

جامعة ابن خلدون - تيارت -

كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير

قسم: العلوم التجارية

تحسين الأداء البيعي بالتدريب والحوافز والمكافآت لرجال البيع

دراسة حالة مؤسسة الفلاح

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص: تسويق

الأستاذ المشرف:

أ. نجاح عائشة

إعداد الطالب:

شخبي عيسى

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ:

السنة الجامعية: 2013/2012

الشكر

نتوجه بالشكر المديد إلى الرب المجيد بتوفيقه لجعل العمل بين الأيادي راجين من فضله
المزيد.

ثم لا يسعنا في هذا المقام إلا أنتوجه بالشكر الجزيل إلى الأستاذة المشرفة "نجاح عائشة"
التي أمدتنا بالملاحظات القيمة والتوجيهات المشجعة إلى غاية إنجاز هذا العمل المتواضع.
دون أن يفوتنا تبليغ تشكراننا الحارة و تحياتنا الطيبة.

إلى رئيس قسم العلوم التجارية كما لا ننسى تقديم شكرنا لجميع أساتذتنا الذين كان لهم
الفضل في تعليمنا من الابتدائي الى الجامعي و الشكر موصول الى كل زملائنا بكلية
العلوم التجارية والتسيير وخاصة قسم التسويق دفعة الماستر: **2013** على المساعدة
والوقوف معنا ولو بكلمة طيبة أو تشجيع.

لكل هؤلاء شكرا

شكرا

المقدمة العامة

تعيش جل المؤسسات الاقتصادية سواء الجزائرية منها و العالمية على وقع تحولات جذرية ،خاصة في ظل التطورات الاقتصادية والاجتماعية وأيضا العولمة التي كان من مخلفاتها ظهور قوى اقتصادية جديدة أضفت طابع التنافسية، هذه الاخيرة أرهقت كاهل المؤسسات فأصبحت تعاني أغلبها عجزا ماليا كبيرا بسبب انخفاض المبيعات نظرا لعدم تكيفها وتأقلمها مع النظام الاقتصادي الجديد ، وهذا الأخير يولي إهتمام كبيرا بالجانب التسويقي ، بمعنى إنتاج ما يمكن بيعه لذلك أصبحت عملية البيع هي المشكلة الرئيسية للمؤسسات، ونجاح هذه الأخيرة مرتبط من جهة بالمنتج في حد ذاته، ومن جهة أخرى بكفاءة ومهارة البائع في إقناع العميل بالشراء ، فأصبحت المؤسسات الكبيرة والناجحة في يومنا هذا تهتم كثيرا بتحسين أدائها البيعي ، وذلك بتوطيد علاقة جيدة ومستمرة بين رجل البيع والعميل ، بصفة أن رجل البيع على اتصال مباشر مع العميل فيستطيع أن يؤثر فيه ويحثه على الشراء، وقد يلعب مستوى الخدمة الذي يقدمها رجل البيع للعميل دورا كبيرا في ذلك.

- فرجل البيع أصبح اليوم أحد أهم الركائز التي تهتم بها المؤسسات في تحسين علاقاتها مع عملائها سواء في سوق المستهلكين النهائيين أو سوق المشتريين الصناعيين أو في سوق إعادة البيع .

والواقع الجديد يفرض على المؤسسة خدمة العملاء ، وكسب ثقتهم وإرضائهم كون أن إستمرارية عمل المؤسسة اليوم مقترن بولاء عملائها ورضاهم على منتجاتها وخدماتها، وباعتبار أن تحديد حاجات ورغبات العميل هو نقطة العمل المحورية في إدارة المبيعات، وأن تحقيق رضاه هو غاية جوهرية لإدارة التسويق ،بل لكل إدارة وظيفية ، خاصة بعدما ان أصبحت المؤسسات الكبرى و المتطورة تعمل بما يسمى بإدارة العملاء ،ولو نظرنا للواقع لنجد أن الأسواق تنطوي على فرص بيعية ، يبرز فيها رجل البيع الذي يستطيع أن يوجه جهوده بطريقة فعالة ،وعليه رجل البيع يحتاج إلى صفات معينة ، وجب على المؤسسة منحه هذه الاخيرة وذلك وفق منهجية علمية .

- ونظرا لأهمية هذا الموضوع من جانب و في ظل هذه المتغيرات من جانب آخر، يدفعنا هذا الى طرح الإشكالية التي تتمحور حول السؤال الجوهرى التالي:

هل لتدريب وتحفيز رجال البيع دور في تحسين الاداء البيعي ؟

وبناءا عليه يقودنا هذا التساؤل إلى طرح أسئلة فرعية:

- من هم رجال البيع؟ وما هو التحفيز الذي يضمن لنا أقصى أداء ممكن؟
- ماهو البرنامج التدريبي المثالي لرجل البيع الذي يمكن للمؤسسة أن تتبعه من أجل الوصول لأهدافها البيعية ؟

بعد طرح التساؤلات وإيضاح المشكلة إرتأينا أن نقدم بعض الفرضيات التي يمكن ان تعطي أجوبة عن تساؤلاتنا السابقة :

- فهم القوى البيعية ، وجعلها تتلائم واحتياجات المؤسسة اساس نجاح الادارة البيعة .
- نوع وبرنامج التحفيز والمكافاة الموجهة لرجل البيع له دور في تحسين الاداء البيعي .
- تدريب رجال البيع له اثر في خدمة العملاء.

وعليه جاء اختيارنا لهذا الموضوع لعدة اعتبارات نذكر منها:

-تزايد أهمية القوى البيعية ، كأسلوب للترويج والتوزيع في المؤسسة الاقتصادية، وهذا ما يحتم الاهتمام بها، نظرا لما تحققه من جذب للعملاء والاحتفاظ بهم وإرضائهم، وهذا يظهر من خلال مستوى الخدمة المقدمة لهم .

-عدم تطبيق مفاهيم ومبادئ الإدارة البيعية الحديثة وعدم الإهتمام برجال البيع وبمستوى الخدمة التي يقدمونها وهذا ما يجعل المؤسسة الجزائية لا تحقق الأهداف المرجوة.

-وجود علاقة مباشرة بين تحسين الاداء البيعي وتأطير رجال البيع و لهذا يجب ان ندرك أهمية دراسة المؤثر من المتأثر

-الأهمية التي يكتسبها رجل البيع ومستوى الخدمة التي يقدمها للعملاء وخاصة في ظل المنافسة الشديدة والتطور في الأفكار والمفاهيم وزيادة الإهتمام بالأداء والتعامل من أجل إرضاء العميل بصفة إستمرارية مع المؤسسة وهذا لن يتأتى إلا بضرورة ربط عمل رجل البيع بالسلوك الانساني وبالتالي تلبية حاجياته التحفيزية التي تعد من أهم مسؤوليات الادارة اتجاه رجل البيع.

أما عن أهمية بحثنا فسنلخصها فيما يلي:

- إن معالجة مثل هذه المواضيع وخاصة في ظل التطورات الحاصلة في العالم وزيادة الإهتمام بالعملاء في المؤسسات الكبرى يساعد المؤسسة على الفهم الواضح والجيد للتسويق بما يكفل ويجعل العاملين فيها قادرين علي ربط الظواهر ببعضها البعض .
- قيامنا بدراسة تحسين الاداء البيعي بالتدريب والتحفيز ومكافاة رجال البيع سوف يجعلنا ندرك أهمية الاهتمام بالعنصر البشري كما ونوعا .
- تعزيز معارف المسيرين بمبادئ علمية يجب أن تطبق عند القيام بوظائف الإدارة ،وهي الإدارة الفعالة للقوى البشرية والتي تمثل التدريب والتحفيز في هذا الموضوع
- إن التطورات الاقتصادية في العالم وفي الاقتصاد الجزائري خاصة بعد تبني الاقتصاد الحر واشتداد المنافسة يجعل من إدارة القوى البيعية، (الأداء ، التحفيز ، المكافآت ، التدريب) حلقات مهمة يجب ربط بعضها ببعض وضرورة فهم وربط النتيجة بالسبب.
- وتكمن أهداف دراستنا فيمايلي:
- فهم وتوضيح كل المفاهيم المتعلقة بهذا الموضوع .
- إبراز أهمية إدارة القوى البيعية (اختيار ،توظيف ،تدريب ،تحفيز ،مراقبة ،تقييم) في تحسين أداء رجال البيع وذلك من خلال ما يلي :
- إبراز كل الجوانب المتعلقة برجل البيع (مصادر الاستقطاب،انواعهم،المهام الموكلة اليهم).
- تبيان أهمية التحفيز والمكافآت في تحسين الاداء البيعي.
- التدريب ودوره في تحسين الاداء البيعي.
- ولتحديد دراستنا هذه و قبل الغوص في تحسين الداء البيعي بتدريب وتحفيز رجال البيع ونظرا لشساعة الموضوع لا بد من عرض الحدود التي لا يمكن الخروج عنها والتقيد بها .
- التعرض لمفهوم التدريب والتحفيز بشكل دقيق وحيث لا يقتصر هذا على رجال البيع بل كل العاملين .
- عدم التطرق إلى كل نشاطات رجل البيع كالتنبؤ واستعمال تقنيات المحاسبة والمساعدة في صنع المشاريع.
- الاقتصاد الذي تعمل به المؤسسة هو اقتصاد سوق حرة أي في ظل المنافسة .

- دراسة أداء رجل البيع المكلف بعملية البيع المباشر لعملاء المؤسسة وهو مندوب البيع الذي ينوب ويمثل المؤسسة.

وكان الإطار الزمني للدراسة التطبيقية يمتد من ال 21 مارس 2013 الى غاية 28 ماي 2013 اما الإطار المكاني فقد تم في مؤسسة الفلاح.

وفي إطار المنهج المستخدم الذي يحقق هدف الدراسة ينطوي على جانبيين ، أحدهما نظري يتم من خلاله التطرق إلى مفهوم وأهمية التدريب والتحفيز ودورهما في تحسين الاداء البيعي، والآخر عبارة عن دراسة حالة، نتطرق من خلالها إلى مدى اهتمام المؤسسة بالقوى البيعية .

- الجانب النظري: نوضح من خلاله المبادئ العلمية والمفاهيم الأساسية لمكونات الدراسة وذلك من خلال الرجوع إلى المراجع العلمية العربية والأجنبية والمتمثلة في الكتب ، ذات الصلة بموضوع البحث، بالإضافة إلى الأبحاث والدراسات التي تمت في هذا الشأن.

- الجانب التطبيقي (مؤسسة الفلاح): نلجأ من خلاله إلى محاولة استخلاص بعض النتائج التي من شأنها أن تساعد في تحقيق هدف البحث وذلك من خلال إستقراء المعطيات والمعلومات الموثقة، أو من خلال إجراء المقابلات الشخصية مع مسؤولي المبيعات ومع رجال البيع التابعين للمؤسسة قيد الدراسة وذلك للحصول على آرائهم ووجهات نظرهم في الموضوع وبالتالي اختبار صحة فرضيات الدراسة.

ومن بين الدراسات السابقة المشابهة للموضوع أو التي تخللت جوانب من هذا الموضوع صفحتها نذكر :

- يرقى حسين، "أسس نظام التدريب"، رسالة ماجستير ،معهد العلوم الاقتصادية ،فرع التسيير جامعة الجزائر ، 1996،

والفكرة الأساسية لهذه الدراسة تتمحور حول كيفية التي تدار بها قوى البيع أي رجال البيع وقد تم التركيز على المفاهيم المتعلقة بالإدارة من إختيار و توظيف .

- المهدي عبد الوهاب : مذكرة ماجستير " الخوافز وحاجات العاملين وأثرها على الرفض في المؤسسة "، الجزائر ، 1994 ، والفكرة الأساسية تتحور حول علاقة الخوافز بحاجة العامل.

ومن صعوبات التي واجهتنا عند إعداد هذا البحث ، سواء تعلق بالجانب النظري أو عند الدراسة الميدانية (الجانب التطبيقي) ، وهذه الصعوبات يمكن حصرها فيما يلي :

- صعوبة الحصول على المراجع والمتعلقة بجوهر الموضوع .
- عدم تجاوب بعض الموظفين بالمؤسسة معنا ونحن بصدد الدراسة الميدانية.
- تحفظ بعض المسؤولين في الكشف على أي معلومات تخص الدوائر التي يعملون بها وذلك لأسباب متباينة واكتفاء بعضهم بتقديم معلومات حول أنشطة مصالحهم (دوائريهم).
- تعدد المنتجات بالمؤسسة محل الدراسة .

وفي الاخير وللإلمام بموضوع البحث قد قمنا بتقسيم هذا البحث إلى ثلاثة فصول، فصلين نظريين ويحتويان على دراسة لرجال البيع و تحسين أدائهم كما تطرقنا الى التحفيز الذي يعتبر جوهر الدراسة اما الفصل الثاني فكان للتدريب حيث تطرقنا اليه بالتفصيل وكان الفصل الثالث للجانب التطبيقي في مؤسسة الفلاح.

الفصل الأول:

تحسين الأداء البيعي بتحفيز رجال

البيع

تمهيد:

لقد تزايدت أهمية البيع في الآونة الأخيرة بدرجة مذهلة، جعلته في مقدمة أولويات الإدارة التسويقية، وزادت هذه الأهمية في ظل التطورات الحديثة، خاصة في المنتجات الصناعية والاستهلاكية المعقدة تقنيا وفنيا، والتي يحتاج بيعها إلى خدمات رجال البيع المتخصصين في ذلك.

فاليوم أصبح نجاح التسويق في كثير من المؤسسات يعتمد على مهارات رجال البيع ، الذين بإمكانهم التوفيق بين منتجات المؤسسة وحاجات العملاء، وفي التأثير على عملية تحويل الملكية، ولهذا السبب أصبح لزاما على الادارة التسويقية انتهاز الاساليب العلمية الحديثة من أجل إنجاح هكذا عملية.

وعليه وجب على الادارة التسويقية فهم التأثيرات المتبادلة بين مجموعة من المتغيرات، منها متغيرات تؤثر في أداء رجال البيع، وكل هذه المتغيرات تتأثر وتؤثر في بعضها البعض ولإلمعان أكثر في هذا الموضوع، قسمنا هذا الفصل الى مبحثين هما :

المبحث الاول: القوى المحركة للعملية البيعية .

المبحث الثاني: التحفيز ومختلف نظرياته.

المبحث الأول : القوى المحركة للعملية البيعية:

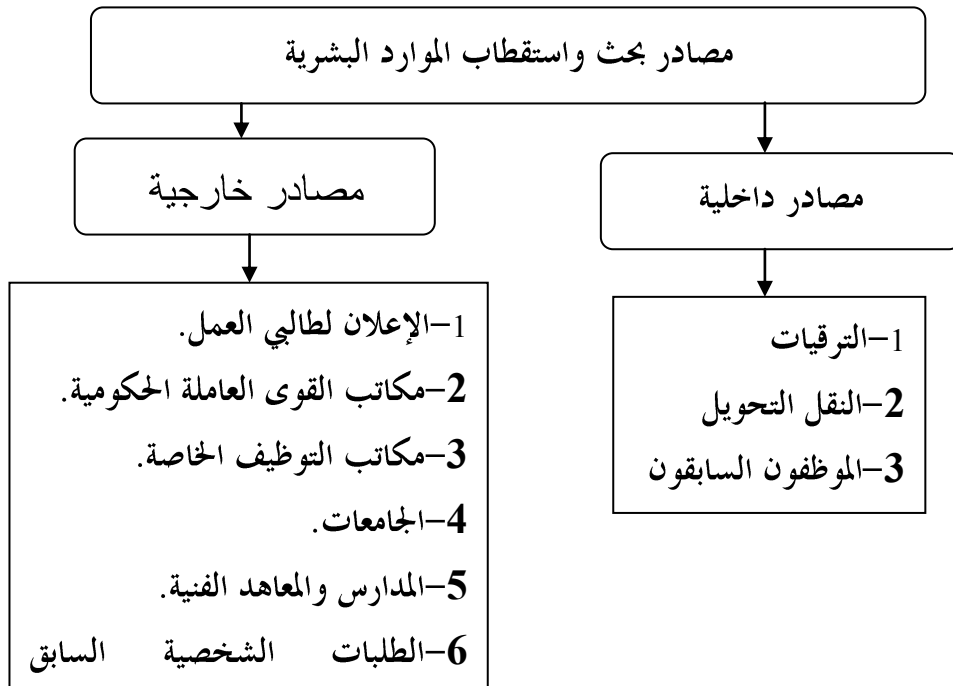
يعتبر رجل البيع من أساسيات تحقيق مقاصد المنشأة ، حيث يتولى تحويل أنشطة الإنتاج إلى إيراد لتمويل دوران الأنشطة مرة أخرى ، كما أنه يساهم بدور فعال في تحقيق الربحية لتحقيق مقاصد ملاك المنشأة ، لذلك يجب الاهتمام به من حيث التكوين الشخصي وثقافته العلمية ، وتدريبه المهني حتى يؤدي عمله على الوجه الأفضل .

المطلب الاول: رجال البيع

1- مصادر اختيار رجال البيع

يمكن تقسيم المصادر التي تلجأ إليها إدارة المبيعات بهدف اختيار قوة عملها البيعي إلى مصادر داخلية (داخل المؤسسة) ومصادر خارجية (خارج المؤسسة) وسنحاول توضيحها من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (1-1): مصادر بحث واستقطاب الموارد البشرية

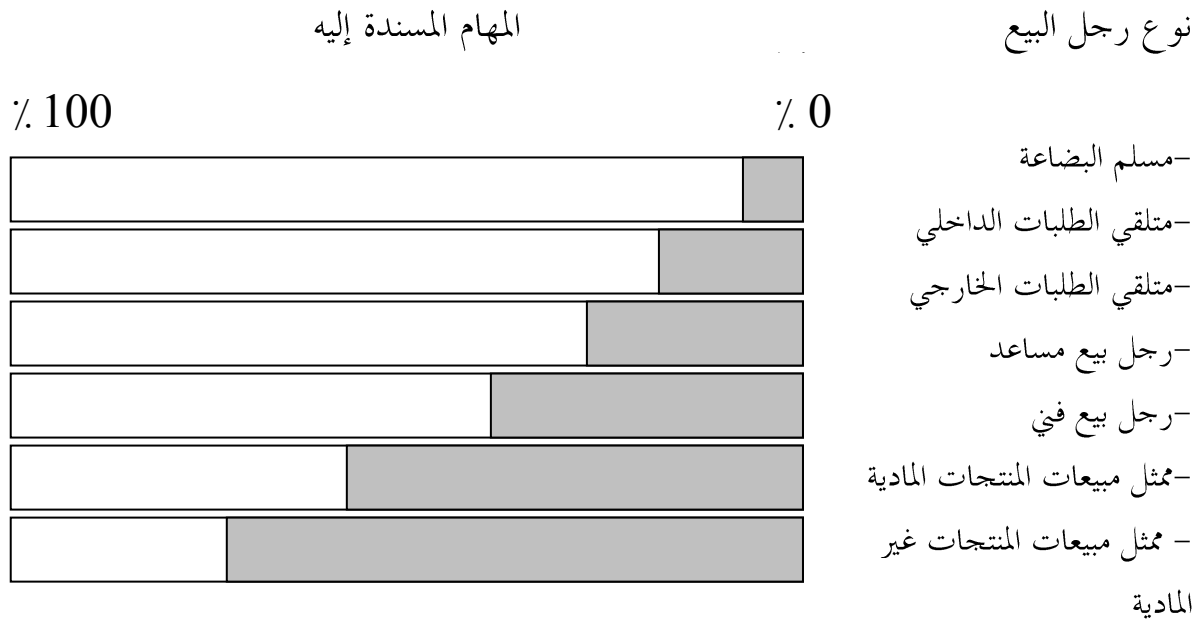


المصدر: صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002، ص152.

2- أنواع رجال البيع:

توجد عدة تصنيفات لرجال البيع ، وهذا حسب ما تقدمه المؤسسة من منتجات أو خدمات، وحسب خصائص ودرجة تعقيد منتجاتها وغيرها من العوامل.

الشكل رقم(1-2): الأنواع المختلفة لرجال البيع وتقييم مهامهم الإبداعية.



المهام الروتينية



المهام الإبداعية



المصدر: (بتصرف) René Y.Darmon , M.Laroche, John V.Petrof : Le marketing "Fondements

4, 4 éme Edition, McGraw-Hill Editeurs, Canada, 1990, P391

من الشكل السابق يمكن تصنيف القوة المحركة لعملية البيع (رجال البيع) بناء على المهام المسندة إليهم إلى سبع فئات وهي كالتالي:

أ- مسلم البضاعة:

على سبيل المثال مسلم الحليب أو الجرائد الذي يستقبل الطلب ويسلم كل صباح السلعة، وهذه المسؤولية بسيطة، وبذلك تكون المهام في هذه الحالة منخفضة.

ب - متلقي طلبات الشراء:

- داخلي: في هذه الحالة دور البائع إعطاء وتسليم العميل المنتج الذي يطلبه ويرغب فيه وبذلك يقبض الثمن، وفي هذه الحالة قد يستشير العميل البائع في عملية الشراء، مثلاً في دكان الخردوات عند إقبال العميل على الشراء فإنه يحتاج إلى ممارسة الأعمال اليدوية فيستشيريه حول عملية الشراء، فكونه مختص في هذا المجال يساعده في اقتناء السلع التي تلي بشكل أفضل احتياجاته.

- خارجي: مثل العلامات التجارية الكبرى خاصة في المنتجات ذات العلامة المشهورة، والذي يزور تجار التجزئة وسلاسل بيع المواد الغذائية، وذلك لاستلام الطلبات والتأكد من أن المنتج متوفر بالكميات المناسبة.

مثال على ذلك رجال البيع في متاجر التجزئة الذين يجرون مقابلات مع العملاء وجها لوجه، داخل تلك المحلات وينفذون طلبات الشراء في أقل وقت، في هذه الحالة دور رجل البيع لا يتعدى خدمة العملاء وتقديم الاقتراحات لهم، بمعنى لا يصل إلى مستوى عقد صفقات أو إجراء مقابلات بيعية مع العميل.

ج - رجل البيع المساعد:

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

د- رجل البيع الفني(مهندس المبيعات):

يعمل عادة في المصانع التي تستخدم أجهزة معقدة، أو تلك التي تنتج حسب الطلب ووفقاً لمواصفات فنية معينة، مثل الأجهزة الطبية، الأنظمة المعلوماتية وبعض المعدات الصناعية، وعادة ما يساعد العملاء في تقييم قراراتهم قبل الشراء.

يطلق عليهم في بعض الأحيان المستشارون الفنيون الذين يقومون بنقل صورة فنية متكاملة للمؤسسة عن رغبات العملاء وتطلعاتهم بهدف توجيه إنتاج المؤسسة في اتجاه تحقيق تلك الرغبات والتطلعات.¹

¹ صبحي العتيبي، " تطور الفكر والأنشطة الإدارية"، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2002، ص262.

و - رجل بيع المنتجات المادية:

في هذا النوع يتخصص رجل البيع في المنتجات المادية، لأنها تحتاج إلى مهارة خاصة وبراعة في الأداء، لأن العميل لا يدرك أهمية هذه المنتجات لحاجاته، أو كيف يمكن أن تشبع احتياجاته، فدور رجل البيع هو إثارة اهتمام العميل للمنتجات التي يسوقها، وبذلك يستلزم توفر المعرفة التامة لدى رجل البيع لمنتجاته ومنتجات المنافسين.

هـ - رجل بيع المنتجات غير المادية:

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

3- المهام الرئيسية المسندة لرجال البيع:

إن قيام رجل البيع بالمهام المسندة إليه بكفاءة وفعالية، يرفع من قيمته ومكانته لدى المؤسسة التي يمثلها لدى العملاء، بالإضافة إلى المكانة المحترمة التي يحتلها بين زملائه في العمل، وبذلك يكسب ثقة الكثير من العملاء، فتزداد ثقتهم في المؤسسة التي ينتمي إليها باعتباره الممثل لها ولمنتجاتها وخدماتها. فمن بين المهام الرئيسية لرجل البيع ما يلي:¹

- البحث عن عملاء جدد.
- تحقيق الاتصالات اللازمة.
- تقديم الخدمات والخدمات المرافقة.
- جمع المعلومات عن السوق والمنافسة.
- مساعدة وبناء علاقات جيدة مع العملاء

من خلال التطرق والتعرف على الأنواع المختلفة لرجال البيع والمهام الموكلة إليهم، يلاحظ أن تصنيف القوى البشرية العاملة في مجال البيع ينقسم إلى ثلاثة أصناف، الصنف الأول مهامه الإبداعية بسيطة لا تتعدى العمل وبذل مجهود جسمي (عضلي) مثل مسلم البضاعة ومتلقي الطلبات داخليا ومتلقي الطلبات خارجيا، أما الصنف الثاني فمهامه الإبداعية متوسطة كونه يبذل مجهود جسمي وعقلي في آن واحد وتقريبا بالتساوي، مثل رجل البيع الفني ورجل البيع المساعد، أما الصنف الثالث فمهامه الإبداعية والموكلة إليه

¹ محمد الصيرفي، "البيع الشخصي"، دار وائل للنشر، الأردن، الجزء الاول، 2001، ص 95.

عالية، كونه يبذل مجهودات عقلية وفكرية كبيرة مثل رجل بيع المنتجات الغير مادية، وهذا ما يفسر صعوبة المهام الموكلة إليه.

المطلب الثاني: تقييم وتحسين أداء رجال البيع

1- مفهوم الاداء:

الأداء مصطلحا متعدد الأبعاد يركب على ثلاث أنواع من المفاهيم:

- الأداء هو النجاح، الأداء ليس موجود في حد ذاته، هو بدلالة تمثيلات النجاح، ومتغيرات حسب المؤسسات (دالة لتمثيل النجاح)

- الأداء هو نتيجة عمل، بمعنى إن الأداء هو تقدير للنتائج المحصلة.

- الأداء هو العمل، في هذا المفهوم، الأداء هو عملية وليس نتيجة تظهر في لحظة معينة.

ويعرف الأداء بأنه "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها¹، و يركز هذا المفهوم للأداء على السبل التي توصل المؤسسة إلى غاياتها وأهدافها، متمثلة بالطرق و الصيغ التي تعتمد عليها في استغلال الموارد المتاحة، ومدى نجاح المؤسسة في هذا الاستغلال.

وفي الحقيقة، الأداء يعني انجاز الأعمال كما يجب أن تنجز، فهو مفهوم واسع، يشتمل على العديد من المفاهيم المتعلقة بالنجاح والفشل، والكفاءة والفاعلية، و غيرها من العوامل المتعلقة به، لذلك فإن الأداء يمثل ذلك النشاط الشمولي المستمر والذي يعكس نجاح المؤسسة و استمراريتها وقدرتها على التكيف مع البيئة، أو فشلها وانكماشها، وفق أسس ومعايير موضوعة حسب متطلبات نشاطها.

الأداء كثيرا ما يعبر عنه أو يقرن بمصطلحين هما: الكفاءة والفاعلية، لأنهما يمثلان إما قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها وإما القدرة على الحصول على أكبر قدر من المخرجات من خلال المدخلات المتاحة، فالأداء يتجسد بمستويات الكفاءة والفاعلية التي تحققها المؤسسة.

2- عناصر الأداء:

هناك من العناصر التي يسهل السيطرة عليها بينما يخرج البعض الآخر عن السيطرة وتبرز أهمية ثلاثة من هذه العناصر على وجه الخصوص².

¹ فلاح حسن عداي الحسيني، "الإدارة الإستراتيجية"، دار وائل للنشر، الاردن، 2000، ص231.

² ماريون إي هايتز، "ادارة الاداء"، ترجمة: محمد مرسى وزهير الصباغ، مراجعة: زكي راتب، المملكة العربية السعودية، 1988، ص273.

- الموظف: ما يمتلكه الموظف من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع.
- الوظيفة: أي متطلبات وتحديات هذه الوظيفة وما تقدمه هذه الوظيفة من فرص عمل ممتع فيه تحدى وطموح.
- الموقف: ما تحتوي عليه البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة وهي تتضمن مناخ العمل والإشراف وأنظمة إدارية وهياكل تنظيمية.
- من هذه العناصر الثلاثة يجب على المؤسسة أن تأخذها بعين الاعتبار، وتبحث عن الطرق والأساليب المناسبة لتحسينها، لأن التغيير في إحداها قد يؤدي إلى التغيير المفاجئ في الأداء والنتائج، وفي كثير من الحالات وبطريقة آلية يلاحظ أن العجز في الأداء يرجع بنسبة كبيرة إلى خطأ في الموظف نفسه.

3- تقييم الأداء:

- يقصد بتقييم الأداء قياس مقدار الإنجاز للمهام التي تتكون منها الوظيفة، ويبين الأداء مستوى الجودة التي يحققها الفرد لإتمام متطلبات الوظيفة، ويحصل التباس في بعض الأحيان بين الأداء والجهد إلى الطاقة المبذولة في العمل، بينما يقاس الأداء على أساس النتائج.¹
- يستخدم تقييم الأداء لمعرفة ماذا يجري داخل البرنامج، وهنا يتم التركيز على مدخلات ومخرجات البرنامج، مثل ما قدمته الإدارة لرجال البيع وما قدمه رجال البيع للعملاء، والمقصود بالمخرجات العائد من البرنامج المقدم.

أ- أهمية تقييم الأداء:²

- يمكن إبراز أهمية تقييم الأداء من خلال ما يساهم في مجالات كثيرة ومنها:
- إجراء تستخدمه الإدارة المسؤولة لأن الأدوات الإحصائية المستخدمة في تقييم أداء مندوبي البيع تلعب دوراً أساسياً في تحسين مستوى أداء النشاط البيعي.
 - التقييم الجيد والهادف يساعد في إدارة وتطوير النشاطات البيعية الأخرى مثل الترويج ووسائله.
 - التقييم الفعال والموضوعي يساعد في تحديد مجالات الضعف في الجهود لمندوبي البيع فمن خلال نتائج التقييم يمكن لمدير المبيعات أن يكشف مدى حاجة الأفراد للتدريب في المستقبل.
 - يساهم التقييم الجيد في رفع الروح المعنوية لمندوبي البيع خاصة إذا كان ذلك محتوم في النهاية بمكافئة.

¹ موفق جريب محمد، الإدارة العامة "هيكلة الأجهزة ووضع السياسات وتنفيذ البرامج الحكومية"، دار الشروق، الأردن، الطبعة الأولى 2000، ص 209.

