب البيع الشخصي الذي يتطلب منها إرسال رجال بيعها إلى المؤسسات و عرض خدماتها، بالإضافة إلى محاولة توعية عملائها الحاليين من خلال الإتصال بهم أو عند حضورهم إلى مقر الشركة، فهي تسعى إلى التقليل من بيع المنتجات الخاصة بتأمين السيارات (الذي يعتبر منتج يحقق الخسارة الكبيرة للشركة) من خلال فسخ العقود المبرمة مع وكالات السيارات، و تكثيف جهودها لجذب العملاء من أجل اقتناء المنتجات التأمينية الأخرى كالتأمين متعدد أخطار السكن Multirisque Habitation ، و الكوارث الطبيعية Catastrophe Naturelles، إنكسار الآلات Bris de machines

المطلب الثالث: تطور رقم أعمال الشركة الدولية للتأمين و إعادة التأمين « CIAR »

لقد عرف رقم أعمال شركة الدولية للتأمين و إعادة التأمين تطورا مستمرا منذ بداية نشاطها، حيث كان رقم أعمالها في سنة 1999 أي بعد سنة من انطلاق نشاطها يقدر بـ 151 مليون دينار، وفي سنة 2005 أصبحت الشركة الدولية للتأمين و إعادة التأمين « la CIAR » رائدة في القطاع الخاص للتأمينات فقد حققت رقم أعمال يقدر بـ 2238 مليون دينار، و بعد عشرية من انطلاق نشاطها، أي في سنة 2008 حققت الشركة الدولية للتأمين و إعادة التأمين « la CIAR » رقم أعمال قدر بأكثر من أربع ملايين دينار، إلى أن بلغت رقم أعمال يقدر بأكثر من سبعة ملايين (7586 مليون دينار) في سنة 2013، كما هو ممثل في الجدول التالي:

جدول رقم(III-1): تطور رقم أعمال الشركة CIAR (1999-2013).

الوحدة: مليون دينار

السنوات	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
رقم الاعمال	151	413	649	856	1354	1587	2238	2830	3347	4628	6075	5986	6349	6704	7586

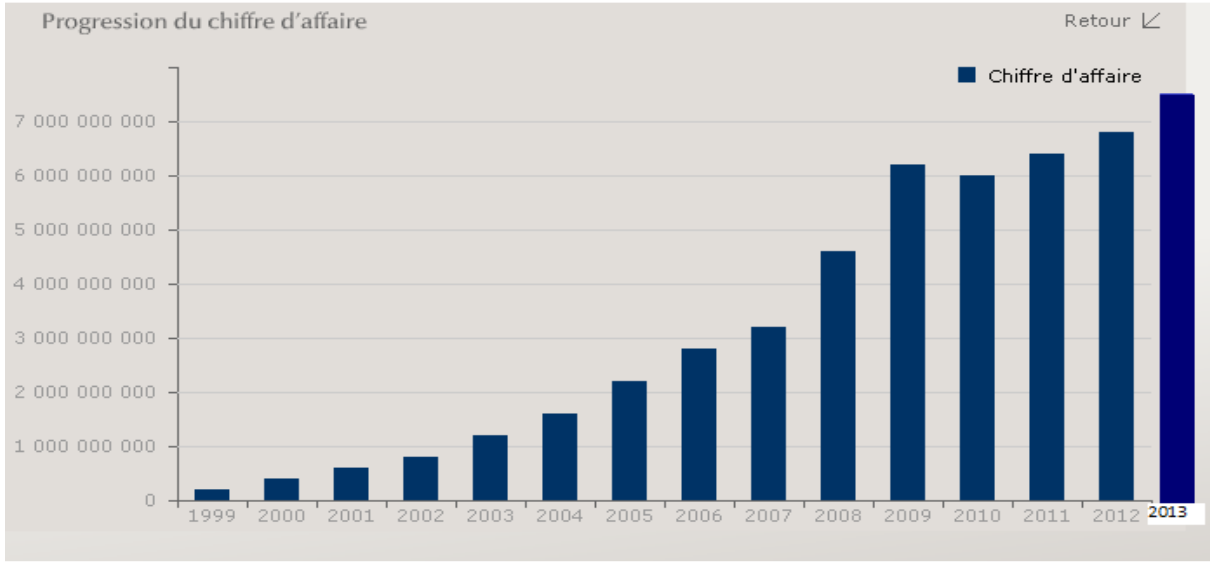
المصدر: عموري محمد، مدير قسم التجارة.

و يمكن تمثيل جدول تطور رقم الاعمال في المدرج الموالي:²

شكل(III-1) تطور رقم أعمال شركة CIAR من 1999 إلى 2013:

¹ ملحق رقم 07.

² ملحق رقم 08.



مصدر : وثائق المؤسسة.

من الشكل نلاحظ تطور مستمر لرقم أعمال الشركة الدولية للتأمين و إعادة التأمين، و هذا راجع للسياسة التسويقية التي تنتهجها شركة CIAR، و وعيها بضرورة إستخدام الأساليب البيعية الفعالة من أجل التأثير في العملاء لاقتناء المنتجات التي تعرضها الشركة.

تحتل الشركة الدولية للتأمين و إعادة التأمين حصة سوقية تقدر ب 9% في القطاع ككل، و 32% في القطاع الخاص و هذا في سنة 2013¹، و هي بهذا تعتبر الشركة الأولى في القطاع التأمين الخاص، و ما زالت الشركة تطمح لكسب حصة سوقية أكبر و تحقيق التغلب على منافسيها من الشركات التأمين العمومية.

المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي للشركة الدولية للتأمين و إعادة التأمين « CIAR »

يتكون الهيكل التنظيمي للشركة الدولية للتأمين و إعادة التأمين « la CIAR » من:²

المديرية العامة: و تكون تحت اشراف رئيس المدير العام و تشمل المديريات التالية:

- مديرية الرقابة و المراجعة؛
- مديرية الأخطار؛
- مديرية الإعلام الآلي؛
- مديرية الشبكة؛
- مديرية التجارة؛
- مديرية إعادة التأمين؛
- مديرية المحاسبة؛
- مديرية القضائية؛
- مديرية الإدارة العامة.

الفروع: بالنسبة لفروع المؤسسة هناك سبعة فروع و المتواجدة ب: الجزائر، وهران، سطيف، عنابة، بليدة، عين البنيان و غرداية.

و دور الفروع يتمثل في تمثيل الشركة في المناطق المتواجدة فيها و تطبيق البرامج المقدمة لها.

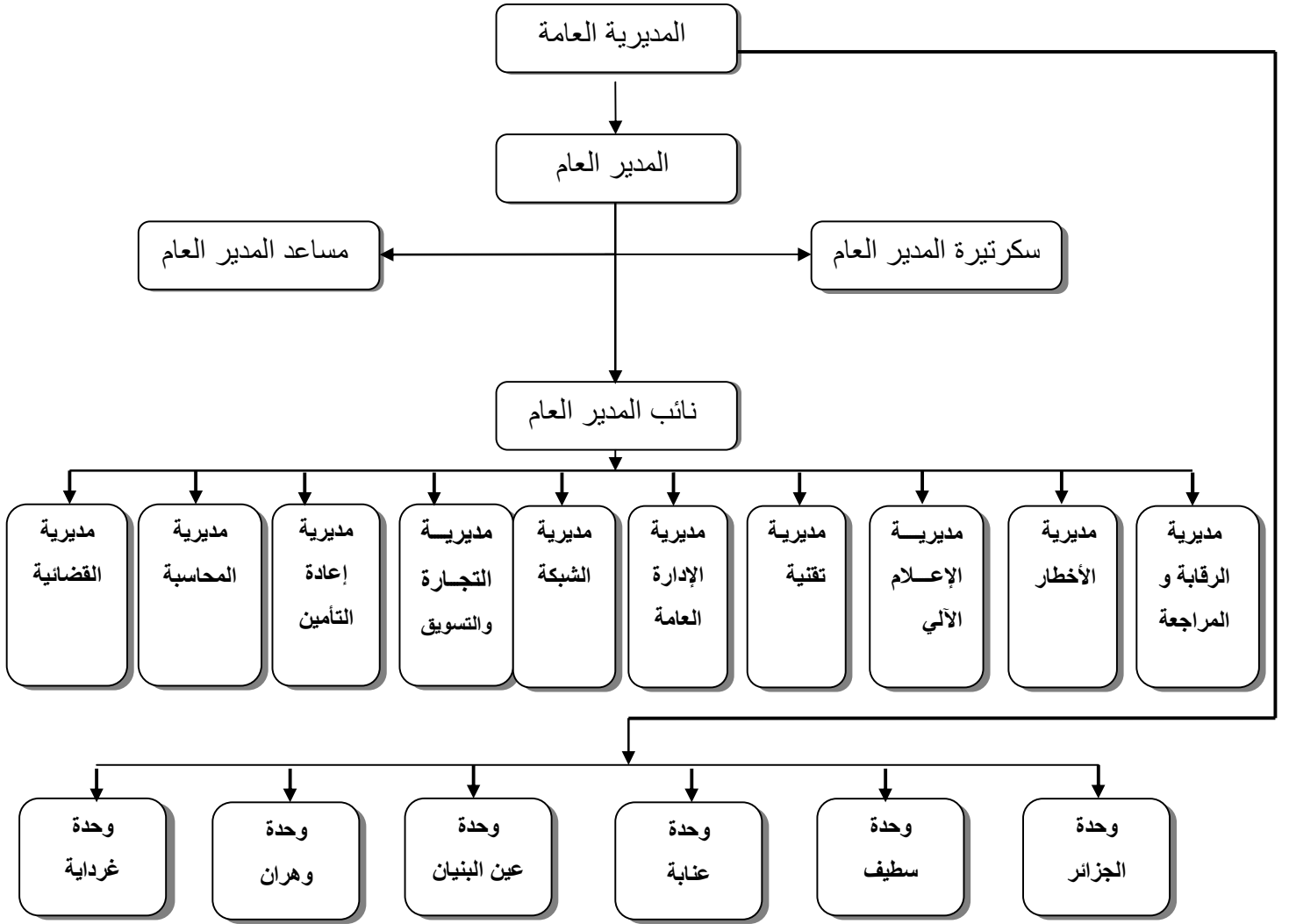
الشبكة: و هي تتكون من 210 وكالة عبر التراب الوطني.

و الشكل الموالي يمثل الهيكل التنظيمي للمديرية العامة:

¹ مدير قسم التجارة.

² ملحق رقم 09.

شكل (2-III): الهيكل التنظيمي للشركة الدولية للتأمين و إعادة التأمين.



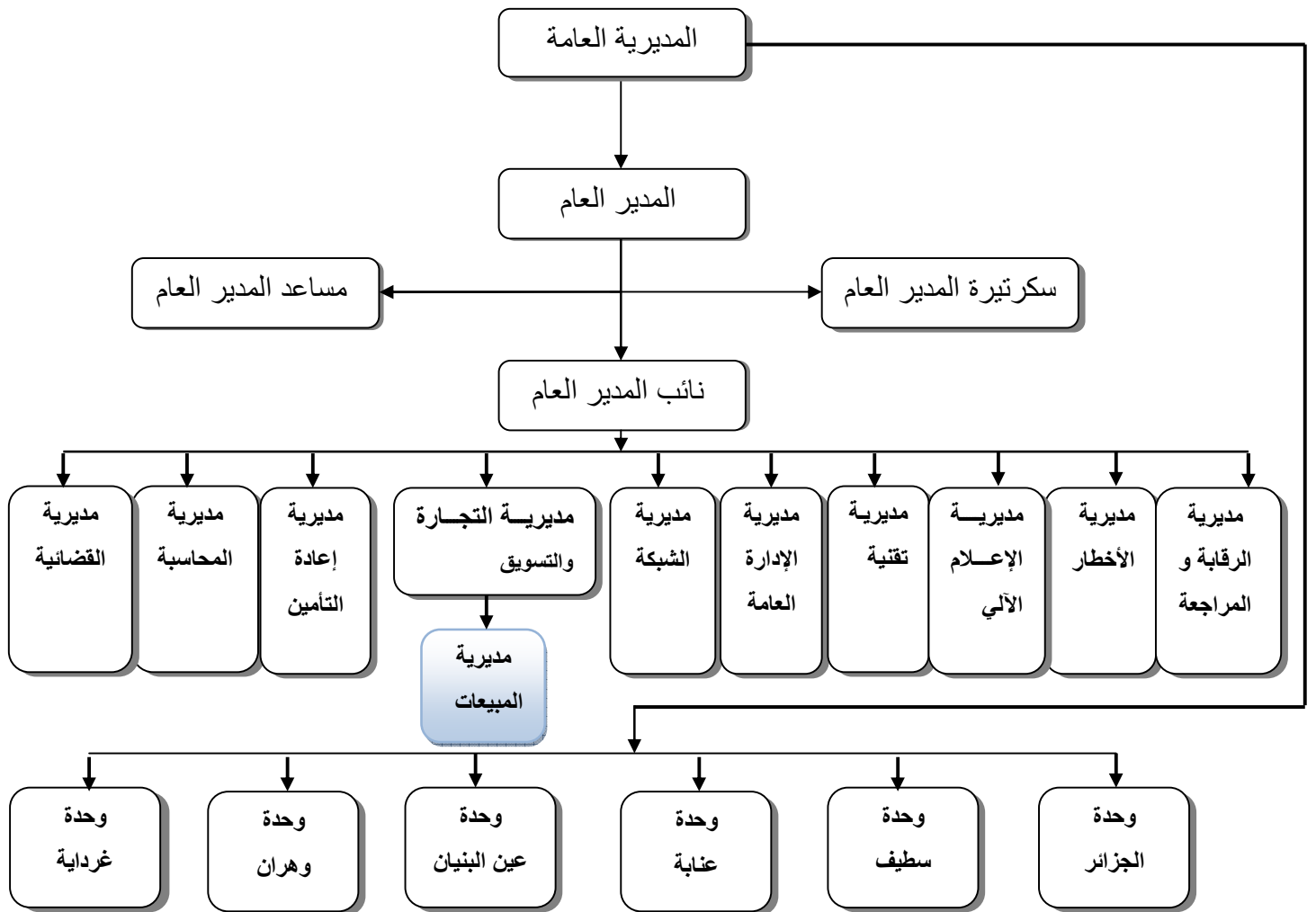
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

إعتمدنا في الهيكل التنظيمي على التنظيم المركب وفقا للوظيفة و المناطق الجغرافية، كون هذا النوع من الهيكلية يسمح بتحديد وظائف الشركة و المناطق التي تتواجد بها، فوفقا للتنظيم على أساس الوظيفة تم تجميع جميع العاملين الذين يؤدون وظيفة واحدة أو وظائف متشابهة في مديرية خاصة بهم و نلاحظ أن الشركة CIAR تتضمن 10 مديريات كل مديرية تخصص بالمهام و النشاط التي تقوم به.

و كذلك تم تقسيم سوق الشركة CIAR إلى مناطق جغرافية (الجزائر، سطيف عنابة، عين البنيان، وهران و غرداية)، تسند كل منطقة إلى مدير لوكالة جهوية من أجل تمثيل الشركة في المنطقة المتواجدة فيها، وكل منطقة بيعية يتم تقسيمها أيضا إلى قطاعات بيعية تضم الوكلاء العامون للشركة، و هذا من أجل توسيع أسواقها، و زيادة عدد عملائها وتوزيعهم على مناطق جغرافية مختلفة.

بالرغم من أن الشركة الدولية للتأمين و إعادة التأمين ترى أن الهيكل التنظيمي التي قامت بتصميمه هو الأمثل من أجل تنظيم نشاطاتها، ومن خلال المعلومات الي جمعناها عن الشركة فهي تعتمد بنسبة 75 % من رجال البيع (الوسطاء) من أجل تسويق خدماتها، كما أننا نعلم أن إدارة المبيعات هي الإدارة المسؤولة عن إدارة القوى البيعية، لذا أقترح إضافة مديرية أخرى و المتمثلة في مديرية المبيعات المتفرعة من مديرية التسويق، نظرا لأهميتها و الدور الذي تلعبه في حسن اختيار الوسطاء للشركة و مراقبتهم، فتصبح الهيكل الجديدة للشركة كما يلي:

شكل(III-3): الهيكل التنظيمي المقترح للشركة الدولية للتأمين و إعادة التأمين.



المصدر: من إعداد الطالبة.

تعمل إدارة المبيعات في بيئة ديناميكية متقلبة تتطلب المرونة و التكيف لتحقيق النجاح، و الذي يعتمد على البناء الصحيح لتنظيم أعمالها، كما أن تنظيم المبيعات يحدد موقع إدارة المبيعات في الهيكل التنظيمي و مدى ارتباطها بالإدارات الأخرى ، و بالتالي لا يمكن لمديرية المبيعات الوصول لتحقيق أهدافها دون تعاون و تنسيق تام مع باقي

المديريات في الشركة CIAR، حيث يتوقف نجاح مديرية المبيعات في مهمتها على مدى العلاقة بينها و مختلف المديريات، و يمكن إبراز هذه العلاقة في:

أولاً: علاقة مديرية المبيعات بمديرية الإدارة العامة: حيث تحتاج مديرية المبيعات لمساندة مديرية الإدارة العامة و ذلك من خلال توفير الإمكانيات المادية و البشرية التي تساعد في أداء عملهم، و صياغة فلسفة الشركة بصورة واضحة تبين أهمية المبيعات و ما مدى أهميته في تحقيق أهداف المؤسسة.

ثانياً: علاقة مديرية المبيعات بمديرية التجارة و التسويق: تسعى مديرية التسويق لجمع البيانات حول إحتياجات و رغبات العملاء و السعي لإشباع هذه الرغبات، و هنا يأتي دور مديرية المبيعات التي تتضمن قوى بيعية مؤهلة تمثل حلقة وصل بين الشركة و العملاء، و الذين يركزون كامل جهودهم للوصول إلى العملاء و إقناعهم باقتناء خدمات الشركة التأمينية، كما يساهمون في جمع المعلومات حول العملاء و تكوين علاقات دائمة معهم بالتالي تحقيق و لائهم للشركة.

ثالثاً: علاقة مديرية المبيعات بمديرية الشبكة: من مهام مديرية المبيعات تخطيط المناطق البيعية، بالتالي فهي تساعد مديرية الشبكة في دراسة طلب الإعتماد للوكلاء العامون، و نشر المؤسسة عبر أنحاء الوطن.

رابعاً: علاقة مديرية المبيعات بمديرية الرقابة و المراجعة: يتمثل رجال البيع في شركة CIAR في الوكلاء العامون و بالتالي فإن من مهام المديرية المبيعات حسن اختيار و توظيف هؤلاء الوكلاء و الإشراف عليهم و مراقبتهم، و بالتالي تسهيل عمل و نشاط مديرية الرقابة و المراجعة في مراقبتها لسير عمل الوكالات الجهوية وفق البرامج المحددة من طرف المديرية العامة و التي تشرف بدورها على مجموعة من و كلاء عامون تابعين لها. و فيما يلي تحديد مهام لكل مديرية بالهيكل التنظيمي للشركة:

1- مديرية الرقابة و المراجعة:

- مراقبة سير عمل الوكالات؛
- توجيه الوكالة للقيام بنشاطها؛
- التأكد من قيام الوكالات بأعمالها وفق البرامج المحددة من طرف المديرية العامة؛
- التأكد من اتباع الوكالات لتعليمات المؤسسة.

2- مديرية الأخطار: في حالة وقوع الخطر المؤمن عليه و المتفق عليه في العقد تقوم مديرية الأضرار بتقديم الترخيص من أجل تسديد التعويضات اللازمة للمؤمن لهم.

حيث يسعى الوكلاء العامون بجذب العملاء و الإكتتاب معهم مهما كان مبلغ الشيء المؤمن عليه، و بالتالي الوكيل العام لا يمكنه تحمل كافة الخسائر، فإن الشركة CIAR تقوم بتحديد عتبة الخسائر (المتواجدة في شروط الاعتماد) التي يمكن أن يتحملها وكلاؤها العامون و كذا وكالاتها الجهوية، و كل ما يفوق هذه العتبة تقوم الشركة بنفسها بتحمل الخسائر الناتجة.