² محمد عبيدات وآخرون، "إدارة المبيعات والبيع الشخصي"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثانية ص 280.

ب- وسائل تقييم الأداء: عملية التقييم ضرورية لرجال البيع، حيث أن التقييم يتم بمقارنة الأهداف ومستويات الأداء الموضوعة بالنتائج المحققة وذلك بوسائل عدة منها:

- تحديد مستويات الأداء وذلك من خلال حصص المبيعات، نسبة تكاليف البيع إلى حجم المبيعات، متوسط حجم الطلب.
- تسجيل الأداء الفعلي للمهام وذلك بواسطة الملاحظة الشخصية، أو التقارير الدورية لرجال البيع، أو تحليل بعض النسب منها على سبيل المثال: رقم الأعمال المحقق، عدد الزيارات أو الطلبات المنفذة.
- تقييم جهود رجال البيع بصفة دورية بواسطة جدول يدعى جدول القيادة الشهري والسنوي، وعن طريق الاجتماعات التي يعقدها مدير المبيعات مع رجال البيع، وذلك بإدخال عوامل زيادة عن العوامل الكمية التي يكون قد حققها رجل البيع، والتي قد تسجلها إدارة المبيعات من حصيلة جداول القيادة الشهرية.

يتضمن تقييم الأداء البيعي لرجال البيع تطوير معايير القياس ومقارنة الأداء الفعلي مع المعايير الموضوعة وكشف الانحرافات، ومن ثم القيام بإجراء التصحيحات اللازمة، ثم رفع تقرير إلى المستويات الإدارية العليا لاتخاذ الإجراءات المناسبة لتفادي أي خلل مستقبلاً.

ج- معايير تقييم الأداء: هي معايير مهمة وشائعة الاستخدام تشمل: المعيار الاقتصادي، الكفاءة، الفاعلية، وهناك معايير أخرى منها: الإنتاجية، المنفعة، التكاليف، والاستجابة... الخ.¹

المشاكل المتعلقة بتقييم الأداء كثيرة ومنها:²

- مشاكل متعلقة بأسلوب العمل والطريقة مثل رؤية التقييم كعملية تتم مرة واحدة في السنة.
- مشاكل متعلقة بالأداء مثل التصميم السيئ للأداء.
- مشاكل متعلقة بالمقيم مثل العرف، طبيعة المهام المكلفة.

د- أسس تقييم الأداء: اختيار الأساس للتقييم يعتبر مفتاح النجاح في تنفيذ برنامج تقييم مندوبي البيع، لأن الدقة في اختيار الأساس السليم يساعد الإدارة على تحليل الجهود البيعية تحليلاً منطقياً، ومن بين هذه الأسس:

- **الأسس الكمية:** تستخدم في تقييم المدخلات (الجهود) والمخرجات (النتائج الفعلية)، فالمخرجات يمكن معرفتها مثل رقم المبيعات الفعلي وهامش الربح الإجمالي من خلال الحسابات الختامية للمؤسسة، أما

¹ موفق جرير محمد، الإدارة العامة "هيكلية الأجهزة ووضع السياسات وتنفيذ البرامج الحكومية" مرجع سابق، ص181.

² السيد عليوه، "تنمية مهارات مسؤولي شؤون العاملين"، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى 2001، ص72.

المدخلات فيتم تحديدها من خلال الجهود التي يمكن معرفتها من الزيارات الميدانية، المصاريف التي أنفقتها رجال البيع والنشاطات غير البيعية، مردودات ومسموحات المبيعات، ويمكن للمؤسسة أن تترجم هذه المدخلات والمخرجات إلى أرقام، فيستخدم الكمبيوتر في تحديد العلاقات بينها للوصول إلى أفضل تقييم لجهود رجال البيع على ضوء النتائج التي تحققت من هذه الجهود.¹

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

– **الأسس النوعية:** الأسس النوعية هي أكثر موضوعية وقدرة على قياس الأداء، إلا أنه يمكن استخدام الأسس النوعية فهذا العنصر مرتبط بشخصية رجل البيع وسلوكه وكيفية تعامله مع الزبائن، فمن بين هذه الأسس:³

- الجهود البيعية لمدوبي البيع مثل إدارة الوقت البيعي، طريقة ونوعية العرض.
- المعرفة والإدراك أي منتجات المنافسين العملاء السلعة.
- العلاقات مع العملاء الحاليين والمتوقعين.
- الشخصية والاتجاهات أي التعاون مع الآخرين، تحمل المسؤولية، القدرة على التحليل.

4- أساليب مقترحة لتحسين الأداء⁴:

توجد أساليب كثيرة لتحسين الأداء ومنها على وجه الخصوص:

أ- **الأسلوب الأول:** يمكن وضع خطط لتحسين الأداء وذلك باستخدام مفاهيم وأسئلة متعلقة بالأسباب التي تجعل الأداء ليس في المستوى، وباستخدام الأفكار المتعلقة بالبحث عن مصادر القوة، هذا الأسلوب يبنى على الثقة والاحترام بين المشرف والموظف ويستخدم هذا الأسلوب كاستراتيجية أساسية للتعاون وحل المشكلات، لأن التعامل بين الناس لا تحكمه الضمانات بل تحكمه الاحتمالات، وهذا الأسلوب ليس كافياً لتحسين الأداء بالطبع، لكنه في حالات معينة يصلح لتجنب فقدان الموظف للوظيفة، وفقدان المؤسسة للموظف.

¹ محمد عبيدات وآخرون، "إدارة المبيعات والبيع الشخصي"، مرجع سبق ذكره ص 282-284

² السيد عليوه، : تنمية مهارات مسؤولي شؤون العاملين مرجع سابق، ص 69.

³ صلاح الشنواني، الإدارة التسويقية الحديثة "المفهوم والاستراتيجية"، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1996، ص 55.

⁴ ماريون إي هايتر، "إدارة الأداء"، مرجع سابق، ص 286.

ب- الأسلوب الثاني: البديل للأسلوب السابق هو مدى قدرة المشرف على إقناع موظفيه بمزايا أهداف وإجراءات العمل التي وضعها، وهذا الأسلوب يوفر قدرا أكبر من الالتزام بالأداء الجيد، أما البديل لهذا الأسلوب فهو إتاحة الفرصة للعاملين في المؤسسة بالمشاركة في وضع الأهداف والإجراءات، ويمكن هذا الأسلوب من خلق مزايا بذل الجهد الخلاق والالتزام نتيجة الشعور بالانتماء.

ج- الأسلوب الثالث: إن نظرية وممارسة المؤسسة التقليدية تبنى على أساس نموذج: الأداء- التصرف- التصميم، وفي هذا النموذج يتحدد الأداء على أساس تصرف المؤسسة الذي يتحدد بدوره بناء على تصميم المؤسسة وتصرفات مسيرتها، لكن بشكل عام يعتمد تحسين الأداء على اتجاه التصميم-التصرف-الأداء، ويفترض هذا النموذج أن الأفراد الموجودين لديهم القدرة على العمل ولكنهم فقط في حاجة إلى التوجيه السليم¹، وهذا ما ينطبق على القوى البيعية في المؤسسة الاقتصادية، أي أنها تحتاج إلى حسن الإدارة من أجل تحسين الأداء.

المبحث الثاني: التحفيز واهم نظرياته.

إن استشارة الدافع وتدعيم السلوك وتحقيق الرضا عن النفس ودفعها نحو النشاط ، مرتبط بمثير قوي كالحوافز والحافز ليس مجرد مثير للدافع وهو أيضا مصدر خارجي يشبع الحاجة أو الهدف الذي يسعى الفرد إليه والحقيقية التي يجب التأكيد منها في هذا المجال أن القوى الداخلية للفرد هي الدافع له في أي نشاط وأن الحوافز هي مثيرات لها وتلعب دورا فعالا في الأداء والمثابرة .

المطلب الاول: ماهية التحفيز

1- تعريف الحوافز:

ذهب علماء النفس الى تعريف التحفيز بأنه دفع الفرد لاتخاذ سلوك معين أو ايقافه أو تغيير مساره و يعرفه "Persson" و "Sataire" بأنه شعور داخلي لدى الفرد يولد فيه الرغبة الى اتخاذ نشاط أو سلوك معين الهدف منه الوصول الى تحقيق أهداف معينة²

¹ دوجلاس سميث: "إدارة تغيير الأفراد والأداء"، ترجمة: عبد الحكم أحمد الخرامي ، ايتراك للنشر والتوزيع، مصر ، 2001، الطبعة الاولى ص281.

² حامد الحرفة، "موسوعة الإدارة الحديثة و الحوافز" العربية للموسوعات ، لبنان، 1980 ، ص12 .

و يقصد به أيضا: " تشجيع الأفراد و استنهاض هممهم لكي ينشطوا في العمل من أجل تحقيق أهداف المنشأة "

و تعني كلمة حافز لغويا الدافع أو الباعث ، و هي مأخوذة أصلا من علم النفس غير أن وجه الاختلاف بين الدافع و الحافز يكمن في ناحية مصدر التأثير فالأول ينبع من داخل الإنسان كقوة داخلية ، بينما الثاني هو عامل محرك خارجي موجود في البيئة المحيطة بالفرد . لهذا السبب فمن الدقة أن نقول أن "الإدارة تحفز العامل بدلا من أن تدفعه لكن هذا الاختلاف لا يصل الى درجة التعارض إذ أن نظام الحوافز يرتكز أساسا على الكفاءة و قدرة نظام الدوافع و هذا يعني ضرورة استخدام الأساليب العلمية و النظريات التي تعني أساسا بالإنسان العامل¹ .

أما المفهوم العلمي للحافز في نظر أحمد رشيد "يقوم على أساس خلق الرغبة في بذل المزيد من الجهد في العمل"².

و تبدأ العملية بالتأثير الخارجي على الفرد ، كأن يعرض عليه أجرا أعلى من أجل القيام بعمل أكثر ، لكن نجاحها يتوقف على عوامل داخلية تتصل بوضعية الفرد و نفسيته كما يرى علماء النفس بأن الحاجات الانسانية : "هي الأساليب المختلفة لحث العاملين على العمل المثمر و عرفت بأنها مجموعة العوامل التي تهيئها الادارة للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية مما يزيد كفاءات أدائهم لأعمالهم على نحو أكبر و أفضل و ذلك بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم و أهدافهم و رغباتهم و بما يحقق أهداف المؤسسة".

- هي كل ما تقدمه الإدارة للعاملين من مكافآت مالية مادية و معنوية بهدف توجيه سلوكياتهم لأهداف باتجاه الذي يحقق أهدافهم و أهداف المؤسسة التي يعملون بها و يرى علماء النفس بأن الحاجات الإنسانية غير المحققة تكون مصدر دافع لإشباعها فالموظف أو العامل قد يطمئن أو يتلذذ عندما يحصل على الترقية التي ينتظرها .

إذا فالتحفيز يبدأ بشعور الفرد بحاجته ما ثم التصرف منه خلال سلوك معين الى اشباع هذه الحاجة لأن بواعث السلوك قد تكون داخلية كالرغبة في الطعام أو النوم أو خارجية كالرغبة في الحصول على مناصب أعلى و تكوين علاقات اجتماعية ، بمعنى أنها تخضع لتأثير البيئة الخارجية للفرد بالحصول على الرغبة الموجودة .

¹ منصور أحمد منصور، "الحوافز و الدوافع في قطاع الإنتاج" دراسة مقارنة ، مركز البحوث الإدارية ، المنظمة العربية للبحوث الإدارية، مصر ، 1976 ، ص 04 .

² أحمد رشيد ، "نظرية الإدارة العامة" دار النهضة العربية ، مصر 1962 ، ص 24 .

و يلاحظ من خلال التعاريف أنها تلتقي في النقاط التالية :

أ - الكثير منها يركز على مصطلح "الحاجة" كمصدر للتحفيز.

ب - تلتقي في جانب التأثير في سلوك و تصرفات الأفراد.

ج - كما تتفق في الهدف من عملية التحفيز "تحسين مستوى الأداء و كفاءة الأفراد"

2- أنواع الحوافز:

يوجد نوعان رئيسيان في المجتمع ، المادية وغير المادية و كلها تهدف الى زيادة العامل كما و كيفا .

أ- الحوافز المادية:

إن الحوافز المادية مثل زيادة المرتبات و المكافآت المالية و الحصول على نسبة معينة من الأرباح... الخ والحوافز غير المادية مثل الترقيات في العمل و اللوحات الشرفية و الإجازات و المعاملات الحسنة و الشعور بالاعتراف و الرضا نتيجة القيام بعمل و جعل الشخص موضع ثقة .¹

فضلا عن خطابات الشكر والمكافآت التي لا تخلو مؤسسة من استعمالها كلها أو بعض منها.

غير أن باحثين آخرين ينحون منحاً آخر فيقسمون الحوافز إلى إيجابية أي بمثابة وسيلة لإشباع حاجياته.

وأحيانا تتجه بعض المنظمات إلى دعم صرفها بالكامل إذا اتضح أن أداء الموظف لم يرق إلى المستوى المطلوب ، و صرف قدر معين منها يتناسب مع مستوى الأداء² .

وعلاوة الأقدمية التي تمنح كتعويض عن الانتماء للمنظمة لمدة طويلة وهي عبارة عن الترقية في السلم المهني.

والعلاوة الاستثنائية التي تمنح للفرد عندما ينجز عملاً خارقاً للعادة سيحقق عليه التعويض الاستثنائي.

ويوجد في علاوة الكفاءة حسب رأي الدكتور أحمد سيد مصطفى ما هو عيب أساسي وهي أنها أحيانا

تمنح لكل العاملين بنفس القيمة دون الأخذ بعين الاعتبار الاختلاف الموجود في مستوى الأداء وقيمة

الوظيفة ونوعها، كذلك ميل إلى إعطاء رؤوسهم تقييمات عالية للأداء وبالتالي بدل أن يأخذ الأمر شكل

التحفيز يأخذ شكل التكافل الاجتماعي .

وايضا يمكن تطبيق نظام الحوافز بالعمولة على مندوبي البيع والتحصيل فيحصل البائع على نسبة

مئوية من المبيعات أو الصفقات التي يحققها والحصل على نسبة من الديوان التي يحصلها .

ويعمل بعض رجال البيع وفقا لنظام العمولات بصورة كلية والبعض الآخر يحصل على مسحوبات شهرية

تطرح بعد ذلك من العمولات التي حققها ويفضل في الغالب منح العمولة للبائع أو التخصيصي بجوار مرتب

¹ عبد المجيد عبد الرحيم ، "علم الاجتماع الصناعي" مكتبة الأنجلو- مصرية ، القاهرة ، 197 ، طبعة الأولى، ص(122 - 123).

² أحمد سيد مصطفى ، "إدارة الموارد البشرية (منظور القرن الحادي والعشرين)" ، طبعة 2000 ص 381

ثابت لأن المرتب الثابت لا يرتبط بالجهود البيعي أو الوظيفي التخصصي وما يميز نظام الحافز على أساس العمولة هو ربطه مباشرة بين الأداء والعمولة فرحل البيع يعلم أنه إذا لم ينجح في عمله لن يحصل على عمولة .

كما أن أهم عيب لهذا النظام هو وجود بعض العوامل الخارجية التي تؤثر فيه على مستوى المبيعات ولا يستطيع الفرد التحكم فيها ومن ضمن هذه العوامل التغير التكنولوجي والاقتصاد القومي . والعوامل المناخية وأذواق المستهلك .

و يتحدد مبلغ المكافأة آخر العام تبعاً لمقدار الأرباح التي تم تحقيقها حيث يخصص مجلس الإدارة جزء من أرباح المؤسسة لأصحاب رأس المال وجزء آخر لتكاليف الأبحاث ، وجزء ثالث لتكوين الاحتياطات والباقي يخصص للمكافآت البشرية ويتحدد نصيب كل من هذا المبلغ حسب مستواه الإداري ودرجة مساهمته في أعمال المؤسسة¹.

فمثلاً المدير ذو المستوى الإداري المرتفع يأخذ مكافأة أكبر من المكافآت التي يأخذها المدير ذو المستوى الإداري الأقل منه درجة بالإضافة إلى أنه يحصل على المكافأة تبعاً لمستوى أدائه ، هذا إذا افترضنا أنه يمكن قياس الأداء الإداري ، لذلك فإن أعمال كل فرد تقيم عدة مرات في السنة . وفي بعض الأحيان تترك الحرية لكل إدارة في توزيع المبلغ الإجمالي المستحق لها كمكافأة على مديري الإدارة ويقوم عادة مدير الإدارة بتوزيع المبلغ وفق مؤشرات قد يتفق على بعضها وتترك بعض المؤشرات وفقاً لتقدير وحرية مدير الإدارة والقائم بعملية التوزيع .

ب- الحوافز المعنوية:

لما كان الحافز المادي لا يشبع إلا جانباً من جوانب الحاجات الأساسية للفرد (الحاجات المادية) لذلك كان من الضروري على الإدارة عدم إهمال حاجات الفرد الأخرى والعمل على إشباعها ، وذلك عن طريق الحوافز المعنوية والتي عرفت بأنها " تلك النواحي في جو العمل والتي توفر الإشباع لحاجات الفرد الاجتماعية والذاتية أي هي تلك العوامل التي تجذب الأفراد وتدعوهم إلى العمل حيث أنها تساعد على إشباع حاجات نفسية اجتماعية معينة².

وعرفت أيضاً بأنها " مجموعة الامتيازات المعنوية التي تقدمها الإدارة للعاملين انطلاقاً من فهم تنوع حاجات الفرد والتي لا يمكن إشباعها بالحوافز المادية فقط والمتعلقة بحاجات الفرد النفسية والاجتماعية.

¹ عادل حسن، "إدارة الأفراد والعلاقات الانسانية"، مؤسسة شباب الجامعة، طبعة 1998 ص 229

² المهدي عبد الوهاب : مذكرة ماجستير " الحوافز وحاجات العاملين وأثرها على الرضا في المؤسسة "، الجزائر ، 1994، ص 07

ولهذا السبب وجب على المؤسسات ألا تهمل الحوافز المعنوية بصفتها جانب مكمل للحوافز المادية ، ومن الحوافز المعنوية أن يشعر العامل بأنه إنسان وليس آلة من آلات الإنتاج، مما يستوجب إشراكه في العمل وليس بقواه البدنية فقط¹.

وقد دلت الكثير من التجارب في مجالات العمل أن العامل يمكن إذا أتيحت له الفرصة أن يسهم ويشارك مشاركة إيجابية وفعالة في تطوير الإنتاج ومن هنا يمكن القول أن الحوافز المادية قد لا تحقق أهدافها إذا لم ترتبط في آن واحد بالحوافز المعنوية.

ومن بين أنواع الحوافز المعنوية ما يلي:

- العلاقات الطيبة في العمل .

- المشاركة في القرارات .

- الترغيب في العمل .

وتتمثل الحوافز المعنوية في لوحات الشرف التي تحمل أسماء الممتازين والمثابرين والذين حققوا الزيادة في الإنتاج وتحسينه طبقا للأهداف المرسومة ، كذلك تمنح ألقاب الإستحقاق سنويا للعمال الأكفاء اشتراك العمال في مجالس الإدارة في المؤسسة.

- توفير فرص الترقيات الاستثنائية التي تكفل منح مراكز أدبية للعاملين الممتازين .

- محاولة تخليص العامل من متاعبه الشخصية وخاصة المرتبطة بظروفه الاجتماعية خارج بيئة العمل فإذا موقف الإدارة إلى جانبه فلا شك أنها ستساهم في الحفاظ على توازنه المعنوي .

3- نظم الحوافز:

إن نظم الحوافز تستهدف توجيه سلوك الأشخاص ، بحيث يؤدون ما يطلب منهم أدائه من عمل على مستوى عالي من حيث الكم والكيف ، وعامل خارجي يشير إلى الظروف الخارجية المحيطة بالفرد كما يستهدف نظام الحوافز التغلب على العوامل المعوقة التي تعوق الشخص عن أداء العمل الذي نريد أن يقوم به ، وليس المقصود بنظام الحوافز أن تساعد على التغلب على الصراعات أو على التخلص من عوامل أخرى يمكن أن تصرفه عن العمل المفروض أن يقوم به فحسب بل ينبغي أن نفعل أكثر من هذا بأن نساعد على اتقانه للعمل وعلى مضاعفة الجهد ، كما ينبغي كذلك أن نجعل لدى الفرد قدرا من التوتر النفسي لا يهدأ حتى يتم العمل ، ولا يمكن أن نخلق هذا الشخص أو نثبت هاته الصفة فيه إلا عن طريق نظم الحوافز

¹ - أعمال الملتقى الدولي المنعقد بالجزائر حول "الحوافز وتأثيرها على الانتاج"، (28-30) 10: 1992، ص 202

وترتبط الحاجات ارتباطا وثيقا بنظام الخوافز ، حيث أنه إذا كان العائد مادي دون مستوى الكفاف سواء بالنسبة للشخص نفسه أو لعائلته فلن تكون هناك حاجة تدفعه للعمل ولا نستطيع أن نستخدم أسلوب الحث بمعنى الوطنية أو المعنى الخلقي الذي يتضمن الضمير ، ولا نستطيع أن نستخدم هذه الوسائل لأنها لن تجدي حتى العلاقات الإنسانية الراقية ، وحتى آداب السلوك تحقق إذا انخفضت الحاجة ، أو زادت شدة الحاجة إلى مستوى معين ، فنحن مختلفون في حاجات كثيرة بطبيعة الحال ، فهناك اتجاهات أساسية نتفق فيها لأننا بشر ولأننا في نفس العصر بما فيها من ظروف وعوامل وتناقضات.

المطلب الثاني : نظريات الخوافز.

سنتطرق فيما يلي لبعض نظريات الخوافز حيث سنتناول النظريات الكلاسيكية ثم نتناول النظريات الأكثر حداثة.

1- النظريات الكلاسيكية:

تعتبر نظرية ماسلو ، ونظرية ماكليان من بين النظريات الكلاسيكية حيث قام كل منهما بدراسة حاجات معينة وحاولا تفسير السلوك عن طريق إشباع هذه الحاجات.

أ- نظرية تدرج الحاجات:

تأثر أبراهام ماسلو بمدخل العلاقات الإنسانية فقدم نظرية لتدرج الحاجات سنة 1940 فالإنسان لديه رغبات طبيعية لإشباع مجموعة محددة من الحاجات¹، وهذه الحاجات هي التي تعمل كمحرك ودافع للسلوك وقد رتب ماسلو هذه الحاجات وفقا لتدرج أهميتها كما يلي:

– الحاجات الفيزيولوجية : وهي حاجات الفرد إلى المأكل والملبس والمسكن والراحة ويعتمد في إشباع معظم هذه الحاجات على الموارد المالية.

– الحاجة إلى الأمن: يحتاج الفرد إلى تأمين نفسه من أي أخطار أو حوادث قد تلحق به ويمكن إشباع حاجات الأمن من خلال أنظمة التأمين المختلفة والسلامة المهنية وظروف العمل الآمنة.

– الحاجات الاجتماعية: وهي الحاجة لتكوين الصداقات واكتساب حب الآخرين وتعاطفهم ومساعدتهم والتأثير فيهم والحاجة إلى الشعور بالانتماء ويحتاج إلى الشعور بالانسجام معهم أو صحبة متألفة يساعده إذا احتاج للمساعدة ويقبلون مساعدته إذا قدمها.

¹ راوية محمد حسن ، " السلوك في المنظمات " ، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع ، 2001 ص 113

- حاجات الاحترام والتقدير: يحتاج الفرد إلى المكانة الاجتماعية المرموقة وإلى الشعور بأهميته الذاتية واحترام الآخرين وتقديرهم له وأيضا إلى إحساسه بالثقة في النفس وبالمقدرة والكفاءة.

- حاجات تحقيق الذات: وهي السعي إلى تحقيق أكبر المآل وتحقيق الصورة المرسومة في الذهن¹.

ولقد لقيت نظرية ماسلو في بداية ظهورها نجاحا كبيرا بسبب إسهاماتها في معرفة مجال معقد ألا وهو مجال الحاجات الإنسانية .

ورغم أن البحوث التجريبية التي أجريت لاختبار صحة افتراض ماسلو لم تؤكد صحة أو عدم صحة هذه النظرية لأنها تحمل اقتراحات لا يمكن إخضاعها للتجربة إلا بصعوبة إلا أنها ما زالت تعطينا إطارا تقريبا معقولا لتوعية الحاجات واختلاف الأفراد في درجة إلحاحها ودرجة إشباعها ومع أن هذه النظرية تعد من أولى النظريات وأكثرها شيوعا إلا أنها تعرضت للعديد من الانتقادات نذكر منها:

✓ لا يوجد دائما خمس مستويات للحاجات، حيث ذهب الكثير من الباحثين إلى اعتماد تقسيمات أخرى، وأحيانا يصر البعض على المزيد من الإشباع لحاجة معينة بالرغم من إشباعها ولا ينتقلون إلى إشباع الحاجة الأعلى منها أو إشباع أكثر من حاجة في نفس الوقت.

✓ لا يتفق تدرج الحاجات دائما مع نموذج ماسلو، بحيث أن نموذج ماسلو مصمم على أساس إنسان طبيعي غير مريض مرضا نفسيا يعيش في بلد متقدم يمكنه الوصول إلى الحاجات الأعلى من السلم.

ب - نظرية الحاجة إلى الإنجاز والنفوذ والانتماء:

تعتبر نظرية دافيد ماكلياند نظرية قريبة لتلك التي تأثر بها ماسلو ، حيث تناول فيها بعض الحاجات المستقلة عن الحاجات السابقة والتي تؤثر تأثيرا كبيرا على سلوك الفرد ،وقد حدد ماكلياند في نظريته ثلاث حاجات هي :

- الحاجة إلى الإنجاز : دافع الإنجاز يعبر عن الرغبة في الإجابة والامتياز في تحقيق نتائج في المهام التي يؤديها أي أن الفرد تدفعه الرغبة في التفوق والنجاح في إتمام أي عمل يوكل إليه .

- الحاجة إلى الانتماء : يحتاج الفرد إلى تكوين علاقات صداقة مع جماعة العمل والاتصال بالجمتمع حوله ، وعادة يعمل هؤلاء في أعمال تحتاج لعلاقات اجتماعية .

- الحاجة إلى النفوذ : وتتمثل في الرغبة في التحكم والسيطرة ويسعى أصحابها إلى البحث عن المراكز القيادية ، وتأخذ هذه الحاجة صيغتين :

✓ النفوذ الشخصي : ميل الفرد إلى البحث عن النفوذ لذاته

¹ محمد صالح الخناوي ، ومحمد سعيد سلطان ، " السلوك التنظيمي "، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع 1997، ص (218 - 220).

✓ **النفوذ المؤسسي:** ميل الفرد إلى تحقيق النفوذ المؤسسي حيث يهتم أكثر بالمؤسسات ومشكلاتها ويحاول التأثير على الآخرين لبلوغ أهداف المؤسسة¹.

على الرغم من أن المعرفة التي زودتنا بها دراسات ما كليلاند عن حاجات الإنجاز والانتماء والنفوذ قيمة ، إلا أنها لا تعتبر نظرية شاملة لتفسير الدوافع الفردية فنحن نحتاج إلى نظرية تحقق الترابط والتكامل بين أهمية الحاجات وطرق إشباعها وتوفر لنا إطار عام لتفسير النواحي الموقفية الخاصة بأفراد معينين في مواقف معينة²

2- النظريات الحديثة

النظريات الحديثة تركز على الطرق التي يتحقق من خلالها تحفيز أو دفع السلوك أو بمعنى آخر فهي تهتم بالكيفية التي يشبع بها الأفراد حاجاتهم ، كما أنها تصف بالكيفية التي يختار بها الفرد من بين البدائل السلوكية.

أ- نظرية التوقع :

في هذه النظرية يقر " فروم " بأن قوة الميل للتصرف بأسلوب معين تعتمد على قوة الدافع الداخلي الذي يدفع الفرد لتحقيق نتائج معينة وكذلك تعتمد على جاذبية هذه النواتج وهذه النظرية ثلاث خصائص هي:

- اختيار العامل بين مجموعة من البدائل للسلوك والسلوك الذي يختاره هو الذي يعظم به العائد المتحصل عليه .

- يندفع العامل لأداء عمل معين بحسب :

✓ العوائد التي يرغب في الحصول عليها ، ومدى جاذبية هذه العوائد

✓ شعوره بأن الأداء هو الوسيلة الوحيدة للحصول على العائد

✓ توقعه بأن الجهد الذي يقوم به هو الذي يحقق له هذه الأداء وإنجاز العمل .

- قدمت الفرضية افتراضا مفاده أن الفرد قبل أن يقوم بسلوك معين يقوم بالبحث عن ذاته.

ولقد تم إخضاع نظرية التوقع إلى الكثير من الدراسات لمعرفة مدى صحتها وقد أيدت العديد من الدراسات بعض أفكار النظرية وقد وجد فعلا أن التوقع والجاذبية ترتبط بالجهد والأداء وأن الأفراد لن يحفزوا للقيام بعمل معين إلا إذا قيموا العوائد المتوقعة ، واعتقدوا بأن جهدهم سيؤدي إلى الأداء وأن الأداء سيحقق لهم العوائد المرغوبة .

¹ راوية محمد حسن ، "السلوك في المنظمات "، رجع سابق ص 121

² محمد صالح الحناوي، "السلوك التنظيمي"، مرجع سابق ، ص 229

ولكن مع ذلك تبقى نظرية التوقع تتصف بدرجة كبيرة من التعقيد مما يجعل إخضاعها للاختيار أمرا صعبا فهي تفتقد للصدق التجريبي ، لأن الأفراد لا يتميزون دائما بالموضوعية في اختيار السلوك كما ذكرت نظرية التوقع .

ب- نظرية العدالة

تقوم هذه النظرية على شيء أساسي وبسيط وهو الرغبة في أن يعاملوا بعدالة وتتكون مدركات العدالة في أربعة خطوات :

- يقيم العامل معاملة المنظمة له .
 - يدرك الفرد العدالة أو عدم العدالة واعتمادا على قوة الإدراك بتحديد السلوك .
 - يقارن العامل موقفه بموقف الآخرين .
- حيث خضعت نظرية العدالة للعديد من الدراسات وقد ركزت معظمها على جانب واحد هو الدفع على أساس القطعة أو الوقت .
- ومع أن النظرية تعتبر إطارا عاما يفيد معرفة كيفية تأثير العدالة على سلوك الأفراد فإنه يجب التحفظ على التعقيد الموجود في إجراء المقارنات بين العمال في الكثير من المواقف ، لكن رغم هذا التحفظ فإن شعور العامل بالعدالة يتوقف على ما تقدمه المؤسسة له ولغيره من العمال .
- لذا يجب على المؤسسات أن تقدم أنظمة حوافز عادلة لأن العدالة في تقديم الحوافز يؤدي إلى تحقيق مشاعر الرضى والارتياح كما يجب على المنظمات إعطاء معلومات للمرؤوسين بالقدر الذي يتيح لهم مقارنة كيفية حصول الآخرين على عوائد أداء أعلى أو أقل.

المطلب الثالث: تصميم و متطلبات نظام الحوافز

1- مراحل تصميم نظام الحوافز

هناك مراحل يجب إتباعها عند تصميم نظام الحوافز لأول مرة ، أو تعديل النظام المعمول به ، ويبقى على مصمم النظام سواء كان مستشار خارجي ، أو مدير الموارد البشرية ، أو لجنة المديرين التغيير في هذه المراحل بالطريقة المناسبة كما يجب الأخذ في الحسبان شروط النظام الجيد للحوافز .

وتوجد أربع مراحل:

أ- تحديد هدف النظام :

لكل مؤسسة أهداف محددة تسعى لتحقيقها وعلى واضع نظام الحوافز أن يدرس هذا بشكل جيد ويصوغه في شكل هدف للنظام ، كأن يكون هدف نظام الحوافز تعظيم الأرباح أو رفع المبيعات ، أو التشجيع على الأفكار الجديدة وتخفيض التكاليف أو تحسين جودة المنتج¹ .

ولهذا فإن نظام الحوافز الشامل يتضمن مجموعة من الأنظمة الفرعية بداخله فهذا نظام فرعي لرجال البيع ، وآخر لرجال الإدارة ، وآخر للأعمال المكتبية وأعمال الصيانة فيجب على النظام أن يغطي كل المستويات قدر المستطاع .

ب- دراسة الأداء

في هذه الخطوة يتم تحديد وتوصيف الأداء المطلوب وتحديد طريقة قياس الأداء الفعلي ، ويتطلب تحديد وتوصيف الأداء المطلوب ما يلي :

- وجود تصميم سليم للوظائف: بمعنى ألا تكون المهام أكثر ولا أقل مما يجب ، وأن تكون الوظائف محدد ومفهومة ، ولها بدايات ونهايات معلومة وأيضا لها عمليات ونواتج واضحة .
- وجود عدد سليم للعاملين: يجب ألا يكون عدد العمال أكثر ولا أقل مما يجب وتحديد نوع نظام الحوافز على حسب أعمال الأفراد ، فإذا كان الأفراد يقومون بأعمال تعتمد على بعضها البعض فيكون النظام جماعيا أما إذا كانوا يقومون بأعمال متشابهة ومنفصلة فيكون النظام فرديا .
- وجود طرق عمل سليمة: أي وجود أساليب للأداء والاتصال ، وخطوات عمل كاملة وخطوات للحصول على مداخلات العمل وخطوات للمراحل والعمليات وخطوات لنواتج العمل .
- وجود ظروف عمل ملائمة: لكي يؤدي العامل عمله بسهولة يجب توفر التجهيزات والأدوات اللازمة وتوفر الجو الملائم مثل : الحرارة ، الإضاءة ، التهوية
- وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل : لا بد أن يكون للفرد سيطرة كاملة على العمل ، وإلا فلا يمكن محاسبته عليه ، كأن تكون هناك عوامل معينة هي التي تحدد طبيعة ناتج العمل .
- كمية العمل: مثل عدد الوحدات المنتجة وعدد الفواتير التي تم مراجعتها أو المبالغ التي تم تحصيلها تنسب كمية العمل إلى فترة زمنية معينة مثل: الساعة ، اليوم ، الأسبوع والشهر والسنة.
- جودة العمل: مثل عدد الوحدات السليمة ، عدد الوحدات التي بها عيوب

¹ أحمد ماهر، " السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات " الدار الجامعية ، مصر ، الطبعة السابعة 2000. ص(256 - 262)

- **التدريج والترتيب** : التدريج يقصد به أن يكون القياس تقديريا مثل ممتاز، جيد جدا ، جيد ،مقبول ، ضعيف أما الترتيب فيقصد به الأول ، الثاني ، الثالث ، الأخير فالأول له تقدير ممتاز ، والثاني تقدير جيد جدا

2- تحديد ميزانية الحوافز والمكافآت:

في أي نظام حوافز هناك مبلغ إجمالي متاح لمدير نظام الحوافز يقوم بإنفاقه على هذا النظام ، ويجب أن يعطى المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز البنود التالية :

- قيمة الحوافز والمكافآت هي تمثل الغالبية العظمى للميزانية
- التكاليف الإدارية وتشمل تكاليف تصميم النظام ، وتعديله والاحتفاظ بسجلاته واجتماعاته ، وتدريب المديرين عليه .
- تكاليف الترويج وتشمل تكاليف النشرات والكتيبات التعريفية بنظام الحوافز والمتطلبات والملصقات الدعائية .

3- وضع إجراءات النظام :

يتم ترجمة نظام الحوافز في شكل إجراءات متسلسلة وهي :

أ - **تحديد الأدوار** : لا بد من تحديد دور كل رئيسيين في ملاحظة سلوك العمال الذين هم تحت إشرافه ، وتسجيل أنواع الأداء المتميز الذي يستحق عليه الأفراد الحافز ، ورفع التقارير إلى الجهات المعنية مثل مدير نظام الحوافز ، أو مدير الموارد البشرية أو الرؤساء المباشرين لإقرار تقديم الحوافز ، وكذلك تحديد دور هؤلاء في مناقشة وتعديل النظام والموافقة عليه .

ب- **الاجتماعات** : تعقد الاجتماعات الخاصة بلجنة الحوافز ، واجتماعات أخرى خاصة بمدير الحوافز وفي هذه الاجتماعات يحدد من هم المجتمعون والموعد الدوري للاجتماع

ج - **توقيت تقديم الحوافز** : وهو الموعد الذي يتم فيه منح الحافز مثلا بعد الأداء المتميز مباشرة أو في فترات محددة مثل الشهر أو السنة ، أو في مناسبات محددة مثل ، الأعياد ...

د- **نوع الحافز** : توجد لائحة لتحديد أنواع الحوافز حسب نوع كل أداء؟

هـ- **النماذج** : وتشمل سجلات قياس وتسجيل الأداء الفعلي ، ونماذج اقتراح صرف وتقديم حوافز معينة .

4- شروط نظام الحوافز:

- يجب على إدارة المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار عدة شروط لتصميم وتنفيذ نظام الحوافز وتتمثل هذه الشروط فيما يلي :
- البساطة : أي أن يكون نظام الحوافز مختصرا وواضحا ومفهوما في بنوده وصياغته وحساباته.
 - التحديد : ويقصد به أن تكون أنواع السلوك التي سيتم تحفيزها مشروحة
 - يمكن تحقيقه : يجب أن يكون احتمال التوصل إلى التصرفات والسلوك التي سيتم تحفيزها أمرا واردا .
 - يمكن قياسه : ويعني هذا إمكانية التعبير عن كيفية ترجمة الأداء ، والتصرفات التي يتم تحفيزها في شكل مادي ، ولذلك وجب أن تكون التصرفات والسلوك وأيضا العوائد قابلة للقياس بسهولة .
 - معايير للأداء : ويقصد بذلك أن يتم وضع معايير للأداء والسلوك ، وأن يتم ذلك من خلال دراسات تجعل هذه المعايير محددة ، ويمكن تحقيقها وقابلة للقياس كما أشرنا سابقا .
 - ربط الحافز بالأداء : لا بد أن يشعر الأفراد بأن مجهودا قم تؤدي إلى الحصول على الحوافز ، وأن تكون هذه العلاقة واضحة ومفهومة .
 - التفاوت : لا يجب أن يحصل العاملون على نفس القدر من الحوافز وإلا فقدت قيمتها التحفيزية والاختلاف لا بد أن يعتمد على مقدار الأداء الذي أنتجه العامل.
 - العدالة : يجب أن تتناسب حوافز العامل إلى أدائه مع حوافز الآخرين إلى أدائهم، وعدم تحقيق هذه العدالة يؤدي إلى شعور العامل بعدم الرضى الوظيفي
 - الكفاية : يجب أن يكون الأجر كافيا لتلبية احتياجات العمال ، وأن تكون الحوافز زيادة عن الأجر .
 - المشاركة : إن مشاركة العاملين في وضع نظام الحوافز يمكن أن يزيد من اقتناعهم به ، وتحمسهم له ، والمحافظة عليه .
 - حوافز لكل العاملين : يجب أن يشمل نظام الحوافز في وضعه الكامل كل العاملين بالمؤسسة .
 - حوافز ملموسة وذات قيمة: الحوافز الكبيرة والواضحة فقط هي التي تكون ذات تأثير إيجابي ، فقد يحدث العكس عندما يكون مقدار الحافز قليلا .
 - العلنية : يجب أن يكون نظام الحوافز معلنا ، لكي يزيد من ثقة العاملين فيه.

5- نظام المكافأة:

هناك مجموعة من الخطوات لتصميم نظام مكافأة فعال وجيد يمكن توضيحها في الشكل الموالي:

الشكل رقم (1-3) خطوات تصميم نظام مكافأة فعال.



المصدر: محمد عبيدات وآخرون، "إدارة المبيعات والبيع الشخصي" مرجع سابق، ص168.

سنحاول شرح الخطوات المبينة في الشكل رقم (1-3) باختصار:

أ- مراجعة تحليل ووصف وظيفة البيع:

إن تصميم نظام مكافأة فعال يتطلب ضرورة مراجعة وتحليل طبيعة العمل البيعي، مهامه، مسؤولياته، أهدافه وشروطه للكشف عن الجوانب الهامة التي يجب أن يحتويها نظام المكافأة.

ب - تحديد الأهداف الخاصة بنظام المكافأة: من الضروري أن تقوم المؤسسة بتحديد الأهداف التي تنوي تحقيقها من خلال نظام المكافأة لتصميمه بشكل يساعد على تحقيق تلك الأهداف.

ج- تحديد عناصر العمل البيعي المسيطر عليها من قبل رجال البيع وقياسها بموضوعية: ونقصد بذلك تطوير نظام مكافأة بشكل يأخذ في الحسبان مكافأة رجل البيع على رقم المبيعات الخاص به وليس على رقم المبيعات الإجمالي لأن لكل رجل بيع إمكانيات وطاقات ومهارات خاصة في التعامل مع الزبون وزيادة مبيعات المؤسسة.

د- تأسيس مستوى للمكافأة لشغل الوظيفة. : بمعنى تحديد مستوى دخل كافي وقادر على جذب الأشخاص

هـ- تحديد طرق المكافأة: سوف نحاول تلخيص طرق مكافأة رجل البيع في الجدول الموالي.
الجدول رقم(1-1): طرق مكافأة قوة البيع

المزايا	العيوب	
-شعور البائع بالاستقرار والأمان. -سهولة حساب المرتبات وفهمها من طرف قوة البيع.	-تحمل المؤسسة لتكاليف عدم كفاءة رجل البيع. -بائع أقل تحفيزا.	المرتب الثابت
-عدم تحمل المؤسسة لتكاليف رجال البيع غير الأكفاء. -تكلفة رجال البيع هي تكلفة متغيرة.	-اهتمام رجل البيع بزيادة حجم مبيعاته دون الاهتمام بتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.	العمولة
-تحفيز البائع على المشاركة في تحقيق أهداف المؤسسة. -التخفيض في نسبة التكاليف الثابتة.	-تكاليف تسيير قوة البيع مرتفعة. -بذل مجهودات جبارة من طرف البائع في سبيل الحصول عليها.	العلاوة

المصدر: p113, (Economica, Paris 2002), **La vente, la nouvelle donne des forces de vente**, Laurent Hermel, Guy Charon,

يبين الجدول (1-1) مزايا وعيوب طرق مكافأة رجل البيع والتي تتمثل في:

- طريقة المرتب الثابت: تتمثل هذه الطريقة في دفع مبلغ ثابت بصفة دورية في نهاية كل فترة زمنية وهذا المبلغ مستقل عن النتائج التي حققها رجل البيع.

- **طريقة العمولة:** يتم مكافأة رجل البيع وفق هذه الطريقة على أساس النتائج الفعلية التي حققها ويتمثل أجره في نسبة من قيمة المبيعات التي حققها، وقد تختلف هذه النسبة حسب نوع السلعة أو الخدمة المقدمة.

- **طريقة المزج بين المرتب الثابت والعمولة:** حيث يتحصل رجل البيع على مبلغ مضمون وثابت بصفة دورية بالإضافة إلى نسبة عملية تحسب على أساس قيمة المبيعات التي حققها.

وهناك طريقة أخرى تتمثل في العلاوة حيث تقوم المؤسسة بدفع مكافأة إضافية لرجل البيع نتيجة للجهود المبذولة في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة والمتمثلة في زيادة حجم المبيعات، تخفيض تكاليف التوزيع والبيع وزيادة زبائن جدد¹.

و- **مناقشة النظام مع الجهات العليا:** إن مناقشة نظام المكافأة مع الإدارة العليا للمؤسسة يسمح بتصميمه بشكل يتماشى والأهداف العامة للمؤسسة وإحداث تكامل وتنسيق مع بقية السياسات الأخرى للمؤسسة، الإنتاج، التسعير، العناصر الأخرى المكونة للمزيج الترويجي...

ز- **مناقشة النظام مع رجال البيع:** يحقق كفاءة أكبر من خلال معرفة حاجاتهم ورغباتهم المنتظرة من هذا النظام.

ح- **تقييم النتائج:** يتم تقييم النتائج التي تم التوصل إليها ومقارنتها بالأنظمة السابقة لمعرفة فعالية النظام أو عدمها.

وفي تسويق الخدمات يعتبر أفراد الاتصال (قوة البيع) كزبائن لدى المؤسسة عليها أن تهتم بتحفيزهم ليس بالطرق المادية فقط وإنما بالطرق غير المادية كذلك والتي سبق التطرق إليها وتوجيه رسائلها الإشهارية بشكل يشجعهم على أداء عملهم وبناء علاقة مستمرة مع الزبون.

المطلب الرابع: أثر التحفيز والمكافآت على أداء رجال البيع

أظهرت استطلاعات حديثة لمجموعات مختلفة من العاملين النتائج التالية:²

- 77% من العاملين يريدون أن يعملوا بجد ويبدلوا قصارى جهدهم في وظائفهم.
- 55% قالوا أن لديهم رغبة داخلية ليدلوا قصارى جهدهم بغض النظر عن العائد المادي.
- 50% قالوا أنهم يعملون بالقدر الذي يجنبهم الطرد من الوظيفة.

¹ Jean-Jacques Grouthe, **Marketing et communication commercial**, edition Eska, Paris, 2000, p405

² تويلا دل، "كيف تحفز موظفيك، ترجمة"، ريم السالم، مراجعة: يوسف محمد القبلا، الدار العربية، لبنان، 1993، ص30.

- 85% كان باستطاعتهم أن يصبحوا أكثر فاعلية في وظائفهم، وعندما سئلوا لماذا لم يعملوا بجد أكثر؟ قالوا: رؤساؤنا في العمل لا يعرفون كيف يجعلوننا نعمل بجد أكثر , لا يدفعون لنا ما يحفزنا للعمل بجد أكثر.

يمكن القول أن للحوافز دور كبير في رفع معنويات العاملين وتشجيعهم على العمل أكثر وبجد، خاصة وأن الأجور والمكافآت معروفة بين زملاء العمل، وحتى لو كانت مختلفة قليلا يؤدي ذلك إلى تدمير وعدم رضا بعض العاملين .

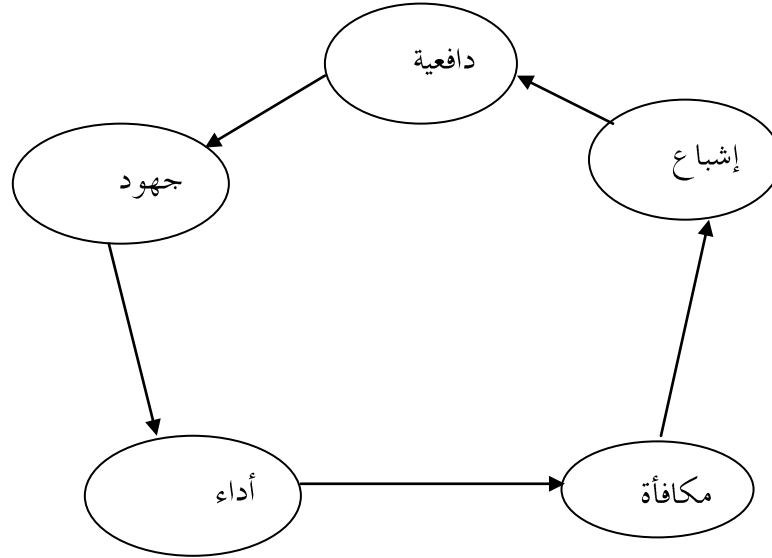
1- وسائل التحفيز: من بين الوسائل التي يمكن للمؤسسة أن تحفز بها رجال البيع لديها: الأجر الثابت والمتغير، العلاوات، التشريفات، المكافآت، الحوافز المعنوية، العمولة، ويمكن الجمع بين هذه الوسائل.

2- وسائل التحفيز المعنوية: من عوامل التحفيز المعنوية ما يلي:¹

- الاحترام: يتألف الاحترام من عناصر متعددة وهو يجعل العاملين يشعرون بأنهم ذوي أهمية بالنسبة للمؤسسة، فمن بين الالتزامات التي تبرهن من خلالها المؤسسة احترامها لعاملها ما يلي:
 - يجب أن تطبق قوانين العمل على كل فرد مع رفض كل أشكال التفرقة والتمييز.
 - يجب إرساء قواعد التعامل بلطف فمثلا تحية العاملين عند بدء العمل ومجرد قول من فضلك وشكرا ذات مغزى كبير تحدد شعور الناس نحو عملهم .
 - يجب الأخذ بعين الاعتبار خصوصيات العاملين واحترام اختلافاتهم .
 - يجب احترام إسهامات كل فرد في إحراز الأهداف الموجودة فمهما كانت إسهاماته بسيطة يجب إشعاره أن إسهاماته ذات أهمية كبيرة.
 - التقدير: يمكن أن يكون بواسطة إرسال بطاقة بمناسبة معينة، مكافآت مثل مكافأة العامل المثالي.
 - المسؤولية: أي يجب الأخذ بعين الاعتبار إلى أي مدى يستطيع العامل حمل مسؤولية العمل الذي يقوم به ومتى يمكن إسناد مسؤوليات إضافية إليه؟
 - الترفيه: فالعامل يؤدي عمله بحماس أكثر كلما كان هناك جو من المرح يأسر النفس أثناء العمل.
- والتحفيز متعلق بتحسين الأداء مباشرة كما يوضحه الشكل الموالي:

¹ دي كامب، مدير القرن الواحد والعشرين "مهارات إدارية للألفية الجديدة"، دار الوفاء للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، الطبعة الاولى 2000، ص223-228.

الشكل رقم (1-4): تأثير الحوافز على أداء رجل البيع



المصدر. P658. Philippe Kotler & Dubois: " **Marketing Management** ", 9 éme Edition Publi-union , France

يظهر من الشكل أن إشباع حاجة معينة يظهر الدافعية ، مما يجعل رجل البيع يبذل جهودا حتى يحقق الأداء المطلوب منه، وهذا يعني الحصول على مكافآت، مما يؤدي حتما إلى إشباع الحاجة وظهور حاجة أخرى ،ويبقى أداء رجل البيع في تحسن مستمر ضمن هذه الحلقة، وإذا لم يتم الإشباع ،فهذا يعني أن الأداء سيبقى كما هو.

وحتى تتم سياسة التحفيز بفعالية لابد من تحديد :

- مهمة القوى البيعة.

- الهيكل الجديد للمؤسسة (الأهداف، الوضعية التنافسية، مجهودات رجال البيع، وتكاليف الجهود). وذلك من أجل تحديد المناطق لضمان تغطية وتنمية مثلى .

خلاصة:

مما تقدم في الفصل الاول يمكن استخلاص النتائج التالية:

- يعتبر أداء رجل البيع عنصرا مهما لنجاح مهمة البيع، كون أن هذا الأداء يساهم في تكوين نظرة العميل الخارجي اتجاه المؤسسة واتجاه منتجاتها، لذلك يجب مراعاة العوامل النفسية والمادية التي تحدد نوعية ومستوى أدائه، مع محاولة التأثير فيها لكي لا تؤثر سلبا على هذا الأداء، وبالتالي التأثير السلبي على خدمة العميل ومن ثم التأثير السلبي على سمعة المؤسسة ومنتجاتها.
- رجل البيع هو ممثل المؤسسة في نظر العملاء، وبذلك المؤسسة ملزمة بالاهتمام به وتطوير مهاراته، وذلك من خلال الإدارة التي تسير وتنظم مهامه وتنمي مهاراته وقدراته، ومهما تطلب ذلك الكثير من الوقت والاستثمار، فإن له نتائج ايجابية على المؤسسة وعلاقتها مع عملائها.
- من أجل تقديم خدمة جيدة للعملاء والذين تقوم على أكتافهم المؤسسة، من الضروري أن تعمل هذه المؤسسة أولا بتنظيم البيت من الداخل، وبمعنى آخر فإن جودة الخدمة داخل المؤسسة أي ما تقدمه لعمليها يجب أن يكون مواكبا للجودة التي تتطلع لتقديمها خارجيا.
- إن المسؤولية التي يتحملها رجل البيع في نجاح عملية البيع كبيرة، وهذا النجاح مقترن بإرضاء العملاء، وذلك بتقديم خدمة متميزة، وهذه الأخيرة لن تكون الا بالدافعية التي تضيفها الإدارة بالتحفيز.

الفصل الثاني:

التدريب

تمهيد:

إن مهمة إدارة الأفراد لا تقتصر على عملية الاختيار وتقييم الأعمال أو غيرها، فهي تتعدى ذلك إلى رفع الكفاءة عن طريق وضع سياسات، وبرامج خاصة بالتدريب وتحضير الأفراد لممارسة أعمالهم ومهامهم بصفة سليمة، وذلك لتحقيق أكبر قدر ممكن من العمل بأقل جهد، وأقل زمن وأقل تكلفة، لذا يحتل التدريب مكانة هامة، بين الأنشطة الإدارية الهادفة إلى إحداث تغيير في قدرات الأفراد ومهاراتهم. وفي عالم يتسم بالديناميكية والمنافسة والتغيرات، التكنولوجية، الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية أصبح لزاما على المديرين صياغة استراتيجية دقيقة تمكن المؤسسة من التكيف مع المحيط الاقتصادي الجديد، وهذا ما جعلها تعطي اهتماما كبير للعنصر البشري، الذي يعد أهم الركائز الذي يساعد المؤسسة على الاستجابة للتطورات السريعة والمتلاحقة في مختلف المجالات، وذلك من خلال استغلال قدراته وطاقاته والعمل على تنميتها وصقلها، وهذا لا يتم إلا عن طريق التدريب. أمام هذا نجد أنفسنا أمام حتمية الوقوف عند وظيفة التدريب وإعطائها القدر الكافي من الاهتمام ، لذا تطرقنا في هذا الفصل الى المباحث التالية:

المبحث الاول : عموميات حول التدريب.

المبحث الثاني: مراحل العملية التدريبية.

المبحث الثالث: فعالية البرامج التدريبية.

المبحث الأول: عموميات حول التدريب

يعد التدريب من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية التي استحوذت على اهتمام كبير خاصة في الوقت الحاضر ولذلك تعددت المفاهيم واختلفت وجهات النظر بين الكتاب والباحثين مما أدى إلى إثراء مفهومه و صياغته حسب المتغيرات الزمانية والمكانية.

المطلب الاول : تعريف التدريب

- عرف بعض الكتاب بأنه "الجهود الإدارية أو التنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الإنسان على الأداء العمل معين أو القيام بدور محدد في المنشأة التي يعمل فيها"¹.

ركز الكاتب في هذا التعريف على الجهود وقدرات الأفراد لتحسين الكفاءة والقيام بعمله وفق المستوى المطلوب، والمقصود بالجهود هي الجهود العضلية والذهنية، أما القدرات فهي مجموعة المعلومات والمهارات لدى الفرد.

ويعرفه عمر وصفي عقيلي: أنه عملية مخططة تقوم باستخدام أساليب وأدوات بهدف تحسين، وصقل المهارات، والقدرات لدى الأفراد وتوسيع نطاق معرفته، للأداء الكفاء من خلال التعلم لرفع مستوى كفاءته وبالتالي كفاءة المنشأة التي يعمل بها كمجموعة عمل"².
أما نائل عبد الحافظ العواملة فقد عرفه كما يلي:³

" التدريب عملية نظامية هادفة إلى إعداد العناصر البشرية المؤهلة في مختلف المجالات الإدارية والمهنية والفنية، وتزويد القطاعات الإنتاجية لحاجاتها من هذه العناصر والعمل على تطويرها ورفع كفاءتها ويرتكز التدريب على ثلاثة أبعاد رئيسية هي المدرب والمتدرب والبرامج التدريبية التي تتضمن المواد العملية والأساليب وغيرها من الجوانب المادية والمعرفية.

ويعرفها نظمي شحادة: " على أنه زيادة المهارات والمعرفة المحددة في مجالات معينة بالإضافة إلى كونه محاولة في زيادة وعي المتدربين بأهداف المؤسسة التي يعملون بها بعبارة أخرى التدريب هو عملية تعلم المعارف وطرق وسلوكيات جديدة تؤدي إلى تغيرات في قابليات الأفراد لأداء أعمالهم"⁴.

¹ مصطفى نجيب شاويش، "إدارة الموارد البشرية"، دار الشروق، الأردن، 1996، ص 232.

² عمر وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية" مؤسسة زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1991، ص 220.

³ نائل عبد الحافظ العواملة، " تطوير المنظمات"، مركز أحمد ياسين الفني، الأردن، 1995، ص 147.

⁴ نظمي شحادة، محمد الباشا و آخرون، " إدارة الموارد البشرية" دار صفاء للنشر و التوزيع، الأردن، طبعة 2000، ص 52.

ويؤكد على أن الخيرات، والمهارات والمعارف لا بد أن ترتبط بصورة مباشرة بحاجته، في تطوير وتنمية أدائه.

ومن هذه التعاريف السابقة، يمكن أن نقول أن كلا منها يقدم وجهة نظر معينة للتدريب وسنحاول أن نقدم تعريفا شاملا: "بأنه مجموعة من الأنشطة، والعمليات الهادفة إلى تحقيق مستوى مستهدف من الكفاءة والفعالية والمقدرة في المورد البشري التي تتناسب مع ظروف عمله الحالية والمستقبلية".

المطلب الثاني: فوائد العملية التدريبية.

للتدريب عدة فوائد نذكر فيها ما يلي:

- 1- **زيادة الإنتاج:** إن زيادة وصقل المهارات والقدرات لدى العاملين، سيؤدي إلى تحسين أدائهم وبالتالي زيادة إنتاجيتهم، وبالتالي يستمر نمو المنشأة وتحقق أهدافها.
- 2- **اقتصاد النفقات :** إن البرامج التدريبية تؤدي مردودا أكثر من كلفتها فتدريب العاملين على استخدام السليم للآلات طبقا لأصولها في الكثير من الاقتصاد في النفقات من سلامة للآلة واقتصاد في المواد وقلة المخاطر.
- 3- **تخفيض حوادث العمل:** إن الحوادث في المنظمة تكثر نتيجة للخطأ بسبب عيوب في الأجهزة المعدات، وظروف العمل، والتدريب يعتبر وسيلة لتعريف العاملين بأحسن الطرق في تشغيل الآلة والحركة، وكذلك مناولة المواد وتلك جميعها مصدر من مصادر القضاء على الحوادث الصناعية أو على الأقل التقليل منها¹.
- 4- **قلة دوران العمل:** إن تدريب العاملين، وتلقيهم من المعارف التي تتفق ومداركهم وزيادة قدراتهم في مزاوله أعمالهم، يعني إيجاد نوع من الاستقرار والثبات في حياة العاملين، وزيادة رغبتهم وقدراتهم في مزاوله أعمالهم وإيجاد نوع من الاستقرار والثبات في حياة العاملين وزيادة رغبتهم في خدمة المنظمة.
- 5- **توفير القوة الاحتياطية في المنشأة:** إن التدريب شكل مصدرا مهما للطلبات الملحة للأيدي العاملة وخاصة أيام الرخاء الاقتصادي فعن طريق التدريب يتم تخطيط وتهيئة القوى العاملة المطلوبة.
- 6- **قلة الإشراف:** تدريب العاملين معناه تعريفهم بأعمالهم وطرق أدائها وبذلك يخلق معرفة ووعيا وقدرة على النقد الذاتي وبهذا سوف لا نحتاج المندوب للمزيد من الإشراف سواء لإرشاده في أداء عمله أو رقابته.
- 7- **التدريب الخاص بالمشرفين و تقدم الإدارة:** إن التدريب موجه لكل فئات العاملين، ومنهم الإداريين فالتدريب يزيد من قدراتهم ويزودهم بالمعارف التي تزيد من إمكانياتهم في حل مشاكل الإدارة ومعاملة

¹ راوية حسن، "إدارة الموارد البشرية" رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، مصر، ص 168.

العاملين معاملة إنسانية وبذلك يمكن القضاء على الكثير من أخطاء الإدارة، ومن ثم القضاء على الكثير من الشكاوي¹.

المطلب الثالث : أنواع التدريب

هناك تقسيمات عديدة لأنواع التدريب، فهناك من يصنفها حسب الهدف منها، وهناك من يصنفها حسب المستوى الوظيفي أو نوع الوظيفة وآخرون يصنفونها حسب المكان، وحسب مرحلة التوظيف وهذا ما سوف نتناوله في بحثنا.