3- **مديرية الإعلام الآلي:** تكمن وظيفة الإعلام الآلي في وضع شبكة الإتصال للشركة بإستعمال وسيلة الإعلام الآلي، بالإضافة إلى إعداد برامج آلية مثل برامج التسيير لمختلف فروع المؤسسة، وكذا التسيير الإداري لبرامج المحاسبة وبرامج تسيير الأجور و غيرها.

4- **مديرية تقنية:** تقوم هذه المديرية بإبرام العقود التأمينية الخاصة تفوق القدرة المالية لكلا من الوكلاء العامون المعتمدين لدى الشركة و الوكالات الجهوية.

5- **مديرية الشبكة:** تعمل على نشر المؤسسة عبر أنحاء الوطن، بالإضافة إلى:

- دراسة طلب الإعتماد للوكلاء؛

- تقديم الإعتماد للوكلاء؛

- متابعة الوكلاء؛

6- **مديرية التجارة:** تعمل على تحديد، تصميم و صياغة كل ما يتعلق بإستراتيجية العرض التي سوف تقدمها الشركة لربائنها. تركز هذه الإستراتيجية على تنمية المنتجات و الأسواق الحالية لدى الشركة و تطوير عروض جديدة التي تتوافق و باستمرار مع حاجات و رغبات الزبائن المقبلين على التأمين، كل هذا يتم عن طريق تحليل السوق، التعرف على رغبات و حاجيات الزبائن، تحديد الأسواق المستهدفة و تحسين صورة الشركة في ذهنية الزبائن. و دور هذه الأخيرة هو وضع، تصميم المنتج أو الخدمة، الترويج لها ثم توزيعها في المناطق المستهدفة و ضمان أحسن التغطية.

7- **مديرية إعادة التأمين:** تقوم الشركة من خلال هذه الوظيفة بتحديد نسبة التنازل المراد إعادة تأمينها حسب فروع التأمين وكذا حجم الاكتتاب وذلك بالنظر إلى قدرتها على تسديد الكوارث المستقبلية، كما تقوم بإختيار معيد التأمين الذي يقدم شروط مناسبة للتعاقد والذي يقدم أفضل عمولة، ناهيك عن قدرته على الوفاء في حالة تحقق الأخطار.

8- **مديرية المحاسبة:** حيث تقوم هذه المديرية ب:

- تنظيم وتسيير ومتابعة كل العمليات المحاسبية للشركة؛

- مراقبة العمليات المالية والمحاسبية للشركة؛

- إعداد الميزانيات المحاسبية والمالية العامة للشركة، وكذا الموازنات التقديرية.

- توظيف الأموال؛

9- **مديرية القضائية:** ان اعمال شركة التأمين ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالقانون فأعمال الشركة كلها تتم بإصدار وثائق التأمين التي بدورها تخضع في أحكامها الى المبادئ القانونية وتبرز أهمية الدائرة القانونية في شركات التأمين في:

- تقوم بالدفاع في القضايا المقامة ضد الشركة من قبل الأفراد أو المؤسسات؛

- تساعد قسم المطالبات بالحصول على مستحقاتها من خلال إيصالها إلى المحاكم أو حلها بالطرق السلمية؛

10- مديرية الإدارة العامة: تعتبر من أهم الوظائف التي تقوم بها المؤسسة، فهي تعمل على:

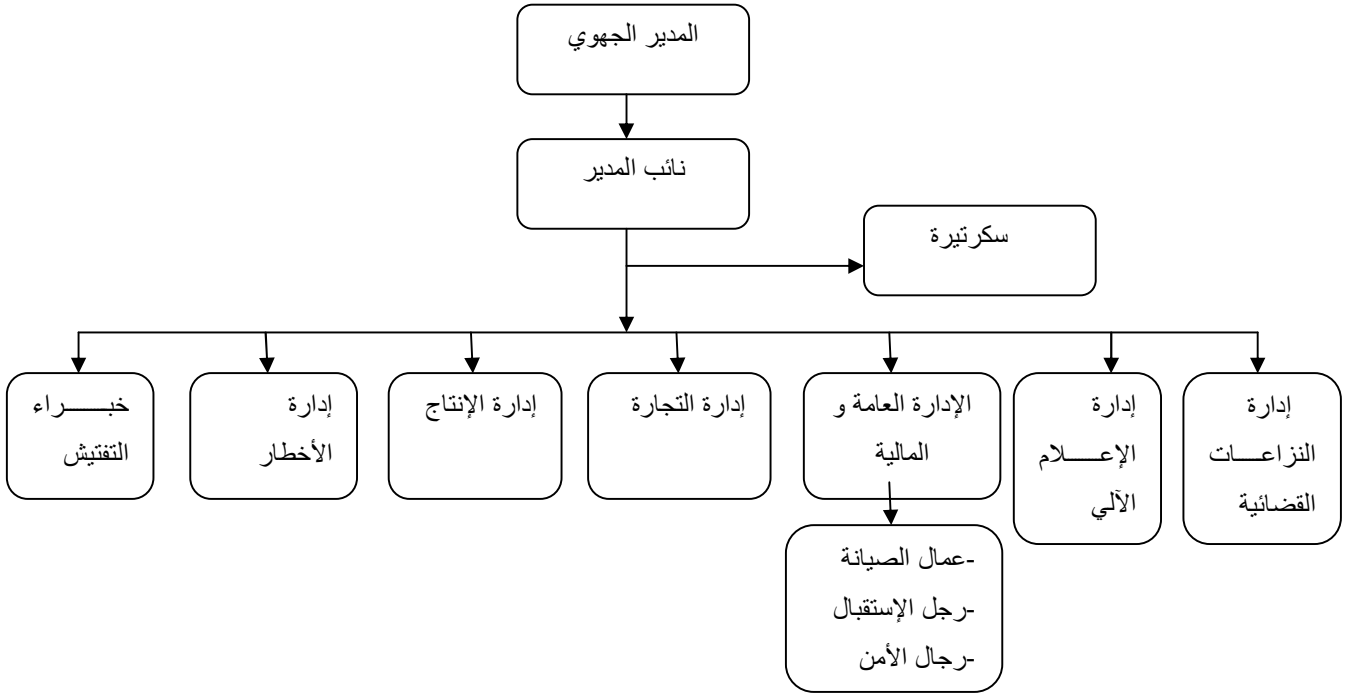
- تسيير وتوفير كل الوسائل و العتاد الضروري لنشاط الشركة؛
 - تساعد في حل المشاكل التعاقدية للموظفين والعمال وتطبيق شروط الإستقالة والتقاعد أو التعيين.
 - تسيير الموارد البشرية للمؤسسة؛
 - إعداد أجور الموظفين؛
 - توظيف العمال الذين يعملون داخل المؤسسة؛
 - المراقبة و الإشراف على الموظفين؛
 - القيام بعملية الإستثمار؛
 - طبع كل ما يتعلق بالوثائق؛
 - إعداد العقود للوكلاء الذين تم قبولهم و إشهاره.
- يجب على هذه المديرية مسك السجلات القانونية و المتمثلة في: سجل الموارد البشرية، سجل العطل السنوية، سجل سجل الوقاية و الأمل و طب العمل، سجل حوادث العمل، سجل إنذار مفتشية العمل و سجل الأجور.

من خلال التربص الذي قمنا به في الشركة الدولية للتأمين و إعادة التأمين، لوحظ أنه لا يوجد فروع أو مصالح متفرعة من كل مديرية في الشركة، فكل مديرية تتكون من رئيس و عدد من الموظفين الذين يحتاجهم للقيام بعمله. وعندما سألنا رئيس قسم التجارة عن عدم تقسيم مديرية التجارة إلى فروع، فكانت إجابته أن الشركة CIAR لا تهتم إلى تقسيم مديرياتها إلى فروع، بل تهتم إلى أن يقوم كل رئيس لمديرية بتحقيق أهداف المؤسسة، ويمكن لكل رئيس أن يحدد عدد الموظفين الذين يحتاجهم للقيام بمهامه، فهم يعملون على تنفيذ ما يطلبهم منهم رئيس المديرية الذي يوظفهم و الذي يقوم بتحديد المهام الواجب القيام بها من قبل كل موظف.

و يمكن عرض الهيكل التنظيمي للوكالة الجهوية للشركة الدولية للتأمين و إعادة التأمين بولاية سطيف:¹

¹ ملحق رقم 10.

شكل (III-4): الهيكل التنظيمي للوكالة الجهوية CIAR بسطيف.



المصدر: للوكالة الجهوية CIAR بسطيف.

و هذا لا يعني أن كل الوكالات الجهوية للشركة الدولية للتأمين و إعادة التأمين CIAR لها نفس الهيكل التنظيمي، فكل وكالة جهوية تقوم ببناء هيكلها التنظيمي حسب الوظائف التي تقوم بها.

المبحث الثاني: قوة البيع في الشركة الدولية للتأمين و إعادة التأمين

يعتبر الموظفين الذين يعملون بطريقة مباشرة مع زبائن الشركة الدولية للتأمين و إعادة التأمين و المتمثلون في قوتها البيعية عنصرا أساسيا في تحقيق الربح و تنمية المؤسسة، كونهم الوسيلة لبيع منتوجات المؤسسة و بناء علاقة مع زبائنهم، إرضائهم و الحفاظ عليهم.

المطلب الأول: أهمية قوة البيع في الشركة الدولية للتأمين و إعادة التأمين

تسعى الشركة الدولية للتأمين و إعادة التأمين إلى تحقيق الريادة في السوق التأمينية، فهي ترغب دائما أن تكون الشركة المفضلة لدى الجزائريين من أجل اقتناء خدمة التأمين، و ذلك من خلال تقديم أفضل تغطية للخسائر التي يمكن أن تقع مستقبلا، و لهذا فهي تعتمد دائما على مبدأ التقرب للزبائن أي تضمن توفير خدمات الشركة في كل مكان، بالتالي فهي تسعى دائما إلى تطوير شبكة توزيعها من خلال نشر وكالات جهوية في مختلف ولايات الوطن تتضمن رجال بيع مستقرون داخل المؤسسة، و اللجوء لوكلاء عامون بهدف البحث عن العملاء، و توفير لهم الخدمات بما يتناسب و حاجاتهم في مكان و وقت الطلب عليها دون اللجوء إلى التنقل من أجل الاستفادة من خدمة التأمين، بالإضافة إلى تقديم المعلومات و الحلول اللازمة.

تهدف الشركة الدولية للتأمين و إعادة التأمين من خلال تقرّبها من زبائنها وبناء علاقات شخصية معهم عبر قوتها البيعية إلى تحويل هؤلاء الزبائن إلى زبائن دائمين، وهذه إحدى أفضل الطرق التي ساعدت المؤسسة في زيادة مبيعاتها و أدت بها لكسب ثقة زبائنها، وتم هذا التقرب من خلال إنشائها لسبعة وكالات جهوية وما يزيد عن 200 وكالة تنتشر في مختلف تراب الوطن.

مع تطور السوق و اشتداد المنافسة بين الشركات التأمينية، إهتمت الشركة الدولية للتأمين و إعادة التأمين أكثر بقوتها البيعية من أجل الحفاظ على حصتها السوقية فهي تحتل الآن نسبة 9 % من سوق التأمين في الجزائر و نسبة 32 % في القطاع التأمين الخاص¹، كونهم يساهمون في توزيع عروضها و خدماتها و تحسين صورتها في السوق، بالإضافة إلى أنهم يعتبرون وسيلة ترويجية خاصة بنقل رسالتها للجمهور المستهدف.

تؤكد الشركة الدولية للتأمين و إعادة التأمين أن ضرورة الإهتمام بقوتها البيعية (الوكلاء العامون) الذين هم على اتصال دائم مع زبائنها من خلال إختيارهم وفقا لخبرتهم البيعية و التفاوضية و الإقناعية، بالإضافة إلى قدرتهم و كفاءتهم لبناء علاقة شراكة و ولاء طويل الأجل مع الزبائن (الإحتفاظ بالزبون الحالي، جذب وإستقطاب مزيد من الزبائن الجدد)، يضاف إلى ذلك أن معرفة رجال البيع لنوعية وحجم الخطر يلعب دور حاسم في رسم إستراتيجية تسويقية فعّالة ومنسجمة بين التسعيرة المعقولة والتغطية المقبولة بتوفير الحماية الحقيقية لمصالح زبائنها، و هنا نلتبس مرة أخرى أهمية القوة البيعية لدى الشركة الدولية للتأمين و إعادة التأمين، إذ أن نجاحها يتوقف إلى حد كبير على هذا العنصر البشري في المؤسسة حيث تحقق نسبة 75 % من رقم أعمالها بالإعتماد على وكلائها العامون.²

المطلب الثاني: القوة البيعية في الشركة الدولية للتأمين و إعادة التأمين

أولاً: أنواع القوى البيعية في الشركة ciar

1- موظفي الشركة CIAR: و هم الموظفون المستقرون داخل الشركة يتلقون أجراً ثابتاً، يتمثلون في مدير قسم التجارة (لعموري محمد) بالإضافة إلى عاملين يتبعون تعليمات و المهام الموكلة لهم من طرف مدير القسم و تنفيذ أوامره، حيث يسعى كل منهم إلى تحقيق الهدف الأساسي للشركة و هو تحقيق الربح، ومن أجل جذب العملاء و اكتسابهم، تستخدم الشركة أسلوب البيع الشخصي من أجل الترويج لمنتجاتها، حيث يقوم مدير قسم التأمين باستهداف زبائن مربحين و التوجه إليهم من أجل توفير لهم أحسن العروض التأمينية مقارنة بالشركات التأمينية المنافسة، و بناء علاقات وطيدة معهم.

كما يمكن أن نجد رجال بيع أو ما يسمون وكلاء تجاريين الذين تتمثل مهامهم في التنقل و البحث عن الزبائن المربحين و عرض لهم المنتجات التأمينية التي تناسب حاجاتهم و بأسعار تنافسية، و نجد هذا النوع من الوكلاء في الوكالات الجهوية، و في حالة الوكالة الجهوية بسطيف فهي توظف وكيلين تجاريين، وهم يتلقون أجراً ثابتاً.

¹ مدير قسم التجارة، مرجع سبق ذكره.

² نفس المرجع..

2- الوكيل العام: هو شخص طبيعي يمكن أن يمثل أكثر من شركة كوكيل لحسابها قصد البحث عن طالب التأمين، وقد نص القانون على شروط من أجل الإلتحاق بهذه المهنة، حيث يمنح اعتماد الوكيل العام للتأمين من طرف الشركة الأم لشخص طبيعي يمثل هذه الشركة بموجب عقد تعيين الذي يمثل في حد ذاته اعتماد الوكيل العام للتأمين. و تتمثل شروط منح هذا الاعتماد فيما يلي : أن يكون طالب الاعتماد حسن الخلق، الجنسية الجزائرية، العمر 25 سنة، الكفاءة المهنية المطلوبة، الضمانات المالية المطلوبة، وتتمثل هذه الضمانة في إيداع الوكيل العام للتأمين كفالة مالية لدى الخزينة العمومية، أو كفالة بنكية، وتقدر هذه الكفالة بـ 500000 دج.¹

إن نشاط الوكيل العام و المنتجات التأمينية الخاصة بشركة CIAR التي يعرضها على المؤمنين عليهم تكون واردة في بنود العقد، و العلاقة التعاقدية بين الشركة CIAR و الوكيل المعتمد يمكن أن تفسخ ما لم يحقق القدر الكاف من العقود التأمينية، كما يمكن للوكيل أن يفسخ التعاقد. ومن الشروط التي تقوم الشركة الدولية للتأمين و إعادة التأمين CIAR وضعها للوكيل العام ما يلي:²

- تسويق المنتجات التأمينية حسب نوع المنتج أو الزبون؛
- مراقبة العقود المبرمة؛
- إعداد المحاسبة و مراقبة نتائج الوكالة، و البقاء على علم بتطورات السوق التأمينية؛
- الإكتتاب بفروع وأعمال التأمين المرخص له وللشركة بممارستها؛
- إصدار وثائق التأمين أو تعديلها أو إلغاؤها؛
- دراسة وتقييم الأخطار المشمولة بعقد التأمين وتسوية المطالبات في حدود ما ينص عليه عقد الوكالة؛
- تقديم التعويضات للمكتتبين في حالة حدوث الخطر المؤمن عليه.

و سوف نعرض تطور عدد الوكلاء في شركة CIAR في ما يلي:

جدول رقم(III-2): تطور عدد وكلاء شركة CIAR من 2003 إلى 2013.

السنوات	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
عدد الوكلاء	118	137	151	126	121	160	170	190	191	206	214

المصدر: مدير قسم التجارة.

وتجذب الشركة CIAR أن تتعاقد مع وكيل عام يتسم بالروح التحدي و الابتكار، و القدرة على التسيير و تحفيز فريق العمل في الوكالة، كما يتمتع بقدرة الإستماع لرغبات الزبائن و جذب الزبائن المربحين و تحقيق رضاه لضمان

¹ ملحق رقم 11..

² ملحق رقم 10..

إستمرارية تعامله مع الوكالة، و تحليله بالدقة في إدارة العقود المبرمة. و بالتالي فإن هنالك تفاوت في نسب العمولة التي تقدمها الشركة CIAR لوكلائها العامون وذلك حسب قدرة الوكيل العام في الحصول على العقود المرجحة، و التعامل مع العملاء المهمين.

3- السماسرة: هو وسيط للتأمين، وقد يكون شخصا طبيعياً أو شخصاً معنوياً، على عكس الوكيل العام للتأمين الذي يكون دائماً شخصاً طبيعياً. ويعتبر سمسار التأمين تاجراً يخضع للقانون التجاري، وبالتالي يجب عليه التسجيل في السجل التجاري.

وطبقاً للمرسوم التنفيذي رقم 340/95 المتعلق بشروط منح وسطاء التأمين الاعتماد، فإن ممارسة مهنة سمسار التأمين تتوقف على اعتماد يمنحه الوزير المكلف بالمالية بقرار بعد أخذ رأي المجلس الوطني للتأمينات . وإذا كان طالب الاعتماد شخصاً طبيعياً، فإن شروط منح الاعتماد له هي نفس الشروط المتعلقة بالوكيل العام للتأمين. أما إذا كان طالب الاعتماد شخصاً معنوياً، فإن هناك شروطاً تتعلق بمسير شركات السمسرة، وأخرى تتعلق بالشركاء في شركات السمسرة. أما بالنسبة لمسير شركة السمسرة فيجب للحصول على الاعتماد أن يكون حسن الخلق، بالغاً 25 سنة على الأقل من العمر، جزائري الجنسية وحائزاً على الكفاءة المهنية المطلوبة. أما بالنسبة للشريك في شركة السمسرة، فيجب أن يكون حسن الخلق، جزائري الجنسية، مقيماً في الجزائر، ولم تحدد له سناً معينة. ويشترط في الشريك أن يكون لديه ضمانات مالية كافية.

وإذا كانت العلاقة بين الوكيل العام للتأمين وشركة التأمين الأم هي علاقة وكالة، فإن شركة السمسرة لا تربطها أية علاقة تعاقدية مع شركة التأمين، بل أن سمسار التأمين هو وكيل عن المؤمن له، حيث تقتصر مهمته على التوسط في إبرام عقد التأمين بين المؤمن له وشركة التأمين ولا يقوم بإبرام العقد .

إن شركة CIAR تفضل عدم التعامل مع السماسرة، فحسب ما صرحه رئيس مديرية التجارة أن شركة CIAR تتعامل مع سمسارين فقط، نظراً لعدم نزاهتهم في العمل، وهذا راجع لسبب أن السمسار يقدم العقود المرجحة لشركة التأمين التي تقدم له أكبر عمولة، وهنا تطفئ المصلحة الشخصية للسمسار و مساومته بين الشركات التأمين التي تسودها المنافسة في تقديم خدماتها التأمينية.

ثانياً: تسيير القوى البيعية

لتحقيق المبيعات المسطرة ولتغطية تكاليفها، على الشركة الدولية للتأمين و إعادة التأمين الاهتمام بكل الأمور التي تتعلق بقوة البيعية، ولهذا تعتبر كل مرحلة من مراحل عملية تسيير القوة البيعية مهمة ويجب إتباعها بعناية.