1 - حسب مرحلة التوظيف²

لا يقتصر التدريب على فئة معينة من العاملين دون أخرى بل يشمل كافة أنواع فئات العاملين من مشرفين وعمال صناعيين...إلخ، ولكن بشكل يمكن تصنيف التدريب حسب مرحلة التوظيف إلى نوعين هما:

أ - التدريب في المراحل الأولى من التوظيف³:

وهو التدريب الذي يحصل عليه الفرد في الأيام الأولى من التحاقه لتعيينه في الوظيفة، ويعتبر بمثابة تهيئة الأفراد وتعريفهم بالعمل الجديد الذي أصبح مسندا لكل واحد منهم وكيفية أدائه وإعلامهم أيضا بأنشطة المنشأة وأهدافها وسياساتها، ومهام ومسؤوليات الوظيفة التي عين فيها كل منهم وبكيفية النهوض بأعبائها، وعلاقة عمله بأعمال الآخرين و مدى مساهمة العمل الذي يقوم به في تحقيق الهدف العام للمنشأة الذي وجدت من أجله كما يحاط كل فرد منهم علما بظروف العمل كالأجور والتقيات، والخدمات التي تقدمها المؤسسة للعاملين، وغيرها من الأمور التي تتعلق بأنظمة العمل في المنشأة. و ينقسم هذا النوع من التدريب بدوره إلى:

- التدريب التوجيهي: يهدف إلى تقديم الموظفين الجدد للعمل لتحقيق العديد من الأهداف منها

الترحيب بالعاملين الجدد وخلق اتجاهات نفسية طيبة لهم عن المشروع وتهيئتهم للعمل وتدريبهم على القيام به وإزالة الغموض أو الإجابة عن الاستفسار التي يبحث عنها الموظف، ويساعد هذا النوع من التدريب على التكيف والتأقلم مع الوظيفة التي يشغلها بسهولة وسرعة.

- التدريب التخصص الابتدائي: يتضمن واجبات وتعليمات وخصائص الوظائف التي سوف يمارسها الفرد الجديد.

¹ عبد الغفار حنفي، "السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد"، الدر الجامعية، 1993 ص (582-583).

² عمر وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية" مرجع سبق ذكره، ص 226.

³ صلاح الشنواي، "إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية"، مدخل للأهداف، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، طبعة 1999، ص 144.

– التدريب أثناء تأدية الخدمة: في هذا النوع تشجع وتسعى المنظمات إلى أن يقوم المشرفون المباشرون فيها بتقديم المعلومات والتوجيه المستمر للمرؤوسين أثناء أدائهم للعمل¹.

ب – التدريب في مراحل متقدمة من التوظيف:

ويقصد به تدريب العاملين القدامى في المنشأة، ويهدف هذا النوع من التدريب لاكتساب العاملين مهارات ومعارف جديدة يتطلبها التقدم في العلوم الإدارية، والتكنولوجيا فيساعدتهم على تحسين قدراتهم في إنجاز العمل وتطوير المعارف والمهارات التي اكتسبوها من قبل مما يؤدي إلى رفع كفاءتهم في العمل، ويمكن تقسيم العاملين القدامى إلى أربع فئات:

– موظفي قاعدة الهرم: وتشمل أعمال صناعية وفنية متنوعة

– مجموعة المستوى الإشراف الأول: وتمثل الإدارة المباشرة.

– مجموعة المديرين في المستوى الأوسط: وتمثل الإدارة الوسطى.

– مجموعة المديرين في المستوى الأعلى: وتمثل الإدارة العليا.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن المؤسسة تضع لكل مجموعة برنامج تدريسي خاص بما يتوافق مع طبيعة ونوع العمل الذي تقوم به، فما يناسب مجموعة ما من مهارات، ونوع معين من التدريب قد لا يتناسب بنفس درجة الأهمية مجموعة أخرى، ويتضمن التدريب العاملين القدامى الأنواع التالية:²

– التدريب بغرض الترقية و النقل: يكون هذا التدريب من أجل إعداد الفرد لشغل وظائف جديدة ترغب المنظمة اسنادها له، سواء كانت ترقية أو نقل من منصف لآخر وبالتالي تزيد من مهاراته ومعارفه في الوظيفة الجديدة .

– التدريب بغرض تجديد المعلومات: (بغرض تطبيق النظم المستعملة)

ويتضمن المعلومات الحديثة التي ينبغي تقديمها للموظف في التخصص الذي يمارسه، وتدعوا الحاجة دائما إلى تعميم هذا النوع من التدريب في كل أنواع التخصصات³.

– التدريب للتهيئة للمعاش: وهو نوع حديث للتدريب، ويطبق في المجتمعات الراقية حيث يتم فيه تهيئة كبار السن للخروج على المعاش، فيتم تدريبهم على البحث عن طرق جديدة للعمل والبحث عن

¹ أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، مصر، طبعة 1999، ص 325.

² عمر وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية" مرجع سبق ذكره، ص 227.

³ صلاح محمد عبد الباقي، "الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات"، جامعة الاسكندرية، مصر، 2001 ص 222.

الاهتمامات الأخرى غير الوظيفة والسيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة بالخروج على المعاش ومنه القضاء على الملل والضجر بسبب أوقات الفراغ التي يجدون أنفسهم فيها¹.

2- أنواع التدريب حسب المستوى الوظيفي:

يمكن تقسيم أنواع التدريب حسب المستوى الوظيفي إلى أربعة أنواع نوردتها فيما يلي:

أ- التدريب المهني: وهو التدريب في مجال الحرف التي تتطلب مدى كبير ومتنوع من المهارات والمعرفة والاستقلالية، في الحكم والتقدير، ويعتبر هذا النوع من التدريب نظام من خلاله يعطي الفرد التوجيهات والخبرة أو الممارسة داخل أو خارج العمل².

ويقسم هذا النوع من التدريب بتسمية المهارات الفنية والحرفية واليدوية والميكانيكية للعاملين إذ يهدف إلى إكساب الأفراد مهارات ومعارف لأداء مهنة معينة تربط بمجموعة كبيرة من الأعمال المهنية والحرفية والتي تتطلب مهارات محددة وتأهيلا يدويا³.

ويشمل هذا النوع من التدريب فئة العاملين الذين ينتمون إلى المستويات التنفيذية، كما يشمل العاملين الجدد والقدامى، ويتم داخل المؤسسة أو خارجها في مراكز التدريب المهني الخاص ومن أمثلة هذا النوع من التدريب أعمال الكهرباء، التجارة، الميكانيك، الصيانة، التشغيل تصليح الآلات المكسرة، صيانة الحديد... إلخ⁴.

ب- التدريب التخصصي: يشمل هذا النوع من التدريب الوظائف أعلى من الوظيفة الفنية والمهنية فهو يتطلب خبرات ومعارف متخصصة لمزاولة مهن أو عمل متخصص، إذ يعمل على تحسين وتزويد الفرد بالمعارف والمهارات التقنية، ومن أمثلتها:

هندسة الإنتاج، هندسة الصيانة، الأعمال المحاسبية، والمشتريات والمبيعات والأعمال الهندسية... إلخ، وهذه المعارف والمهارات لا تكون روتينية، وإنما تحتاج دوماً إلى التجديد والابتكار وتركز على حل المشاكل المختلفة ومعالجتها وتصميم الأنظمة والتخطيط لها ومتابعتها واتخاذ القرار فيها⁵.

ويدعى هذا النوع من التدريب بالتدريب التخصصي لكون الفرد يتخصص في مهنة متخصصة معينة ، أو

¹ أحمد ماهر ، "إدارة الموارد البشرية" مرجع سابق، ص 226.

² رواية محمد حسن، "إدارة الموارد البشرية" مرجع سبق ذكره، ص 173-174.

³ نائل عبد الحافظ عوالة، "تطوير المنظمات" مرجع سبق ذكره، ص 251.

⁴ صالح سعيد عودة، "إدارة الافراد" منشورات الجامعة المفتوحة، ليبيا 1994، ص 240.

تخصص معين ، و هو يشمل مجالات واسعة من الأعمال المتخصصة ، والتي تتم بطبيعة فنية دقيقة ¹.

ج- التدريب الإداري : يشمل هذا النوع من التدريب فئات الإداريين في المستويات الإشرافية أو العليا أو الوسطى ، أي العاملين بالوظائف الإدارية ، فهو يتضمن مجالات واسعة تتركز حول الجوانب السلوكية ، والقيادية ، والمالية ، والمحاسبة ، والتخطيطية ، والرقابية والتنظيمية وغيرها. ²

وقد يركز التدريب بشكل خاص على العاملين في الإدارات الوسطى والعليا فعلى مستوى الإشراف الأول الذين على عاتقهم مسؤولية قيادة وإدارة العمل الذي يمارسه عاملون آخرون لا يقومون بدورهم بالإشراف على آخرين .

أما على مستوى الإدارة الوسطى وهو ذلك المستوى الذي يبدأ فوق مستوى الإشراف الأولي، وإلى مستوى أقل مباشرة من مستوى الإدارة العليا ولهذا المستوى أهمية بالغة في زيادة كفاءة العمل في الأجهزة المختلفة والتنسيق بينهما فإنه يحقق الاتصال بين كبار القادة و المستويات كما يتم ترشح الأفراد العاملين الصالحين بشغل وظائف الإدارة العليا.

أما التدريب على مستوى الإدارة العليا يتضمن الوظائف الرئيسية التي تكون من مستوياتها ، وضع السياسات العامة لمؤسسة، وإيجاد القرارات الرئيسية ³.

فالتدريب الإدارة يسعى إلى تنمية المعارف والمهارات والخبرات حول الجوانب السلوكية و القيادية والمالية والمحاسبة، وكل ما يتعلق بالعمليات الإدارية كإتخاذ القرارات.

د- تدريب المتدربين: يعتبر المدرب من أحد العوامل الأساسية التي تقوم عليها العملية التدريبية بسبب دوره المهم في تهيئة و إعداد العناصر البشرية المؤهلة ، ويتم تدريب المتدربين بغرض إعدادهم للقيام بدورهم وذلك بتطوير وتنمية مهاراتهم، ورفع كفاءاتهم ليتمكنوا من إيصال المعلومات والمعارف والمهارات إلى المتدربين وكيفية التعامل معهم بنجاح.

ويسعى هذا النوع من التدريب إلى تسهيل وتنظيم عمليات نقل المعارف والخبرات من المدرب إلى المتدرب

3 - أنواع التدريب حسب مكانها:

يمكن تصنيف أنواع التدريب حسب المكان الذي يتم فيه تدريب العاملين إلى نوعين إما أن يكون داخل المؤسسة أو خارجها.

¹ صالح سعيد عودة ،"إدارة الافراد" مرجع سبق ذكره ، ص 240.

² نائل عبد الحافظ عوالة ،، "تطوير المنظمات" مرجع سبق ذكره، ص 251.

³ صلاح عبد الباقي، "الجوانب العلمية والتطبيقية في ادارة الموارد البشرية بالمنظمات" مرجع سبق ذكره، ص 224.

أ - التدريب داخل المؤسسة : يعتبر هذا النوع من التدريب أكثر انتشارا بسبب انخفاض تكاليفه مقارنة مع التدريب الخارجي وكذلك أقصر مدة التدريب فهذا النوع من التدريب يقوم عن طريق مدربين ينتمون إليها أو من خارجها بحيث تتعاقد المؤسسة معهم لإجراء برامج تدريبية و الإشراف على تنفيذها و يتم في قاعات متخصصة للتدريب، أو قاعات دراسة داخل المؤسسة أو في موقع العمل¹.

ويعتبر التدريب في مكان العمل الأكثر شيوعا، ويتولى التدريب هنا بطريقتين إما أن يكون في مكان العمل الفعلي، حيث يتلقى الفرد التوجيه و الإرشاد من الشخص المسؤول عنه حتى يتمكن من إتقان العمل، و إما أن يكون التدريب خارج مواقع العمل و في أماكن خاصة محددة لذلك و لكن مزودة بكل الظروف التي تجعلها تكرر لمكان العمل الفعلي، و يتم التدريب بالتعليم و التوجيه كما في الحالة الأولى و الفرق يكمن في عدم توجيه اهتمام كبير إلى الإنتاج و توجيه التركيز إلى تدريب الفرد و تعليمه².

و يتميز التدريب في مكان العمل بسهولة نقل المعارف و المهارات إلى حيز واقع العملية و بالتالي سهولة إستيعاب المتدرب للبرامج التدريبية و ذلك لتماثل و تشابه طرق التدريب مع ظروف أداء العمل .

ب- التدريب خارج المؤسسة : في بعض الأحيان تفضل المؤسسة القيام بتدريب العمال خارج محيطها و ذلك بسبب توافر الأدوات التدريبية المتاحة بشكل أفضل في الخارج و سبب عجزها في إنجاز برامج تدريبية أفضل.

و قد يتم هذا النوع من التدريب في المؤسسات خاصة بالتدريب ، أو يتم عن طريق برامج حكومية فقد تقوم الدولة بدعم برامج التدريب من خلال مراكز التكوين المهني و التمهين ، و من خلال الفرق التجارية و الصناعية، و هي تركز على رفع المهارات و المعارف لدى الأفراد سواء كانوا عاملين، بالمؤسسة أو غير عاملين بها .

4 - التدريب حسب الغاية منه:

يمكن تصنيف أنواع التدريب حسب الغاية منه إلى الأنواع التالية:

أ - برامج التدريب و التوجيه : يخص هذا النوع من البرامج التدريبية العاملين الجدد ، و يتمثل دورها في تقديم الفرد بعمله، بطريقة تخلق في نفسه انطباع جيد عن المؤسسة، و العمل فيها، و تعريفه بالحيث الذي يعمل فيه، و الذي يتمثل في الوظيفة التي سيستغلها، و الوظائف الأخرى المماثلة، و العاملين الذين يقومون بهذه الوظائف ، و كذلك إعطائه فكرة عن طريقة العمل و الدور الذي تلعبه هذه الوظيفة في

¹ أحمد ماهر ، "إدارة الموارد البشرية" مرجع سبق ذكره، ص (146،328)

² صلاح الشنواني ، "إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية" مرجع سبق ذكره، ص 146.

تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، وإشعار الفرد بأهمية العمل الذي يقوم به، سيولد لديه و فيه في تحسين أدائه و تطويره.

و يعتبر هذا النوع من التدريب مهم في حياة العامل الجديد لأنه سيساعده على التأقلم، و التكيف مع الوظيفة الجديدة ، و أدائه عمله شكل جيد ، و التأقلم بشكل عام مع المحيط الداخلي للمؤسسة ¹.

ب- التدريب العلاجي: يحتاج الفرد إلى برامج تدريبية علاجية في حالة فشله في أداء عمل معين يكون قد خضع فيه لبرامج تدريبية سابقة ، و لهذا تصمم المؤسسة برنامج تدريبي ثاني لإدارة النقص و معرفة أسباب هذا الفشل فقد يكون نتيجة نقص في قدرات الفرد في استيعابه للبرنامج التدريبي أو نسيان الطرق والأساليب التي تعلمها، أو قد يكون ناتجا عن عدم إيصال معلومات من طرف المدرب بطريقة سليمة وبسيطة ، بحيث يسهل فهمها و تعلمها بسرعة، و بمعرفة أسباب فشل البرنامج التدريبي الأول، تستطيع المؤسسة إزالة النقائص التي كانت سببا في فشل الفرد و الاستفادة من البرامج التدريبية ².

ج- التدريب على الأمن : ويعمل هذا النوع بتدريب العمال على الأمن و كيفية التعامل مع المخاطر وتوفير ظروف الأمن داخل المصانع أو المكاتب، و بهذا النوع من التدريب يزداد وعي الأفراد اتجاه الأمن ويمتد دور هذه البرامج لترشيد العامل لتوفير الأمن و حماية نفسه حتى و هو خارج المؤسسة ³.

إذن يهدف هذا النوع من التدريب إلى تحسيس العامل بأهمية الأمن لحفظ سلامته و سلامة عمله ، و أيضا المحافظة على ممتلكات المؤسسة من معدات و أدوات ، و مباني و مخزونات و غيرها ، و بالتالي هدف هذه البرامج هو الرقابة على الإنتاج و وسائله بالمؤسسات ذات الجودة التي تقوم بتدريب أفرادها على الرقابة من الحوادث و المحافظة على الآلات و الأجهزة .

د- التدريب لتعليم الأفراد و تثقيفهم : ليس التدريب فقط لأجل الأعمال المطلوبة من الأفراد القيام بها، ولكن قد تقوم بعض المشروعات بدور يشبه دور المؤسسات التعليمية ، فنقدم لأفرادها دروسا في المجالات العلمية ، و الثقافية، مثل العلوم الإنسانية و الاقتصاد و التاريخ، و لا يستفيد من هذا التدريب الأفراد فقط، و إنما من المتوقع أن تستفيد منه المؤسسة بطريقة غير مباشرة، و كنتيجة لزيادة المعرفة لدى الأفراد، واتساع أفق تفكيرهم، و ما لذلك من انعكاسات على أدائهم .

هـ - التدريب بغرض الترقية : يقصد بمفهوم الترقية هو انتقال الفرد من وظيفة معينة إلى وظيفة أعلى منها مع تحمل مسؤوليات أكبر ، و هذا يعني أن الوظيفة الجديدة تتطلب مهارات، و معارف خاصة بها و

¹ صالح سعيد عودة ، "إدارة الافراد" ، الجامعة المفتوحة، طرابلس ، ص (243،244)

² أحمد ماهر ، " إدارة الموارد البشرية" مرجع سبق ذكره، ص

³ صلاح الشنواني ،" إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية " مرجع سبق ذكره، ص 142-143.

رغبة الفرد في الارتقاء تولد لديه رغبة في اكتساب المزيد من المهارات ، و المعارف لأداء العمل المطلوب منه وفق المستوى المطلوب.

إن اكتساب المعارف و المهارات الجديدة ، قد يكون عن طريق تلقي الأفراد البرامج التدريبية الخاصة برفع المهارة ، و زيادة المعرفة لشغل الوظيفة الجديدة، فقد تقوم المؤسسة بتصميم برامج تنفيذية لبعض العاملين قصد تدريبهم بما يحفز الأهداف العامة للمؤسسة كما يكون التدريب بطريقة غير مباشرة ، حيث يقوم الفرد بتدريب نفسه على شغل وظائف أعلى من وظيفة الحالية و ذلك عن طريق دقة الملاحظة ، لكيفية قيام الفرد آخر بالعمل ، أو إحلال محل شاغر الوظيفة أثناء تغيبه.

المطلب الرابع : أساليب التدريب

يمكن تصنيف طرق التدريب إلى طريقتين : التدريب الفردي و التدريب الجماعي ، و كل من هاتين الطريقتين تتمثل على طرق فرعية نذكرها فيما يلي :

1- التدريب الفردي: و يقصد به تدريب كل فرد على حدة، و هذا يتم بعدة طرق أهمها ما يلي:

أ - التدريب أثناء العمل :

و يعني تدريب الأفراد في مكان عملهم و في أوقات العمل و يقوم بمهمة التدريب الرئيس المباشر و بالتالي أن العامل يتدرب في بيئة طبيعية .¹

و يكون التدريب بخطوات مخططة حيث يقوم المدرب بتوجيه و تدريب المتدرب و ذلك بإعطاء معلومات تعريفية أولية و تزويده ببعض المعلومات التخصصية، و القيام ببعض الأنشطة أمامه و بعد ذلك يعيد القيام بها الفرد المتدرب لاختبار مدى فهمه و استيعابه للمعلومات ، و بعد ذلك يواصل الفرد القيام بعمله مع مراقبة أحد الرؤوسين له، و تقديم توضيحات له كلما احتاج إلى ذلك ، و يعتمد نجاح هذه الطريقة بشكل كبير على درجة إخلاص المتدرب و مدى جديته في التدريب .²

ب- نقل الموظف بصفة مؤقتة لأداء أعمال أخرى :

يتم تدريب الموظف وفق هذه الطريقة عن طريق إلحاقه بعدد من الوظائف على فترات مؤقتة للإلمام بكل وظيفة و من مزايا هذه الطريقة أنها تتيح للموظف فرصة زيادة قدراته العامة و درايته بالأعمال الأخرى المتصلة بوظيفته و وقوفه على أوجه الترابط بين أنشطة المنشأة المختلفة.

ج. تكليف الموظف بأعمال ذات مسؤوليات أعلى:

¹ صلاح عبد الباقي، "الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات" مرجع سبق ذكره، ص 278.

² صالح عودة سعيد ، "إدارة الافراد" مرجع سبق ذكره ، ص 260.

يكلف الموظف بأعمال تكون أكبر مسؤولية، بتكليفه بالإشراف على قسم أو إدارة بالمنشأة لفترات معينة ، و تصلح هذه الطريقة لتدريب العاملين المرشحين للترقية لوظائف إشرافية و ذلك لإكسابهم مهارات قيادية .

2 - التدريب الجماعي : و يقصد به تدريب أكثر من موظف معا ، و هذا لا يكون في أوقات العمل الرسمية ، و قد تكون داخل المنظمة أو في مراكز التدريب خارج المنظمة و من مزايا التدريب الجماعية هو استفادة المتدربين من خبرات بعضهم البعض ، و من أهم طرق التدريب الجماعية نذكر ما يلي:¹

أ- المحاضرات: في هذه الطريقة يقوم المدرب بدور الأستاذ المحاضر ، إذ يقوم بإلقاء محاضرات يتمكن من خلالها المتدربون باستيعاب الأفكار و المعلومات حول موضوع التدريب ، و يعتبر هذا الأسلوب من التدريب تقليدي ، فمن سلبياته شرود المتدربين من مواضيع لأخرى ، لأن الاتصال يكون في اتجاه واحد ، أي من الأستاذ المحاضر إلى المتدرب، فالمحاضرة تكون دون نقاش من قبل المتدربين ، و هذا ما يؤدي إلى انخفاض مشاركتهم في برنامج التعلم.

ب- دراسة الحالات: يعتمد هذا الأسلوب من التدريب على دراسة حالات من واقع العمل ، حيث يقوم بطرح مشكلة أو حالات معينة ، و يقوم المدرب بدراسة أبعادها و أسبابها و البحث عن حلول بديلة لهذه المشكلة و تقييم البدائل المختلفة و تتم مناقشة هذه الحالة بين الطرفين (المدرب و المتدرب) للوصول إلى أساليب ناجعة و فعالة للمشكلة المقترحة .

و لكن هذا الأسلوب لا يناسب بعض المتدربين و الاستفادة منه محدودة ، لذلك لا يجب الاعتماد عليه بصورة أساسية.

ج- المناقشة المبرمجة : أسلوب المناقشات المبرمجة يقوم على التحوار و التشاور بين المتدربين و المدرب وفق هيكل محدد لعناصر الموضوع التدريبي بهدف تعلم موضوعات محددة ، إذ يتم تحديد أهداف المناقشة و يعلن عنها مسبقا أو خلال الدقائق الأولى للمناقشة ، وبالتالي يتمكن المتدربون من تصميم وتطوير جدول المناقشة.²

د- أسلوب التطبيق العملي : بموجب هذا الأسلوب يقوم هذا المدرب بأداء عمل ما أمام مجموعة من الأفراد مع شرح نظري وعملي لمراحل أداء العمل ، لكي يسمح لهم بالمشاركة في النقاش والاستفسار، و يتميز هذا الأسلوب بسهولة وقلة تكاليفه وقدرته على استيعاب عدد كبير من المتدربين بالإضافة إلى أنه

¹ صلاح عبد الباقي ، "الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات" مرجع سبق ذكره ، ص 278-279.

² أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ، الطبعة السابعة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2000 ، ص 93.

يتميز بتثبيت المعلومات لدى المتدربين بدرجة أكبر من الأساليب النظرية ، ويصلح هذا الأسلوب في تدريب الأفراد أو العمال الحرفيين والصناعيين.

هـ- أسلوب تمثيل الأدوار: تقوم هذه الطريقة على أساس تصور المدرب موقفا معينا من المواقف التي تحدث في الحياة العملية العادية، و يطلب من المتدربين تمثيل هذا الموقف (كل فرد يمثل دورا معينا يحدده المدرب)، و بعد ذلك يبدي كل فرد رأيه في تمثيل زميله و اقتراح الحل الذي يراه مناسباً، و يكمن دور المدرب هنا في توجيه سلوك المتدربين و التنبيه إلى الأخطاء التي وقعوا فيها.¹

و- المؤتمرات : المؤتمر هو اجتماع يشترك فيه عدد من الأعضاء لدراسة موضوع معين له أهميته لكافة الأعضاء، و تعتبر هذه الوسيلة شائعة لتدريب رجال الإدارة العليا بصفة خاصة، حيث تفيد استعراض التجارب و الخبرات المختلفة للأعضاء.

م- الندوات أو حلقات الدراسة : بموجب هذه الطريقة يشترك مجموعة من المتدربين في بحث موضوع معين، و يقوم كل مشترك في الندوة بدراسة جانب معين من الموضوع، و في الندوة تتاح الفرصة للاستفادة من آراء الغير، حيث أن تقرير كل مشترك يعرض في الندوة للمناقشة و تبادل الرأي من جانب كافة الأعضاء.²

ن- نمذجة السلوك: يعتمد هذا الأسلوب على نظرية التعلم بالملاحظة و التقليد ، حيث يرغب المندوب في الاقتداء بسلوك نموذج معين، و تتمثل الطريقة مهارات إدارية مثل تصميم و توزيع المهام على المرؤوسين وتفويض السلطة و طلب أداء أمر معين أو التأكيد عليه و تقديم النصيح و يصاحب استخدام الأفلام أو شرائط الفيديو في عرض الأداء ، و بعد ذلك يقوم المدرب بتقليد الأداء لاكتساب المهارات الجديدة ثم نقلها للممارسة الفعلية.³

المبحث الثاني : مراحل العملية التدريبية.

لقد كانت العملية التدريبية القديمة روتينية و آلية ، و لا تحظى بالاهتمام المطلوب كما هو الحال الآن حيث أصبحت تمر بخمس مراحل أساسية لا تستغني الواحدة عن الأخرى
المطلب الأول : جمع و تحليل المعلومات .

تعتبر هذه المرحلة من أهم مراحل العملية التدريبية، خاصة و أنها أول خطوة يعتمد عليها المسؤول عن التدريب في تحديد الحاجة للتدريب و ما يليها من مراحل أخرى.

¹ مصطفى نجيب شاويش ، " إدارة الموارد البشرية" مرجع سبق ذكره، ص 241

² صلاح عبد الباقي، "الجوانب العلمية والتطبيقية في ادارة الموارد البشرية بالمنظمات" مرجع سبق ذكره، ص 280.

³ أحمد ماهر، " إدارة الموارد البشرية" مرجع سبق ذكره، ص 345.

و الطرق المستعملة في هذه المرحلة هي تحليل البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسات¹

و في تحليل البيئة الداخلية تهتم بدراسة أهم المتغيرات منها ما يلي:

- التوسعات و التقلصات في حجم النشاط.

- برامج الترقية و النقل.

- إضافة منتجات جديدة.

- إعادة تصميم الوظائف.

أما في تحليل البيئة الخارجية فيهتم بدراسة البيئة الاقتصادية و التسويقية و الفنية .

1- البيئة الاقتصادية : و تؤثر هذه البيئة على موازنة التدريب من خلال مستويات الأسعار و معدلات

التضخم على تكلفة التدريب ، ومن أهم عناصرها ما يلي:

- تكلفة مبنى التدريب والتجهيزات التدريبية والمدرسين.

- حوافز المتدربين.

- تكاليف صيانة أجهزة التدريب.

- إعداد المتدربين المرشحين والموافقين لمتوسط تكلفة التدريب.

2- البيئة الفنية : وتدعى أيضا بالبيئة التكنولوجية ، والتماس مع هذه البيئة يستدعي تغييرا في أداء

العاملين، وهذا لا يكون إلا عن طريق التدريب، وكل هذه المواجهة المنافسة المحلية والخارجية، لذا يجب

استعمال طرق وأساليب جديدة للعمل تتطلب تدريبا مسبقا وذلك لتعويد العاملين على العمل الجديد .

3/ البيئة التسويقية : و تدعى أيضا بالبيئة التنافسية ومن أهم مظاهر المنافسة هي سعي المؤسسة للرفع من

جودة منتجاتها وتخفيض تكاليفها وذلك بصفة دائمة، وكل هذا يتطلب عمال أكثر كفاءة ولا يحصلون

عليها إلا بجهود مكثفة في التدريب وتكون موافقة للأهداف المسطرة مسبقا، فإبداع هؤلاء وابتكارهم هو

لذي يساعد على خفض التكاليف وزيادة الجودة وهي صفة تأتي بعد تهيئة صنف المهارات اللازمة لإثراء

التفكير الابتكاري.

وفيما يلي الخصائص التي يجب أن تتوفر في طرق وأساليب جمع المعلومات عن الاحتياجات التدريبية.

- **الموضوعية:** وهي أن لا تعتمد المعلومات التي يتم جمعها على حكم أو رأي شخصي من طرف

الشخص الذي يقوم بجمعها.

- **الصدق:** أن تعبر المعلومة بدقة عن الاحتياجات التدريبية الحقيقية للعاملين في المؤسسة.

- **الثبات:** أن تكون المعلومة التي جمعت في الوقت الحالي هي نفسها المعلومة التي تجمع في وقت آخر.

¹ مصطفى نجيب شاويش ، " إدارة الموارد البشرية "، سبق ذكره، ص 235.

- **التحدد من عوامل التحيز:** هناك عوامل بسيطة تؤثر على دقة المعلومة وصحتها والمتعلقة بالاحتياجات التدريبية، وبالتالي يجب ضبط هذه العوامل وعدم فتح المجال لإفساد وصدق ودقة المعلومات التي يتم جمعها.
- **توزيع النتائج:** أن يتم توزيع تحليل المعلومات التي تم جمعها على المتدربين الذين قمنا بجمع المعلومات منهم والمتعلقة باحتياجاتهم التدريبية وأولياتهم .
- **العملية :** أن تكون الإجراءات والأدوات التي يتم على أساسها جمع المعلومات سهلة التسيير والإدراك و الفهم¹.

المطلب الثاني: تحديد الاحتياجات التدريبية.

يبدأ التخطيط العملي للتدريب بالتعرف على الاحتياجات التدريبية باعتبارها مجموعة المتغيرات المطلوب إحداثها في معارف و مهارات و اتجاهات وسلوكيات العاملين وتصميمها على شكل برامج تدريبية قابلة للتنفيذ ، خاضعة لتقييم قبله و بعده لتفادي أي أخطاء متوقعة للإسفار على نتائج إيجابية².

1- مفهوم الاحتياجات التدريبية : تعبر عن الفرق بين ما هو مستهدف من معارف أو مهارات أو اتجاهات وما هو موجود فعلا ، فإن التعرف عليه يتطلب إجراء المقارنة ومنها يمكن معرفة نوع التدريب المطلوب والأفراد المطلوب تدريبهم³.

وقد عرفها البعض بأنها مجموعة التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها في معلومات العاملين ومهاراتهم وسلوكهم لرفع كفاءاتهم بناء على احتياجات لازمة وظاهرة يتطلبها العمل لتحقيق هدف معين وللتغلب على المشاكل التي تعترض تسيير العمل في المؤسسة وبالتالي تعرقل تنفيذ السياسة العامة في مجال الإنتاج والخدمات⁴.

2- أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية : إن مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية تلعب دورا هاما في العملية التدريبية . كونها ترسم المسار الذي يجب السير عليه، فهي تحدد نوع وعدد البرامج المطلوبة و أيضا المتدربين المحتاجين للتدريب، وهذا لجعل البرنامج مرغوبا فيه من طرف المتدربين وكذا المدربين ومسيري الإدارة.

¹ أحمد سيد مصطفى ، "إدارة الموارد البشرية منظور قرن 21" ، مكتبة الانجلو مصرية ، ص 260-262.

² صلاح عبد الباقي، "الجوانب العلمية والتطبيقية في ادارة الموارد البشرية بالمنظمات" ، مرجع سبق ذكره، ص 230.

³ المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، الأردن، طبعة 1997، ص 312.

⁴ يرقى حسين، "أسس نظام التدريب"، رسالة ماجستير ،معهد العلوم الاقتصادية، فرع التسيير جامعة الجزائر ، 1996، ص 06.

3- مجالات الاحتياجات التدريبية : تتعلق الاحتياجات التدريبية بالمؤسسة سواء بعملها أو مستويات أدائها أو حتى مقومات تطويرها وارتقاءها، وترتكز على ثلاث مجالات رئيسية تتمثل فيما يلي:

– **المعارف و المهارات الإدارية و الفكرية التجريبية :** وتتلخص بصفة كبيرة بالسلطة العليا وهذا لأنها تهم أساسا باتخاذ القرارات.

وهذا لا يعني أن باقي المستويات لا يحتاجون لها، إنما يجب تثقيفهم ليتمكنوا من الارتقاء على السلم الوظيفي.

– **المعارف و المهارات السلوكية :** وتختص بالمستويات الوسطى والتي تعتبر همزة وصل بين الإدارة العليا والدنيا، فهي تحول القرارات الرسمية إلى قرارات تنفيذية لتمدها الإدارة الدنيا على شكل أوامر.

– **المعارف والمهارات التنفيذية :** وتخص في الغالب المستوى التنفيذي لأنها معينة بالعمليات التنفيذية ، ونقل أهمية هذه المعارف كلما صعدنا الهرم الإداري من الأسفل إلى الأعلى¹.

4- طرق تحديد الاحتياجات التدريبية : هناك ثلاث طرق رئيسية وأساسية تستخدمها المؤسسة في تحديد الاحتياجات التدريبية، وهي متكاملة مع بعضها البعض وهي:

أ – **تحليل العمل :** في هذه الطريقة يتم تحديد النواحي التي يجب أن يهتم بها في الوظيفة والجوانب التي تتطلب فحصاً أعمق عن طريق المشاهدة والمقابلة مع العمال والمسؤولين... إلخ من أفراد المؤسسة لاكتشاف مواقع القصور.

ب- **تحليل الفرد:** أي تحليل أداء العاملين واكتشاف القصور الذي يعانون منه وإن كانوا يملكون أو لا يملكون القدرة اللازمة للتخلي عنه، وبذلك يحدد الأشخاص المعنيون أو الذين هم بحاجة للتدريب².

ج- **تحليل التنظيم:** ويهدف إلى تحديد درجة ملائمة التنظيم القائم للأهداف ومتطلبات العمل وتقويم فعالية التنظيم، وتحديد التعديلات اللازمة لزيادة فعاليته، أي أن مسؤول التدريب يقوم بعملية تشخيص للوضع التنظيمي الفعلي³

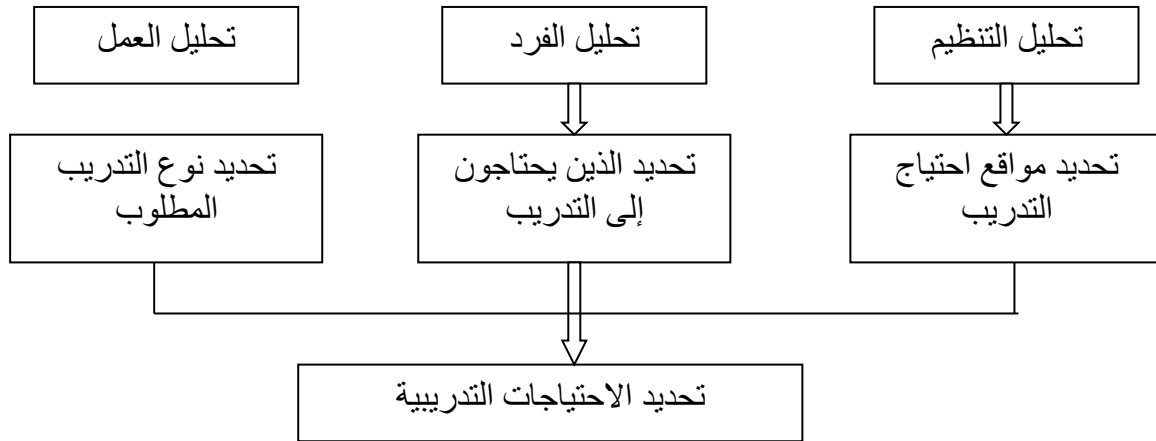
¹ – عبد المعطي عساف، يعقوب حمدان ، " التدريب و تنمية الموارد البشرية "، دار زهران ، 2000، ص 48.

² – يرقى حسين ، "أسس نظام التدريب وتقييم فعاليته في المؤسسات الصناعية " ،رسالة ماجستير ،معهد العلوم الاقتصادية ،جامعة الجزائر ،1996،

، ص 110.

³ – أمين ساعاتي، "إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق" -دار الفكر العربي ، مصر، ص 94.

الشكل (2-1) أساليب و طرق تحديد الحاجة للتدريب



المصدر : يرفي حسين ، "أسس نظام التدريب" مرجع سابق، ص120.

د - وسائل تحديد الاحتياجات التدريبية: يمكن معرفة الاحتياجات التدريبية اللازمة من خلال الإطلاع على ما يلي:

- الخطط التوسعية للمؤسسة في المستقبل، و ما تحتاجه من خبرات و معارف لتنفيذها
- نتائج تحليل الوظائف و توظيفها، أي معرفة مهام كل وظيفة و متطلباتها و مقارنتها مع الإمكانيات و المؤهلات المتوفرة حالياً لدى كل موصف لمعرفة مدى و نوع حاجته للتدريب.
- نتائج قياس و تقييم الأداء فهي تشير إلى نواحي الضعف و القصور في أداء الموظفين و نوع التدريب الذي يحتاجون إليه.
- تسارع المتغيرات البيئية و التقدم التكنولوجي المستمر تظهر وظائف جديدة، و آلات فنية حديثة و أساليب عمل جديدة و متقدمة، مما يتطلب تدريب العاملين لمواكبة هذه التغيرات.
- طلبات العاملين أنفسهم التي تعبر عن حاجتهم للتدريب، و هذا لشعورهم بالنقص و الضعف من أجل زيادة قدراتهم.
- إجراء اختيارات للعاملين لمعرفة مستوى أدائهم و ما إذا كان البعض منهم بحاجة لتدريب ما¹

المطلب الثالث: تصميم البرامج التدريبية

و تمر هذه المرحلة بإحدى عشر مرحلة سنتطرق إلى كل واحدة منها فيما يلي:

1. **عنوان البرنامج :** و يعني وضع عنوان مناسب للبرنامج التدريبي بصيغة بسيطة و وواضحة تدل بصفة مباشرة عن الاحتياجات الأساسية التي وضع من أجلها البرنامج.
2. **أهدافه:** يجب أن تتوفر الأهداف على ثلاثة شروط أساسية هي:

¹ - مصطفى نجيب شاوش، "إدارة الموارد البشرية" مرجع سبق ذكره ، ص 237-238.

– هادفة : أي لها علاقة وطيدة بالبرنامج و تدل عليه.

واقعية: أي يمكن تحقيقها و ليست خيالية.

دقيقة: أن تكون تمس مباشرة المجال المراد تطويره أو التغيير فيه.

و يمكن ذكر هذه الأهداف العامة المقدمة في البرامج التدريبية كما يلي:

* تنمية منظومة المعارف للمتدربين في مجالات متعددة و متعلقة بموضوع البرنامج.

* ترشيح وصل منظومة القيم و الاتجاهات المتعلقة بثقافة المؤسسة.

* تنمية القدرات و المهارات للمتدربين في عدة مجالات.

3. تحديد المتدربين: بحيث لا يبلغ عددهم حدا كبيرا يمنع فعالية التدريب خاصة الفني منه أو الفكري،

وبحكم التجارب في المؤسسات فإن أحسن عدد هو الذي يتعدى خمسة و عشرين متدربا كحد أقصى.

4. تحديد الزمان الذي يستغرقه البرنامج: و يكون هذا الزمان حسب وقت المؤسسة و المتدربين و كذا

المدرسين، فهناك من يقوم بالتدريب طيلة أيام الأسبوع، و هناك من يقوم به يوما بعد يوم أو خلال الفترة

الصباحية فقط، و كل هذا يدل على عدم وجود مقياس واحد لزمان التدريب.

5. تحديد موضوعات التدريب: بعد تحديد الأهداف يعمل المسؤولون على تحويلها لأنشطة ثم إلى

موضوعات تتلاءم مع الاحتياجات ، و يحدد لها زمن معين يتناسب و وقت البرنامج ككل.

6. تجديد المنسق العملي الذي يتولى إجراء الترتيبات : حيث يقوم بالاتصال بالمدرسين و هذا بوضع عقد

رسمي معهم بعد أن تختارهم المؤسسة، و قد يكون من داخل المؤسسة (إداريين، مستشارين..... إلخ) أو من

خارجها¹

7. تحديد أسلوب التدريب: بالتعاون بين المنسق العلمي و المدرسين اختيار النوع المناسب من أساليب

التدريب الذي يتلاءم مع البرنامج التدريبي و يسهل استيعاب العملية التدريبية من طرف المتدربين.

8. المنسق الإداري: و هو حلقة الوصل بين المنسق العلمي و التنفيذيين المشرفين على إعداد التجهيزات

اللازمة للقيام بالعملية التدريبية و كذا إعداد و استقبال المدرسين و جميع احتياجات البرنامج².

9. تحديد الأدوات المناسبة: منها السمعية و البصرية و هنا لتنفيذ البرنامج مثل التلفزيون و الفيديو

والكمبيوتر و غيرها من الأدوات.

10. تحديد أساليب التقييم و نماذجه: و هذا التقييم العملية التدريبية بجميع أطرافها وخاصة المتدربين

والمادة التدريبية و المدرسين و البرنامج التدريبي بجميع تفاصيله بقدر الإمكان

¹ – عبد المعطي عساف، "التدريب و تنمية الموارد البشرية" مرجع سبق ذكره، ص 280-283.

² – مصطفى نجيب شاويش، "إدارة الموارد البشرية" مرجع سبق ذكره، ص 249.

11. إعداد الجدول الزمني: و ذلك كما في المثال التالي الذي يوضحه الجدول:

الجدول (2-1): الجدول الزمني للعملية التدريبية.

اليوم و التاريخ	الفترة الصباحية من التدريب		الفترة المسائية من التدريب
	الجلسة (1) من الساعة: إلى الساعة:	الجلسة (2) من الساعة: إلى الساعة:	الجلسة (4) من الساعة: إلى الساعة:
	موضوع الجلسة العرض النظري - أساليب تنمية المهارات	موضوع الجلسة العرض النظري - أساليب تنمية المهارات	موضوع الجلسة العرض النظري - أساليب تنمية المهارات
	الجلسة (1) من الساعة: إلى الساعة:	الجلسة (2) من الساعة: إلى الساعة:	الجلسة (4) من الساعة: إلى الساعة:
	موضوع الجلسة العرض النظري - أساليب تنمية المهارات	موضوع الجلسة العرض النظري - أساليب تنمية المهارات	موضوع الجلسة العرض النظري - أساليب تنمية المهارات
	الجلسة (1) من الساعة: إلى الساعة:	الجلسة (2) من الساعة: إلى الساعة:	الجلسة (4) من الساعة: إلى الساعة:
	موضوع الجلسة العرض النظري - أساليب تنمية المهارات	موضوع الجلسة العرض النظري - أساليب تنمية المهارات	موضوع الجلسة العرض النظري - أساليب تنمية المهارات

المصدر: عبد المعطي عساف، "التدريب و تنمية الموارد البشرية" مرجع سابق، ص 287.

المطلب الرابع: تنفيذ البرامج التدريبية.

هناك مرحلتين أساسيتين تمر بها هذه العملية هما مرحلة الإعداد للتنفيذ ومرحلة التنفيذ.

1- مرحلة الإعداد للتنفيذ: و هي مرحلة يتم فيها وضع الترتيبات اللازمة لتنفيذ البرامج التدريبية وتشمل

الترتيبات على ما يلي:

أ- الإعلان و دعوات الترشيح: يتم إرسال دعواي للمرشحين وإعداد خطابات التكليف وإرسالها للمدربين الذين تم التعاقد معهم بصفة نهائية.

ب- إعداد الملفات: وتتضمن جميع المواد التي ستدرج في البرنامج بالاتفاق مع المدربين.

ج- الخدمات المساندة المصاحبة: متابعة تنفيذ المستلزمات المتعلقة بأمكنة التدريب و تحضير كل الوسائل المساعدة في العملية.

د- المتابعة : و هي عملية يتأكد من خلالها المسؤولين من إرسال جميع التعليمات اللازمة للإعلان عن تاريخ العملية التدريبية و المكان وكذا القائمة النهائية للمشاركين¹

2- مرحلة التنفيذ: و تتم كما يلي : وضع الجدول الزمني و التجهيزات والمطبوعات.

أ - وضع التجهيزات و المطبوعات : و تتضمن ما يلي:

بالنسبة للتجهيزات التدريبية:

- اختيار المكان وفقا لمستلزمات البرنامج.
- تصميم طريقة جلوس المتدربين
- تحديد المستلزمات الضرورية من أدوات و معدات.

تجهيزات المطبوعات تتضمن :

- استلام المطبوعات المكلفين بإعدادها علميا:
- إجراءات الطباعة و توزيع المطبوعات على المتدربين.

ب- وضع الجدول الزمني: و يتم فيه ما يلي:

- موعد بدء البرنامج التدريبي و موعد انتهائه.
- تنسيق التتابع الزمني للموضوعات التدريبية المختلفة.
- توزيع العمل التدريبي خلال فترة البرنامج².

ج- متابعة المتدربين و المدربين:

و يتم ذلك من خلال:

- التأكد من وصول الدعوات إلى الأفراد المعنيين بالتدريب في الوقت المناسب.
 - التأكد من موافقة المسؤولين عن التدريب على مشاركة المتدربين المعنيين في البرنامج.
 - إعداد القوائم الخاصة بالمتدربين، و تتضمن ما يلي : أسمائهم ، مؤهلاتهم، وظائفهم و عناوينهم...
- المطلب الخامس: تقييم البرامج التدريبية.

تعد هذه المرحلة آخر خطوة من العملية التدريبية، لكن المعنى الحقيقي أنها تكون دائمة طوال العملية التدريبية تتجنب أي أخطاء يمكن الوقوع فيها، وهي أصعب مرحلة لأنها تحدد مصير التدريب ككل بالنجاح أو الفشل.

¹ مصطفى نجيب شاويش ، "إدارة الموارد البشرية" مرجع سبق ذكره، ص 240-249.

² - عبد المعطي عساف ، "التدريب و تنمية الموارد البشرية" مرجع سبق ذكره، ص 288.

و يعرف التقييم على أنه " تلك الإجراءات التي تقاس بها كفاءة البرنامج التدريبية و مدى نجاحها في تحقيق أهدافها المرسومة، كما تقاس بها كفاءة المتدربين والمدرين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي¹

1-الأهداف التي ترمي إليها عملية التقييم :

- معرفة التغيرات و الأخطاء التي حدثت خلال المراحل السابقة.
- إعطاء صورة واضحة على مدى استفادة المتدربين من التدريب.
- تحديد و معرفة مدى نجاح المدرين و تحقيق الأهداف السابقة يجب اعتماد عدة طرق خلال العملية التدريبية.

2-طرق التقييم : من أجل تحقيق الأهداف السابقة يجب اعتماد عدة طرق خلال العملية التدريبية .

- أ- **تقييم البرامج التدريبية:** تعتمد فعالية التدريب و نجاحته على بنية البرنامج التدريبي بجميع عناصره، ولهذا فإنه يجب أن يولى مكانة خاصة للمسؤولين على عملية التقييم ليقوموا بتحديد أهم المقترحات ومناقشة السبل الممكنة لتفادي السلبيات و الحفاظ على ما تتضمنه من إيجابيات تعزيزها.
- ب- **تقييم المدرين:** يعتبر المدرين الركناً الأساسي في العملية التدريبية، لأنهم هم القادرين على ترجمة كل ما يتم تصميمه أو تخطيطه إلى عمل تدريبي فعال أو غير فعال .

ج- تقييم المدرين:

- **تقييم قبل بدء التدريب:** و يتم فيها قياس مستوى معرفة المشاركين أو المتدربين بالجوانب المعرفية التي تشملها موضوعات البرنامج و كذا مستوى مهاراتهم و طموحاتهم من خلال مشاركتهم في البرنامج ومعدلات آدائهم .

- **تقييمهم أثناء التدريب:** و تتمثل في الملاحظة المباشرة لضمان سير عملية التنفيذ بما يتفق مع الخطط المرسومة سابقا ، وأسلوب المناقشة من طرف المدرين ومراقبة طريقة الإجابة عنها وملاحظة ما يملكه المتدربون من فهم و استيعاب للبرامج التدريبية.

- **تقييمهم فور انتهاء البرنامج التدريبي:** و هذا يهدف إلى المقارنة بين نتائج التقييم الخاصة بالمتدربين قبل بداية البرنامج و بين النتائج المحققة أو الفعلية.

- د- **تقييم بعد انتهاء البرنامج التدريبي:** و عادة ما تكون فترة التقييم سنة أو ستة أشهر من انتهاء البرنامج لتحديد مدى رسوخ نتائجه لدى المتدربين، وتحديد مدى قدرتهم على استثمار نتائج التدريب في ممارستهم العملية².

¹ - مصطفى نجيب شاويش، "إدارة الموارد البشرية" مرجع سبق ذكرهن ص 251.

² . عبد المعطي عساف ، " التدريب و تنمية الموارد البشرية "، مرجع سبق ذكره، ص 307-325.

و هناك طرق أخرى تعتمد في عملية التقييم هي:

1- تقييم الانطباعات : أي محاولة التعرف على مدى تقبل الدارسين للبرنامج التدريبي و يتناول مشاعرهم قبل هذا البرنامج، و تعتبر هذه المرحلة الأرضية التي تمهل لحدوث التعلم فيها و لتقييم هذه الانطباعات يجب مراعاة :

- تحديد المواد لتقييم

- تصميم استمارة للتعرف على آراء الدارسين.

- ضمان صدق الاستجابة من خلال جعلها بدون أسماء.

- يجب مراعاة رأي المختصين كمدير التدريب أو مدير البرنامج أو غيرها.

2- تقييم التعلم: أي أن يحصل المتدرب على معرفة أو يكتسب مهارة بطريقة تربوية مخططة و ليس بطريقة عفوية، و يتم قياس التعلم على أساس كمي موضوعي يكون قبل البرنامج و بعده لكل مندوب و في المجالات المنتظر حدوث التعلم فيها، و يكون تحليل النتائج تحليلاً إحصائياً يعتمد على معاملات الارتباط ودرجات مجموعات أخرى ، و غالباً ما يعتمد على درجة الثقة في مقارنة النتائج و مدى دلالتها.

3- تقييم التغير في الأداء: إذ نجد هناك فرق بين تحصيل المعرفة و اكتساب المهارة و تغيير الاتجاه و بين الممارسة الفعلية لذلك، أي في السلوك التنظيمي للمتدرب نتيجة لحضوره برنامجاً تدريبياً، و للتعرف على هذا التغير الحادث و مقداره لا بد من قياس الأداء الفعلي للفرد قبل و بعد البرنامج التدريبي، و ذلك من وجهة نظر المتدرب نفسه، رئيسه، مرؤوسيه و زملائه و يمكن أن يحلل الأداء وفق المعادلة التالية:

$$\text{الأداء} = \text{المعرفة} \times \text{المهارة} \times \text{الدافعية}$$

كما أن يقاس التغير في الأداء بعد عودة الفرد من البرنامج التدريبي إلى عمله و انقضاء ثلاثة أشهر مثلاً، بحيث تعتبر هذه الفترة كافية لقيامه بالعمل الذي يظهر التغير الحادث في أدائه إن وجد، و قد يرجع التغير في الأداء إلى عوامل قد تطرأ في المنظمة، بحيث تؤثر على أداء العاملين فيها ككل و ليس نتيجة البرنامج التدريبي ذاته.

تقييم النتائج: هناك عدة أمثلة تعود على المنظمة نتيجة التدريب منها: ارتفاع الإنتاجية، انخفاض التكلفة، زيادة العائد، انخفاض معدل الدوران، نقص الشكاوي، ارتفاع الروح المعنوية، انخفاض الحوادث و غيرها. و لذلك يجب أن تقاس هذه المتغيرات قبل و بعد برنامج التدريب بوقت كاف لحدوث انتقال أثر التدريب.

و هنا يمكن طرح السؤال التالي: كم من هذه النتائج يعود فعلاً إلى التدريب و ليس لعوامل أخرى ؟

و قد لا يكون للمدرب دخل فيها.¹

¹ أمين ساعتي، "إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق" مرجع سبق ذكره، ص (171,174)

- و يمكن أن تخلص إلى نتيجة و هي أن فعالية التدريب لا تتحقق بحسن التخطيط.
- فقط و إنما تعتمد على دقة التنفيذ، ثم تقييم النشاط التدريبي بشكل عام، و تعتبر مشكلة تقييم التدريب وقياس فعاليته من أهم المشاكل التي تواجه الممارسين لهذه الوظيفة و يرجع ذلك إلى ما يلي:
- عدم الاتفاق على ما يجب قياسه على وجه التحديد.
- تعقد عملية القياس نتيجة وجود كثير من العوامل المطلوب قياسها.
- عدم توافر الأساليب الإحصائية الحقيقية للقياس.¹

المبحث الثالث: فعالية البرامج التدريب

يقصد بفاعلية البرنامج التدريبي كفاءته في تحقيق الأهداف التي صمم من أجلها، سواء كان الهدف إضافة معارف ومعلومات أو اكتساب خبرات ومهارات أو تغيير اتجاهات الأفراد العاملين نحو العمل والمنظمة، أو كل هذه الجوانب مجتمعة إذن فإن الفاعلية تحصل من ثلاثة عناصر أساسية في العملية التدريبية، العنصر الأول والمهم المتدرب، والعنصر الثاني المدرب والعنصر الأخير المحتوى التدريبي، هذه العوامل مجتمعة تحدد مدى فاعلية البرنامج التدريبي.

المطلب الاول: زيادة فاعلية البرنامج التدريبي من خلال خلق الرغبة لدى الأفراد.

إن خلق الرغبة لدى العاملين لتغيير سلوكهم من خلال التدريب يمكن أن يحصل من خلال الوسائل الآتية:

- أن يكون البرنامج التدريبي معدا و مصمما وفقا لحاجة الأفراد الفعالية في العمل و رغبتهم.
- أن يصمم البرنامج التدريبي لحل مشاكل كل الأفراد العاملين بصورة أساسية و ذلك من خلال زيادة قدراتهم في العمل أو تحقيق حاجاتهم و دوافعهم.
- من الضروري تهيئة نظام للمكافآت و الحوافز باعتبارها مثيرات و محفزات لتعلم السلوك الجديد، حيث أن المكافآت ذات أثر كبير في تغيير سلوك الأفراد و زيادة التعلم.
- ضرورة تهيئة التغذية العكسية أو المعلومات حول مستوى أداء المتدربين في البرامج و ذلك للكشف عن مواقع الضعف و القوة في الأداء و مساعدتهم على تغيير سلوكهم ليتطابق مع حاجات العمل.²

¹ صلاح عبد الباقي، "الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات" مرجع سبق ذكره: ص 231.

² سهيلة عباس، علي حسين علي، "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر، الاردن، الطبعة الاولى، 2000، ص 119

المطلب الثاني: دور المدرب في زيادة الفعالية.

للمدرب دور كبير في نجاح أو فشل البرنامج التدريبي و لزيادة فاعلية المدربين لا بد من توفير الشروط التالية:

- ضرورة توفر الإدراك و التحسس لدى المدرب لاحتياجات المتدرب و رغباته أثناء عملية التدريب.
- توفر المكافآت و الحوافز المادية المناسبة للمتدربين.
- توفير و تهيئة كافة المستلزمات و التسهيلات اللازمة للقيام بمهمتهم التدريبية على أحسن وجه.
- توفر الحماس و الرغبة لدى المتدرب و هما يعبران عن رغبته و اهتمامه و إيمانه بالتدريب و موضوعه.
- القدرة و الإمكانية على المواجهة، وذلك من خلال قدرته على مواجهة نفسه و مواجهة الآخرين.
- أن يلم المدرب بالجوانب التربوية والنفسية لفهم طبيعة المتدربين وجعلهم أكثر إدراكا لحاجاتهم وأشد إحساسا بمشاكلهم.
- أن تتوفر لدى المدرب المهارات القيادية، تخطيط، تنظيم، توجيه، وتقييم البرنامج التدريبي والمدربين.
- أن تكون له القدرة على التفكير الإبداعي في مجال تخصصه و محاولة تطبيق الأفكار بطريقة عملية لتغيير السلوك في الاتجاه الهادف¹.

المطلب الثالث: محتوى البرامج التدريبي و دوره في زيادة الفاعلية

لأجل زيادة فاعلية البرنامج التدريبي لا بد أن يركز على المحتوى التدريبي من الجوانب الآتية:

- 1- التأكيد على ضرورة توفير حد أدنى من المعلومات و الخبرات التي يتحتم تزويد المتدربين بها في محتوى البرنامج التدريبي.
- 2- ضرورة تحديد الأهداف وفقا لقواعد الأداء المطلوب، حيث أن تدقيق حاجات الأفراد مع المتطلبات التشغيلية يساعد في تحديد مستوى الأداء.
- 3- توافق المحتوى التدريبي مع تغيير العناصر الأساسية المساعدة على التعلم كالنضج الفكري أو الدافعية.
- 4- تخطيط وتصميم البرنامج التدريبي بشكل يتناسب مع خبرات وخلفيات الأفراد العاملين.
- 5- التخطيط للبرنامج التدريبي وفقا لأساس التدرج في عملية التقدم و التطوير بحيث تبني خطواته على أخرى و بذلك يتم تقليل الهدر في الوقت و الكلفة.

¹ أمين ساعاتي، "إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق" مرجع سبق ذكره، ص 58-59.

6- ضرورة خلق الظروف التنظيمية (الرسمية وغير الرسمية) المساعدة على التعلم من خلال ربط السلوك المتوقع بالمعايير التنظيمية وكذلك من خلال إزالة المعوقات البيئية التدريبية والحصول على الدعم الكامل من قبل المستويات الإدارية العليا قبل تطبيق البرنامج في المستويات الأدنى.

7- اختيار طرائق تدريبية متنوعة قدر الإمكان حيث أن تنوع الطرق يساهم في تقليل سلبيات كل طريقة وتدعيم إيجابياتها.

8- وضع برنامج تدريبي مرن من حيث مستويات التطوير مع ضرورة إفساح المجال أمام الأفراد في المشاركة في وضع وتصميم البرنامج التدريبي.

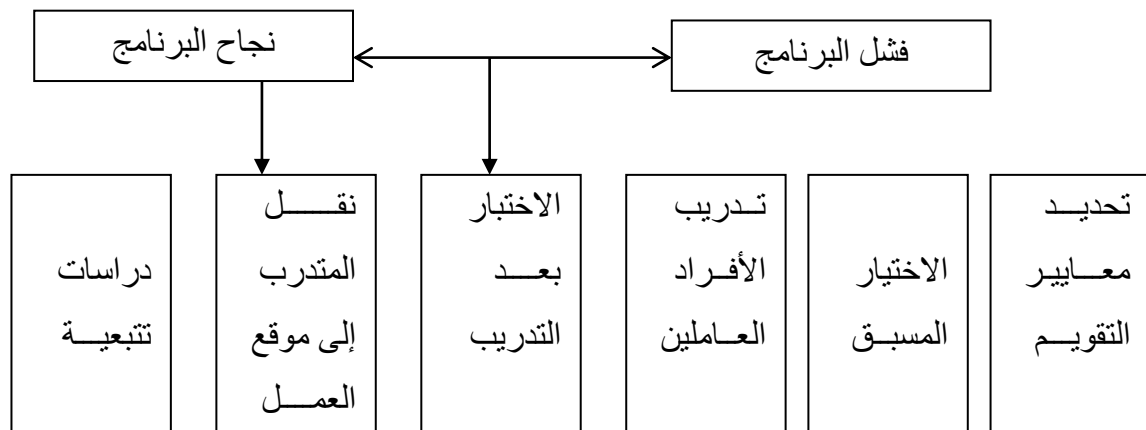
9- توفير المساعدات والتسهيلات الخاصة للمتدربين الذين يعانون من بعض الصعوبات في التعلم أثناء البرنامج التدريبي.

إضافة إلى ما تقدم ذكره من عناصر أساسية في زيادة فاعلية البرنامج التدريبي فإن عملية تقويم البرنامج التدريبي تمت إدارة الأفراد بمعلومات وافية حول مستوى هذه الفاعلية، و لذلك فمن الضروري الاعتماد على طرائق معينة في تقويم البرنامج لغرض الكشف عن أي خلل في البرنامج التدريبي.

المطلب الرابع : طرق تقويم فاعلية البرامج التدريبي.