1- اختيار و توظيف موظفي و وكلاء الشركة CIAR.

إن اختيار الوسطاء و الموظفين يعتبر عامل حاسم في نجاح المؤسسة، خاصة أن الظروف التنافسية قد جعلت عملية البيع أمراً صعباً. تحتاج شركة CIAR إلى توظيف وسطاء و موظفين جدد للأسباب التالية أهمها:

- المغادرة الطوعية لموظفيها إلى مؤسسات أخرى وهذا راجع لنوع العمل الذي يقومون به و الذي يتميز بالضغط الدائم، فهذا النشاط يتطلب بذل جهود كبيرة لتقديم أفضل الخدمات.
- توسيع السوق أو نشاط المؤسسة على المستوى الوطني أو على مستوى جهوي أو في ولاية من الولايات.
- الطرد : كون هذا الأخير لم يتمكن من تحقيق أهدافه أو لعدم إتباع القوانين الداخلية للمؤسسة في أغلب الأحيان أو عدم اتباع الوكيل للشروط المحددة في العقد.

حيث تقوم الشركة CIAR بتقديم عرض التوظيف في الوكالة الوطنية للشغل و التوظيف ANEM، مع تحديد الشروط التي يتوجب توفرها في طالب العمل حتى يتم تقديم له كشف التوجيه bulletin d'orientation، و طالب العمل المتحصل على كشف التوجيه يمكنه التوجه لـ CIAR من أجل وضع ورقة السيرة الذاتية وكشف التوجيه و بعد دراسة الأوراق السيرة الذاتية لطالبي العمل، يتم الإتصال بالذين يستوفون بالشروط المحددة من أجل القيام بمقابلة توظيف التي يتولاها مدير الموارد البشرية و مدير الإدارة العامة و مدير القسم التجارة، أثناء المقابلة يتم تقديم إستمارة لطالب العمل (ملئى فراغات تتضمن معلومات خاصة به)، و يتم توجيهه له مجموعة من الأسئلة من طرف المقابلين، فبعد انتهاء المقابلة يتم إختيار الموظفين المناسبين و الإتصال بهم لإستخراج الملف المطلوب و الإلتحاق بطاقم عمل الشركة.

و من الملاحظ أن الشركة CIAR مثل نظيراتها من بعض الشركات الجزائرية لا تقوم بالإختبارات النفسية عند توظيف عمالها من أجل معرفة درجة توفر الخصائص الشخصية اللازمة لطالب الوظيفة، كما لا تلزمه بإعداد الكشوفات الطبية لمعرفة حالتهم الصحية و مدى قدرتهم على تحمل ضغوطات العمل.

2- التكوين و التدريب: تقوم شركة CIAR بتدريب موظفيها لزيادة فعاليتهم وقدراتهم وتنمية مهاراتهم، حيث تتحمل إدارة الموارد البشرية في الشركة كامل المسؤولية بتنمية العاملين ورفع مستوى الكفاءة لديهم. وتكون عملية التدريب أثناء العمل في المؤسسة أو يتم إرسالهم إلى الوكالات العامة التابعة للشركة من أجل تدريبهم، فإن المدرب يصاحب رجل البيع أثناء العمل من أجل تعريفه بسياسات المؤسسة، أنواع المنتجات التي تقدمها، كذلك معرفة الهيكل التنظيمي للمؤسسة، و كل ما يتعلق بالسوق التأمينية و المنافسين. أما الوكلاء العامون و السماسرة و الممثلون في رجال البيع للشركة فيتم إختيارهم وفقا لخبرتهم في المجال، و قدرتهم التفاوضية مع العملاء، و يتم تعريفهم بمنتجات المؤسسة و أهدافها.

نلاحظ أن الشركة تعتمد على اللامركزية في التدريب أي تقوم بالتدريب في الفروع المختلفة التابعة للمؤسسة، كما تتبع طريقة التدريب الفردي، حيث يقوم المدرب بمصاحبة الموظفين الجدد و إلقاء المحاضرات وإصدار التوجيهات اللازمة أثناء العمل، كما تستعمل المؤسسة بالإضافة إلى طرق التدريب لكتيبات من أجل إيضاح أكثر، حيث تتضمن هذه الأخيرة معلومات حول واجبات الوظيفة ومسؤولياتها، وتاريخ الشركة وتنظيمها والسلع التي تنتجها والخدمات التي تقدمها للعملاء والسجلات وكيفية استخدامها.

و ما يعاب على الشركة عدم إستمراريتها في القيام بتدريب موظفيها حول الأساليب الجديدة التي تلائم تغيرات البيئة المستمرة، كما أنها لا تعتمد على تقييم لبرنامجها التدريبي التي قامت به لموظفيها الجدد كإجراء اختبارات في نهاية البرنامج التدريبي، حتى تتمكن من معرفة نجاح البرنامج التدريبي وكذا المهارات المكتسبة من البرنامج.

3- مكافئة و تحفيز: و التي تتمثل في الزيادات المالية لموظفيه بالإضافة للأجر في المناسبات و الأعياد، من أجل تحفيزهم لأداء عملهم على أكمل وجه بالإضافة إلى الإستفادة من الخدمات التأمينية التي تقدمها الشركة CIAR لهم. أما الوكلاء و السماسرة فتتمثل مكافأتهم في العمولة التي يتلقونها من الشركة CIAR و المتفق عليها في العقد.

ومن الملاحظ أن الشركة CIAR تحمل أهمية التحفيز في تشجيع موظفيها من أجل بذل مجهودات أكبر، فهي تستطيع تحفيزهم بطرق فعالة أكثر مقارنة بالزيادة المالية في الأعياد و المناسبات، لأن هذه المكافئة تكون متقاربة مع كافة الموظفين ولا تدفعهم لبذل جهود أكثر، بل عليها أن تفكر بطرق تحفيزية أكثر كمكافئة أحسن لموظفيها بالرحلات الجمانية، توفير فرص الترقية، الزيادة في الأجور بالإضافة لبعض المكافآت المعنوية كشهادات تقدير.

4- الرقابة: تقوم الشركة بمراقبة وكلائها من خلال التوجه مباشرة إلى مقر عملهم و مراجعة عملهم و التأكد من أنه يتولى الأعمال المتفق عليها، بالإضافة إلى وجود برنامج يبين للشركة كل ما يقوم به الوكيل العام في شاشة حاسوبه.

بالإضافة إلى وجود مراقبة دورية أي كل أسبوع لجميع العمليات التي يقوم بها الوكيل العام من إكتتاب للعقود، حيث يتم إرسال نسخة لكل العقود المبرمة للوكالة الجهوية من أجل التأكد من مطابقة العقود، و هذه الأخيرة (الوكالة الجهوية) تقوم بدورها بإرسال كافة العقود و التقارير التي تم جمعها من الوكلاء العامون إلى الشركة الأم.

المطلب الثالث: تخطيط المناطق البيعية للشركة الدولية للتأمين و إعادة التأمين

في إطار التطور المستمر لشركة التأمين CIAR فقد بذلت مجهودات خاصة و أظهرت إستعدادات كبيرة في برنامج عملها للتوسع في السوق التأمينية، من خلال قيامها بدراسة السوق لمعرفة منتجات المنافسين و احتياجات المستهلكين، و الآن فهي تحتوي على 7 وحدات متواجدة عبر الوطن على النحو التالي: وحدة في الجزائر، وحدة في بليدة، وحدة في سطيف، وحدة في عنابة، وحدة في وهران، وحدة في عين البنيان و وحدة في غرداية.

بحيث كل وحدة من هذه الوحدات، تراقب و تتحكم في أكثر من 200 وكالة تتفرع في مختلف أنحاء الوطن، و التي أنشئت لمواجهة الطلب المتزايد و منافسة الشركات الأخرى. و الجدول الموالي يبين عدد الوكالات التابعة لكل وحدة:

جدول (III-3): عدد وكالات الشركة التابعة لكل وحدة.

الوحدة (وكالة جهوية)	عدد الوكالات
الجزائر ، بليدة	48
سطيف	26
عنابة	27
عين البنيان	27
وهران	25
غرداية	25
المجموع	210

المصدر: معطيات المؤسسة.

أصبحت الشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين الأولى في القطاع الخاص، و ذلك بوضعها لخطط توسع كبيرة بعد أن أصبح لديها اليوم 210 وكالة بمختلف ولايات الوطن، كما هي في صدد لتخطيط فتح وكالات أخرى باتباع سياسة القرب من الزبون، كما طورت من خدماتها وشرعت في تبسيطها بعد إتمادها على طريقة تدبير فعّالة في التعامل مع زبائنهم، حيث تعمل على تقديم لهم تعويضات عن الأضرار المؤمن عليها في أقل مدة موجودة في السوق و بسعر تنافسي وهذا ما جعلها تكسب ثقة زبائنهم، وتحسن صورة الشركة بشكل كبير.

تعتمد الشركة الدولية للتأمين و إعادة التأمين في سياستها على أن تسجل حضورها المكثف في كل المناطق على أن تكون أقرب شركة للزبون، حيث تقوم على تحديد مناطقها السوقية على أساس كثافة السكان، النشاط التجاري السائد في المنطقة (المناطق الزراعية، المناطق أو الأقطاب الصناعية ومناطق تواجد الهيئات والإدارات ومحمل المؤسسات العاملة في القطاع الإقتصادي) ، الحاجة إلى الخدمات التأمينية، حيث يقوم مدير قسم التجارة بدراسة سوقية للمنطقة التي تستدعي إنشاء وكالة جهوية فإن كانت تستوفي الشروط الموضوعية يتم فتح وكالة جهوية خاصة بتلك المنطقة.

المطلب الرابع: المتعاملون مع الشركة الدولية للتأمين و إعادة التأمين « CIAR »

أولا: معيدي التأمين للشركة الدولية للتأمين و إعادة التأمين « la CIAR »:

من أهم الأهداف التي تسعى الشركة الدولية للتأمين و إعادة التأمين لتحقيقها هو كسب أكبر قدر ممكن من الزبائن مهما اختلف الشيء المؤمن عليه، و حتى إن فاق الشيء المؤمن عليه القدرة المالية الإستيعابية للشركة فهي تتعامل مع شركات تأمين أخرى يطلق عليها شركات لإعادة التأمين التي تقوم بتغطية الخسائر التي لا تستطيع الشركة الدولية

للتأمين و إعادة التأمين تغطيتها وفقا لشروط يتم الإتفاق عليها مسبقا في العقد الذي يبرم بينها و بين شركة التأمين التي تتعامل معها، و من أهم معيدي التأمين التي تتعامل معهم الشركة الدولية للتأمين و إعادة التأمين ما يلي:¹

AFRICA RE – Swiss Re – hannover re – GENERALI GROUPE – MAPFRE ASISTANCIA – SCOR – CCR – Tunis Re – ALLIANZ – AXA – BEST RE.

ثانيا: زبائن الشركة الدولية للتأمين و إعادة التأمين « la CIAR » :

من أجل البقاء و الإستمرار في السوق التأمينية التي تسودها المنافسة القوية لشركات التأمين، فإن الشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين تسعى دائما إلى تعزيز جهودها لجذب أكبر قدر من الزبائن سواءا من القطاع الخاص أو القطاع العام ، أفرادا كانوا أو مؤسسات. و من أبرز زبائن الشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين ما يلي:

Henkel – enafor – Canon – sonatrach – NAFTAL – RENAULT ENTREPRISES – ABB – NISSAN – VEOLIA TRANSPORT – HSBC – SONALGAZ – BANQUE AL BARAKA D'ALGERIE – GROUPE SNEF – SLC – RED MED – ALCATEL – HALLIBURTON.

و رغم شهرة الشركة CIAR في السوق إلا أنها في حاجة إلى جذب عملاء جدد حيث يركز البيع على التنقل للبحث عن العملاء المربحين، حيث تقوم بحصر العملاء المراد التعامل معهم مستقبلا (المرتقبين)، لذا فإن الشركة تعتمد على الحصر الشامل للعملاء المربحين المرتقبين. و نجد أن عملية الحصر الشامل تشمل ملاك المصانع، المنشآت العمومية، رجال الأموال حيث تكثف الشركة جهودها البيعية على إقناعهم باقتناء خدماتها التأمينية وتحقيق رضاهم لضمان إستمرار التأمين لديها.

و من أجل الحفاظ على زبائنها المربحين فهي تسعى دائما لتقديم لهم أفضل العروض (تغطية جيدة، تخفيضات، سرعة التعويض)، كما تقدم لهم الهدايا متنوعة و ذلك في رأس السنة (جهاز كمبيوتر، محفظات، شهرية، سيالات...)، و الإتصال بهم من وقت لآخر من أجل الإطمئنان عليهم و معرفة إحتياجاتهم من أجل الحفاظ عليهم.

و من خلال التربص الذي قمنا به فإن الشركة تعامل عملائها المربحين بطريقة خاصة حيث يقوم الوكيل العام بالتنقل إليهم من أجل معرفة حاجاتهم، استفساراتهم، شكوايهم، تجديد العقد...، و ذلك من أجل تجنب العميل عناء التنقل، كما يقوم الوكيل العام باستقبال شخصي لعملائه المربحين في مكتبه عند التنقل إليه، و هذا لا يعني أنه لا يهتم بعملائه العاديين، فالأمر الذي أثار إعجابي حسن ترحابه و استقباله و معرفته لمعظم مكتبته، كما أنه يوظف فريق عمل يتمتعون بلباقة الكلام وحسن الإستقبال و الإستماع.

¹ ملحق رقم 13.

المبحث الثالث :منهجية الدراسة الميدانية

بعد أن عرفنا بالشركة CIAR و الخدمات التي تقدمها، و تعرفنا على المناطق البيعية و أنواع رجال البيع في الشركة، و كيف تقوم الشركة CIAR بتسيير قوتها البيعية، توجب علينا لإستكمال هذه الدراسة بتوزيع إستمارة لعملاء شركة CIAR، حتى نتمكن من الإجابة على الإشكال الرئيسي و الإشكاليات الفرعية و التأكد من صحة الفرضيات، حيث وزعنا إستمارات لعملاء شركة CIAR.

قمنا باختيار التحليل الوصفي عن طريق SPSS (statistical package for social science) و الذي يعتبر أكثر البرامج الإحصائية إستخداما، إذ يستخدم من أجل إدخال البيانات و حفظها و إجراء التحليلات الإحصائية.

المطلب الأول : تحديد مجتمع الدراسة وإختيار العينة وأسلوب جمع البيانات:

الفرع الأول : تحديد مجتمع الدراسة وإختيار العينة:

1-تحديد مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من مجموعة العملاء المؤمن لهم في الشركة CIAR عبر وكالة بسطيف، مع العلم أن العملاء الشركة يمكن أن يكونوا أفرادا أو يكونوا مؤسسات. و قد تم إختيار المؤمنين على السيارات كمجتمع للدراسة نظرا لترددهم بكثرة لوكالات التأمين.

2-إختيار حجم العينة: تم إختيار حجم العينة بنسبة 1% من مجتمع الدراسة و المتمثل في المؤمنين على السيارات الذي يقدر عددهم حوالي 5000 مكتب و قد تم اختيار نسبة 1% من المجتمع الكلي و بالتالي فقد قدر حجم العينة:

$$5000 \times 1\% = 50 \text{ مفردة}$$

و من أجل الحصول على البيانات فقد تم توزيع الإستمارة مباشرة على المكتتبين و البقاء معهم حتى الإنتهاء من ملئها و استرجاعها، مما مكنا من تعبئة كافة الإستمارات و الحصول على الحجم المحدد من العينة من أجل إجراء الدراسة.

الفرع الثاني : أسلوب جمع البيانات

1- الإستمارة: و تعتبر من بين المصادر الأساسية التي تم الإعتماد عليها في جمع المعلومات اللازمة، حيث تم تصميم إستمارة خاصة بعملاء الشركة CIAR، و هي في الملحق رقم (1) .

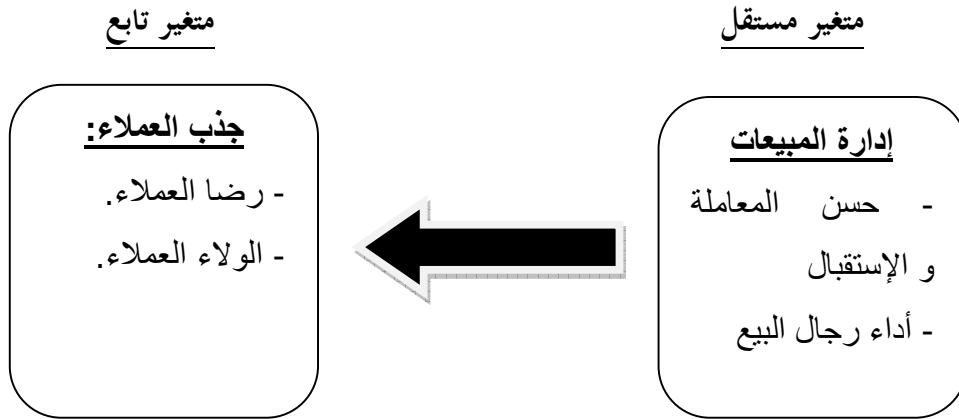
2- المقابلة: تم استخدام المقابلة كأداة من أدوات جمع البيانات من خلال الحوار مع رئيس مديرية التجارة بالمديرية العامة في الجزائر العاصمة، بالإضافة إلى الحوار مع مختلف مكنتي شركة CIAR لدى الوكيل المعتمد بسطيف.

المطلب الثاني: نموذج الدراسة و كيفية قياس المتغيرات

الفرع الأول: نموذج الدراسة

من أجل الخوض في الدراسة و التعمق فيها و فهم العلاقة بين المتغيرين، كان لابد من تحديد المتغير المستقل و المتغير التابع، و أي جزئية من المتغير المستقل لها وزن في التأثير على المتغير التابع، هذا إن كانت هناك علاقة بطبيعة الحال. و الشكل أدناه يحدد نموذج الدراسة:

شكل (III-5): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على الدراسات السابقة.

الفرع الثاني: مراحل تطوير أداة القياس

أولاً: الإستمارة

بعد أن تم تحديد مشكلة الدراسة و تحديد الأسئلة الفرعية و كذا صياغة الفرضيات كان و لابد من دراسة نظرية خاصة بالمتغيرين (إدارة المبيعات و جذب العملاء)، و ذلك من أجل فهمها جيداً و فهم جزئية المشكلة لكل متغير، و تم بناء استمارة في شكلها الأولي مكونة من الأجزاء التالية:

1- المقدمة:

تم من خلال هذه المقدمة تشجيع الزبائن على الإجابة على الإستبيان، و توضيح الغرض من هذه الدراسة و أن المعلومات التي سوف تقدم سوف يتم معاملتها بسرية وهي لغرض البحث العلمي لا أكثر.

2- الجزء الأول: معلومات عامة

و هنا تم تحديد البيانات الديمغرافية للمكتتبين مثل الجنس، السن، المستوى التعليمي، و كذلك تم تحديد خصائص التعامل مع الوكيل العام مثل: كيفية التعرف على CIAR ، دافع الاكتتاب لدى CIAR ، مدة الإكتتاب؛

3- الجزء الثاني: مدى معاملة واستقبال المكتتبين قبل و بعد الحادث.

ويتضمن مجموعة من العبارات من (1-11) التي تخص رضا العملاء حول المعاملة و الإستقبال الذي يتلقوه لدى التنقل للوكيل العام من أجل اقتناء خدمة التأمين.

الجزء الثالث: تقييم أداء الوكيل العام ومدى رغبة العميل في استمرار التأمين عنده

ويتضمن مجموعة من العبارات من (12-14) و حول رغبة العميل في مواصلة التأمين لدى الوكيل العام و إبداء رأيه حول أداء الوكيل العام.

الجزء الرابع: اقتراحات لمشاكل التأمين التي تواجه العميل

و يتضمن هذا الأخير سؤالين (15-16) الأول يتمثل في المشاكل التي تواجه العميل خلال مدة الإكتتاب و السؤال الثاني يتمثل في إقتراحات العميل من أجل تحسين الخدمة التأمينية.