لغرض تقويم البرنامج التدريبي و للكشف عن فاعليته لا بد من إجراء الخطوات التالية:

الشكل رقم (2-2) خطوات تقويم البرنامج التدريبي.



المصدر: سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2000، ص 122.

من خلال تتبع خطوات تقويم البرنامج التدريبي يلاحظ أنه لا بد من تحديد معايير التقويم مسبقا وقبل بدء التدريب، وهذه المعايير تمثل الأهداف التدريبية التي حددها البرنامج التدريبي وفي بعض الأحيان فإن هذه المعايير يتم تحديدها من خلال اختبارات اختيار الأفراد العاملين، و بعد إكمال البرنامج التدريبي، و

إذا كان الاختلاف في الأداء يعد البرنامج التدريبي يتوافق مع معيار التقويم الموضوع و يطبق كسلوك في العمل، فهو دليل عن فاعلية البرنامج التدريبي، وفي هذه الحالة من الممكن أن تجري دراسات تتبعية بعد أشهر أو حتى سنوات للكشف عن مدى استمرارية المهارات المتعلقة.

إن هذه الطريقة تعد من الطرق المهمة والمهذبة إلى الحكم الموضوعي، وهناك طرق أخرى يمكن من خلالها تقويم فاعلية البرنامج.

1. ردود الفعل: بالنسبة للمشاركين في البرنامج التدريبي بعد الانتهاء من البرنامج حيث تقوم الإدارة أو المشرفون في تصميم استمارة استبيان للكشف عن مدى استجابة المشاركين في البرنامج، ويمكن قياس ردود الفعل اتجاه البرنامج من خلال تقارير المشرفين على البرنامج من ناحية التنظيم ومدى التناسب بين مستوى المتدربين و المادة التي يحتويها البرنامج أو من خلال المقابلات الشخصية مع المتدربين للتعرف على آرائهم اتجاه البرنامج.

2. قياس السلوك و التغيير فيه: فمن الضروري قياس مدى التغير في السلوك بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي و هناك بعض المؤشرات لتقويم وقياس التغيرات السلوكية في برنامج التدريب منها
أ- أن يكون هناك تقويم منظم لأداء الأفراد و أن يتم التقويم من قبل أحد الأفراد أو أكثر من هؤلاء وهم : المدرب، المرؤوس أو المشرف المباشر و زملاء المتدرب.

ب- ضرورة إجراء تحليل ودراسة الأداء قبل البرنامج وبعده وربط المتغيرات التي ساهمت في الأداء.

3. الطريقة التجريبية: من الممكن أن تكون طريقة ملائمة حيث تحدد مجموعتين من الأفراد متشابهة في قابليتها و مهاراتها و درجة الذكاء، ويتم تقويم أدائها للعمل، وتدخل مجموعة في التجربة و الأخرى تبقى تمارس عملها، و بعد التدريب يتم قياس أداء المجموعة التجريبية على العمل، فإن وجد تحسن في المجموعة التدريبية فيمكن الاستنتاج أن البرنامج التدريبي كان فعالاً و العكس صحيح¹.

¹ سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، "إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص 120-121

خلاصة:

من خلال دراستنا التي تمحورت حول التدريب استدرشنا ، أن وظيفة التدريب من الوظائف الأساسية، والمهمة للإدارة الموارد البشرية لأي مؤسسة وضمانا لنجاحها، تسعى لمسايرة التطورات التكنولوجية والعلمية السريعة الحاصلة تكون متوقفة على جهودها التدريبية الفعالة التي تساعد على تحديد احتياجات من الأفراد العاملين فقد تتطلب إدارة الموارد البشرية إلى مسيرين يمتلكون قدرات فكرية منطقية، ولن تكون هذه الجهود مثمرة ما لم تتوج بعملية تدريبية فعالة للموارد البشرية التي تمكن المؤسسة من مواجهة التطورات الحاصلة ، فقد أوليت اهتمام كبير في الآونة الأخيرة بدراسة و تطبيق أساليب، وأنواع التدريب فمقدرة المؤسسة متوقفة على مدى اشباع حاجيات مواردها البشرية، وتحقيق أهدافها بكفاءة ومردودية لإثبات تواجدها الاقتصادي والاجتماعي على الساحة السوقية واستمرارها، فالمؤسسات تهدف إلى تحقيق مستوى ربحية مرضية مقابلا لاحتياجات عملائها، و يأتي ذلك من اعتمادها على النشاط التدريبي حيث أنه الوحيد الذي يترجم احتياجات المؤسسة من كفاءات و قدرات من العاملين و عليه لن تجني العملية التدريبية ثمارها ما لم يتم تصميم برامج تدريبية تتوافق مع احتياجات الأفراد و المؤسسات المتطلبات التكنولوجية والعلمية ، كما تعتبر هاته الأخيرة فضاءا للتعلم وتحسين وصقل المهارات والقدرات وتنميتها ، واكتساب الخبرات ، وتوجيه السلوك باتجاه يرفع كفاءة الأفراد في أداء الأعمال المكلفين بها.

الفصل الثالث:

دراسة حالة مؤسسة الفلاح

لبيع الاجهزة الالكترونية

تمهيد:

سيتم من خلال هذا الفصل توضيح المنهج المستخدم في الدراسة الميدانية ومصادر جمع المادة العلمية الميدانية هذا من جهة، ومن جهة أخرى سيتم التعريف بالمؤسسة محل الدراسة وتشخيص عناصر المزيج التسويقي بها، إضافة إلى التعرف على واقع العملية البيعة بميدان الدراسة مع الإشارة ضمن ذلك لمختلف الخدمات التي يقدمها رجال البيع للعملاء ؛ و في الأخير ستم محاولة تشخيص واقع أداء رجال البيع وخاصة مهاراتهم البيعية، وذلك بواسطة الاستبيان الموجه لهم، و قد تم التركيز في هذه الدراسة على تحسين الجانبين الإجرائي والإنساني قبل وأثناء وبعد عملية البيع كمعيارين لتحسين خدمة العملاء.

تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث وهي:

المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية و التعريف بميدان الدراسة.

المبحث الثاني: المزيج التسويقي وميادين البيع بميدان الدراسة.

المبحث الثالث: عرض و تحليل نتائج استبيان رجال البيع .

المبحث الأول: منهجية البحث و التعريف بميدان الدراسة.

المطلب الأول: منهجية البحث.

من المعلوم أن لكل دراسة أو بحث علمي أسس منهجية يبنى عليها الباحث قاعدته الأساسية للانطلاق في عملية البحث و الدراسة .

1- المنهج المستخدم:

الأسس المنهجية بمثابة المرشد الذي يتبناه الباحث، حتى تتسم دراسته بالدقة و العملية، وهذا بطبيعة الحال من البناء النظري للبحث إلى غاية الوصول للنتائج التي سوف يتحصل عليها، و التي تعتبر تجسيدها لكافة الخطوات التي صاغها الباحث خلال مشواره العلمي، فلا يمكن للبحث العلمي أن يقوم بدون منهج واضح يساعد على دراسة وتشخيص المشكلة موضوع البحث لمعرفة جوانبها و تحليل أبعادها. منهج البحث هو طريقة موضوعية يتبعها الباحث في دراسة أو تتبع ظاهرة من الظواهر أو مشكلة من المشكلات أو حالة من الحالات، بقصد وصفها وصفا دقيقا و تحديد أبعادها بشكل شامل يجعل من السهل التعرف عليها و تمييزها، بقصد الوصول إلى نتائج عامة يمكن تطبيقها.¹

وهذا البحث محاولة للوقوف على الدور الذي يلعبه أداء رجال البيع الشخصي في تحسين الخدمة المقدمة لعملاء المؤسسة، و المعروف أنه من أجل وصول الباحث إلى هدف بحثه يجب أن يضع في اعتباره أن يحدد المنهج الملائم و الطريقة و الأداة التي تساعد على دراسة الموضوع، و ذلك للوصول إلى أهداف بحثه، و تماشيا مع ذلك كان المنهج المستخدم هو:

أ- المنهج الوصفي التحليلي:

نظرا لطبيعة الموضوع المتناول فإن البيانات المراد الحصول عليها تنحصر في محاولة استقصاء و تقييم أداء رجال البيع من أجل معرفة الدور الذي يلعبه هذا الأداء في تحسين البيع هذا من جهة، بالإضافة إلى ذلك استقصاء العملاء و معرفة آرائهم حول مستوى الخدمة التي تقدم لهم من طرف رجال البيع من جهة أخرى، أما بالنسبة للتحسين في الخدمة المقدمة فإنه يظهر من خلال في التحسين في الجانب الإجرائي والجانب الشخصي (الإنساني) في التعامل مع أنماط العملاء، حيث أن المهارات البيعية لرجل البيع تلعب دورا

¹ عثمان حسن عثمان، "المنهجية في كتابة البحوث و الرسائل المنهجية"، منشورات الشهاب، الطبعة الأولى، الجزائر، 1998، ص26.

مهما في تحسين هذين الجانبين من الخدمة، وبالتالي فإن استخدام المنهج الوصفي التحليلي لذلك يتفق مع الخصائص التي تميز هذا الموضوع، وهذا المنهج يعتبر من طرق التحليل و التفسير بشكل علمي ومنظم؛ بحيث أن تجميع البيانات و الإحصائيات و المعلومات و مختلف الآراء و الحقائق من شأنها إعطاء وصف شامل و تفسيرات ممكنة لما يمكن ملاحظته من متغيرات أثناء معالجة المعلومات.

يقوم المنهج الوصفي التحليلي بوصف ما هو موجود و تفسيره و تحليله، و هو يهتم بتحديد الظروف والعلاقات بين الظواهر، وهذا المنهج يهدف إلى دراسة الظاهرة بجميع خصائصها وأبعادها في إطار معين، و يقوم بتحليلها استنادا للبيانات المجمعة حولها، ثم محاولة الوصول إلى أسبابها و العوامل التي تتحكم فيها، وبالتالي الوصول إلى نتائج قابلة للتعميم والتطبيق، حيث يبدأ بتجميع البيانات و المعلومات و تصنيفها وتدوينها و محاولة تفسيرها و تحليلها من أجل معرفة تأثير العوامل على أحداث الظاهرة محل الدراسة، وذلك بهدف استخلاص النتائج ومعرفة كيفية التحكم في مسبباتها، بالإضافة إلى التنبؤ بسلوك الظاهرة محل الدراسة في المستقبل والاستعداد لمواجهةها.¹

ب- المنهج الإحصائي: لقد تم استخدام و اعتماد المنهج الإحصائي بشكل قليل، و في أمور بسيطة وغير معقدة في الدراسة الميدانية، و تم الاعتماد على المنهج الإحصائي عند تفريغ استمارة البحث و بالتحديد عند حساب التكرارات و النسب المئوية.

2- مصادر جمع المادة العلمية الميدانية: لكل منهج من المناهج أدواته و مصادره التي يفضل استخدامها، و ذلك فيما يخص عملية التحليل و تحديد النتائج، و بالطبع يمكن استخدام أكثر من أداة في منهج واحد و على العموم فإن استخدام هذه الأدوات المختلفة مرتبط أساسا بقدرة الباحث على تطوير هذه الأدوات لخدمة البحث الذي يتقدم به، و لهذا جاءت مصادر جمع المادة الميدانية مصنفة كما يلي:

أ- الاستمارة: من خلال الجانب النظري تم التأكد بأن تدريب و تحفيز رجال البيع لهم دور كبير في تحسين الاداء البيعي و ذلك من خلال التحسين في أداء إجراءات الخدمة من جهة والتحسين في التعامل الإنساني مع أنماط العملاء من جهة أخرى، ولمعرفة صحة ما سبق في ميدان الدراسة تطلب الأمر استخدام استبيان موجه لرجال البيع بالمؤسسة، وذلك للتعرف على بعض العوامل الإدارية التي تؤثر في أدائهم بالإضافة إلى تشخيص و تقييم مهاراتهم البيعية والسلوكية في التعامل مع العملاء ، فالاستبيان هو وسيلة من

¹ عثمان حسن عثمان، "المنهجية في كتابة البحوث و الرسائل المنهجية"، مرجع سابق، ص 30.

وسائل جمع البيانات يقدم للمبحوثين، "على اعتبار أنه نموذج يضم مجموعة من الأسئلة التي توجه للأفراد بهدف الحصول على بيانات معينة"¹

– **مضمون مادة الاستبيان:** يتضمن الاستبيان الأول و الموجه لقوى البيع عدة محاور وهي:

- ✓ المحور الاول: معلومات عامة وشخصية مثل: الجنس، السن، الوظيفة، المستوى التعليمي، الخبرة.
- ✓ المحور الثاني: يهتم بمعرفة وجهة نظر رجل البيع فيما تقدمه له الإدارة من اتصال، تدريب، تقييم وتحفيز، وتحديد أثر هذه الإدارة على أدائه، وكذا تقييم رضاه الوظيفي على العمل الذي يقوم به.
- ✓ المحور الثالث: يحتوي على أسئلة إن كان الهدف منها تقييم القدرات والمهارات البيعية والسلوكية لدى رجال البيع.

ب- **خطوات اعداد وتوزيع الاستمارة:** من أجل ضمان الحصول على إجابات المبحوثين تم إتباع مجموعة من الخطوات عند إعداد وتوزيع الاستمارة وهي كالتالي:

- تسبيق أسئلة الاستمارة بفقرة تمهيدية توضح موضوع الدراسة والهدف منها، وتشير إلى أن المعلومات المراد جمعها لا تستخدم إلا لأغراض علمية بحثية، وهذا بهدف طمأنة المبحوثين.
- استخدام العبارات البسيطة في الأسئلة المطروحة بهدف ضمان فهمها من طرف جميع المبحوثين، ومن ثم ضمان قدرتهم على الإجابة عليها.
- تقديم الفرصة للمبحوثين لاعطاء آرائهم، وهذا من خلال استعمال الأسئلة المفتوحة في الأسئلة التي تستوجب ذلك.

– القيام في بعض الحالات بشرح الأسئلة لبعض الأفراد الذين تعذر عليهم فهمها.

ج- **صياغة الأسئلة و الهدف منها:** كان تصميم الاستبيان بشكل عام بثلاث أنواع من الأسئلة:

- مجموعة الأسئلة مقيدة الإجابة بـ (نعم) أو (لا)، و يتميز هذا النوع من الأسئلة بسهولة تفرغها و تحليلها.

– أسئلة تحتوي على مجموعة من الخيارات المتوقعة للإجابة و على المبحوث أن يختار من بينها.

¹ طلعت إبراهيم لطفي: أساليب وأدوات البحث الاجتماعي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 1995، ص71.

- بعض الأسئلة غير مقيدة الإجابة بل مفتوحة، و تتضمن إعطاء الفرصة للمبحوث للإجابة بحرية، فهي تجعله يجيب عنها حسب وجهة نظره.

3- عينة البحث وأدوات تحليل البيانات:

أ- عينة البحث: العينة هي مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية . كما تعتبر جزءا من الكل (...)، وهي جزء معين أو نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي¹، و في هذا البحث تم اختيار عينة من رجال البيع الذين يعملون داخل المؤسسة ، ولقد تم حصر الدراسة على فئات معينة ومتفاوتة من رجال البيع أسباب أهمها:

- عدم تواجد أغلبية رجال البيع على مستوى المؤسسة، حيث أن طبيعة عملهم تفرض عليهم التنقل الدائم والتواجد في عدة مناطق

- عدم الحصول على بعض الاستثمارات التي وزعت فالبعض من العملاء ورجال البيع رفض الإجابة والبعض الآخر تماطل فيها، والبعض الآخر لم يجيب على الكثير من الأسئلة، وما فسر ذلك وخاصة بالملاحظة الانشغال الدائم والكبير لرجال البيع بأعمالهم.

ب- أدوات تحليل البيانات: بعد القيام بجمع البيانات والمعلومات الضرورية من ميدان الدراسة بواسطة الاستمارة، ثم القيام بتفريغها وتمثيلها في جداول تكرارية، وهذا بغية التعليق عليها وتحليلها .

المطلب الثاني : التعريف بميدان الدراسة:

- لمحة عن ميدان الدراسة:

مؤسسة الفلاح لبيع الاجهزة الالكترونية :هي مؤسسة خاصة ذات مسؤولية محدودة، تنشط وفق أحكام القانون التجاري ، مقر المؤسسة يقع في طريق السوق بجوار نزل الاخوة بوعزة بولاية تيارت، بمساحة تقدر بـ ثمانية متر مربع ولها عدة فروع في بعض الولايات:

- مؤسسة الفلاح في ولاية مستغانم .

- مؤسسة تمسون للبيع الاجهزة الالكترونية بالتقسيط بسيدي بالعباس.

¹ رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية مرجع سابق ، ص191.

انطلقت المؤسسة في بداياتها بـ 50 عامل، و حاليا تشغل حوالي 120 عامل موزعين على مختلف الوحدات و المصالح حسب تأهيلهم و تكوينهم و تخصصاتهم.

- مبررات اختيار المؤسسة كميدان للدراسة:

قد تم اختيار مؤسسة الفلاح بولاية تيارت لإجراء الدراسة الميدانية نظرا لعدة اعتبارات منها:

- أول عامل حفز على اختيار هذه المؤسسة هو أهمية وجودة وشهرة منتجات وخدمات هذه المؤسسة في الأسواق المحلية الموجودة في الولاية.

-تنتمي المؤسسة إلى القطاع الخاص الذي يتمتع بالاستقلالية في قراراته، و بالتالي فالخيار الذي تنتهجه المؤسسة يكون عن إدراك قوى و إيمان منها به، و ليس ناتجا عن ضغوط وقرارات صادرة من فوق و بعيدة كل البعد عن الواقع السوقي. "كما أن سوق القطاع الخاص في الجزائر يعرف تطورا ملحوظا و مساهمة فعالة في الدخل القومي الصافي مقارنة بالقطاع العام، وهذا حسب واقع و استراتيجيات الصناعة في الجزائر المنشورة على موقع الوزارة

- امتلاك هذه المؤسسة لبعض الوسائل العلمية التي تسير بها الادارة البيعية.

- وقوع هذه المؤسسة في موقع جغرافي جيد يساعد على التقليل من الجهد و البحث.

- كون المؤسسة تجارية (بيع بالتقسيط) فألما تعتمد على رجال البيع للترويج لمنتجاتها.

- المجال الزماني و المكاني للدراسة

لقد كان مجال الدراسة الجغرافي على المستوى الداخلي للمؤسسة، كانت بالتحديد على مستوى المصالح التي تعمل فيها القوى البيعية مثل مصلحة المبيعات، مصلحة خدمات ما بعد البيع، للمؤسسة المذكور سابقا.

بالنسبة للمجال الزماني للدراسة الميدانية، فيمكن القول أنه تحدد شهرين بالتقريب (من 15-04-2013 إلى غاية 22-05-2013)، تم تقسيم هذه المدة إلى مراحل حسب متطلبات و خطوات الدراسة الميدانية، المرحلة الأولى تم فيها التعرف المبدي على مصالح المؤسسة و نشاطاتها و مدى ملائمة موضوع البحث لما هو موجود في المؤسسة، بالاضافة إلى الحصول على بعض المعلومات عن طريق المقابلة مع بعض الرؤساء و الموظفين في بعض مصالح المؤسسة أما بالنسبة للمرحلة الثانية فتم توزيع الاستمارة

الموجهة للقوى العاملة داخل المؤسسة، أما المرحلة الثالثة فقد تم الحصول على جزئ من مجموع كل الاستثمارات الموزعة وفي الوقت نفسه تم إتمام بعض المقابلات مع بعض رؤساء المصالح ورجال البيع.

- **تحليل الهيكل التنظيمي:** الهيكل التنظيمي يوضح تقسيم العمل والترتيب السلمي والإداري لدوائر ومصالح ووحدات المؤسسة، وهذا التقسيم يساعد ويسهل تحديد المسؤوليات والمهام والاختصاصات، فالهيكل التنظيمي لمؤسسة الفلاح يتكون من الأعلى إلى الأسفل إلى:

أ- **المديرية العامة:** يمثلها المدير الذي من مهامه الإشراف على النظام العام للمؤسسة، إذ هو الأمر بالتصرف و يقوم بالإمضاء باسم المؤسسة ويمثلها في الجهات القضائية وكل الهيئات التي لها علاقة بها، كما أنه يقوم باتخاذ القرارات وإعطاء الأوامر وإصدار التعليمات واللوائح لرؤساء المصالح و المجموعات للعمل على تنفيذها و تطبيقها على أحسن وجه.

ب- **الأمانة العامة:** تمثلها السكرتيرة التي تقوم بإعداد برنامج المواعيد الخاص باللقاءات الرسمية و الاجتماعات التي يرأسها المدير، وكل ما يتعلق بالوثائق الصادرة و الواردة بحيث تقوم بترتيبها و تصنيفها حسب ما جاء فيها، و تحتفظ بها في علب الأرشيف من أجل حمايتها من التلف و الفساد و تسجيلها في سجل خاص بهذه الوثائق، كما أنها تجيب على جميع المراسلات الإدارية و التجارية الخاصة بالمؤسسة سواء الداخلية منها أو الخارجية، و تقوم بالرد على جميع الاتصالات الهاتفية و تحولها إلى المدير العام، وتعمل على إبداء السرية التامة فيما يخص العمل وهذا ما يسمى بسرية المهنة، كما يمكن القول بأنها عنصر اتصال بين الرئيس و المرؤوسين.

ج- **نائب المدير العام:** وهو يساعد المدير العام في أداء مهامه، ويسهر على تطبيق القوانين والأوامر والتعليمات واللوائح التي يملئها المدير العام للمديرين التنفيذيين، وكذا رؤساء المصالح والمجموعات، كما أن من مهامه العمل على مراقبة تنفيذ وتطبيق الإجراءات على أحسن وجه، واحترام كل ما جاء فيها من قوانين.

د- **مساعدون:** هذه الوظيفة مشتركة بين جميع المسؤولين في المؤسسة، إذ أن أي قرار في هذه المؤسسة يشترك فيه الجميع، ويتم تنظيم مواعيد الاجتماعات في هذه المصلحة.

هـ- **مصلحة المحاسبة و المالية:** من مهام هذه المصلحة ما يلي:

- القيام بإجراءات المحاسبة العامة.

- المتابعة الجبائية و شبه الجبائية.
- إعداد الميزانية السنوية و القيام بتحليلها.
- المساهمة مع الإدارة في إعداد الميزانية السنوية والمخطط المالي على المدى القصير والطويل.
- وللمصلحة علاقة مع مصلحة المبيعات وهو أنه يتم فيها دفع المستحقات النقدية من طرف الزبائن حسب وصل يقدم لهم في مصلحة المبيعات.
- و - مصلحة المراقبة العامة و الأمن :مكلفة هذه المصلحة بـ:
 - الحرص على تطبيق و تنشيط المخطط العام للأمن .
 - التحكم في الوسائل والمخططات للمكافحة ضد الحرائق.
 - تثبيت وسائل الوقاية من الأخطار في كل الوحدات.
 - حراسة أمن الأشخاص و أملاك الوحدة .
 - تكوين العمال على الوقاية و الأمن .
- ز- مصلحة خدمات ما بعد البيع: من مهامها تصليح جميع الأعطاب، والتي تدخل في مدة الضمان حيث يوجد في المؤسسة أكثر من فرع منها ما هو تابع للمؤسسة ومنها ما هو مبني على اتفاق (هذا الاتفاق مبني على عقد بين المؤسسة ووكلاء متخصصين في تصليح الأجهزة الالكترونية) ومن مسؤولياتها:
 - ضمان توفير خدمات ما بعد في إطار مدة الضمان أو خارجه لمنتجات المؤسسة.
 - التغذية العكسية للمعلومات حول الأعطال الخاصة بالمنتجات.
 - معالجة احتياجات وشكاوى الزبائن.
 - توجيه الإنتاج نحو تحسين المنتجات.
- ح- مصلحة الموارد البشرية :
 - تسيير شؤون المستخدمين بمختلف وظائفهم .
 - توظيف العمال الجدد حسب احتياجات المؤسسة.
 - ضمان سير كل ما يتعلق بالشؤون الاجتماعية(البيع بالتقسيط للعمال، السلفيات مقابل الاقتطاعات من الأجور، تقديم المساعدات المالية في حالات الزواج مثلا، تتبع سلوك الأفراد).
- ط- مصلحة المشتريات :من مهامها:

- الاتصال بالموردين من أجل تحضير الطلبيات.
- معالجة الطلبيات ومتابعتها ماليا ما بين البنوك.
- متابعة الطلبيات لدى وكيل العبور (الميناء، المطار).
- تحضير ملف الشراء وإعداد جميع الوثائق المطلوبة في الجمارك وتسديد جميع المصاريف المتعلقة بها إلى حين وصولها للمؤسسة.

ي- مصلحة المبيعات: بعد وضعه المنتجات في المخازن يأتي دور مصلحة المبيعات التي تشرف على تلقي طلبات العملاء لمختلف المنتجات وإعداد وثيقة بيع تقدم إلى العميل الذي يقدمها بدوره إلى المكلف بالمخزن لتسليمه البضاعة وهذا بعد دفع المستحقات النقدية في مصلحة المحاسبة، وبصفة عامة تتمثل مهامها في:

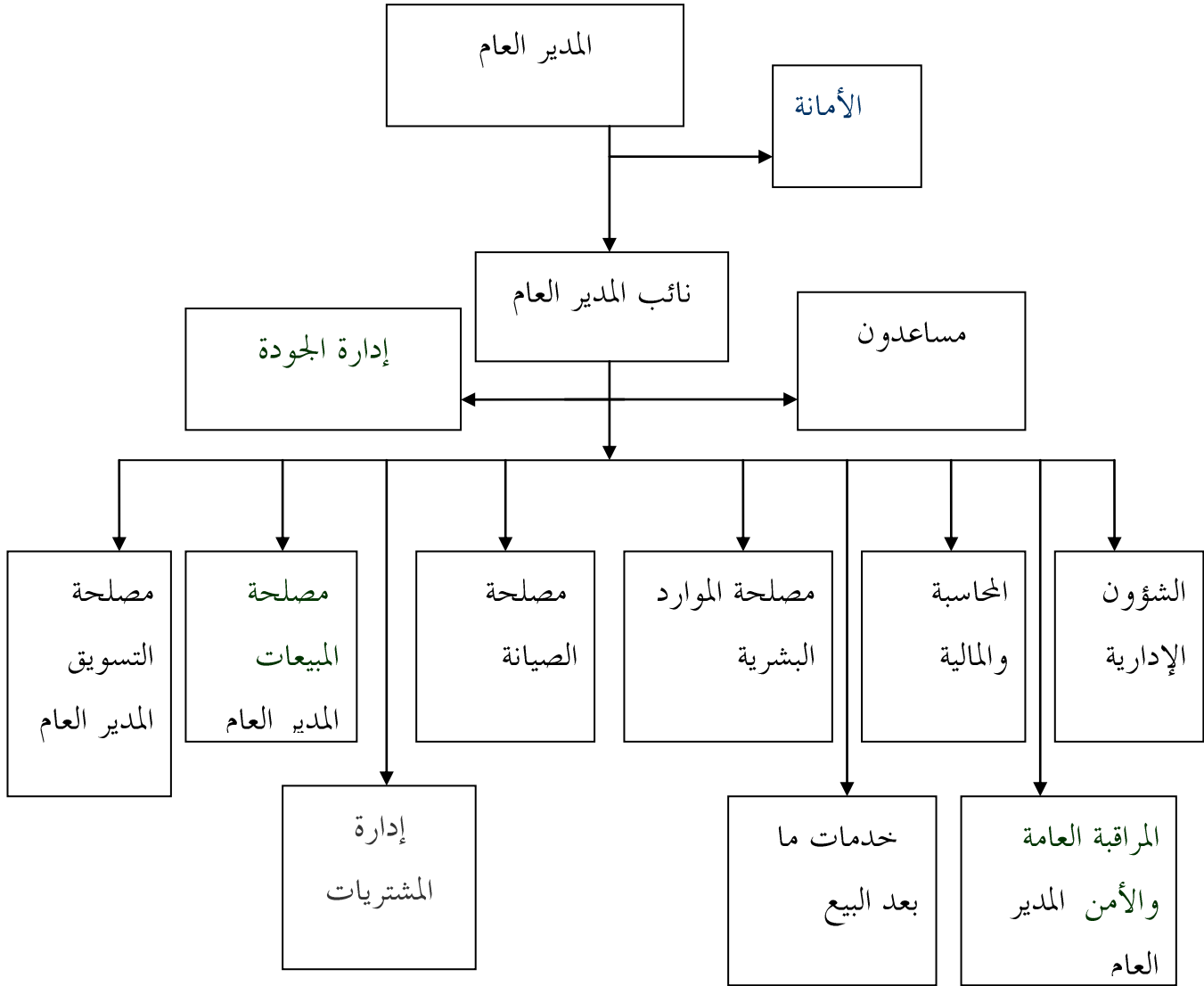
- الاستماع للزبائن.
- تحسين طرق البيع للمحافظة على الزبائن وجلب زبائن جدد.
- تصنيف طلبات الزبائن و تسجيلها.
- إرضاء الزبائن بتلبية رغباتهم وحاجاتهم في المكان والزمان المناسبين.
- دراسة السوق من حيث السعر و الجودة.

ك- مصلحة الشؤون الإدارية: من مهام هذه المصلحة:

- التحكم والتكفل في عمليات النقل البري للبضائع بوسائل المؤسسة أو عن طريق الكراء.
- التكفل بنقل عمال المؤسسة.
- تسيير وصيانة وسائل النقل بالمؤسسة.
- تسيير مخزون قطع الغيار.

ل- مصلحة التسويق: وظيفتها الأساسية تخطيط ومراقبة تنفيذ البرامج الترويجية، كما تقوم بجميع العمليات الخاصة بدراسة المنتج حيث يوجد بداخل هذه المصلحة مجموعة من الفروع منها: النقل والتفريغ- خلية التخطيط- خلية الإحصاء-الأمانة-الرقابة. كما تكمن مهام العاملين فيها بالقيام بدراسات واستطلاعات رأي الزبائن حول منتجات وخدمات المؤسسة.

الشكل رقم (3-1): الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة



المصدر: مصلحة الموارد البشرية .

المبحث الثاني: المزيج التسويقي وميادين البيع الشخصي في مؤسسة الفلاح.

المطلب الأول: المزيج التسويقي لمؤسسة الفلاح.