ثانيا: إختيار مقياس الإستمارة

لقد تم اختيار مقياس ليكرت الخماسي و السبب في ذلك أنه يعتبر من أكثر المقاييس استخداما لقياس الآراء و لسهولة فهمه و توازن درجاته، حيث يعبر الأفراد الجحويون عن مدى موافقتهم على كل عبارة من العبارات وفق خمسة درجات و ترجمت الإجابة على النحو التالي:

جدول (III-4) سلم ليكرت

أوافق جدا	أوافق	عادي	غير موافق	غير موافق مطلقا
(1) درجات	(2) درجات	(3) درجات	(4) درجات	(5) درجات

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على الدراسات السابقة

المطلب الثالث: صدق الإستمارة

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى ثبات الإستمارة و ذلك عن طريق لجنة التحكيم و برنامج SPSS.

الفرع الأول: صدق الإستمارة

يقصد بصدق الإستمارة على أنها أداة صالحة لقياس ما تهدف إلى قياسه، أي أن الأسئلة أو العبارات التي تحتويها الإستمارة صالحة للحصول على البيانات المرغوب في الحصول عليها، و لأجل ذلك تم عرض الإستمارة على جملة من الأساتذة و المحكمين ذوي الإختصاص أنظر إلى الملحق (2).

الفرع الثاني: ثبات الإستمارة

للحصول على أداة قياس قادرة على جمع معلومات دقيقة لا بد أن تكون تلك الأداة لها القدرة على إعطاء إجابة ثابتة نسبيا. و للتحقق من درجات ثبات المقياس، قمنا بتوزيع الإستمارة على عينة مكونة من 50 زبون للوكيل العام

وتم إدخال النتائج المحصل عليها إلى الحاسب الآلي ببرنامج (spss) و باستعمال ثبات ألفا-كرونباخ يتبين أن ثبات مدى معاملة و استقبال المكتتبين قبل و بعد الحادث هو (0,62)، و ثبات تقييم أداء الوكيل العام ومدى رغبة العميل في استمرار التأمين عنده هو(0,68)، أما ثبات الإستمارة ككل فهي (0,67)، و كل هذه النسب هي أعلى من النسبة المقبولة إحصائيا و هي (60 %)، و بذلك تكون أداة قياس صالحة و يمكن من خلالها الحصول على بيانات موثوقة و صحيحة. كما هو موضح في الملحق رقم (03).

الفرع الثالث: إجراءات توزيع الإستمارة و جمع البيانات

بعد اكمال تحضير الإستمارة و تهيئتها في الشكل النهائي، و التأكد من صدقها و ثباتها تم توزيع الإستمارة على عملاء الوكيل العام بسطيف، بحيث تم ملء الاستمارة مباشرة مع العميل، مما سمح لنا بملء كافة الإستمارات و الحصول على العدد المطلوب من العينة.

المبحث الرابع: عرض و تحليل البيانات واختبار الفرضيات

يهدف هذا المبحث إلى عرض النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة على ضوء ما أفرزته استمارة الإستبيان عبر تحليل إجابات العملاء العينة حول متغيرات الدراسة.

المطلب الأول: أساليب المعالجة الإحصائية

تختلف أساليب التحليل الإحصائي من حيث شموليتها و عمقها و تعقيدها باختلاف الهدف من اجرائها و بغية الوصول إلى مؤشرات معتمدة تحقق أهداف الدراسة، واختبار فرضياتها ثم فحص البيانات و تبويبها، و جدولتها ليسهل التعامل معها بواسطة الكمبيوتر عن طريق استخدام برنامج spss (حزمة تحليل البيانات الإحصائية في العلوم الإجتماعية) التي بفضلها تم استخراج كل أنواع الجداول و المقاييس الإحصائية المناسبة لهذه الدراسة و المتمثلة في:

1- الثبات: باستعمال قانون ألفا-كرونباخ، لكون أن الإختبار أجري مرة واحدة على عينة صغيرة، و بفضلها تأكدنا من ثبات كلا المقياسين (إدارة المبيعات و كذا جذب العملاء)، و بذلك يمكن القول أن المبحوثين يفهمون بنودها بنفس الطريقة و كما يقصدها الطالب، و عليه يمكن الوثوق بنتائج الدراسة.

2- المتوسط الحسابي: من أجل معرفة متوسط إجابات المبحوثين حول بحوث الإستبيان و مقارنتها بالمتوسط الفرضي المقدّر (03) لأن التنقيط يتراوح من (01) و (05)، من أجل القرار بشأن مستوى أداء الوكيل العام وطريقة استقبال و معاملة العميل و كذا مدر رضا و رغبة العميل في استمرار التعامل مع الوكيل العام؛

3- الانحراف المعياري: من أجل معرفة مدى وجود فروق على مستوى أداء الوكيل العام وطريقة استقبال

و معاملة العميل و كذا مدر رضا و رغبة العميل في استمرار التعامل مع الوكيل العام؛

4- إختبار ستودنت للعينة الواحدة "One-Sample Test": و ذلك من أجل معرفة هل المؤسسة

لديها أو ليس لديها إدارة المبيعات، و ذلك عند درجة حرية 30 و هي (1-31) و احتمال (0,95)؛

المطلب الثاني: عرض و تحليل بيانات الدراسة الميدانية

بعد استرجاع الإستيبيانات الموزعة على الزبائن محل الدراسة لدى للوكيل العام بسطيف قمنا بمعالجتها من خلال

برنامج "spss"، فتحصلنا على النتائج التي سوف نعرضها فيما يلي:

الفرع الأول: عرض و تحليل بيانات الجزء الأول

اشتملت عينة الدراسة على مجموعتين من الخصائص:

- خصائص ديمغرافية؛

- خصائص التعامل مع الشركة.

1- الخصائص الديمغرافية:

و تتضمن كل من:

أ- الجنس:

الجدول رقم (III-5): توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس.

الجنس	التكرارات	النسبة %
ذكور	43	86 %
إناث	07	14 %
المجموع	50	100 %

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss إصدار 19.

يتضح من خلال الجدول رقم (III-5) أن نسبة الرجال تفوق نسبة النساء في العينة، حيث تقدر نسبة الرجال في العينة بـ 86 % أي ما يعادل 43 رجل، أما نسبة الإناث فتمثل 14 % من العدد الإجمالي للعينة و هي نسبة ضئيلة مقارنة بنسبة الذكور.

يرجع هذا التباين بين عدد النساء و الرجال المكتتبين إلى أن معظم ملاك السيارات هم رجال مقارنة بالنساء اللواتي يمتلكن السيارات.

ب- السن:

من خلال تحليل إجابات الإستمارة قمنا بحصر السن في فئات عمرية لأفراد عينة الدراسة، حيث تمتد الفئة الأولى من 18-30، أما الفئة الثانية فتمتد من 31-50، أما الفئة الثالثة فهي تمتد من 51 فأكثر، و الجدول الموالي يوضح العملية:

جدول رقم (III-6): توزيع مفردات العينة حسب متغير السن.

النسب المئوية	التكرارات	التكرارات و النسب المئوية الفئات العمرية
16 %	8	18 - 30
56 %	28	31 - 50
28 %	14	>51
100 %	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss إصدار 19.

إن الملاحظ للجدول رقم (III-6) السابق يجد أن نصف أفراد العينة أي نسبة 56 % تمتد أعمارهم ما بين 31-50 سنة، تليها فئة أكبر من 51 سنة حيث تقدر نسبة أفراد العينة الذين ينتمون إلى هذه العينة بـ 28 % بمعنى أن غالبية المكتتبين تمتد من 31 سنة فأكثر، و هذا راجع ربما كون هذه الفئة تمكنت من إمتلاك سيارات خاصة بها من خلال العمل أو عوامل أخرى، أما الفئة العمرية الممتدة ما بين 18-30 فهي تقدر بنسبة 16 % كونها فئة خاصة بالشباب وهم في مرحلة السعي من أجل إقتناء السيارات.

ج- المستوى التعليمي

جدول رقم (III-7): توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى التعليمي.

النسبة	التكرارات	
4 %	2	أمي
10 %	5	إبتدائي
30 %	15	متوسط
30 %	15	ثانوي
26 %	13	جامعي
100 %	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss إصدار 19.

من خلال الجدول ومن خلال متغير المستوى التعليمي نلاحظ أن معظم المكتتبين لدى المؤسسة يملكون مستوى التعليمي المتوسط بنسبة 30 % و الثانوي بنسبة 30 % ، أما نسبة المستوى الجامعي فهي تقدر ب 26 % أي أن معظم المكتتبين لديهم ثقافة عامة و مستوى تعليمي لا بأس به، اما نسبة المستوى الابتدائي فهي تمثل 10 % أي ما يعادل 5 مكتتبين، وفي الأخير نجد نسبة معتبرة من الأميين و التي تمثل 4 % ما يعادل مكتتبين.

د- المهنة:

جدول رقم (III-8): توزيع مفردات العينة حسب متغير المهنة

الخيارات	التكرارات	النسبة
إطار بالدولة	7	14 %
تاجر	11	22 %
مهن حرة	14	28 %
مقاول	2	4 %
بدون عمل	5	10 %
متقاعد	8	16 %
أخرى	3	6 %
المجموع	50	100 %

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss إصدار 19.

يتضح من خلال الجدول أن أغلب مفردات العينة هم مهن حرة حيث قدر عددهم بـ 14 عميل، و بعدها تأتي نسبة التجار في المرتبة الثانية و الذي يقدر عددهم ب 11 عميل ، يليها كل من متقاعد، إطار دولة، دون عمل، مقاول، مهن أخرى على التوالي و التي تقدر أعدادهم ب 8، 7، 5، 2، 3.

2- خصائص التعامل مع الشركة.

تتمثل في السؤال الخامس حتى السؤال التاسع كما يلي:

أ- توزيع مفردات العينة حسب قيامهم بالتأمين لدى شركات تأمين أخرى:

جدول (III-9) توزيع مفردات العينة حسب قيامهم بالتأمين لدى شركات تأمين أخرى

الخيارات	التكرارات	النسبة
نعم	34	68 %
لا	16	32 %
المجموع	50	100 %

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss إصدار 19.

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب العملاء قاموا بالتأمين لدى شركات تأمين أخرى قبل التعامل مع الشركة CIAR حيث تمثل نسبتهم 68 % أي ما يعادل 34 عميل، وهذا يعني أن هذه الفئة جربت التأمين ويمكن أن تقارن ما بين أداء الشركات السابقة و شركة CIAR، أما نسبة 32 % فقد بدأت تجربتهم التأمينية مع الشركة فهم لم يقوموا من قبل بالتعامل مع أية شركة تأمين أخرى حيث يقدر عدده ب 16 عميل.

ب- توزيع مفردات العينة حول شركة التأمين التي تم التعامل معها من قبل عمومية أو خاصة
جدول (III-10) توزيع مفردات العينة حول شركة التأمين التي تم التعامل معها من قبل عمومية أو خاصة

الخيارات	التكرارات	النسب
عمومية	24	71 %
خاصة	10	29 %
المجموع	34	100 %

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss إصدار 19.

من خلال الجدول أعلاه يمكن تصنيف العملاء الذين سبق لهم وأن تعاملوا مع شركات تأمين أخرى ، فمنهم من تعامل مع شركات تأمين عمومية و منهم من تعامل مع شركات تأمين خاصة، حيث تمثل نسبة المتعاملين مع الشركات التأمين العمومية ب 71 % أي ما يقارب 24 عميل، أما نسبة الذين تعاملوا مع الشركات التأمينية الخاصة فتقدر ب 29 % ، بالتالي إمكانية مقارنة أداء كلا من الشركات العمومية و الشركات الخاصة.

ج- توزيع مفردات العينة على كيفية تعرفهم على CIAR

جدول رقم (III-11): توزيع مفردات العينة على كيفية تعرفهم على CIAR

الخيارات	التكرارات	النسب
إقتراح من مقربين	28	56 %
وكلاء الشركة	8	16 %
صدفة	2	4 %
عوامل أخرى	12	24 %
مجموع	50	100 %

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss إصدار 19.

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية المكتتبين تم تعرفهم على شركة CIAR من خلال إقتراحات من مقربين إليهم و ذلك من خلال تجاربهم و خبرتهم في التعامل مع شركات تأمينية أخرى حيث تمثل نسبتهم ب 56 % أي ما يعادل 28 مكتتب، ثم تليها نسبة عوامل أخرى (شراء سيارة مؤمنة لدى CIAR، العمل لدى مؤسسة متعاقدة

مع CIAR...) و التي تقدر بـ 24 % أي ما يعادل 12 عميل، ثم تليها و كلاء الشركة الذين يقومون بالتنقل لدى العميل و عرض منتجات المؤسسة و الذي تقدر نسبتهم بـ 16 % أي ما يعادل 8 عملاء، و في الأخير نجد أن نسبة 4 % تم تعرفه على المؤسسة عن طريق الصدفة حيث قاموا بالتأمين لديها بمجرد المرور عليها.

د- توزيع مفردات العينة حسب دافع اختيار شركة CIAR

جدول رقم (III-12): توزيع مفردات العينة حسب دافع اختيار شركة CIAR

الخيارات	التكرارات	النسبة
السعر	27	54 %
التعويض	2	4 %
الشهرة والسمعة	2	4 %
العمالة المؤهلة	5	10 %
الخبرة و التجربة	1	2 %
دوافع أخرى	13	26 %
المجموع	50	100 %

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss إصدار 19.

من خلال الجدول نلاحظ أن معظم العملاء قاموا باختيار الشركة CIAR للتأمين وذلك للسعر المنخفض مقارنة بباقي الشركات حيث تمثل نسبتهم بـ 54 % أي ما يعادل 27 عميل، ثم تليها عوامل أخرى تختلف باختلاف كل عميل في اختيار المؤسسة بنسبة 26 % ما يعادل 13 عميل، أما 5 عملاء قاموا باختيار CIAR على أساس العمالة المؤهلة وتقدر نسبتهم بـ 10 %، ثم نجد في الأخير التعويض، السمعة و الشهرة و الخبرة و التجربة بنسب متتالية كالاتي: 4 %، 4 %، 2 %.

هـ- توزيع مفردات العينة حسب مدة و أنت زبون لدى CIAR

جدول رقم (III-13): توزيع مفردات العينة حسب مدة و أنت زبون لدى CIAR

الخيارات	التكرارات	النسب
أقل من عام	3	6 %
عام	1	2 %
بين عام وعامين	10	20 %
بين عامين و ثلاثة أعوام	10	20 %
أكثر من 3 أعوام	26	52 %
المجموع	50	100 %

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss إصدار 19.

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية العملاء الذين يتعاملون مع الشركة مدة تأمينهم أكثر من 3 سنوات حيث تقدر نسبتهم بـ 52 % و المقدّر عددهم بـ 26 عميل، في حين عدد العملاء المتعاملين مع الشركة في الفترة الممتدة ما بين عام و عامين تقدر بـ 20 % ، و تمثل نفس النسبة للمدة المتزاوجة ما بين عامين و ثلاثة أعوام 20 %، و تمثل نسبة المتعاملين مع الشركة لمدة عام 2 %، أما نسبة المتعاقدين مع الشركة لمدة أقل من عام فهي تمثل 6 % أي ما يقارب 3 عملاء.

الفرع الثاني: عرض و تحليل بيانات الجزء الثاني

بعد تحليل الخصائص الديموغرافية للعينة ننتقل إلى تحليل البيانات المتعلقة برأي العملاء حول المعاملة و الإستقبال في شركة CIAR وذلك عبر والكيل عام للشركة في سطيف بإعتباره رجل بيع لها، إضافة إلى معرفة مدى رضاهم و استمراريتهم في التعامل مع الشركة مستقبلا و ذلك بعد ترميز البيانات وإدخالها للحاسوب و تشغيل برنامج SPSS.

1- تحليل حسن المعاملة والإستقبال قبل و بعد و قوع الحادث.

أ- قبل الحادث

جدول رقم (III-14): تحليل حسن المعاملة والإستقبال قبل الحادث

الرقم	العبارات	تكرارات مقاييس الإجابة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه و القرار
		أوافق جدا	أوافق	عادي	غير موافق	غير موافق مطلقا			
1	-تم استقبالك و معاملتك بطريقة جيدة	11	38	01	00	00	1,19	0,40	أوافق جدا
2	- يتفرغ الموظف لإنجاز معاملتك ولا ينشغل عنك	04	46	00	00	00	1,51	0,274	أوافق
3	- عدم المفاضلة بين العملاء	04	45	00	00	01	1,51	1,12	أوافق
4	-تم شرح لك شروط العقد بدقة	02	26	15	07	00	1,87	1,33	أوافق
5	-فترة الإنتظار متناسبة مع تقديم الخدمة	02	44	03	01	00	1,45	0,72	أوافق
6	-علاقتك مع مقدم الخدمة	11	30	09	00	00	1,19	0,40	أوافق
المجموع									
المتوسط الفرضي = 03*									
المحور	البند	T المحسوبة	درجة الحرية	معامل الدلالة	المعنوية				
01	قبل الحادث	- 12,65	30	0,000	دال معنويا				

* المتوسط الفرضي يقدر بـ (03) لأن التوقيط يتراوح من (01) إلى (05).

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات spss إصدار 19.

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة المتوسط الحسابي للإجابات الأفراد محل الدراسة حول معاملة واستقبال العملاء من طرف الوكيل العام قبل وقوع الحادث أي عند الإكتساب للعبارات (1)، (2)، (3)، (4)، (5) و (6)، و التي تقدر متوسطاتها الحسابية على التوالي بـ (1,19)، (1,51)، (1,87)، (1,45)، (19,1)، و هو أقل من

المتوسط الفرضي (03)، هذا يعني أن مفردات العينة موافقون على حسن معاملة و استقبال لهم لحظة الإكتتاب لدى الوكيل العام.

و ما يؤكد هذا هي قيمة (t) المحسوبة للمجموع المقدّر بـ (-12,65)، دليل أن درجة الإجابة هي موافق، و كلها دالة عند درجة الحرية (30) و مستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة (0,000)، وهذا ما يؤكد لأن مستوى معاملة العملاء و استقباليهم مستوى عالي.

د- توزيع مفردات العينة حسب وقوع الحادث أم لا

جدول رقم (III-15): توزيع مفردات العينة حسب وقوع الحادث أم لا

السؤال السابع: هل وقع لك حادث كنت مؤمن عليه لدى CIAR؟		
الخيارات	التكرارات	النسبة
نعم	24	48 %
لا	26	52 %
المجموع	50	100 %

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss إصدار 19.

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة العملاء الذين وقع تعرضوا لحادث متقاربة مع نسبة العملاء الذين لم يقع لهم حادث حيث تتمثل نسبتهم 48 %، 52 % على التوالي.

ب- بعد الحادث:

جدول رقم (III-14): تحليل حسن المعاملة والإستقبال بعد الحادث

الرقم	العبارات	تكرارات مقاييس الإجابة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الإتجاه و القرار
		أوافق جدا	أوافق	عادي	غير موافق	غير موافق مطلقا			
8	- تم استقبالك و معاملتك بطريقة جيدة	02	15	04	03	00	1,35	0,55	أوافق
9	- تم التعويض في الآجال المحددة في العقد	00	02	06	12	04	1,22	0,42	غير موافق
10	- العلاقة مع مقدم الخدمة	02	13	06	02	01	1,29	1,46	أوافق
المجموع									
المتوسط الفرضي = 03*									
الجزء	البند	T المحسوبة	درجة الحرية	معامل الدلالة	المعنوية				
02	بعد الحادث	- 21,79	30	0,000	دال معنويا				

* المتوسط الفرضي يقدر بـ (03) لأن التوقيط يتراوح من (01) إلى (05).

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss إصدار 19.

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات الأفراد محل الدراسة حول المعاملة والإستقبال بعد وقوع الحادث المتفق عليه و طلب التعويض يقدر بـ (1,29) و هو أصغر من المتوسط الفرضي (03)، هذا يعني أن هناك حسن معاملة و استقبال من طرف الوكيل للعملاء بعد وقوع الحادث. و ما يؤكد كل هذا هي قيمة (t) المحسوبة للمجموع المقدر بـ (- 21,79)، دليل أن درجة الإجابة هي موافق، و كلها دالة عند درجات الحرية (30) و مستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0,000)، و هذا ما يؤكد أنه مستوى معاملة و استقبال من طرف الوكيل للعملاء بعد وقوع الحادث مستوى عالي.

2 - تحليل البيانات المتعلقة برضا العملاء من أجل معرفة درجة الرضا لدى العملاء تم طرح سؤال مباشر و المتمثل في: هل أنت راض عن الخدمات المقدمة من طرف و كيل العام ل CIAR؟، و تم إستخدام مقياس ليكرت لتحديد درجة الرضا.

جدول رقم (III-15): توزيع المفردات حسب مستوى رضاهم عن الخدمات المقدمة من طرف و كيل العام

البيانات	راض تماما	راض	متوسط الرضا	غير راض	غير راض تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه و القرار
هل أنت راض عن الخدمات المقدمة من طرف و كيل العام ل CIAR؟	05	34	06	02	03	1,29	1,26	راض
المتوسط الفرضي = 03*								

* المتوسط الفرضي يقدر بـ (03) لأن التقيط يتراوح من (01) إلى (05).

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss إصدار 19.

يبين الجدول أعلاه أن قيمة المتوسط الحسابي لرضا العملاء هو (1,29) و هو أصغر من المتوسط الفرضي

(03)، هذا يعني أن هناك رضا العملاء حول الخدمات المقدمة من طرف و كيل العام.

الجزء الثالث: تقييم أداء الوكيل العام ومدى رغبة العميل في استمرار التأمين عنده

جدول رقم (III-16): تقييم أداء الوكيل العام ومدى رغبة العميل في استمرار التأمين عنده

الرقم	العبارات	أوافق تماماً	أوافق	عادي	غير موافق	غير موافق تماماً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه و القرار
12	ترغب بالتأمين دائماً لدى مؤسسة CIAR	09	25	11	04	01	1,35	0.55	أوافق
13	تقترح للمقررين إليك بالتأمين لدى CIAR	07	18	22	02	01	1,29	0,43	أوافق
المجموع							1,28	0,44	أوافق
المتوسط الفرضي = 03*									
الجزء	t المحسوبة	درجة الحرية	معامل الدلالة	المعنوية					
3	22,17-	30	0.000	دال معنويا					

* المتوسط الفرضي يقدر بـ (03) لأن التقيط يتراوح من (01) إلى (05).

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات spss إصدار 19.

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات الأفراد محل الدراسة حول إستمرارهم وإقتراحهم للمقررين لهم بالتأمين لدى CIAR هو (1,28) و هو أصغر من المتوسط الفرضي (03)، هذا يعني أن هناك العملاء موافقين على الإستمرار بالتعامل مع الشركة.

و ما يؤكد كل هذا هي قيمة (t) المحسوبة للمجموع المقدر بـ (-21,17)، دليل أن درجة الإجابة هي موافق، وكلها دالة عند درجات الحرية (30) و مستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0,000)، و هذا ما يؤكد أنه مستوى رغبة العميل في استمرار التأمين عند CIAR مستوى عالي.

المطلب الثالث: إختبار الفرضيات

بعد عرض و تحليل بيانات الدراسة الميدانية سنحاول مناقشتها في ضوء الفرضيات للوقوف على درجة تحققها أو بطلانها.

الفرع الأول: مناقشة الفرضية الثالثة و الرابعة

أولاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثالثة و التي مفادها: "الإهتمام الجيد بعملاء الشركة الدولية للتأمين و إعادة التأمين CIAR يؤدي إلى رضاهم".

لمعرفة مدى اهتمام الشركة بزيائنها نستخدم اختبار ستيودنت للعينة الواحدة، و الذي يقارن متوسط الإجابات مع قيمة مفترضة أي يدرس الفرق بين المتوسطين و الموضحة نتائجه حسب الملحق رقم (04)، حيث أن المتوسط الفرضي $value\ teste = 3$ ، و درجات الحرية $(n-1) = 30$ ، و الفرق المتوسطي هو $(-1,22)$ و هو الفرق بين قيمة المتوسط العام المحسوب و الذي قدر بـ $(1,7788)$ و المتوسط الفرضي هو (03) ، مستوى الدلالة $(0,000)$ و هو أقل من $(0,05)$ ، و قيمة (t) المحسوبة هو $(-15,05)$ و لا بد أن تقارن هذه القيمة مع القيمة الجدولية عند درجة حرية 30 و مستوى ثقة $(0,95)$.

و الجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (III-17): نتائج الفرضية رقم (03)

المتوسط الفرضي = 03*				
03	T المحسوبة	درجة الحرية df	معامل الدلالة Sig	الفرق المتوسطي
حسن الإهتمام	-15,05	30	0,000	-1,22

* المتوسط الفرضي يقدر بـ (03) لأن التقيط يتراوح من (01) إلى (05).

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss إصدار 19.

إذن قاعدة القرار لا اختبار هذه الفرضية: تقبل الفرضية إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية و مستوى الدلالة أقل من 5%، ومن جهة أخرى الفرق المتوسطي سالب دليل على أن درجة الإجابة هي موافقة أقل من (03) و بالتالي تحقق الظاهرة المدروسة أي أن الوكيل العام محل الدراسة يولي اهتمام و يتم استقبالهم جيدا سواء قبل وقوع الحادث أو بعده. ملحق رقم (05)

ثانيا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الرابعة و التي مفادها: " يلعب رجال البيع دورا هاما في إستمرار العملاء بالتعامل مع الشركة الدولية للتأمين و إعادة التأمين CIAR".

لمعرفة مدى أهمية الدور الذي يلعبه رجال البيع في إستمرار العملاء بالتعامل مع الشركة الدولية للتأمين و إعادة التأمين CIAR نستخدم أيضا اختبار ستيودنت للعينة الواحدة، الموضحة نتائجه حسب الملحق رقم (04)، حيث أن المتوسط الفرضي $value\ teste = 3$ ، و درجات الحرية $(n-1) = 30$ ، و الفرق المتوسطي هو $(-1,55)$ و هو الفرق بين قيمة المتوسط العام المحسوب و الذي قدر بـ $(1,4588)$ و المتوسط الفرضي هو (03) ، مستوى الدلالة $(0,000)$ و هو أقل من $(0,05)$ ، و قيمة (t) المحسوبة هو $(-12,16)$ و لا بد أن تقارن هذه القيمة مع القيمة الجدولية عند درجة حرية 30 و مستوى ثقة $(0,95)$.

و يمكن التدعيم بإجراء الاختبار الثنائي "binomial Test" أنظر الملحق رقم (04)، إذ يقسم هذا الاختبار الإجابات إلى مجموعتين، مجموعة إجاباتها أقل أو تساوي المتوسط الفرضي ، و مجموعة العكس، و الجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (III-18): نتائج الفرضية رقم (04)

المتوسط الفرضي = 03*				
03	T المحسوبة	درجة الحرية df	معامل الدلالة Sig	الفرق المتوسطي
حسن الإهتمام	21,16-	30	0,000	1,55-

* المتوسط الفرضي يقدر بـ (03) لأن التقيط يتراوح من (01) إلى (05).

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss إصدار 19.

إذن قاعدة القرار لاختبار هذه الفرضية: تقبل الفرضية لأنه يتضح من خلال الجدول الذي يتضمنه الملحق المرفق أن أغلبية و معظم العملاء يرغبون في استمرار تعاملهم مع المؤسسة و بالتالي يمكن القول أن الوكيل العام بسطيف تمكن من الحفاظ على زبائنه وفق الإستراتيجيات البيعية التي يقوم بها. و بالتالي يلعب رجال البيع دورا هاما في استمرار العملاء بالتعامل مع الشركة الدولية للتأمين و إعادة التأمين CIAR. ملحق رقم (05)

خاتمة الفصل:

من خلال هذه الدراسة و التي تمحورت حول دور إدارة المبيعات في جذب العملاء في شركات التأمين، تم التطرق لأهمية رجال البيع باعتبارهم جوهر العملية البيعية، فهم يلعبون دور الوسيط بين الشركة و عملائها، و قد تم الإعتماد على إستمارة من أجل معرفة العلاقة بين رجل البيع و العملاء في الشركة.

و قد إستهدفت الدراسة شركة CIAR المتواجدة بالجزائر العاصمة كونها :

- شركة تعتمد بنسبة كبيرة على وسطائها (وكلائها العامون) من أجل جذب العملاء و محاولة الحفاظ عليهم؛
- تحتل حصة سوقية رائدة؛
- لديها خبرة في المجال 16 سنة (1998-2014)؛
- وجود قسم للتسويق (مديرية التجارة)؛
- وجود سياسة إتصال داخلية جيدة تزيد من سيولة المعلومات في الهيكل التنظيمي.

و من خلال هذه الدراسة تبين:

1- أن الشركة لا تحتوي على إدارة مبيعات في هيكلها التنظيمي، فهي تقوم بإدارة مبيعاتها من خلال مديرية التجارة و التي هي بنفسها لا تتفرع أيضا إلى فروع أو مصالح، بهذا تم نفي الفرضية الأولى و المتمثلة في: " تحتل إدارة المبيعات موقعا هاما في الهيكل التنظيمي للشركة الدولية للتأمين و إعادة التأمين CIAR".

بالتالي نحن نقترح للشركة الدولية للتأمين و إعادة التأمين تصميم الهيكل التنظيمي لها، و الذي يجب أن يضاف إليه مديرية أخرى و هي إدارة المبيعات نظرا لإعتمادها بنسبة 75% على رجال البيع في جذب العملاء و زيادة أرباح الشركة.

2- تقوم الشركة الدولية للتأمين و إعادة التأمين بإختيار و توظيف وكلاء عامون وفقا لخبرتهم في المجال، و قدرتهم التفاوضية مع العملاء، و يتم تعريفهم بمنتجات المؤسسة و أهدافها، مع مراقبة نشاطهم، لكن المديرية التي تقوم بهذه الوظائف هي مديرية الإدارة العامة و التي تخص وظائف مديرية المبيعات، و بالتالي عند إضافة مديرية المبيعات يتم تقليص الضغط العمل عن مديرية الإدارة العامة. و في الأخير يتم نفي الفرضية الثانية و المتمثلة في " تقوم إدارة المبيعات في الشركة الدولية للتأمين و إعادة التأمين بتوظيف، تدريب، تحفيز رجال البيع و الرقابة عليهم".

3- كما تم استخلاص من هذه الدراسة أن شركة CIAR تسعى دائما لخدمة عملائها بأحسن الطرق من أجل تحقيق رضاهم اتجاه خدمات الشركة، و ذلك من خلال معاملة و إستقبال العملاء بطريقة جيدة و لبقة دون تمييز أو مفاضلة، و هذا ما تم تأكيده من خلال الإستبيان، حيث أنه و رغم سوء خدمة التعويض في الشركة إلا أن الزبائن يفضلون التعامل معها، لشعورهم بالراحة و الثقة، و بالتالي تأكيد الفرضية الثالثة و المتمثلة في: " الإهتمام الجيد بعملاء الشركة الدولية للتأمين و إعادة التأمين CIAR يؤدي إلى رضاهم".

4- و نتيجة لرضا الزبائن عن خدمات الشركة حول أداء رجل البيع، فإن أغليبيتهم عبّروا عن رغبتهم بالإستمرار في التعامل مع الشركة، ما يمكننا من تأكيد الفرضية الأخيرة و المتمثلة في: " يلعب رجال البيع دورا هاما في إستمرار العملاء بالتعامل مع الشركة الدولية للتأمين و إعادة التأمين CIAR ".

و يعتبر الهدف الرئيسي و الجوهرى للشركة CIAR هو إرضاء عملائها و تحقيق الريادة في السوق التأمينية، في ظل المنافسة الشديدة في هذا القطاع، من خلال الإعتماد على البيع الشخصي بالدرجة الأولى و ذلك بتوظيف وكلاء عامون جدد في مختلف المناطق البيعية و توسيع شبكتها التوزيعية من خلال إنشاء المديريات الجهوية في مختلف و لايات الوطن من أجل جذب عدد كبير من العملاء المرشحين ثم تحويلهم إلى عملاء دائمين.

خاتمة

خاتمة

خاتمة عامة

يعتبر التأمين من أهم دعائم الإقتصاد الوطني، لما يحققه من فوائد تعود على الأفراد والمنشآت والمجتمع ككل، حيث يعتبر التأمين وسيلة لتوزيع الخطر وتخفيف عبء الخسارة المالية الناتجة عنه. ونتيجة للتطور العلمي والتكنولوجي الهائل الذي طرأ على مجال الصناعة و الإستثمار إزدادت الأخطار الصناعية بشكل ملحوظ أدى إلى تعدد الخدمات التأمينية وظهور تغطيات مختلفة ومتنوعة، ما يجعل الفرد في حيرة من كيفية إختيار التغطية التأمينية المناسبة والطريقة المثلى للتأمين على ممتلكاته أو أسرته أو نفسه.

وبالتالي يشكل رجال البيع في شركات التأمين حلقة الوصل بين العميل فردا كان أو مؤسسة من جهة وشركات التأمين من جهة أخرى. لذلك نجد انه لممارسة النشاط التأميني و السعي لتحقيق الأهداف المرجوة يتطلب الأمر وجود شركات التأمين وشركات إعادة التأمين ذات المراكز المالية الجيدة من ناحية والتي تحتاج بدورها إلى وجود رجال بيع أكفاء من ناحية أخرى، حتى يساهموا في تسويق خدماتها التأمينية بما يشبع حاجات ورغبات العملاء. وهنا تبرز أهمية إدارة المبيعات في شركات التأمين في حسن إختيارها لرجال بيع (الوسطاء) متخصصون في التأمين يعملون على تقديم المشورة والرأى في التغطيات المتاحة والمتوفرة ومساعدة الأفراد والشركات على إختيار نوع التأمين الذي يناسبهم وغيرها من الخدمات.

لذا قمنا من خلال هذه الدراسة بالبحث عن دور إدارة المبيعات في جذب العملاء في الشركات التأمين التي تعتمد على قوتها البيعية في عملية الترويج لمنتجاتها، كما حاولنا تجسيد هذه الدراسة في الشركة الدولية للتأمين و إعادة التأمين CIAR من أجل معرفة مدى تطبيقها لهذا المفهوم.

و هدفنا من هذه الدراسة يكمن في الإجابة على الأسئلة المطروحة في إشكالية بحثنا بطريقة تجعلنا نتعرف بنوع من الدقة على مهام و مسؤوليات وسطاء التأمين و المتعلقة بتنفيذ الخطط البيعية و على القواعد العامة التي تضعها إدارة المبيعات في تسيير و تنظيم قوة بيعها. ومن خلال دراسة وتحليل هذا الموضوع، ومعالجة الجوانب الرئيسية له، يمكننا من إستخلاص مجموعة من النتائج المهمة سواء كان ذلك على المستوى النظري أو التطبيقي.

نتائج القسم النظري

1- يعتبر التأمين وسيلة لمحاربة الخسائر المفاجئة التي يمكن أن تحدث مستقبلا، حيث تقوم شركات التأمين بتحمل عبء الخطر مقابل قسط يتلقاه من المؤمن لهم؛

2- تعتبر وثيقة التأمين خدمة آجلة وليست حاضرة كبقية الخدمات وقد ترتب على ذلك طرق خاصة في مجال التسويق، كما أن مشتري وثيقة التأمين قد لا يجني ثمار ما إشتراه بنفسه، وأنها وعد على ورقة تسمى وثيقة التأمين وقد يتحقق الوعد أو لا يتحقق أو يتحقق بعد عشرات سنوات وبالتالي فإن الخدمة التأمينية يتم الحصول عليها عند تحقق الحدث المؤمن منه.

3- إن الخصائص الفريدة والخصوصيات الحصرية التي تتمتع بها وثيقة التأمين كجزء لا يتجزأ من منظومة الخدمات المالية تلزم شركات التأمين بشروط وتصورات لا بد من إستيفائها لزيادة معدلات التميز والتفرد والنجاح، وهي ضرورة الإهتمام بالقوى العاملة سيما ذات الإتصال المباشر بالزبون وتنمية مواهبها البيعية والتفاوضية والإقناعية.

4- تلعب إدارة المبيعات دورا في جذب العملاء و بناء العلاقة طويلة معهم من خلال حسن إختيار رجال البيع مؤهلين و مدربين على كيفية التعامل مع مختلف أنواع العملاء والتأثير فيهم و إقناعهم بإقتناء المنتجات التي يعرضونها.

5- تتعدد الهياكل التنظيمية لإدارة المبيعات لذا لا يوجد نظام هيكلي مثالي يجب إتباعه فعند تصميم أي تنظيم لا بد من إحترام قيود المؤسسة و أهدافها.

6- عند تأسيس القوة البيعية لا بد من تحديد الحجم الأمثل وفق الأهداف المسطرة و القيود المرجوة.

7- تنمية القوة البيعية تشتمل تدريبهم تحفيزهم، و هدفها الأساسي تحسين الأداء .

8- على شركات التأمين أن تتبع نظام تحفيز و مكافأة فعال، يشعر رجل البيع بالإهتمام و الإستقرار و الأمان مما يؤدي إلى خلق دافعية لديه لتحقيق أهداف المؤسسة.

9- مراقبة رجال البيع و الإشراف عليهم جعلت لمساعدتهم على تحسين الأداء .

10- إن تخطيط و تنظيم أعمال البيع له الأثر الكبير على أداء رجل البيع و ذلك من خلال:

- تخطيط و تنظيم القطاعات البيعية.

- تخطيط و تحديد الحصص البيعية.

- تخطيط المبيعات.

11- يترتب في توزيع رجال البيع على القطاعات البيعية بحيث يتم تركيز جهود كل منهم على قطاع بيعي

معين يتضمن مجموعة من العملاء المرتقبين.

نتائج تطبيقية:

1- من أجل جذب عملاء جدد يتوجب على شركات التأمين:

- العمل على إنتقاء و إختيار الوسطاء حسب قدراتهم الإقناعية و التفاوضية؛

- إستخدام أساليب بحوث السوق للتعرف على الإحتياجات، الرغبات، الميول، التفضيلات والتوقعات لدى

جمهور العملاء الحاليين والعملاء المرتقبين؛

- خلق انطباع ايجابي حول الشركة في أذهان العملاء؛

- تحسين خدمات ما بعد البيع (سرعة تسوية ملفات التعويض)؛

- تصميم وتنفيذ موقع الكتروني للشركة للتواصل مع العملاء لتسهيل تعريفهم بالشركة، وما تقدم من خدمات.

2- يهتم الوكلاء العامون (رجال البيع) الشركة الدولية للتأمين و إعادة التأمين بجذب العملاء المربحين (أصحاب المصانع و المنشآت...)، و تقدم أفضل العروض مقارنة بوكلاء الشركات التأمينية الأخرى ومعاملتهم بأحسن الطرق من أجل الحفاظ عليهم؛

3- تعتمد الشركة الدولية للتأمين و إعادة التأمين على الوكلاء العامون من أجل ترويج منتجاتها، من خلال التوجه مباشرة إلى العملاء المربحين المتوقعين لعرض خدمات المؤسسة و ما يميزها عن خدمات الشركات المنافسة.

4- لا تهتم الشركة الدولية للتأمين و إعادة التأمين بجذب المؤمنين على سياراتهم، كون هذا الفرع من التأمين يحقق لها خسارة، و بالتالي فهي تشجع تسويق باقي المنتجات التأمينية.