للمؤسسة مزيج تسويقي متكامل و متنوع، و تسعى الفلاح لتنويع و تطوير هذا المزيج بما يخدم مصلحة المؤسسة و عملائها و تماشيا مع ظروف السوق و المنافسة، و من بين عناصر هذا المزيج ما يلي:

1-المنتوج:

مؤسسة الفلاح تعمل في مجال التجارة و ذلك باستيراد الأجهزة الكهرومترية والإلكترونية مختلف الماركات حيث كل ماركة نجد لها تشكيلة واسعة تلبى حاجيات الزبائن .

- سامسونغ، كوندور، ال جي، كيو، نوكيا، توشيبا، اسير، جيون، ستار سات

هذا العمق في الخليط السلعي يظهر خاصة في التلفزيون lcd ، led بحجم 120سم ، 80 سم و حجم 51سم، وبالنسبة لأجهزة الاستقبال الرقمي تحتل الصدارة في هذا الجزء من المبيعات، حيث تعرض مجموعة مختلفة من هذه الأجهزة والتي تعتمد على آخر التكنولوجيا، وبالنسبة لخط إنتاج الثلاجات فمؤسسة الفلاح تباع مجموعة من الثلاجات ذات الأحجام المختلفة، وهي عبارة عن وجه من أوجه التعدد وروح التجديد والتميز، وبالنسبة لخط المكيفات الهوائية تتميز بنظام مقسم إلى أقسام تحت كتلة واحدة ومن أنواع هذه المكيفات مكيفات خاصة (تحتوي على مسجل)، وكل هذا مفاده تحفيز الزبائن على البحث عن الأحسن وتوفير كل البدائل للاختيار وفق حاجاتهم وقدراتهم الشرائية، إضافة الى اجهزة الاعلام الالي، والالواح الالكترونية والهواتف الذكية مثل غلاكسي 6 و مجموعة مختلفة من الاجهزة ذات الصلة بالتدريب الرياضي

2-السعر:

ان سياسة التسعير في مؤسسة الفلاح تختلف عن بقية المؤسسات ،كون ان المؤسسة لها نظامين للبيع تتبعهما بيع منتجاتها وهما :

1- نظام البيع نظام البيع بالتقسيط:

ويكون هذا النظام موجه للمستهلكين اصحاب الراتب الشهري ، حيث هذا النوع مرتفعا نسبيا كون أن المستهلك له امتياز الدفع بأقساط شهرية .

ب- نظام الدفع المباشر:

يمكن القول أن استراتيجية التسعير في هذا النظام هي استراتيجية السعر التنافسي، وهذا بهدف زيادة الحصة السوقية وجلب أكبر عدد من العملاء، ومن الناحية الاستراتيجية تدرك المؤسسة أن زيادة التنافس في سوق سيؤدي إلى أن تكون الأسعار هي محور التنافس، وبذلك يتوجب على المؤسسة التحرك على مستوى التكاليف بحيث هذه الوسيلة تمكنها من تحقيق هامش ربح مرضي.

3- التوزيع:¹

في الغالب تعتمد مؤسسة الفلاح في توزيع منتجاتها على استراتيجية التوزيع المباشر أي القناة المباشرة، حيث تتعامل في مع المستهلكين النهائيين مباشرة، والذين يمثلون أغلبية عملائها هذا من جهة، ومن جهة أخرى تعتمد على القناة الغير مباشرة وذلك في تعاملها مع التجزئة الذين يشترون بحجم كبير (أصحاب المؤسسات الاقتصادية).

4- الترويج:

تنوع مؤسسة الفلاح في المزيج الترويجي بكل عناصره المتنوعة، و الهدف من ذلك جذب أكبر عدد من العملاء و تحفيزهم على الشراء، و في بعض الأحيان يكون الهدف تكوين صورة حسنة في أذهان العملاء عن المؤسسة و الوصول إلى تحقيق الولاء لمنتجاتها، و من بين أهم عناصر المزيج الترويجي في مؤسسة الفلاح ما يلي:

أ- الإعلان: يعتبر الإعلان اليوم ضرورة ملحة لأية مؤسسة خاصة في حالة وجود إعلانات المنافسين، فالإعلان يزود العملاء بالمعلومات حول المنتجات والخدمات المعروضة، إلا أنه في مؤسسة الفلاح لا يمكنها توفير ميزانية للإعلان، كون أن هذا الأخير غير متاح في محيط الولاية هذا من جهة ومن جهة أخرى تكاليفه الباهظة إلا أن المؤسسة تعتمد على الإعلانات المضيفة والغير مضيفة عن طريق الملصقات التي توزعها وتمنحها لوكلاء خدمات ما بعد البيع حتى يتم عرضها في محلاتهم.

ب- تنشيط المبيعات: تلجأ أي مؤسسة لإتباع هذا الأسلوب غالباً لتصريف ما لديها من مخزون، أو أثناء مواسم الركود لتشجيع الحركة البيعية، "و هي عبارة عن حوافز مؤقتة للتأثير على سلوك المستهلكين أو

¹ مقابلة شفوية مع رئيس مصلحة المبيعات

الوسطاء التجاريين، و رجال البيع على المدى القصير" ، و هي من الأساليب التي تؤدي إلى زيادة المبيعات في المدى القصير، و تجسد مؤسسة الفلاح هذا الأسلوب فيما يلي:

- مشاركتها في بعض المعارض المحلية

- تجسد أسلوب تنشيط المبيعات في مؤسسة الفلاح من خلال الزيادة في مدة الضمان و التي أصبحت لمدة 24 شهرا بعدما كانت لمدة 12 شهرا.

ج- البيع الشخصي: يتم التطرق لهذا العنصر من المزيج الترويجي في المطلب الثاني من هذا البحث.

د- العلاقات العامة: هي أداة فعالة للاتصال، لما تتمتع به من مصداقية عالية ومما لها من تأثير ايجابي على علاقة المؤسسة بعملائها والعاملين فيها والمجتمع ككل، وقد بين الخبراء أن تأثيرها يصل إلى عشرة أضعاف من تأثير الإعلان، مما يبين قوتها كوسيلة ترويجية لبلوغ الأهداف المرسومة، وهي عادة تستهدف أفراد المجتمع ككل، ومن أهدافها رسم صورة للمؤسسة في وسط المجتمع مستخدمة في ذلك عدة وسائل شخصية وغير شخصية.

من بين الوسائل والطرق التي تستخدمها مؤسسة الفلاح في بناء علاقات طيبة مع المحيط الذي تتعايش معه، المكافآت المالية للعاملين خاصة في مواسم الأعياد والمناسبات، فيما يخص علاقة المؤسسة بمحيطها الخارجي، فمؤسسة الفلاح تقدم مساعدات للجمعيات الخيرية خاصة في المناسبات الدينية ، بالإضافة إلى ذلك فإن المؤسسة تدعم قوى من الجانب العلمي والثقافي حيث تربطها علاقات قوية مع جامعة ابن خلدون بولاية تيارت ، بحيث أنها تمنحهم فرصة التدريب في محيطها ، وبعدها توظيفهم ان امكنها ذلك.

المطلب الثاني: ميادين البيع الشخصي والخدمات التي يقدمها للعملاء بمؤسسة الفلاح:

تعتبر سياسة الفلاح سياسة تنافسية، إذ تهدف إلى تحقيق رقم أعمال تنافسي مقارنة بالمنافسين الآخرين في مجال سوق الاجهزة الالكترونية، كما أنها باتساع و عمق خليطها السلعي تستهدف شريحة هائلة من العملاء في السوق، وهي الآن من المؤسسات الرائدة في سوق الولاية على الاقل ، ومما لا شك فيه مساهمة قوى البيع الشخصي بالمؤسسة في هذا التطور والنجاح، فمن أهم الميادين التي تعمل بها هذه القوى بالمؤسسة ما يلي:

1-مسلم البضاعة: للمؤسسة قوة بشرية معتبرة مهمتها نقل البضاعة للعملاء الدائمين .

2- مسجلو الطلبات :

قوى بيعية تعمل على مستوى مصلحة المبيعات تتكون من رئيس المصلحة ومساعديه، مهمتهم تسجيل وتصنيف طلبات العملاء، الاستماع للعملاء و الإجابة على تساؤلاتهم، مع محاولة تحسين طرق البيع للمحافظة على العملاء الحاليين وجلب عملاء جدد

3- الباحثون عن العملاء والصفقات التجارية: يتمثلون في بعض العاملين على مستوى مصلحة البيع، ومهمتهم الرئيسية تتمثل في البحث عن العملاء المرتقبين والصفقات التجارية ، أما عن طريقة و مراحل عملهم فتكون كالتالي:¹

-يتم الاطلاع بصفة يومية على الجرائد اليومية و المواقع الإلكترونية الخاصة بالإعلان عن المناقصات الوطنية مثلا موقع (tenders.comwww.algeria)، و بعد تقييم إمكانية الربح و الظفر بهذه الصفقات، مع تحليل و دراسة كل احتمالات الخسارة و الربح يتم تحضير ملف المشاركة.

- لتحضير ملف المشاركة أو ما يسمى بدفتر الشروط، و يتضمن هذا الأخير عرضين، الأول عرض تقني للمنتجات المطلوبة مثل الجودة، مدة الضمان، أما العرض الثاني فهو عرض مالي مثل أسعار المنتجات. - بعد تحضير الملف يتم إرساله إلى المؤسسة أي الجهة المعلنة عن المناقصة، كما يتم إرسال ممثل عن المؤسسة في تاريخ فتح الأظرفة، وتكون مهمته الحضور لمراقبة سير عملية تقييم و اختيار العرض الوحيد من بين كل العروض المرسله من كل المؤسسات المشاركة و هو العرض الذي يتحصل على أكبر عدد من النقاط الإيجابية، و بعد الإعلان عن نتيجة الاختيار فإن للمؤسسات التي لم تربح المناقصة حق الطعن في النتيجة وذلك خلال مدة عشرة أيام بعد الإعلان عن النتيجة.

4-رجال بيع الخدمات المرافقة للمنتجات(وكلاء خدمات ما بعد البيع): هم تقنيين متخصصون في خدمات ما بعد البيع(تركيب، صيانة، إصلاح)، منها ما هو تابع للمؤسسة يعملون داخل المؤسسة وإلى جانب فروع البيع، هذا من جهة ومن جهة أخرى يوجد أشخاص ذوي خبرة وكفاءة تتعامل معهم المؤسسة بموجب عقد قانوني مبرم ، هذا العقد يبين طرق التعامل بالنسبة للتدخلات التي يقومون بها اتجاه المنتجات في إطار مدة الضمان وخارجها والذي يلزم الوكيل بالتعاقد مع مؤسسة الفلاح دون سواها من

¹ مقابلات شفوية مع بعض العاملين في مصلحة المبيعات.

المؤسسات، تشرف مصلحة خدمات ما بعد البيع على شؤونهم و الاتصال معهم لتسهيل وصول المعلومات لتقديم خدمات في أحسن صورة .

المطلب الثالث: أبعاد إدارة القوى البيعية في مؤسسة الفلاح:

لدى المؤسسة قوى بيعية تنشط داخل المؤسسة .

- قوى بيعية تعمل داخل المؤسسة ويمثلها العاملون على مستوى مصلحة المبيعات (مدير المبيعات، رجال بيع مساعدين وهم مسجلي الطلبات، الباحثين عن الصفقات)، والتقنيين مقدمي خدمات ما بعد البيع وتشرف عليهم مصلحة خدمات ما بعد البيع.

1- تنظيم القوى البيعية:

يتم تنظيم القوى البيعية وفق مرحلتين تتمثل في تحديد أهدافها البيعية أولاً ثم هيكلها.

أ- تحديد الأهداف البيعية: يتم تحديدها انطلاقاً من الأهداف التسويقية للمؤسسة، حيث تسند لرجال

البيع مجموعة من الأهداف الكمية والغير كمية، فالأهداف الغير كمية تتمثل في:

- جلب أكبر عدد ممكن من العملاء الجدد وذلك بالقيام بالحملات الترويجية.

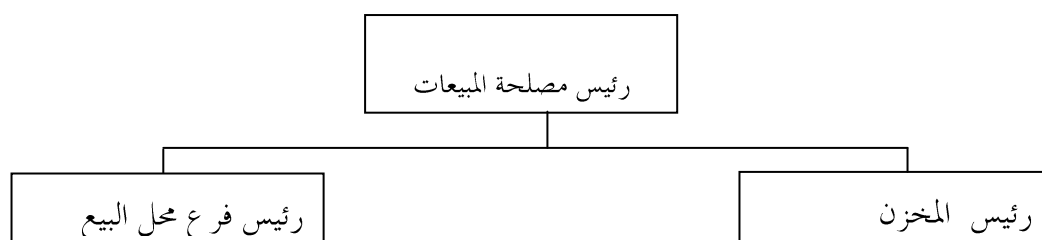
- إرضاء العملاء وكسب ثقتهم وذلك بتلبية رغباتهم وإشباع حاجاتهم وأيضاً بالمعاملة الحسنة.

- التعرف على ردود أفعال العملاء على المنتجات والخدمات المقدمة.

أما الأهداف الكمية وهي محاولة زيادة حجم المبيعات باستخدام الطرق الملائمة لذلك. لأن المبيعات تتفاوت حسب ظروف المنطقة، نوعية العملاء، الكفاءة والمهارة البيعية لرجل البيع.

ب- هيكل القوى البيعية: تنظيم القوى البيعية في مؤسسة الفلاح هو تنظيم حسب المناطق الجغرافية،

الشكل رقم (3-3): هيكل القوى البيعية في مؤسسة الفلاح .



المصدر: ادارة المبيعات .

2- الاختيار:

بالنسبة للقوى البيعية (مسلمي البضاعة، مسجلي الطلبات، الباحثين عن الصفقات) فإن توظيفهم يكون بالخطوات التالية:

- تصدر مصلحة المبيعات طلب الاحتياج إلى موظفين بمواصفات معينة خاصة بالنسبة للمواصفات مثل المستوى التعليمي والخبرة مع وصف كامل للمنصب الوظيفي، أو عن طريق الإعلان في الجرائد أو الاتصال بوكالات تشغيل الشباب، وذلك طبعاً بالتنسيق مع مصلحة الموارد البشرية في المؤسسة.

- يتم دراسة الملفات المقدمة من حيث الوثائق الإدارية وهذا يعتبر تقييم أولي من طرف مصلحة الموارد البشرية، وبعد اختيار بعض المترشحين للمنصب يتم التقييم الفني والتقني من طرف رئيس مصلحة المبيعات.

- اختيار المترشح الذي تتوفر فيه المواصفات المطلوبة.

بالنسبة لعملية اختيار وكلاء خدمات ما بعد البيع للتعاقد معهم فيتم وفق الخطوات التالية:

- الإعلان في الجرائد عن حاجة مؤسسة الفلاح لوكيل لديها، أو عن طريق الاتصال بالوكلاء المعتمدين والموثوق فيهم لجلب وكلاء جدد.

- بعد استلام ملفات المترشحين يأتي التقييم الأولي للملفات والذي يكون على مستوى مصلحة خدمات ما بعد البيع، يتم استدعاء بعض الوكلاء الذين تتوفر فيهم المواصفات حسب ما تثبته الوثائق الإدارية، وبعدها تأتي عملية التقييم التقني وهذا التقييم يشرف عليه تقنيين وخبراء تابعين للمؤسسة متخصصين في خدمات ما بعد البيع.

- اختيار المترشح الذي تتوفر فيه المواصفات المطلوبة.

3- التدريب:

في مؤسسة الفلاح غالباً ما يكون تدريب رجال البيع تدريباً فردياً أثناء العمل وغالباً هو مقتصر على التقنيين العاملين في مجال خدمات ما بعد البيع. بالنسبة للعاملين في مصلحة المبيعات والفروع فتدريبهم يقتصر على التعلم أثناء العمل وذلك بالممارسة والمشورة بإشراف مدير مصلحة المبيعات والبائعين ذوي الخبرة، وغالباً ما يكون هذا التدريب للموظفين الجدد، وذلك ربما يرجع لمهام هذه الفئة من البائعين والتي

تعتبر عند البعض مهام روتينية. هذا التدريب الفردي يقتصر على تعلم تقنيات وإجراءات البيع المختلفة، ومعلومات حول تشكيلات المنتجات وأسعارها.

ما يلاحظ أن التدريب على مهارات البيع وتقنيات التعامل مع العملاء وكيفية إرضائهم، ليس له نصيبا من الاهتمام في مؤسسة الفلاح، وهذا ما يتبين في محدودية التدريب لهذه الفئة من البائعين واقتصار هذا التدريب على التعلم أثناء العمل ومعالجة أخطاء الخدمة أثناء وبعد حصولها.

بالنسبة للتقنيين المتخصصين في خدمات ما بعد البيع والذين يعملون داخل المؤسسة فالمؤسسة تخصص ميزانية سنوية للتدريب في المراكز الخاصة المتواجدة أغلبها في العاصمة خاصة إذا كان الهدف هو التدريب على تكنولوجيا وتقنيات جديدة

تخطيط البرامج التدريبية في المؤسسة سواء كان بالنسبة لمدته أو تاريخ بدايته أو مكانه مقترن بالحاجة إليه، مثلا عند وجود تكنولوجيا وتقنيات جديدة قد تم إضافتها كخطوة لتحسين المنتجات فيجب التدريب على إصلاحها إذا تعطلت، أو يكون التدريب لأفراد معينين بطلب من رؤساء المصالح، وبذلك يمكن للمؤسسة أن تدرس كل هذا ومن ثم يمكنها تحديد وتخصيص الميزانية السنوية للتدريب.

3-المراقبة والتقييم:

تعتبر شكاوى الزبائن عن طريق الهاتف أو الحضور المباشر من أكثر المصادر التي تعتمد عليها مصلحة المبيعات ومصلحة خدمات ما بعد البيع في مراقبة وتقييم أداء رجال البيع، ففي مصلحة المبيعات تكون المراقبة مباشرة بواسطة ملاحظة الأداء ويشرف عليها رئيس مصلحة المبيعات.

بالنسبة لمراقبة أداء رجال البيع التقنيين العاملين في المؤسسة (مقدمي خدمات ما بعد البيع) تكون من مسؤوليات مصلحة خدمات ما بعد البيع، وتتم بوسائل عدة منها:

-شكاوى الزبائن التي تستقبلها مصلحة خدمات ما بعد البيع عن طريق الهاتف أو الحضور المباشر.

4- التحفيز:

القوى البيعية العاملة في مصلحة البيع والفروع والتقنيين العاملين داخل المؤسسة لهم مجموعة من الحقوق تعتبر كوسائل تحفيز مادية ومعنوية منها:

- الضمان الاجتماعي والتقاعد.

- احترام السلامة البدنية والمعنوية وكرامتهم.
- التشريفات عند بلوغ أهداف معينة.
- الترقية في العمل.
- الدفع المنتظم للأجر المستحق.
- الخدمات الاجتماعية(تتبع سلوك الأفراد ومحاولة مساعدة أولئك الذين يعانون من المشاكل خاصة المشاكل النفسية)
- منح الاجازات والعطل مع الحصول على إذن الخروج في حالة الظروف الخاصة.
- من الحوافز المادية الاستفادة من راتب شهري قاعدي بالإضافة إلى علاوات منها منحة الخطر والأتعاب، منحة الساعات الإضافية، المنح العائلية.
- المؤسسة تمنح مبالغ مالية في حالات الزواج والمناسبات الدينية مثل عيد الأضحى المبارك، حالات الوفاة كهبة لأهل المتوفي.
- البيع بالتقسيط والسلفيات مقابل الاقطاعات من الأجور.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج البيانات الخاصة بالاستمارة الموجهة لقوى البيع .

المطلب الأول: البيانات المتعلقة بالمعلومات الشخصية.

1-توزيع قوى البيع الشخصي حسب جنسهم.

الجدول رقم(3-1): توزيع قوى البيع الشخصي حسب الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	9	75
أنثى	3	25
المجموع	12	100

المصدر: الاجابة على اسئلة الاستمارة.

الملاحظ من خلال توزيع رجال البيع حسب الجنس، أن نسبة كبيرة منهم تشكل فئة الذكور وذلك بـ 75%، ونسبة ضئيلة تمثل فئة الإناث وذلك بـ 25%، هذا الفارق الكبير بين نسبة تواجد الإناث

والذكور في عينة البحث يتوافق مع الفارق الموجود بين النسب المعبرة عن تواجد الذكور والإناث في المجتمع الكلي وهذا دليل يعكس ان وظيفة البيع تحتاج مقومات جسمانية لأداء الوظيفة.

2- توزيع قوى البيع الشخصي حسب فئاتهم العمرية.

الجدول رقم (2-3): توزيع قوى البيع حسب فئاتهم العمرية.

النسبة المئوية %	التكرار	الفئات العمرية
00	00	أقل من 20 سنة
25	3	من 20-29 سنة
50	6	من 30-40 سنة
25	3	ما فوق 40 سنة
100	12	المجموع

المصدر: الاجابة على اسئلة الاستمارة.

ما يلاحظ من خلال توزيع رجال البيع حسب السن، أنه يوجد ثلاثة فئات من قوى البيع الشخصي، حيث كانت الفئة التي تشكل أكبر نسبة هي تلك التي يتراوح سن أفرادها ما بين 30-40 سنة، إذ شكلوا 50 % من حجم العينة ككل، أما الفئة الاولى و الثالثة فتشكل نسبة 25% لكل من أفراد العينة الذين يتراوح سنهم ما بين 20-29 سنة و يفوق سنهم 40 سنة .

وبالنظر لتوزيع رجال البيع حسب السن، خاصة وأن الفئة العمرية ما بين 30-40 سنة هي الأكثر عطاء نظرا للخبرة من جهة والسن من جهة اخرى، يمكن القول أن المؤسسة توظف أفراد من فئة شابة وناضجة لأداء وظيفة البيع، بحيث يمكن لهم تحمل متاعب وصعوبات هذه الوظيفة.

3- توزيع قوى البيع الشخصي حسب مستواهم التعليمي.

الجدول رقم (3-3): توزيع قوى البيع حسب مستواهم التعليمي.

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية %
ابتدائي	00	00
المتوسط	00	00
المهني	03	25
الثانوي	4	33.33
الجامعي	5	41.66
المجموع	12	100

المصدر: الإجابة على أسئلة الاستمارة.

حسب معطيات الجدول أعلاه فإن النسبة الأكبر من أفراد العينة متحصلين على شهادات جامعية وتشكل هذه النسبة 41.66% من حجم العينة ككل، تليها نسبة الحاصلين على مستوى تعليمي ثانوي بـ 33.33% من حجم العينة، أما الباقي فيمثلون المستوى المهني وهي نسبة تقدر بـ 25% من حجم العينة، وهذا التوزيع في النسب يدل على أن رجال البيع مؤهلين للقيام بعملهم، ويبرز ذلك في النسبة الكبيرة من رجال البيع الذين لهم مستوى جامعي وثانوي.

المطلب الثاني: البيانات المتعلقة بالعوامل الإدارية المؤثرة في أداء رجال البيع.

1- طبيعة الاتصال مع إدارة المؤسسة.

الجدول رقم (3-4): يوضح إجابة المبحوثين حول الاتصال .

- هل الاتصالات بينكم وبين إدارة المؤسسة تتم بطريقة؟

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية %
جيدة	6	50
حسنة	3	25
ضعيفة	3	25
المجموع	12	100

المصدر: الإجابة على أسئلة الاستمارة.

تشير معطيات الجدول أعلاه إلى أن أكبر نسبة وتمثل 50% من رجال البيع لهم اتصالات جيدة بإدارة المؤسسة، تليها نسبة 25% لكل من الفئتين الأخرين، وحسب ما لوحظ أثناء الدراسة الميدانية فإن الاتصالات في المؤسسة تعرف نوعاً من الجدية والتنظيم، وتتجسد سهولة الاتصال في عدم الرسمية التي تنتشر كثقافة في الوسط الإداري للمؤسسة، ووجود هذه الاتصالات بنسبة كبيرة بطريقة جيدة من جهة وحسنة من جهة أخرى يظهر الشفافية والسرعة والتعاون في حل المشاكل والصعوبات .

2- واقع التدريب في المؤسسة وأثره على أداء رجال البيع:

أ- عدد ونسبة القوى البيعية المدربة من غير المدربة:

الجدول رقم (3-5): يوضح إجابة المبحوثين على السؤال

- هل استفدت من دورات تدريبية منذ تعاقدك مع المؤسسة؟

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	10	83.33
لا	2	16.66
المجموع	12	100

يلاحظ من الجدول أن نسبة كبيرة من أفراد العينة قد استفادت من دورات تدريبية منذ بداية عملها بالمؤسسة، وتمثل هذه النسبة 83.33% من حجم العينة ككل، وهذا ما يفسر تزايد المبالغ المالية التي تصرفها المؤسسة على الدورات التدريبية من سنة إلى أخرى خاصة لرجال خدمات ما بعد البيع (التقنيين) والذين يشكلون العدد الأكبر من إجمالي القوى البيعية، حيث تهتم المؤسسة بتحسين مستوى أدائهم لما لهم من دور كبير في استمرارية البيع باعتبار أن العمر الإنتاجي للمنتجات الصناعية مقترن بجودة خدمات ما بعد البيع التي لها أثر كبير على استمرارية الطلب، أما باقي أفراد العينة فهي نسبة الأفراد الذين لم يستفيدوا من دورات تدريبية وتمثل نسبة 16.66% من حجم العينة ككل، وهذا ربما يرجع إلى كون مهامهم البيعية يغلب عليها الطابع البسيط والروتيني، ولا تحتاج إلى تدريب، مثل مسلمي البضاعة ومسجلي الطلبات، وتوزيع هذه النسب يبين أن المؤسسة تدرك أهمية عنصر التدريب في تحسين الأداء ومواجهة الصعوبات التي تعترض رجل البيع.

ب- مدى استغلال معلومات التدريب في ميدان العمل:

الجدول رقم (3-6): يوضح إجابة المبحوثين على السؤال .

- إذا كنتم قد تدريبتم- هل تم استغلال المعلومات التي تدريبتم عليها في ميدان العمل ؟

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	9	75
لا	3	25
المجموع	12	100

المصدر: الإجابة على اسئلة الاستمارة.

هذا السؤال يهدف إلى معرفة مدى اهتمام واستيعاب رجال البيع للمعلومات التي تدريبوا عليها ومدى توظيفهم لها في الميدان، ويجب هذا السؤال على مدى ملائمة البرامج التدريبية للمهام التي يقوم بها رجل البيع، وإذا قورن ذلك بالنتائج الخاصة بتطور المبيعات ورقم أعمال المؤسسة من سنة لأخرى، فإنه يبقى مؤشرا دالا على استفادة معظم رجال البيع من الدورات التدريبية، والذي يظهر في أعلى نسبة في الجدول والتي تمثل 75% من أفراد العينة المدربة، والذين يصرحون بأن المعلومات التي تدريبوا عليها قد تم استغلالها

في ميدان العمل، أما نسبة 25% فتصرح بأنها لم تستغل المعلومات التي تدربت عليها في ميدان العمل، وهذا ربما يرجع إلى عدم تناسب محتوى البرامج التدريبية مع المهام الموكلة إليهم .

ج- الحاجة إلى التدريب:

الجدول رقم (3-7): يوضح إجابة المبحوثين على السؤال .

- هل أنت بحاجة إلى تدريب؟

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	9	75
لا	3	25
المجموع	12	100

المصدر: الإجابة على أسئلة الاستمارة.

المهدف من هذا السؤال هو محاولة معرفة مدى إدراك رجل البيع لأهمية التدريب وأثره في تحسين أدائه، ومعرفة مدى إحساسه بالنقص ورغبته في تطوير أدائه، والملاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة كبيرة من القوى البيعية تقدر بـ 75% من عينة البحث تصرح بأنها بحاجة إلى تدريب، وهذا يدل على أن هذه الفئة تشعر بالنقص على مستوى أدائها وترغب في التحسين، ومدركه لأهمية التدريب وماله من آثار إيجابية؛ أما بالنسبة للفئة التي تمثل 25% من أفراد العينة والتي تصرح بأنها ليست بحاجة إلى تدريب، فإن ذلك ربما يفسر وجود عدد من أفراد العينة الذين يرون أن مهامهم روتينية وبسيطة لا تحتاج إلى تدريب، وهم مقتنعون بمستوى أدائها ولا يرغبون في تطوير مستوى هذا الأداء.

د- أماكن التدريب المفضلة عند القوى البيعية:

الجدول رقم (3-8): يوضح إجابة المبحوثين على السؤال

– هل تفصلون التدريب في:

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية %
مدارس خاصة خارج المؤسسة جماعيا؟	00	00
داخل المؤسسة جماعيا؟	06	50
التدريب الفردي أثناء العمل؟	06	50
المجموع	12	100

المصدر: الجابة على اسئلة الاستمارة

جاء هذا السؤال لمعرفة مدى إدراك رجل البيع لأهمية التدريب الفردي أثناء العمل؛ ومن خلال المقابلة والتي صرح فيها رئيس مصلحة الموارد البشرية بأن المؤسسة تدرب العاملين لديها في الغالب داخل المؤسسة وبشكل فردي أثناء أداء العمل، وخاصة رجال بيع الخدمات المرافقة (وكلاء خدمات ما بعد البيع ومساعدتهم)، حيث أن هذه الفئة يشرف عليها مختصون في الالكترونيك ، وهذا النوع من التدريب إيجابي، كونه يساعد على تصحيح الأخطاء، نظرا لأن المدرب يصاحب ويرافق رجل البيع ميدانيا، وبالنظر إلى نتائج الجدول فإن أغلب أفراد العينة يفضلون التدريب الفردي أثناء العمل وذلك بنسبة 50% من العينة ككل وهذا بين مدى اقتناع رجل البيع بأهمية هذا النوع من التدريب وأثره الإيجابي على أدائه؛ بذلك ترغب هذه الفئة في الحصول على مهارات جديدة من أجل الترقية في العمل.

أما نسبة الذين يفضلون التدريب الجماعي في مدارس خاصة فتقدر بـ 00% من أفراد العينة، أما نسبة تقدر بـ 50% من حجم العينة فهي تفضل التدريب الجماعي داخل المؤسسة، مما يدل على أن عددا معتبرا من رجال البيع بحاجة إلى التدريب الجماعي والعمل في جو الفريق، وربما هذه الفئة ترى أن هذا سيكون له مزاياه أيضا، أما الفئة التي تفضل المدارس الخاصة فإن ذلك يدل على رغبتهم في الحصول على شهادات من هذه المدارس والحصول على فترة راحة لتغيير جو العمل المعتاد.