5- يعاني عملاء الشركة الدولية للتأمين و إعادة التأمين من عدم حصولهم على التعويضات في الوقت المتفق عليه، و بالتالي فهم يتهمون الشركة بالمماطلة في دفع التعويضات عن الأخطار التي يتعرضون لها أو محاولتها بالتخلص من مسؤوليتها في التغطية التأمينية، و هذا قد أضر بالكثير من العملاء، و سبب لهم فقدان الثقة بشركات التأمين و نفورهم من اقتناء الخدمات التي تقدمها شركات التأمين بشكل عام؛

6- إن إستخدام الشركة الدولية للتأمين و إعادة التأمين الوكلاء العامون كوسيلة ترويجية لا يكفي، بالتالي يتوجب عليها إستخدام أساليب ترويجية أخرى من أجل التعريف بالمنتجات التأمينية التي تعرضها و الفائدة التي تعود عليهم، حيث يجهل معظمهم الدور الذي يلعبه التأمين في تحقيق الحماية و الإستقرار، و بالتالي نجد أن معظم المكتتبين مجبرين على التأمين غير مخيرين؛

مقترحات:

- 1- ضرورة إهتمام شركات التأمين بإدارة المبيعات كون لها دور كبير في جذب العملاء و الحفاظ عليهم.
- 2- ضرورة تركيز شركات التأمين على تدريب الموظفين الذين هم على علاقة مباشرة مع الزبون حتى يسهل عليهم شرح بنود العقد، و تقديم الإقتراحات و الرد على شكاوى و إستفسارات العملاء؛
- 3- يجب أن تتجه شركات التأمين نحو ما يدعم إقامة علاقات طويلة الأجل مع العملاء و المستفيدين، وإنتهاج منهج إدارة العلاقة مع الزبون يمكن أن يحقق ذلك؛
- 4- يتوجب على شركات التأمين الإهتمام الأكثر بتطوير شروط التعاقد خاصة فيما يتعلق بالتغطية و الأسعار، على أن تتضمن العقود المبرمة نصوصا واضحة لتحديد التزامات الأطراف المختلفة؛
- 5- من أجل جذب الزبائن و بناء علاقات حسنة معهم و محاولة كسب ثقتهم، يتوجب على شركات التأمين تسهيل إجراءات التسوية للمتضررين لديها؛

- 6- على شركات التأمين إدراك أن احتياجات العميل تتطور من وقت لآخر و لذلك يجب عليها أن تواكب هذه التطورات بتحسين عمليات إتصال رجال بيعها بالعملاء وذلك من أجل إستمراريتها في السوق؛
- 7- إهتمام شركة التأمين بالتسويق الإبتكاري من أجل إضفاء التجديد على المنتجات التأمينية و ما يجعل الشركة مميزة عن باقي الشركات في جذب العملاء؛
- 8- إنشاء موقع إلكتروني خاص بالشركة تعرض فيه منتجاتها، و توفير إمكانية حساب القسط و الشراء عبر الانترنت؛
- 9- إنشاء قسم متخصص في تقديم خدمات ما بعد البيع، واعتناق أسلوب التسويق بالعلاقات لكون عقد التأمين مستمر و بعيد الأمد؛
- 10- توفير خدمة التأمين في كل وقت يحتاج إليه العميل أي كل يوم طيلة أيام الأسبوع، و توفرها في أيام العطل و الأعياد؛
- 11- من أجل تحسين الخدمة التأمينية يتوجب على الدولة أن تفرض بإجبارية التأمين على مختلف أنواع المنتجات التأمينية لكن بسعر مقبول.
- 12- العمل على زيادة وتعزيز الدعم المخصص للبحث العلمي والتطوير، و إبتكار المنتجات الجديدة و إستحداث الخدمات التأمينية غير التقليدية؛
- 13- تقديم الخدمات التأمينية بجودة عالية لحملة الوثائق، وإلزام الشركات بالسداد والتعويض بالقيمة في الوقت المحدد من أجل كسب رضا وولاء أكبر عدد من المستأمنين؛
- 14- الإهتمام بتبسيط إجراءات التأمين و لغة العقد و شروطه حتى يسهل للعملاء فهم ما يحويه، و ترجمة بنود العقد إلى اللغة العربية.

وَاللَّهُ حَقٌّ

ملحق رقم (01): الإستمارة

جامعة فرحات عباس- سطيف 1.
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

استمارة موجهة للعملاء المؤمن لهم في الشركة الدولية للتأمين و إعادة التأمين CIAR

رقم الإستمارة

--	--	--

تحية طيبة، وبعد:

نحن بصدد دراسة دور إدارة المبيعات في الشركة الدولية للتأمين و إعادة التأمين **CIAR في جذب العملاء**، لذا نتقدم إلى سيادتكم بقائمة من الأسئلة بهدف التعرف على آرائكم حول مستوى أداء رجال البيع في الشركة الدولية للتأمين و إعادة التأمين CIAR عبر وكالة سطيف فالرجاء منكم الإجابة على الأسئلة علماً أن المعلومات سوف تستخدم لأغراض علمية بحتة.

شكراً على حسن تعاونكم

ملاحظة

ضع (X) أمام الإجابة المناسبة.

الجزء الأول: معلومات عامة

1- الجنس:

ذكر ☐

أنثى ☐

- السن:

30-18 سنة ☐

50-31 سنة ☐

أكثر من 51 سنة ☐

3- المستوى التعليمي:

أمي ☐

يكتب ويقرأ ☐

ابتدائي ☐

متوسط ☐

ثانوي ☐

جامعي ☐

4- المهنة:

اطار بالدولة ☐

فلاح ☐

تاجر ☐

مهن حرة ☐

مقاول ☐

بدون عمل ☐

متقاعد ☐

أخرى ☐

5- هل قمت بالتأمين لدى شركات تأمين أخرى؟

نعم ☐

لا ☐

إذا كان جوابك نعم، أجب على السؤال 6، إذا كان لا انتقل مباشرة للسؤال 7:

6- هل كانت شركة:

عمومية ☐

خاصة ☐

7- كيف تعرفت على CIAR؟

الاعلان ☐

اقتراح من مقربين ☐

وكلاء الشركة ☐

صدفة ☐

عوامل أخرى ☐

8- ما هو دافع اختيارك لمؤسسة CIAR؟

السعر ☐

التعويض ☐

الشهرة و السمعة ☐

العمالة المؤهلة ☐

الخبرة و التجربة ☐

دوافع أخرى ☐

9- كم من مدة و أنت زبون لدى مؤسسة CIAR للتأمين؟

أقل من عام ☐

عام ☐

بين عام و عامين ☐

بين عامين و ثلاث ☐

اكثر من ثلاث سنوات ☐

الجزء الثاني: مدى معاملة واستقبال العملاء

1- تم استقبالك و معاملتك بطريقة جيدة:

أوافق جدا ☐

أوافق ☐

عادي ☐

غير موافق ☐

غير موافق مطلقا ☐

2- يتفرغ الموظف لانجاز معاملتك ولا ينشغل عنك

أوافق جدا ☐

أوافق ☐

عادي ☐

غير موافق ☐

غير موافق مطلقا ☐

3- عدم المفاضلة بين العملاء

أوافق جدا ☐

أوافق ☐

عادي ☐

غير موافق ☐

غير موافق مطلقا ☐

4- تم شرح لك شروط العقد بدقة

أوافق جدا ☐

أوافق ☐

عادي ☐

غير موافق ☐

غير موافق مطلقا ☐

5- فترة الإنتظار متناسبة مع تقديم الخدمة

أوافق جدا	أوافق	عادي	غير موافق	غير موافق مطلقا
☐	☐	☐	☐	☐

6- علاقتك مع مقدم الخدمة

ممتازة	جيدة	حسنة	متوسطة	سيئة
☐	☐	☐	☐	☐

7- هل وقع لك حادث كنت مؤمن عليه لدى CIAR؟

نعم ☐ لا ☐

إذا كان جوابك بـ لا، أجب مباشرة على السؤال 11.

8- تم استقبالك و معاملتك بطريقة جيدة

أوافق جدا	أوافق	عادي	غير موافق	غير موافق مطلقا
☐	☐	☐	☐	☐

9- تم التعويض في الآجال المحددة في العقد

أوافق جدا	أوافق	عادي	غير موافق	غير موافق مطلقا
☐	☐	☐	☐	☐

10- العلاقة مع مقدم الخدمة

ممتازة	جيدة	حسنة	متوسطة	سيئة
☐	☐	☐	☐	☐

11- هل أنت راض عن الخدمات المقدمة من طرف وكيل العام ل CIAR؟

راض تماما	راض	متوسط الرضا	غير راض	غير راض مطلقا
☐	☐	☐	☐	☐

الجزء الثالث : تقييم أداء الوكيل العام ومدى رغبة العميل في استمرار التأمين عنده

12- ترغب بالتأمين دائما لدى مؤسسة CIAR

أوافق جدا	أوافق	عادي	غير موافق	غير موافق مطلقا
☐	☐	☐	☐	☐

13- تقترح للمقربين إليك بالتأمين لدى CIAR

أوافق جدا	أوافق	عادي	غير موافق	غير موافق مطلقا
☐	☐	☐	☐	☐

14- ما رأيك في الوكيل العام ل CIAR؟

.....

.....

.....

الجزء الرابع: اقتراحات لمشاكل التأمين التي تواجه العميل
15- ما هي المشاكل التي واجهتك خلال مدة التأمين؟

.....
.....

.....
16- ما هي اقتراحاتك لتحسين الخدمة التأمينية؟

.....
.....
.....

ملحق رقم (02): قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين للإستمارة

الجامعة	الأستاذ
سطف -1-	قصاص الطيب
سطف -1-	عصماني
سطف -1-	مسالطة
سطف -1-	محلي كمال
سطف -1-	سبتي

ملحق رقم (03): جدول ألفا-كرونباخ لثبات الاستمارة بالاعتماد على نتائج spss إصدار 19

جدول ألفا-كرونباخ لثبات الجزء الثاني من الاستمارة:

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cron	Nombre d'éléme
,627	10

جدول ألفا-كرونباخ لثبات الجزء الثالث من الاستمارة:

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cron	Nombre d'éléme
,685	3

جدول ألفا-كرونباخ لثبات كلي الاستمارة:

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cron	Nombre d'éléme
,678	13

ملحق رقم (04): جدول الإحصاء الوصفي للاستمارة بالاعتماد على نتائج spss إصدار 19

q1

	Effectif	Pourcentage	Pourcentage v	Pourcentage cu
	43	86,0	86,0	86,0
	7	14,0	14,0	100,0
	50	100,0	100,0	

q2

	Effectif	Pourcentage	Pourcentage v	Pourcentage cu
	8	16,0	16,0	16,0
	28	56,0	56,0	72,0
	14	28,0	28,0	100,0
	50	100,0	100,0	

q3

	Effectif	Pourcentage	Pourcentage v	Pourcentage cu
analph	2	4,0	4,0	4,0
sait lire e	3	6,0	6,0	10,0
pr	3	6,0	6,0	16,0
	14	28,0	28,0	44,0
seco	15	30,0	30,0	74,0
unive	13	26,0	26,0	100,0
	50	100,0	100,0	

q4

	Effectif	Pourcentage	Pourcentage v	Pourcentage cu
cadre	7	14,0	14,0	14,0
comr	11	22,0	22,0	36,0
profession	4	8,0	8,0	44,0
entrep	2	4,0	4,0	48,0
sans t	4	8,0	8,0	56,0
	7	14,0	14,0	70,0
	15	30,0	30,0	100,0
	50	100,0	100,0	

q5

	Effectif	Pourcentage	Pourcentage v	Pourcentage cu
	34	68,0	68,0	68,0
	16	32,0	32,0	100,0
	50	100,0	100,0	

q7

	Effectif	Pourcentage	Pourcentage v	Pourcentage cu
	1	2,0	2,0	2,0
prop	27	54,0	54,0	56,0
	8	16,0	16,0	72,0
	2	4,0	4,0	76,0
	12	24,0	24,0	100,0
	50	100,0	100,0	

q6

	Effectif	Pourcentage	Pourcentage v	Pourcentage cu
	24	48,0	70,6	70,6
	10	20,0	29,4	100,0
	34	68,0	100,0	
Man	16	32,0		
Système ma	50	100,0		

q8

	Effectif	Pourcentage	Pourcentage v	Pourcentage cu
	27	54,0	54,0	54,0
rembourss	2	4,0	4,0	58,0
rep	2	4,0	4,0	62,0
qualif	5	10,0	10,0	72,0
expe	1	2,0	2,0	74,0
	13	26,0	26,0	100,0
	50	100,0	100,0	

q9				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	3	6,0	6,0	6,0
	1	2,0	2,0	8,0
1 an	10	20,0	20,0	28,0
2 an	10	20,0	20,0	48,0
	26	52,0	52,0	100,0
	50	100,0	100,0	

ملحق رقم(04): جدول المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري بالاعتماد على نتائج spss

إصدار 19

Statistiques descriptive			
	N	Moyenne	Ecart type
	50	1,19	,408
	50	1,51	,274
	50	1,51	1,125
	50	1,87	1,330
	50	1,45	,720
	50	1,19	,400
	24	2,33	,816
	24	1,35	,550
	24	1,22	,420
	50	1,29	1,260
	50	1,35	,550
	50	1,29	,430
N valide (liste)	24		

ملحق رقم (05): جدول ستودنت للعينة الواحدة لاختبار الفرضيات من الاستمارة بالاعتماد

على نتائج spss إصدار 19

الفرضية الثالثة:

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyen	Ecart-type	Erreur standard moyen
SATISFA	50	1,78	,439	,079

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 0					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moy	Intervalle de confiance 95% de différence	
					Inférieure	Supérieure
	-15,505	30	,000	-1,221	-1,38	-1,06

الفرضية الرابعة:

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyen	Ecart-type	Erreur standard moyen
CONTINU	50	1,46	,405	,073

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 0					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différenc e moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieur e
CONTINUA TION	- 21,164	30	,000	-1,541	-1,69	-1,39

ملحق رقم (06): الخدمات المقدمة من طرف الشركة الدولية للتأمين و إعادة التأمين

PRODUCTION PAR BRANCHE

BRANCHE			
AUTOMOBILE - FLOTTES			
AUTOMOBILE - PARTICULIERS			
AUTOMOBILE FRONTIERE - PARTICULIERS			
AUTOMOBILE			
GARANTIE ASSISTANCE AUTOMOBILE			
ASSISTANCE AUTOMOBILE			
* ACTIVITE COMMERCIALE & DE SERVICES			
* ACTIVITE INDUSTRIELLE			
* MULTIRISQUE IMMEUBLE			
* PATRIMOINE DES BIENS - COMMERÇANTS & ARTISANS			
* PATRIMOINE DES BIENS - PARTICULIERS			
* PETITES & MOYENNES ENTREPRISES (P.M.E)			
* TOUS RISQUES EXPOSITIONS & FOIRES			
AUTRES R. C. PROFESSIONNELLES			
BRIS DE GLACES			
BRIS DE MACHINES			
CAT-NAT - ACTIVITE INDUSTRIELLE			
CAT-NAT - ACTIVITE AGRICOLE			
CAT-NAT - ACTIVITE COMMERCIALE			
CAT-NAT - BIENS IMMOBILIERS			
CAT-NAT - P.M.E, COMMERÇANTS OU ARTISANS			
DEGAT DES EAUX			
EXPLOITATION ET DEVELOPPEMENT DES SOURCES D'ENERGIE			
INCENDIE - RISQUES INDUSTRIELS			
INCENDIE - RISQUES SIMPLES			
R. C. CHEF D'ENTREPRISE			
R. C. CHEF D'EXPLOITATIONS AGRICOLES ET VITICOLES			
R. C. COLLECTIVITES			
R. C. DIVERSES			
R. C. PARTICULIERS			
R. C. PROFESSIONS LIBERALES			
R. C. PROFESSIONS PUBLIQUES			
R.C ASSOCIATIONS SPORTIVES			
R.C CHASSE & PECHE			
R.C CHEFS D'ENTREPRISES			
R.C COLONIES DE VACANCES			
R.C COMMUNES			
R.C COMPTABLES PUBLICS			
R.C DECENNALE			
R.C EXPLOITATION			
R.C MANDATAIRES SOCIAUX			
R.C ORGANISATEURS DE FETES			
R.C ORGANISATEURS DE VOYAGES & D'EXCURSIONS			
R.C ORGANISATEURS D'EPREUVES SPORTIVES			
R.C PRODUITS LIVRES			
R.C PROFESSIONNELLE			
R.C PROFESSIONNELLE DES INTERVENANTS DANS LA CONSTRUCTION			
R.C PROFESSIONNELLE DES REALISATEURS D'OUVRAGES			
R.C PROFESSIONS LIBERALES			
R.C PROPRIETAIRES DE CHIENS			
R.C SECTEURS EDUCATION			
R.C VETERINAIRES			
RESPONSABILITE CIVILE			
TOUS RISQUES - APPAREILS ELECTRIQUES			
TOUS RISQUES - CHANTIER			
TOUS RISQUES - ENGINS DE CHANTIERS			
TOUS RISQUES - ENTREPOTS FRIGORIFIQUES			
TOUS RISQUES - INFORMATIQUES			
TOUS RISQUES - MONTAGE			
VOL DE MARCHANDISES			



ملحق رقم (07): إخطار الوكيل العام بالتعديلات التي تطرأ بالشركة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

MINISTERE DES FINANCES
DIRECTION GENERALE
DU TRESOR

وزارة المالية
المديرية العامة للخزينة

N° 224 DGT/DASS/SDR/2011.

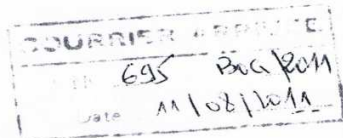
Alger, Le 10 AOUT 2011

**MONSIEUR LE PRESIDENT DIRECTEUR GENERAL
DE LA CIAR**

Objet : Séparation des assurances de personnes des assurances dommages.
-nouvel arrêté de votre compagnie d'assurance -

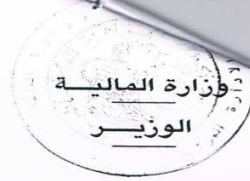
J'ai l'honneur de vous transmettre ,ci-joint, copies conformes de l'arrêté n°62 du 14 juillet 2011, modifiant l'arrêté du 12 Rabie Ethani 1419 correspondant au 05 août 1998, modifié et complété, portant agrément de la société d'assurance « Compagnie Internationale d'Assurance et de Réassurance (C.I.A.R) ».

Veuillez agréer, Monsieur le Président Directeur Général,
l'expression de ma parfaite considération.



MINISTERE DES FINANCES

LE MINISTRE



ARRETE N° 62 DU 14 AOUT 2011 MODIFIANT L'ARRETE DU 12 RABIE
ETHANI 1419 CORRESPONDANT AU 05 AOUT 1998, MODIFIE ET
COMPLETE, PORTANT AGREMENT DE LA SOCIETE D'ASSURANCE
« COMPAGNIE INTERNATIONALE D'ASSURANCE ET DE
REASSURANCE (C.I.A.R) »

Le Ministre des Finances ;

-Vu l'ordonnance N° 95 - 07 du 23 Chaâbane 1415 correspondant au 25 Janvier 1995, modifiée et complétée, relative aux assurances, notamment ses articles 204 et 218;

-Vu le décret présidentiel N°10-149 du 14 Joumada Ethania 1431 correspondant au 28 Mai 2010 portant nomination des membres du Gouvernement ;

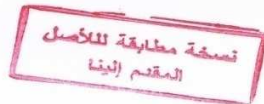
-Vu le décret exécutif N° 95-54 du 15 Ramadhan 1415 correspondant au 15 Février 1995 fixant les attributions du Ministre des Finances;

-Vu le décret exécutif N° 95-338 du 06 Joumada Ethania 1416 correspondant au 30 Octobre 1995, modifié et complété, relatif à l'établissement et à la codification des opérations d'assurance;

-Vu le décret exécutif N°96-267 du 18 Rabie El Aouel 1417 correspondant au 03 Aout 1996, modifié et complété, fixant les conditions et modalités d'octroi d'agrément aux sociétés d'assurance et/ou de réassurance ;

-Vu l'arrêté du 12 Rabie Ethani 1419 correspondant au 05 Août 1998, modifié et complété, portant agrément de la société d'assurance « Compagnie Internationale d'Assurance et de Réassurance (C.I.A.R) »;

-Considérant le procès-verbal de la commission d'agrément du Conseil National des Assurances réunie en date du 06 Mars 2011 ;



ARRETE

ARTICLE 1er : Les dispositions de l'article 2 de l'arrêté du 12 Rabie Ethani 1419 correspondant au 05 Août 1998, sus-visé, sont modifiées et rédigées comme suit :

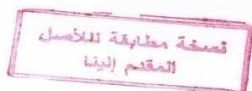
« **Article 2:** Le présent agrément est octroyé à cette société pour pratiquer les opérations d'assurance ci-après :

- 1-Accidents :
 - 1.2-Prestations indemnitaires
- 2-Maladie :
 - 2.2-Prestations indemnitaires
- 3-Corps de véhicules terrestres (autres que ferroviaires)
- 4-Corps de véhicules ferroviaires
- 5-Corps de véhicules Aériens
- 6-Corps de véhicules maritimes et lacustres
- 7-Marchandises transportées
- 8-Incendies, explosion et éléments naturels
- 9-Autres dommages aux biens
- 10-Responsabilité civile véhicules terrestres automoteurs
- 11-Responsabilité civile des véhicules Aériens
- 12-Responsabilité civile des véhicules maritimes et lacustres
- 13-Responsabilité civile générale
- 14-Crédits
- 15-Caution
- 16-Pertes pécuniaires diverses
- 17-Protection juridique
- 27-Réassurance ».

ARTICLE 2 : Le présent arrêté sera publié au Journal Officiel de la République Algérienne Démocratique et Populaire

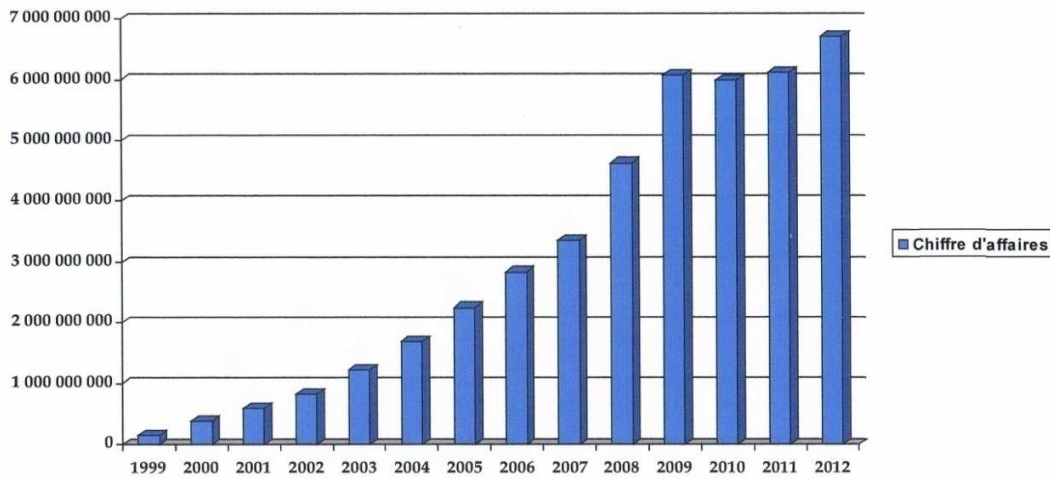
Fait à Alger, le

Le Ministre des Finances



ملحق رقم (08): رقم أعمال للشركة من 1999 إلى 2013

Notre chiffre d'affaires



ملحق رقم (09): الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لـ CIAR



DIRECTION GENERALE

DIRECTION DE L'AUDIT	DIRECTION DU RESEAU	DIRECTION COMPTABLITE
DIRECTION SINISTRES	DIRECTION COMMERCIALE	DIRECTION JURIDIQUE
DIRECTION INFORMATIQUE	DIRECTION REASSURANCE	DIRECTION ADM GENERALE
DIRECTION TECHNIQUE		

DIRECTIONS REGIONALES

UNITE ALGER	UNITE AIN BENIAN	UNITE BLIDA
UNITE SETIF	UNITE ANNABA	UNITE GHARDAIA
UNITE ORAN		

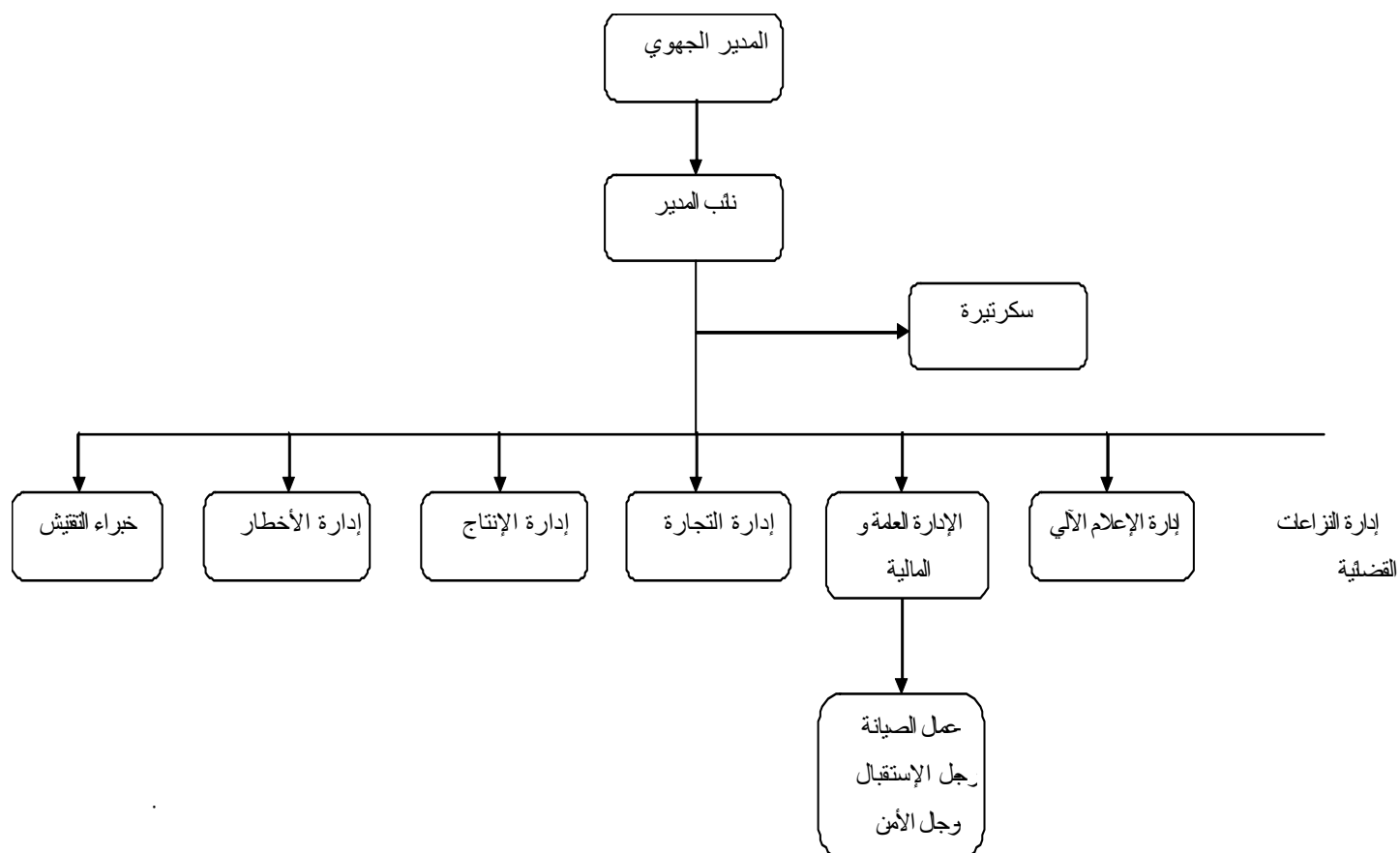
RESEAU

A TRAVERS LE TERRITOIRE NATIONAL

PLUS DE 200 AGENCES



ملحق رقم(10): الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية لـ CIAR بسطيف



ملحق رقم(11): شروط تقديم الاعتماد للوكلاء العامون

- a) l'énumération précise des branches d'assurance,
b) le numéro d'ordre ainsi que la date de délivrance.

Art. 9. Les agréments délivrés aux courtiers d'assurance sont enregistrés sur un registre coté et paraphé tenu, à cet effet, par le ministère chargé des finances.

REFUS DE LA DEMANDE D'AGREMENT

Art. 10. La demande d'agrément peut faire l'objet d'une décision de refus total ou partiel par le ministre chargé des finances.

La décision de refus, motivée et notifiée par lettre recommandée avec accusé de réception par le ministre chargé des finances au courtier, personne physique ou personne morale, est susceptible d'un pourvoi devant l'autorité juridictionnelle compétente dans les délais prévus par la législation et réglementation en vigueur.

En l'absence de notification, le pourvoi peut être introduit dans les six (6) mois à compter du dépôt du dossier, régulièrement constitué, de la demande d'agrément.

DU RETRAIT D'AGREMENT

Art. 11. L'agrément accordé au courtier d'assurance peut être retiré, lorsque celui-ci:

- a) ne remplit plus les conditions prévues par la législation et la réglementation en vigueur en la matière;
- b) est déclaré en état de faillite;
- c) cesse définitivement et volontairement les activités ou n'exerce pas celles-ci, d'une façon continue, pendant un an au moins.

Art. 12. Le retrait de l'agrément est prononcé par arrêté du ministre chargé des finances, après avis du conseil national des assurances.

Art. 13. Le courtier d'assurance, faisant objet d'une procédure de retrait d'agrément, doit être mis en demeure, préalablement et par lettre recommandée avec accusé de réception, de présenter sa réponse, par écrit dans un délai de 15 jours, à compter de la date de réception de la mise en demeure.

Art. 14. Le retrait de l'agrément, notifié au courtier concerné par lettre recommandée avec accusé de réception, est susceptible de recours auprès de la juridiction compétente en la matière.

Section 2 :

Agent général d'assurance

Art. 15. La profession d'agent général d'assurance, est subordonnée à la conclusion entre ce dernier et la société d'assurance concernée, d'un contrat de nomination, conformément à la réglementation en vigueur en la matière.

Art. 16. L'agrément de l'agent général d'assurance est subordonné aux conditions ci-après:

- être de bonne moralité,
- être âgé de 25 ans, au moins,
- être de nationalité algérienne,
- posséder les capacités professionnelles requises,
- disposer de garanties financières requises.

Art. 17. La demande d'agrément doit être accompagnée:

- d'un extrait de naissance,



- d'un extrait de casier judiciaire n° 3,
- d'un certificat de nationalité,
- d'un certificat de résidence,
- d'une déclaration écrite du postulant confirmant qu'il n'exerce aucune activité professionnelle réputée par la législation en vigueur incompatible avec la qualité d'agent général d'assurance,
- d'une (ou des) attestation (s) de capacités professionnelles requises ainsi que le (ou les) diplôme (s) requis,
- des documents justifiant les garanties financières requises.

DES CONDITIONS DE CAPACITES PROFESSIONNELLES DES INTERMEDIAIRES D'ASSURANCE

Art. 18. Pour prétendre à la qualité d'intermédiaire d'assurance, le postulant doit remplir, au moins, l'une des conditions de capacités professionnelles ci-après:

- a) être titulaire d'un diplôme de fin d'études secondaires ou d'un titre reconnu équivalent et justifier d'une expérience professionnelle dans le domaine technique des assurances d'une durée de dix (10) ans, au moins,
- b) être titulaire d'un diplôme du premier cycle de l'enseignement supérieur dans une discipline juridique, économique, financière ou commerciale et justifier d'une expérience professionnelle dans le domaine technique des assurances d'une durée de cinq (5) ans, au moins,
- c) être titulaire d'un diplôme supérieur d'études approfondies ou de troisième cycle dans une discipline juridique, économique, financière ou commerciale et justifier d'une expérience professionnelle dans le domaine technique des assurances d'une durée de trois (3) ans au moins.

Art. 19. A titre transitoire et pour une durée maximale de deux (2) ans, à compter de la date de publication au Journal officiel de la République algérienne démocratique et populaire du présent décret, peuvent prétendre à la qualité d'intermédiaires d'assurance, les postulants remplissant les conditions ci-après:

- 1) avoir dix (10) ans d'expérience dans un poste de responsabilité, dans le domaine financier, juridique ou commercial dans une société ou institution de dimension nationale,
- 2) être titulaire au moins d'un diplôme du premier cycle de l'enseignement supérieur dans une discipline juridique, économique financière ou commerciale,
- 3) avoir effectué un stage de six (6) mois, auprès d'une société ou d'un intermédiaire agréé,
- 4) avoir satisfait à un examen professionnel organisé par le ministère chargé des finances avec le concours de l'association des assureurs

DES CONDITIONS FINANCIERES DES INTERMEDIAIRES D'ASSURANCE

Art. 20. A titre de garanties financières, les intermédiaires d'assurance sont tenus de justifier:

- soit d'un dépôt auprès du Trésor public, à titre de caution d'un montant de:
 - * cinq cent mille dinars (500.000,00 DA) pour l'agent général d'assurance,
 - * un million cinq cent mille dinars (1.500.000,00 DA) pour le courtier personne physique,
 - * un million cinq cent mille dinars (1.500.000,00 DA) pour chacun des associés de la société de courtage,
- soit d'une caution bancaire délivrée, à concurrence du montant précité.

Art. 21. Les conditions de garanties financières prévues à l'article 16 précité sont attestées par:

- soit un certificat de dépôt délivré par le Trésor,
- soit un certificat de caution bancaire.

DES CONDITIONS DE REMUNERATIONS DES INTERMEDIAIRES D'ASSURANCE

Section 1 : Courtier d'assurance



ملحق رقم (12): مهام الوكيل العام

DISPOSITIONS PARTICULIERES

Article 1 : Les présentes Dispositions particulières ont pour objet de compléter le contrat de nomination conclu entre la Compagnie Internationale d'Assurance et de Réassurance et l'Agent général d'assurances.

Article 2 : l'Agent Général est tenu, dans le cadre de ses activités, de veiller au respect des options stratégiques de la compagnie en matière de commercialisation, à l'effet de dégager **des résultats techniques positifs**.

A ce titre, il devra s'efforcer de diversifier son portefeuille en développant les risques autres que l'automobile.

Article 3 : la Compagnie Internationale d'Assurance et de Réassurance n'est nullement engagée par les crédits ou facilités de paiement que consentirait l'Agent Général à la clientèle sans l'accord préalable de M. le Directeur général ou toute personne mandatée à cet effet.

Article 4 : l'Agent Général ne doit déroger en aucune manière aux tarifs de la société. Toute erreur de calcul ou de tarification entraîne la responsabilité de son auteur. La rectification qui s'impose est réalisée par un avenant d'ordre, porté au débit du compte de l'Agent Général.

Article 5 : L'utilisation des imprimés, documents et autres supports doit obéir aux instructions et directives de la Compagnie. **En cas d'annulation, ces documents ne doivent en aucune manière être détruits et doivent être retournés aux services de la Compagnie par bordereau d'envoi contre accusé de réception.**

Article 6 : Les émissions des primes avec différé de paiement sans l'accord de la Direction Générale et **non recouvrées par l'Agent Général** dans la limite de (N-1) soit une année à compter de leurs émissions, feront l'objet d'une déduction sur les commissions de l'Agent Général.

Article 7 : L'exercice du recours, le recouvrement des créances sont des obligations à la charge de l'Agent Général. En cas de manquements dans la prise en charge efficiente de ces deux volets de la gestion, la Compagnie se

demandé du client, à une Agence de son nouveau domicile, à laquelle sont alors attribuées les commissions à échoir.

Par ailleurs, en cas de souscription, après accord des parties, d'une affaire particulière, n'entrant pas dans la nomenclature des risques arrêtée au présent contrat, une base spécifique de rémunération serait recherchée et arrêtée d'un commun accord.

ARTICLE 6 - Propriété du Portefeuille :

Le portefeuille constitué par l'**Agent Général** est, et demeure l'entière propriété de la Compagnie.

L'**Agent Général** bénéficie néanmoins du droit de créance sur les commissions générées par son portefeuille de manière générale. Ce droit peut être cédé à la Compagnie moyennant l'indemnité compensatrice prévue à l'article 11 ci-dessous.

ARTICLE 7 - Contenu du Mandat :

Les fonctions dévolues à l'**Agent Général** consistent à ;

- * prospecter et à réaliser des contrats d'assurances dans les catégories d'assurance pratiquées par la Compagnie, en se conformant à ses tarifs, à ses instructions et à sa stratégie commerciale, et dans les limites de souscription autorisées
- * transmettre les propositions à la Compagnie et à lui retourner, dûment signé par l'assuré, un exemplaire des polices ou avenants,
- * délivrer des notes de couverture, des polices d'assurance et des avenants et en transmettre copie à la Compagnie, dans le cas où il est autorisé à le faire et sur les seuls imprimés de la Compagnie mandante,
- * procéder à l'encaissement des primes d'assurance pour le compte de la Compagnie, sujettes à tous les contrats émis par ses soins.
- * exercer un contrôle permanent sur les risques assurés et signaler à la Compagnie toutes modifications éventuelles concernant ces risques.
- * recueillir et transmettre, sans délai, à la Compagnie toutes déclarations de sinistres et tous documents s'y rapportant ; gérer les sinistres et procéder à leur règlement, dans la limite de son mandat ; effectuer le service du paiement des rentes,
- * réclamer aux assurés astreints à certaines déclarations servant de base au calcul des primes, le chiffre d'affaires, les états de salaires de leur personnel ou tout autre élément et les transmettre sans retard à la Compagnie après en avoir vérifié la sincérité,
- * représenter la Compagnie devant toutes juridictions en se conformant aux instructions de celle-ci.

ملحق رقم (13) : معيدى التأمين ل CIAR

Nos principaux réassureurs



- Les principaux Réassureurs de la CIAR bénéficient selon la classification de « Standard and Poor's » du rating AA et A



قائمة

المراجع

الكتب بالعربية:

2. ابراهيم عبد ربه، التأمين و رياضياته بين الجوانب النظرية و التطبيقية، دار الإشعاع، الإسكندرية، - مصر 1998.
3. أبو الفتوح علي فضالة، التحليل المالي و إدارة الأموال، دار الكتب العلمية للنشر و التوزيع، 1999.
4. أحمد شاكر العسكري، إدارة المبيعات مدخل إستراتيجي كمي و سلوكي و إداري، دار زهران للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2000 .
5. أحمد محمد لطفي أحمد، نظرية التأمين(المشكلات العملية و الحلول الإسلامية)، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007.
6. أدريان بالمر، تسويق الخدمات، دار النشر زهران للنشر والتوزيع، عمان ، بدون ذكر سنة النشر.
7. أسامة عزمي سلام و شقيري نوري موسى، إدارة الخطر و التأمين، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان - الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
8. الشنواني صلاح، الإدارة التسويقية الحديثة: المفهوم والإستراتيجية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2000.
9. أموري هادي كاظم الحسناوي، طرق القياس الاقتصادي، دار وائل للنشر، عمان - الاردن، 2002.
10. بشير العلاق وعلي ربابعة، الترويج والإعلان: أسس. نظريات. تطبيقات (مدخل متكامل)، دار اليازوري العلمية، عمان - الاردن، الطبعة الأولى، 1998.
11. بلخير احمد عادل راشد، مبادئ التسويق وإدارة المبيعات، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت - لبنان، 1980 .
12. توفيق محمد عبد المحسن ، التسويق: مدخل تدعيم القدرة التنافسية في الأسواق الدولية، دار النهضة العربية، القاهرة - مصر، 1995.
13. ثابت زهير، كيف تقيم أداء العاملين و الشركات، دار قباء للنشر، القاهرة - مصر، 2001.

14. جميل توفيق، عادل حسن، مبادئ التسويق وإدارة المبيعات، دار الجامعات العربية، بيروت- لبنان، 1985 .
15. جديدي معراج، مدخل لدراسة قانون التأمين الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000.
16. جديدي معراج، مدخل لدراسة قانون التأمين الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة 4، 2004.
17. جديدي معراج، مدخل لدراس قانون التأمين الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الخامسة، 2007.
18. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية : المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي و العشرين، الدار الجامعية للطباعة ،القاهرة- مصر ، 2003 .
19. حميد عبد النبي الطائي و بشير علاق، تسويق الخدمات، دار النشر زهران للنشر والتوزيع، عمان- الاردن، 1996 .
20. حميد عبد النبي الطائي، إدار المبيعات (مفاهيم و تطبيقات)، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان- الاردن، 2009.
21. حميد عبد النبي الطائي و بشير علاق ، مبادئ التسويق الحديث مدخل شامل، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان- الأردن، 2009.
22. راشد راشد، التأمينات البرية الخاصة في ضوء قانون التأمينات الجزائري المؤرخ في 1980 ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
23. راوية حسن و محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية- مصر، 2014.
24. ردينة عثمان يوسف، إدارة خدمات النقل الجوي، دار مناهج للنشر و التوزيع، عمان- الأردن، 2001.
25. رمضان محمد عبد السلام، بحوث التسويق: المنهجية والتطبيق، المكتبة العصرية، المنصورة، 2006 .
26. زاهد عبد الحميد السامرائي و سمير عبد الرزاق العبدلي، إدارة المبيعات و البيع الإلكتروني، إثراء للنشر و التوزيع، عمان-الأردن، ط 1، 2010.
27. شريف احمد شريف العاصي، التسويق: النظرية والتطبيق، حقوق النشر محفوظة لدى المؤلف، 2004.

28. صلاح الدين عبد الباقي، الإلتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية - مصر، 2002.
29. طلعت أسعد عبد المجيد، مدير المبيعات الفعال: كيف تدير عملياتك البيعية بكفاءة؟، الطبعة الثالثة، القاهرة - مصر، 2000.
30. عادل حسن، إدارة الأفراد، مؤسسة شباب الجامعة، إسكندرية- مصر، 1998.
31. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد ، المكتب العربي الحديث، القاهرة-مصر، 1993.
32. عبد الهادي السيد محمد تقي الحكيم، عقد التأمين حقيقته و مشروعيته دراسة مقارنة، الطبعة الاولى، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت-لبنان، 2003.
33. عز الدين فلاح، التأمين مبادئه وأنواعه، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان- الاردن، 2008.
34. علي ربابعة وفتحي ذياب، إدارة المبيعات، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان- الأردن، الطبعة الأولى، 1997.
35. عيد أحمد أبو بكر و أ.د. وليد إسماعيل السيفو، إدارة الخطر و التأمين، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان - الأردن، 2009.
36. غانم فنجان موسى، محمد صالح عبد العباس، إدارة المبيعات والإعلان، دار الحكمة، بغداد، 1990.
37. مؤيد سعيد سالم و عادل حرحوش، إدارة الموارد البشرية، عالم الكتب الحديثة، عمان -الاردن، 2009.
38. محمد الحناوي، إدارة التسويق: مدخل الأنظمة والإستراتيجيات، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية- مصر، 1976.
39. محمد سعيد عبد الفتاح، إدارة التسويق، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت- لبنان، الطبعة الأولى، 1987.
40. محمد سعيد عبد الفتاح، إدارة التسويق، دار الجامعية ، بيروت- لبنان ، 1992.
41. محمد سعيد أحمد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية - مصر، 2003.
42. محمد ابراهيم عبيدات، استراتيجية التسويق-مدخل سلوكي-، الطبعة الرابعة، دار وائل، عمان- الأردن، 2009.

43. محمد عبيدات وهاني الضمور وشفيق حداد، إدارة المبيعات و البيع الشخصي، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، الطبعة 1، 1999.
44. محمد عبيدات وشفيق حداد وعبد الله سمارة، إدارة المبيعات-مدخل سلوكي، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الثالثة، 1995.
45. محمد عبيدات و عبد الله سمارة، إدارة المبيعات، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، القاهرة - مصر، 2014.
46. محمد الصيرفي، إدارة المبيعات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية- مصر، 2008.
47. محمود جاسم الصميدعي و ردينة عثمان يوسف، التسويق المصرفي مدخل استراتيجي كمي تحليلي، الطبعة الاولى، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان- الاردن، 2001.
48. محمود جاسم الصميدعي و ردينة عثمان يوسف، إدارة المبيعات، عمان دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان - الاردن، الطبعة الأولى، 2010.
49. محي الدين الأزهري، إدارة النشاط التسويقي: مدخل استراتيجي ،جامعة القاهرة و الكتاب الجامعي، الجزء الأول، القاهرة- مصر، 1987.
50. مصطفى محمد الجمال، أصول التأمين دراسة مقارنة للتشريع والفقه والقضاء في ضوء الأسس الفنية للتأمين، ط1 ،منشورات الحلبي الحقوقية ، 1999.
51. مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد ، مكتبة المجتمع العربي للنشر، دون ذكر البلد، 2003.
52. ناجي معلا، الأصول العلمية في إدارة المبيعات، مطابع الفنار، عمان-الأردن، الطبعة الثانية، 2000.
53. ناجي معلا و رائف توفيق، أصول التسويق: مدخل تحليلي، دار وائل، عمان-الأردن، الطبعة الثانية، 2005.
54. نفيسة باشري و هناء عبد الحميد، إدارة المبيعات، مكتبة نهضة الشرق، القاهرة - مصر، 1986.
55. هاني جزاع أرتيمة، إدارة الخطر والتأمين، دارالحامد للنشر والتوزيع والطباعة، عمان- الاردن، 2010.

كتب باللغة الفرنسية:

- 52- beckman & david L. Kurtz& louis E . boone, le marketing ,édition études vivantes, paris, 1990.
53. Carter et Namar, Strategic planning in non profit or for profit organization, Free management labor ,2007.
54. Chirouze, Le marketing, Chotard et associés ,Paris,1990.
55. Coussy, force de vente – management –Communication négociation, edition bertrond , paris, 1994.
56. Darmon et autres, Le Marketing : Fondements et Applications, 5eme édition, Les éditions de la chanelière, Paris,1996.
57. Demeure, Marketing, édition Dalloz, Paris,1997.
58. J.Phelpher et Jorzanice, Marketing , Vuibert Gestion 1998.
59. Lendervie et Lindon, Mercator –théorie et pratique du marketing-, 5ème édition, Edition Dalloz, Paris,1997.
60. Michel Gervais, Contrôle de gestion, 8ème édition, Economica, Paris, 2005.
61. Pierre Duchesne, Méthode de prévision, université de Montréal, paris ,2007.
62. Walher et autres, motivation and performance in industriel selling, present knowledge and needed research journal of marketing research.
63. Zeyl et Dayan, Organisation et gestion de la force de vente, Les éditions d'organisation, Paris, 1962.

مذكرات:

64. أقاسم نوال، دور نشاط التأمين في التنمية الاقتصادية دراسة لحالة قطاع التأمين في الجزائر في ظل الإصلاحات الاقتصادية، مذكرة ماجستير، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، السنة الجامعية 2001 .
65. بن عمروش فايزة، واقع تسويق الخدمات في شركات التأمين دراسة حالة الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي CNMA، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، السنة الجامعية 2007-2008.
66. بن عزوز جهاد، تسويق خدمات التأمين في الجزائر في ظل الإصلاحات الجديدة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، السنة الجامعية 2006.
67. بوحروود فتيحة، تقييم الخدمة في شركات التأمين الوطنية في الجزائر دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمين الشامل CAAT La ، مذكرة ماجستير، جامعة سطيف1، السنة الجامعية 2005-2006.
68. سهام رياش، قطاع التأمين و مكانته في الإقتصاد الوطني، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سطيف ،السنة الجامعية 2008 .
69. زروقي إبراهيم، إدارة القوة البيعية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المؤسسة الوطنية لمواد التنظيف و الصيانة مجمع ENAP، أطروحة دكتوراه، جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان، السنة الجامعية 2009-2010.
70. ليديا عشو، واقع و أهمية قوة البيع في مؤسسة خدماتية دراسة حالة مؤسسة djezzy، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري- قسنطينة- ، السنة الجامعية 2011-2012.
71. كريمة شيخ، إشكالية تطوير ثقافة التأمين لدى المستهلك ببعض ولايات الغرب الجزائري، مذكرة الماجستير في علوم التسيير، جامعة تلمسان ، السنة الجامعية 2009-2010.
72. هدى بن محمد، تحليل ملاءة ومردودية شركات التأمين لدراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT، مذكرة ماجستير، تخصص بنوك و تأمينات، جامعة منتوري -قسنطينة-، السنة الجامعية 2004-2005.
73. والة عائشة، أهمية جودة الخدمة الصحية في تحقيق رضا الزبون مع دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية لعين طاية، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر3، السنة الجامعية 2010-2011.

ملتقيات:

74. بوقلقول الهادي، من أجل عقلنة وتأهيل أنظمة التسيير للمؤسسة الجزائرية، (الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الإقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الإقتصادي الجديد، جامعة الأغواط، يومي 22 و 23 أفريل 2003).

مجلات و الدوريات:

75. بوحروود فتيحة، الدور الإستراتيجي للجودة كأداة تسويقية لخدمات التأمين دراسة تقييمية من منظور العملاء لجودة الخدمة بالشركة الجزائرية للتأمينات "CAAT"، مجلة العلوم الإقتصادية و التسيير، العدد 12 لسنة 2012.

76. كرم الله علي عبد الرحمان، التنبؤ ودوره في اتخاذ القرار، مجلة دورية يصدرها معهد الإدارة العامة، العدد 32، السعودية، 1982.

الأنترنت:

77. www.cna.dz.

78. <http://www.islammemo.cc/faneledara/HumanresourcesManagment/2011/04/30/122905.html>

قائمة الجداول

<u>الصفحة</u>	<u>الجدول</u>
79	جدول(1-II) إيجابيات و سلبيات الحوافز المادية.....
99	جدول(2-II) أنواع الحصص البيعية المسندة لرجال البيع.....
101	جدول(3-II) طرق إسناد الحصص البيعية لرجال البيع.....
107	جدول(4-II) نموذج لقائمة مراجعة (اختبار) في تقييم الأداء.....
110	جدول(5-II) تقييم الأداء عن طريق الإدارة بالأهداف.....
123	جدول(1-III) تطور رقم أعمال الشركة CIAR (1999-2013)
133	جدول (2-III) تطور عدد وكلاء شركة CIAR من 2003 إلى 2013.....
136	جدول(3-III) عدد وكالات الشركة التابعة لكل وحدة.....
145	جدول(4-III) سلم ليكرت.....
141	جدول(5-III) توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس.....
147	جدول(6-III) توزيع مفردات العينة حسب متغير السن.....
149	جدول(7-III) توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى التعليمي.....
149	جدول(8-III) توزيع مفردات العينة حسب متغير المهنة.....
150	جدول(9-III) توزيع مفردات العينة حسب قيامهم بالتأمين لدى شركات تأمين أخرى...
150	جدول(10-III) توزيع مفردات العينة حول شركة التأمين التي تم التعامل معها من قبل عمومية أو خاصة.....
151	جدول(11-III) توزيع مفردات العينة على كيفية تعرفهم على CIAR.....
152.	جدول(12-III) توزيع مفردات العينة حسب دافع اختيار شركة CIAR.....
152	جدول(13-III) توزيع مفردات العينة حسب مدة و هو زبون لدى CIAR.....
154	جدول(14-III) تحليل حسن المعاملة والإستقبال قبل الحادث.....

155.....	جدول(III-15) توزيع مفردات العينة حسب وقوع الحادث أم لا
156	جدول(III-16) تحليل حسن المعاملة والإستقبال بعد الحادث
157	جدول(III-17) المفردات حسب مستوى رضاهم عن الخدمات المقدمة من طرف و كيل العام
158	جدول(III-18) تقييم أداء الوكيل العام ومدى رغبة العميل في استمرار التأمين عنده
159	جدول(III-19) نتائج الفرضية رقم (03)
160	جدول(III-20) نتائج الفرضية رقم (04)

قائمة الأشكال

08	شكل (1-I) التقسيمات المختلفة للتأمين.....
18	شكل (2-I) وظائف شركات التأمين.....
27	شكل (1-II) مراحل تطور أنشطة البيع بتطور المفهوم التسويقي.....
28	شكل (2-II) الفرق بين المفهوم البيعي و المفهوم التسويقي.....
29	شكل (3-II) تكامل إدارة التسويق و إدارة المبيعات.....
31	شكل (4-II) مهام إدارة المبيعات.....
35	شكل (5-II) إجراءات تنظيم المبيعات.....
37	شكل (6-II) العلاقات الرأسية بين مختلف مستويات إدارة المبيعات.....
37	شكل (7-II) العلاقات الأفقية داخل إدارة المبيعات.....
39	شكل (8-II) تنظيم المبيعات على أساس المناطق الجغرافية.....
40	شكل (9-II) تنظيم المبيعات على أساس السلع.....
41	شكل (10-II) تنظيم المبيعات على أساس الزبائن.....
41	شكل (11-II) تنظيم المبيعات على أساس الوظيفة.....
42	شكل (12-II) تنظيم المبيعات وفقا لوسائل الإتصال.....
43	شكل (13-II) تنظيم القوى البيعية المركب.....
46	شكل (14-II) خطوات آلية البيع الشخصي.....
47	شكل (15-II) المراحل المختلفة في عملية الاتصال بالمشتري المرتقب.....
49	شكل (16-II) نموذج AIDA للحوار البيعي.....
50	شكل (17-II) دورة حياة أداء رجل البيع.....
52	شكل (18-II) العوامل المؤثرة في أداء رجل البيع.....
57	شكل (19-II) مراحل عملية إختيار و تعيين رجال البيع.....
61	شكل (20-II) إجراءات إختيار و تعيين رجال البيع.....
66	شكل (21-II) الخطوات الرئيسية لتصميم برنامج التدريب.....

67	شكل (22-II) أهداف برنامج رجال البيع.....
74	شكل (23-II) مراحل تصميم خطة مكافأة رجال البيع.....
82	شكل (24-II) تخطيط الأنشطة البيعية.....
84	شكل (25-II) العلاقة بين خطة المنظمة، التسويق، المبيعات.....
94	شكل (26-II) خطوات إعداد الموازنة التقديرية للمبيعات.....
105	شكل (27-II) المبيعات المحققة أخذا بعين الاعتبار إحتمالي.....
108	شكل (28-II) خطوات التقييم.....
123	شكل (1-III) تطور رقم أعمال شركة CIAR من 1999 إلى 2013.....
125	شكل (2-III) الهيكل التنظيمي لشركة CIAR.....
126	شكل (3-III): الهيكل التنظيمي المقترح للشركة الدولية للتأمين و إعادة التأمين.....
130	شكل (4-III): الهيكل التنظيمي للوكالة الجهوية CIAR بسطيف.....
144	شكل (5-III): نموذج الدراسة.....

الفهرس

فهرس المحتويات

الصفحة :

المحتويات:

أ	المقدمة العامة.....
	الفصل الأول: مدخل عام للتأمين
02	المبحث الأول: مفاهيم أساسية للتأمين.....
02	المطلب الأول: نشأة و مفهوم التأمين
05	المطلب الثاني: العناصر و الأسس التقنية للتأمين.....
08	المطلب الثالث: تقسيمات التأمين.....
10	المبحث الثاني: مفهوم و تسويق الخدمة التأمينية.....
10	المطلب الأول: مفهوم الخدمة التأمينية.....
13	المطلب الثاني: تسويق الخدمات التأمينية.....
17	المطلب الثالث: وظائف شركات التأمين.....
20	المبحث الثالث: تطور قطاع التأمين و الهيئات المراقبة في الجزائر.....
20	المطلب الأول: تطور نظام التأمين في الجزائر.....
23	المطلب الثاني: الهيئات المراقبة لقطاع التأمين في الجزائر.....

الفصل الثاني: إدارة المبيعات في شركات التأمين

29	المبحث الأول: مدخل لإدارة المبيعات.....
29	المطلب الأول: ماهية إدارة المبيعات.....
35	المطلب الثاني: تنظيم إدارة المبيعات.....
46	المطلب الثالث: البيع الشخصي.....
56	المبحث الثاني: إدارة القوى البيعية.....
56	المطلب الأول: القوى البيعية.....
60	المطلب الثاني: إختيار و تعيين رجل البيع.....

67	المطلب الثالث: تدريب و تنمية المهارات البيعية لرجال البيع.....
76	المطلب الرابع: تحفيز ومكافئة رجال البيع.....
82	المبحث الثالث: تخطيط المبيعات.....
83	المطلب الأول: ماهية تخطيط المبيعات.....
88	المطلب الثاني: ماهية التنبؤ بالمبيعات.....
95	المطلب الثالث: الميزانية التقديرية للمبيعات.....
99	المبحث الرابع: تقييم الأداء البيعي.....
99	المطلب الأول: إقامة المناطق البيع.....
102	المطلب الثاني: تكوين الحصص البيعية.....
109	المطلب الثالث: تقييم أداء رجال البيع.....

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية حول دور إدارة المبيعات في جذب العملاء في الشركة الدولية

للتأمين وإعادة التأمين CIAR 121

122	المبحث الأول: نبذة تاريخية عن الشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين CIAR.....
122	المطلب الأول: تقديم الشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين « CIAR ».....
125	المطلب الثاني: الخدمات التي تقدمها شركة « CIAR ».....
127	المطلب الثالث: تطور رقم أعمال الشركة الدولية للتأمين و إعادة التأمين « CIAR ».....
128	المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي للشركة الدولية للتأمين و إعادة التأمين « CIAR ».....
134	المبحث الثاني: قوة البيع في الشركة الدولية للتأمين و إعادة التأمين.....
134	المطلب الأول: أهمية قوة البيع في الشركة الدولية للتأمين و إعادة التأمين « CIAR ».....
135	المطلب الثاني: القوة البيعية في الشركة الدولية للتأمين و إعادة التأمين « CIAR ».....
140	المطلب الثالث: التخطيط للمناطق البيعية للشركة الدولية للتأمين و إعادة التأمين « CIAR ».....
141	المطلب الرابع: المتعاملون مع الشركة الدولية للتأمين و إعادة التأمين « CIAR ».....
142	المبحث الثالث: منهجية الدراسة الميدانية.....
143	المطلب الأول: تحديد مجتمع الدراسة وإختيار العينة وأسلوب جمع البيانات.....
143	المطلب الثاني: نموذج الدراسة و كيفية قياس المتغيرات.....
145	المطلب الثالث: صدق الإستمارة.....

146	المبحث الرابع: عرض و تحليل البيانات واختبار الفرضيات
146	المطلب الأول: أساليب المعالجة الإحصائية
147	المطلب الثاني: عرض و تحليل بيانات الدراسة الميدانية
159	المطلب الثالث: إختبار الفرضيات
164	خاتمة عامة
170	الملاحق
198	المراجع
205	قائمة الجداول
207	قائمة الأشكال

ملخص:

تعاني شركات التأمين الجزائرية من صعوبة تسويق معظم منتجاتها التأمينية، و هذا بسبب نقص وعي و دراية المواطن لدور و أهمية التأمين في حماية نفسه و ممتلكاته من جهة، و الوازع الديني من جهة أخرى، بالإضافة إلى الصورة السلبية التي تتبادر في ذهنية المواطنين حول مماطلة شركات التأمين في دفع التعويض، بالتالي يتوجب عليها توظيف رجال بيع أكفاء حتى يساهموا في تسويق خدماتها التأمينية، وجذب أكبر عملاء و إدامة العلاقة معهم. وهنا تبرز أهمية إدارة المبيعات في شركات التأمين في حسن إختيارها لرجال بيع (الوسطاء) متخصصون في التأمين يعملون على تقديم المشورة والرأى في التغطيات المتاحة والمتوفرة ومساعدة الأفراد والشركات على إختيار نوع التأمين الذي يناسبهم .

كلمات مفتاحية : إدارة المبيعات، العملاء، شركات التأمين، التأمين.

Abstract :

Some insurance companies suffer from the difficulty of selling their products , and that is because of the religious, and the unknowledge of the client for the role and importance of insurance to protect himself and his property, in addition the negative image about escape the insurance companies in the payment of compensation .so, the insurance companies should employ qualified men selling to the marketing of insurance services , and attract more clients .

Here, we highlights the importance of sales management in insurance companies in good chosen for intermediaries specialize in insurance .

keys words : Salles management, Clients, Insurance companies, Insurance.