3- التحفيز:

أ- وسائل التحفيز المفضلة عند القوى البيعية:

الجدول رقم (3-9): يوضح إجابة المبحوثين على السؤال .

- هل تفصلون المكافآت التي تكون عبارة عن:

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية %
مبالغ مالية؟	09	75
رحلات؟	00	6
تشريفات؟	00	6
هدايا؟	01	08.33
ترقيات؟	02	16.66
المجموع	12	100

المصدر: الإجابة على الاستمارة.

هذا السؤال يهدف إلى معرفة مدى ملائمة أسلوب التحفيز الذي تقدمه المؤسسة لرجال البيع مع أسلوب التحفيز الذي يرغبون فيه، و بالنظر إلى الجدول أعلاه فإنه توجد نسبة كبيرة من رجال البيع تقدر بـ 75% تفضل أسلوب التحفيز المادي الذي يكون عبارة عن مكافآت مالية، وهذا يفسر عدم اقتناع ورضا رجل البيع بأجره لعدم تناسبه مع الجهود التي يبذلها وهذا ما تمت ملاحظته ورصده من خلال تصريحات المبحوثين أثناء الدراسة الميدانية وخاصة رجال بيع الخدمات المرافقة، تليها نسبة 16.66% التي تمثل عدد الذين يرغبون في أسلوب التحفيز عن طريق الترقيات، وهي تمثل انطبعا إيجابيا على رغبة عدد معتبر من رجال البيع في بذل مجهودات أكبر، وهذا الأمر يعبر عن وعي كبير منهم لتحسين الأداء أكثر فأكثر لأنه السبيل الوحيد للصعود في درجات السلم الوظيفي والترقية في العمل.

أما بالنسبة لوسائل التحفيز الأخرى مثل الرحلات والتشريفات والهدايا فلا ترغب فيها أي فئة من رجال البيع، وبالنظر لنتائج الجدول فإن أغلب تفضيلاهم لوسائل التحفيز لا تتوافق مع أسلوب المؤسسة في التحفيز لأنها تتبع عادة أسلوب التشريفات والتحفيزات المعنوية.

ب- رضا رجال البيع عن أسلوب التحفيز في المؤسسة:

الجدول رقم (3-10): يوضح إجابة المبحوثين السؤال .

- هل أنت راض عن أساليب التحفيز في المؤسسة التي تعمل بها؟

الخيارات		التحفيز المادي		التحفيز المعنوي	
		التكرار	النسبة المئوية %	التكرار	النسبة المئوية %
راض	00	00	9	75	
غير راض	12	100	3	25	
المجموع	12	100	12	100	

المصدر: الإجابة على أسئلة الاستمارة.

يهدف هذا السؤال إلى معرفة مدى رضى القوى البيعية عن أسلوب التحفيز المادي والمعنوي بالمؤسسة ميدان الدراسة، ومن خلال الجدول توجد نسبة 100 % من القوى البيعية غير راضية عن أسلوب التحفيز المادي، أي عدم اقتناع أفرادها برواتبهم وبطرق التحفيز المادية التي تتبعها المؤسسة، وبالنظر إلى نتائج رضى القوى البيعية عن أسلوب التحفيز المعنوي، فإن نسبة 75% راضية على هذا الأسلوب للتحفيز في المؤسسة عكس النسبة التي تمثل 25% من العينة الغير راضية عن هذا التحفيز، وبالنظر لهذه النتائج فإن المؤسسة تحاول دفع القوى البيعية نحو تحسين الأداء مستخدمة في ذلك التحفيز المعنوي بدل التحفيز المادية وذلك ربما يرجع لحدثة تأسيس المؤسسة فهي بصدد توسيع نشاطاتها أو بالأحرى بناء نفسها ماديا أولا، حيث أنه ليس بمقدورها حاليا أن توزع الأرباح على قوتها البيعة في هذه الفترة.

4- المراقبة والتقييم:

أ- عدد ونسبة الذين تلقوا عقوبات أو إنذارات:

الجدول رقم (3-11): يوضح إجابة المبحوثين على السؤال .

- هل سبق وأن تعرضت لعقوبات أو إنذارات منذ التحاقك وتعاقدك مع المؤسسة ؟

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	1	8.5
لا	11	91.5
المجموع	12	100

المصدر: الاجابة على اسئلة الاستمارة.

الملاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة قليلة جدا تتمثل في 8.5% من أفراد العينة يصرحون بتلقيهم إنذارات أو عقوبات، أما نسبة 91.5% فلم يتعرضوا إلى عقوبات طويلة فترة عملهم في المؤسسة، ويفسر هذا بأن أغلبية رجال البيع لم يتصرفوا تصرفات تؤدي بهم لدرجة معاقبتهم، أو أن المستقضي لم يشأ أن يفصح عن العقوبة، وهذا السؤال مفاده معرفة تصرفات الإدارة في مجال مراقبة الأداء والوسائل التي تستخدم في ذلك.

ب- نوع العقوبات :

الجدول رقم (3-12): يوضح إجابة المبحوثين على السؤال .

- ما نوع العقوبة؟

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية %
شفوية	01	100
بدون إجابة	00	00
المجموع	04	100

المصدر: الاجابة على اسئلة الاستمارة .

الملاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة 8.5% من أفراد العينة الذين صرحوا بتلقيهم إنذارات أو عقوبات كانت منها نسبة 100% ممن صرح بأنه تعرض لإنذار شفوي.

5- مدى تحسن أداء رجل البيع بعد التحاقه بالعمل في المؤسسة:

الجدول رقم (3-13): يوضح إجابة المبحوثين على السؤال .

– هل تحسن أداؤك منذ تعاقدك والتحاقك بالمؤسسة؟

المصدر: الاجابة على اسئلة الاستمارة .

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	12	100
لا	00	00
المجموع	12	100

المصدر: الاجابة على اسئلة الاستمارة .

هذا السؤال يهدف إلى معرفة مدى إحساس رجل البيع وتقييمه لأدائه قبل وبعد التحاقه بالعمل بالمؤسسة، ومعرفة مدى تطور قدراته ومهاراته طوال المدة التي عمل بها في المؤسسة بالإضافة إلى تقييم دور الإدارة الذي لعبته في تحسين هذا الأداء وبالأخص على مستوى تقييم معلومات البرامج التدريبية التي تدرّبوا عليها ودرجة توظيفهم لها لأن لها دورا كبيرا في تحسين الأداء، فمن خلال نتائج الجدول فإن نسبة كبيرة من المبحوثين والتي تمثل 100% من أفراد العينة قد تحسن أداؤهم منذ بداية عملهم بالمؤسسة، و يبقى هذا مؤشرا صحيحا على تطور ميزانية التدريب من عام لآخر في المؤسسة هذا من جهة ومن جهة اخرى هي دلالة جيدة على ان كل العمليات التدريبية والتحفيزية التي تقوم بها المؤسسة في المسار الصحيح

6- الرضا الوظيفي لرجل البيع:

الجدول رقم (3-14): يوضح إجابة المبحوثين على السؤال .

– هل يحقق لك عملك درجة عالية من الرضا الوظيفي؟

الاختيارات	التكرار	النسبة %
نعم	06	50
لا	06	50
المجموع	12	100

المصدر: الاجابة على اسئلة الاستمارة.

من خلال الجدول أعلاه يتضح بأن غالبية أفراد العينة يشعرون بالرضا الوظيفي في عملهم وذلك ما يظهر في نسبة 50%، أما باقي أفراد العينة فإنهم غير راضين على عملهم ويمثلون نسبة 50% من أفراد العينة، ربما يرجع ذلك إلى عدم اقتناع رجل البيع بعمله وبأدائه الوظيفي لعدم قدرته البدنية على تحمل أتعاب الوظيفة أو علاقته السيئة مع المؤسسة.

المطلب الثالث: تحليل البيانات المتعلقة بتقييم المهارات البيعية والسلوكية للقوى البيعية:

1- التفرقة في التعامل بين العملاء:

الجدول رقم (3-15): يوضح إجابة المبحوثين على السؤال .

- هل تختص بأسلوب معين في تعاملك مع عملاء معينين؟

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية %
أسلوب خاص بالعملاء الدائمين	03	25
لا تميز ولا فرق في أسلوب المعاملة	06	50
الأسلوب يختلف حسب شخصية وتصرفات العميل	02	16.66
أسلوب خاص بالعملاء ذوي المراكز المالية والإدارية العليا	01	08.33
المجموع	12	100

المصدر: الإجابة على أسئلة الاستمارة.

نتائج الجدول توضح بأن نسبة كبيرة من رجال البيع لا تجعل فرقا في أسلوب المعاملة بين العملاء، وهذا يبين أن عددا معتبرا من رجال البيع لا يدرك أن العملاء يختلفون في طباعهم وشخصياتهم فيجب أن يكون الأسلوب مختلفا حسب شخصيات العملاء، وربما البعض من هذه العينة قد فهم القصد من السؤال درجة الاهتمام، أما نسبة 16.66% من العينة فقد أقرت بأن الأسلوب يختلف حسب شخصية وتصرفات العميل، وهذا شيء إيجابي يبين إدراك هذه الفئة لهذا العنصر وأهميته في إتمام عملية البيع وكسب ثقة العميل، تليها نسبة 25% من رجال البيع لهم أسلوب خاص بالعملاء الدائمين، أما أقل نسبة فتسجل بـ 8.33% من رجال البيع الذين يخصصون أسلوبا معيناً للعملاء ذوي المراكز المالية والإدارة العليا. هذه النتائج تبين حقيقة يجب ذكرها أن الكثير من رجال البيع ليس لهم الوعي بأن كل العملاء وحتى لو كانوا دائمين أو ذوي مراكز

مالية وإدارية كبيرة فإن تصرفاتهم وشخصياتهم تختلف ويجب أن يكون أسلوب تعامل البائع موافقاً وملائماً لتصرفات وشخصية كل عميل على حدى، وهذا نابع من أن المؤسسة لا تخصص دورات تدريبية على مهارات التعامل الإنساني مع العملاء. وإجابات الفئة التي أدركت أهمية ذلك تنبع من التجربة وخبرة العمل.

2- الصعوبات التي يواجهها مع العملاء:

الجدول رقم (3-16): يوضح إجابة المبحوثين على السؤال .

- ما هي الصعوبات التي تواجهها مع العملاء؟

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية %
صعوبة تقديم المعلومات بشكل كافى	03	25
صعوبة تفهم العميل وتحديد رغباته مع صعوبة التصرف مع بعض	03	25
لا توجد صعوبات	06	50
المجموع	12	100

المصدر: الإجابة على الاستمارة.

الهدف من هذا السؤال معرفة جوانب الضعف لدى رجل البيع عند تعامله مع العملاء أي أثناء عملية البيع وهي محاولة لمعرفة الأسباب، فمن خلال الجدول يتضح بأن 25% من رجال البيع تجد صعوبة في تفهم العملاء وتحديد رغباتهم ، وما نسبته 50 بالمائة لا تجد صعوبة مع العميل . وهذا راجع للعوامل التدريبية والتحفيزية التي تقوم بها المؤسسة .

خلاصة الفصل:

من أجل الوقوف على واقع التدريب والتحفيز ودوره في تحسين الاداء البيعي في مؤسسة الفلاح تم في هذا الفصل التطرق إلى مجموعة من النقاط الأساسية المتعلقة بهذا الموضوع ،حيث تم في البداية وبعد تقديم منهجية الدراسة الميدانية القيام بتقديم المؤسسة من جوانب عدة، وتم تقديم كل المعلومات التي تخدم موضوع الدراسة، ومنها المزيج التسويقي بالمؤسسة والذي يتميز بالتنوع والتطور، ويتمثل في أربعة عناصر هي: المنتج الذي يتميز بالتنوع في التشكيلات والأحجام، السعر الذي يتميز بأنه سعر تنافسي، التوزيع الذي يتبنى الاستراتيجية المباشرة، الترويج الذي يتبنى استراتيجيتي الدفع والجذب معا، وبعد ذلك تم تقديم ميادين البيع الشخصي في المؤسسة، وذلك للوقوف على ما يقدمه كل نوع من أنواع القوى البيعية من خدمات مختلفة .

وبغرض الاقتراب أكثر من واقع التدريب والتحفيز والدور الذي يلعبانه في تحسين الاداء البيعي في المؤسسة، و ذلك بالانتقال إلى تقديم وعرض مختلف البيانات المستخرجة من استمارة البحث والموجهة لرجال البيع ، وذلك من خلال عرض وتحليل بيانات متعلقة بمحاور عدة، بدايتها محور البيانات المتعلقة بالمعلومات الشخصية، ثم الانتقال إلى محور البيانات المتعلقة بإدارة القوى البيعية ودورها في تحسين أداء رجال البيع ، ثم عرض وتحليل البيانات المتعلقة بتقييم الجانب التدريبي والتحفيزي والرقابي.

الخاتمة العامة

لقد حاولنا في بحثنا هذا تحديد ودراسة مدى مساهمة تدريب و تحفيز رجال البيع في تحسين الاداء البيعي وذلك عبر الاجابة عن تساؤلات تمثل إشكالية البحث :

"هل لتدريب وتحفيز رجال البيع دور في تحسين الاداء البيعي؟"

وللإجابة عليها قمنا بتقسيم بحثنا إلى ثلاثة فصول ، فصلين نظريين وآخر تطبيقي .

فالفصل النظري حاولنا الإحاطة بإشكالية البحث من وجهتها النظرية فابتدأنا في الفصل الأول منه بمحاولة فهم القوى البيعية ثم تطرقنا إلى موضوع التحفيز وأهم نظرياته وبراهمه.

أما في الفصل الثاني فتناولنا فيه موضوع التدريب والخوض في مختلف جوانبه والأهمية التي يكتسبها في تحسين الاداء البيعي.

أما في الجزء التطبيقي فقد أردنا دعم كيان هذا البحث والتعمق في إشكاليته والإحاطة بها من جوانبها المختلفة من خلال دراسة ميدانية ، وقد اخترنا مؤسسة الفلاح لتكون حالة الدراسة لإنجاز هذا الجانب ، وفيما يلي سنبرز خلاصة عامة عن البحث.

تحسين الأداء البيعي هو نتيجة تعاون إنساني أساسه الإدارة الفعالة، فإرضاء العميل الخارجي لا يتم إلا بإرضاء عنصر آخر ألا و هو رجل البيع ، فالتغيير والتحسين يأتي من داخل المؤسسة عن طريق الاختيار الأمثل، التدريب الجيد، و التحفيز المتنوع والملائم، والمراقبة والتقييم الفعالين، وهذا كله حتى يبرز ويظهر للخارج في شكل أداء جيد للعاملين تتجسد فيه خدمة جيدة تنمي رضا العميل.

الخدمة الجيدة ليس من السهل تقديمها وإقناع العميل بجودتها ، فالوصول إلى ما يسمى بجودة الخدمة ينتج من جودة جانبيين أو عنصرين مهمين فيها، وهما الجانب الإجرائي(المادي) والجانب الإنساني.

فالجانب الإجرائي في تقديم الخدمة الجيدة يظهر من خلال الوقت اللازم والمناسب لتقديمها، جودة الوسائل التي تقدم بواسطتها، ومدى استعداد مقدمها لتقبل كل ما هو في صالح عمله، والقدرة على تجاوز الصعوبات بمحاولة التعلم ،أما الجانب الإنساني في عمل رجل البيع يظهر في مدى قدرته على الحديث والتعامل مع أنماط العملاء، وفي مدى تحمله للتصرفات التي تصدر منهم، ومهارته في مواجهة ذلك بما يخدم سير عملية البيع إلى النجاح، ويظهر أيضا في مدى إنصاته للعميل وإشعاره بنوع من الاهتمام .وهذا لن يكون إلا بتسطير الإدارة لبرنامج تدريبي وتحفيزي قادر على تكييف رجل البيع مع كل المتغيرات سواء المادية منها او النفسية.

وفي اختبار لصحة الفرضيات المطروحة سابقا يمكننا الإقرار بما يلي:

اما الفرضية الأولى فتمحورت حول القوى البيعية ومدى ملائمتها مع احتياجات المؤسسة كما ونوعا وهذا شرط اساسي لسير العملية البيعية وفقا للأهداف المسطرة.

الفرضية الثانية هي انتهاج الأساليب العلمية فيما يخص التحفيز والمكافآت الخاصة برجال البيع فإنه لا يمكن الاستفادة من القوى الداخلية لرجل البيع دون إثارة جوانبه النفسية ، عن طريق برنامج او نوع التحفيز.

وفي الاخير الفرضية الثالثة تدريب رجل البيع له اثر في خدمة العملاء ومن خلال دراستنا لموضوع التدريب اتضح انه لا يمكن لرجل البيع الوصول الى مبتغى العميل وارضائه ما لم يكن متدربا خاصة وانه على احتكاك مباشر مع اصناف مختلفة من العملاء هذا من جهة ومن جهة اخرى يجب عليه ان يكون ملما بالخدمة التي يقدمها خاصة البالغة التعقيد منها .

ومن اهم نتائج البحث التي توصلنا اليها ما يلي :

- يعتبر أداء رجل البيع عنصرا مهما لنجاح مهمة البيع، كون أن هذا الأداء يساهم في تكوين نظرة العميل الخارجي اتجاه المؤسسة واتجاه منتجاتها، لذلك يجب مراعاة العوامل النفسية والمادية التي تحدد نوعية ومستوى أدائه، مع محاولة التأثير فيها لكي لا تؤثر سلبا على هذا الأداء، وبالتالي التأثير السلبي على خدمة العميل ومن ثم التأثير السلبي على سمعة المؤسسة ومنتجاتها.

- إن نظام التحفيز والمكافأة الفعال هو الذي يخلق لدى رجل البيع دافعية قوية لتحقيق أهداف المؤسسة، ويكسبه ثقة في إدارته، ويشعره بالاندماج في مؤسسته، ولا يكون ذلك إلا إذا تمكن هذا النظام من تحقيق أهداف رجل البيع والاهتمام بالجانب النفسي له.

- إن وظيفة التدريب من الوظائف الأساسية، والمهمة للإدارة التسويقية ولضمان نجاح المؤسسة ، تسعى لمسايرة التطورات التكنولوجية والعلمية السريعة الحاصلة تكون متوقفة على جهودها التدريبية الفعالة التي تساعد على تحديد احتياجاتها من رجال البيع .

- إن زيادة وصقل المهارات والقدرات لدى العاملين، سيؤدي إلى تحسين أدائهم وبالتالي زيادة إنتاجيتهم، وبالتالي يستمر نمو المنشأة وتحقق أهدافها.

- إن البرامج التدريبية تؤدي مردودا أكثر من كلفتها فهي تساهم في اقتصاد النفقات.

- إن الحوادث في المنظمة تكثر نتيجة للخطأ بسبب عيوب في الأجهزة المعدات، وظروف العمل، والتدريب يعتبر وسيلة لتعريف العاملين بأحسن الطرق في تشغيل الآلة والحركة، وكذلك مناولة المواد وتلك جميعها مصدر من مصادر القضاء على الحوادث.

- إن تدريب رجال البيع وتلقيهم من المعارف التي تتفق ومداركهم وزيادة قدراتهم في مزاولة أعمالهم، يعني إيجاد نوع من الاستقرار والثبات في حياتهم
- بناء على النتائج التي توصلنا إليها ضمن هذه الدراسة النظرية التحليلية لإشكالية تحسين الاداء البيعي بالتدريب والتحفيز والمكافآت لرجال البيع نقدم ضمن هذه الفقرة توصيات يمكن الإستفادة منها وهي :
- أ- بنسبة للإدارة :
- إعطاء الأولوية للاستثمار في القدرات والمهارات البشرية، من خلال اعتماد استراتيجيات ملائمة، وتطبيق أنظمة تدريب، وتحفيز، واتصال وتقييم أداء، ووضع خطط، وتنفيذ برامج تعمل على تحسين أداء رجل البيع ، وتمكين المؤسسة من تحقيق الميزة التنافسية على المدى الطويل.
- الاهتمام بالتحفيز المادي لما له من اثر بليغ على رجل البيع.
- الاعتماد على نظام مكافآت بصيغة كلية ،يعطي لها صبغة التكافل الاجتماعي ويغيب ميزة الابداعية في العمل
- ب- بنسبة لرجل البيع:
- لا بد أن يتفاعل رجل البيع نفسيا وجسديا مع العميل في عملية الاتصال سواء كان مستمعا أو متحدثا.
- يجب على رجل البيع أن يعلم أن مهاراته في توظيف التساؤلات تساعد كثيرا و تخرجه من مواقف صعبة كثيرة.
- المهم في القضية ليس ماذا نقول؟ ولكن المهم هو كيف نقول وكيف تكون مؤثرا ومقنعا؟ وهذا لا يأتي إلا بالممارسة والتدريب طبعاً.
- وفي ختام البحث نقترح مجموعة من المواضيع التي تعتبر كبحوث مستقبلية للمزيد من الإثراء والتحديد ونذكر على سبيل المثال:
- تكوين رجال البيع كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية .
- أثر نوع التحفيز على أداء العاملين.
- دور التفاعل الإنساني مع أنماط العملاء في تحسين الخدمة البيعية.

محتويات البحث

محتويات البحث

كلمة شكر

01.....المقدمة العامة

الفصل الأول: تحسين الاداء البيعي بالتحفيز والمكافآت

08.....تمهيد

09.....المبحث الأول: القوى المحركة للعملية البيعية

09.....المطلب الأول: رجال البيع

13.....المطلب الثاني: تقييم وتحسين اداء رجال البيع

17.....المبحث الثاني: ماهية التحفيز ..

17.....المطلب الأول : ماهي التحفيز

22.....المطلب الثاني: نظريات التحفيز

25.....المطلب الثالث: تصميم نظام الحوافز

31.....المطلب الرابع: أثر التحفيز و المكافآت على اداء رجال البيع

34.....الخلاصة

الفصل الثاني: التدريب

36.....تمهيد

37المبحث الأول: عموميات حول التدريب

المطلب الأول: تعريف التدريب.....	37
المطلب الثاني: فوائد العملية التدريبية.....	38
المطلب الثالث: انواع التدريب	39
المطلب الرابع: اساليب التدريب	45
المبحث الثاني: مراحل العملية التدريبية	47
المطلب الأول: جمع و تحليل لبيانات	47
المطلب الثاني: تحديد الاحتياجات	49
المطلب الثالث: تصميم البرامج التدريبية	51
المطلب الرابع: تنفيذ البرامج التدريبية.....	53
المطلب الخامس: تقييم البرامج التدريبية.....	54
المبحث الثالث: فعالية البرامج التدريبية.....	57
المطلب الأول: زيادة الفعالية من خلال خلق الرغبة.....	57
المطلب الثاني: دور المدرب في زيادة الفعالية.....	58
المطلب الثالث: محتوى البرامج في زيادة الفعالية	58
المطلب الرابع: طرق تقويم فعالية البرامج.....	59
خلاصة الفصل الثاني.....	61

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة الفلاح لبيع الاجهزة الالكترونية

تمهيد.....	63
المبحث الأول: منهجية البحث و التعريف بميدان الدراسة.....	64

المطلب الأول: منهجية البحث.....	64
المطلب الثاني: التعريف ميدان الدراسة.....	67
المبحث الثاني: المزيج التسويقي وميادين البيع الشخصي في المؤسسة.....	78
المطلب الاول: المزيج التسويقي في المؤسسة.....	78
المطلب الثاني: ميادين البيع الشخصي في المؤسسة.....	80
المطلب الثالث: ابعاد القوى البيعية في المؤسسة... ..	82
المبحث الثالث: عرض و تحليل نتائج البيانات.....	85
المطلب الاول: البيانات المتعلقة بالمعلومات الشخصية.....	85
المطلب الثاني: البيانات المتعلقة بالعوامل الادارية.....	88
المطلب الثالث: تحليل البيانات المتعلقة بتقييم المهارات البيعية.....	96
خلاصة الفصل:	98
الخاتمة العامة.....	100
محتويات البحث.....	104
قائمة الأشكال.. ..	108
قائمة الجداول.....	110
الملاحق.....	112
المراجع.....	116

قائمة الأشكال

قائمة الجداول

– قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الأشكال
09	مصادر بحث واستقطاب الموارد البشرية	(1-1)
10	أنواع رجال البيع	(2-1)
29	نظام المكافأة	(3-1)
33	تأثير الحوافز على أداء رجل البيع	(4-1)
51	أساليب و طرق تحديد الحاجة للتدريب	(1-2)
59	خطوات تقويم البرنامج التدريبي	(2-2)
72	الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة	(1-3)
82	هيكل القوى البيعية في مؤسسة الفلاح	(2-3)

قائمة الجداول

– قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
30	تحديد طرق المكافأة	(1-1)
53	الجدول الزمني للعملية التدريبية	(1-2)
85	توزيع قوى البيع الشخصي حسب الجنس	(1-3)
86	توزيع قوى البيع حسب فئاتهم العمرية	(2-3)
87	توزيع قوى البيع حسب مستواهم التعليمي	(3-3)
88	طبيعة الاتصال مع إدارة المؤسسة	(4-3)
88	عدد ونسبة القوى البيعية المدربة من غير المدربة	(5-3)
89	مدى استغلال معلومات التدريب في ميدان العمل	(6-3)
90	الحاجة إلى التدريب	(7-3)
91	أماكن التدريب المفضلة عند القوى البيعية	(8-3)
92	وسائل التحفيز المفضلة عند القوى البيعية	(9-3)
93	رضا رجال البيع عن أسلوب التحفيز في المؤسسة	(10-3)
94	عدد ونسبة الذين تلقوا عقوبات أو إنذارات	(11-3)
94	نوع العقوبات	(12-3)
95	مدى تحسن أداء رجل البيع بعد التحاقه بالعمل في المؤسسة	(13-3)
95	الرضا الوظيفي لرجل البيع	(14-3)
96	التفرقة في التعامل بين العملاء	(15-3)
97	الصعوبات التي يواجهها العميل	(16-3)

الملاحق

- نرجوا من سيادتكم الاجابة على الاسئلة الخاصة ببحثنا

1-توزيع قوى البيع الشخصي حسب جنسهم.

توزيع قوى البيع الشخصي حسب الجنس

ذكر انثى

- توزيع قوى البيع الشخصي حسب فئاتهم العمرية.

أقل من 20 سنة من 20-29 سنة من 30-40 سنة ما فوق 40 سنة

- توزيع قوى البيع الشخصي حسب مستواهم التعليمي

ابتدائي المتوسط المهني الثانوي جامعي

- طبيعة الاتصال مع إدارة المؤسسة.

جيدة حسنة ضعيفة

2- واقع التدريب في المؤسسة وأثره على أداء رجال البيع

أ- عدد ونسبة القوى البيعية المدربة من غير المدربة

- هل استفدت من دورات تدريبية منذ تعاقدك مع المؤسسة؟

نعم لا

ب- مدى استغلال معلومات التدريب في ميدان العمل:

- إذا كنتم قد تدريبتم- هل تم استغلال المعلومات التي تدريبتم عليها في ميدان العمل ؟

نعم لا

ج- الحاجة إلى التدريب:

- هل أنت بحاجة إلى تدريب؟

☐ نعم ☐ لا

د- أماكن التدريب المفضلة عند القوى البيعية:

- هل تفصلون التدريب في:

☐ مدارس خاصة خارج المؤسسة جماعيا؟

☐ داخل المؤسسة جماعيا

☐ التدريب الفردي أثناء العمل؟

3 - التحفيز

أ- وسائل التحفيز المفضلة عند القوى البيعية:

- هل تفصلون المكافآت التي تكون عبارة عن:

رحلات؟ ☐ تشريفات؟ ☐ هدايا؟ ☐ ترقية؟ ☐ مبالغ مالية؟ ☐

ب- رضا رجال البيع عن أسلوب التحفيز في المؤسسة:

- هل أنت راض عن أساليب التحفيز في المؤسسة التي تعمل بها؟

التحفيزات	المادية	المعنوية
راض		
غير راض		

4- المراقبة والتقييم:

- هل سبق وأن تعرضت لعقوبات أو إنذارات منذ التحاقك وتعاقدك مع المؤسسة؟

☐ نعم ☐ لا

ب- نوع العقوبات :

ما نوع العقوبة؟ شفوية ☐ بدون إجابة ☐

5- مدى تحسن أداء رجل البيع بعد التحاقه بالعمل في المؤسسة:

- هل تحسن أداؤك منذ تعاقدك والتحاقك بالمؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐

6 - الرضا الوظيفي لرجل البيع:

- هل يحقق لك عملك درجة عالية من الرضا الوظيفي؟

نعم ☐ لا ☐

7-التفرقة في التعامل بين العملاء

- هل تختص بأسلوب معين في تعاملك مع عملاء معينين

أسلوب خاص بالعملاء الدائمين ☐

لا تميز ولا فرق في أسلوب المعاملة ☐

الأسلوب يختلف حسب شخصية وتصرفات العميل ☐

أسلوب خاص بالعملاء ذوي المراكز المالية والإدارية العليا ☐

قائمة المصادر

والمراجع

- المراجع باللغة العربية:

- 1- أحمد رشيد : "نظرية الإدارة العامة" دار النهضة العربية ، مصر 1962.
- 2- أحمد سيد مصطفى ، "إدارة الموارد البشرية منظور قرن 21" ، مكتبة الانجلو مصرية ، القاهرة. طبعة 2000.
- 3- أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ، الطبعة السابعة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2000.
- 4- أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية" ، الدار الجامعية ، القاهرة ، طبعة 1999:
- 5- أمين ساعاتي، "إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق" , دار الفكر العربي, القاهرة.
- 6- تويلاذل، "كيف تحفز موظفيك, ترجمة", ريم السالم, مراجعة: يوسف محمد القبلان ,الدار العربية ، لبنان، 1993.
- 7- حامد الحرفة "موسوعة الإدارة الحديثة و الحوافز" العربية للموسوعات ، لبنان، 1980.
- 8- دوجلاس سميث: " إدارة تغيير الأفراد والأداء" ، ترجمة: عبد الحكم أحمد الخرامي ، ايتراك للنشر والتوزيع، مصر ، 2001، الطبعة الاولى.
- 9- دي كامب، مدير القرن الواحد والعشرين "مهارات إدارية للألفية الجديدة"، دار الوفاء للنشر والتوزيع المملكة العربية السعودية، الطبعة الاولى، 2000.
- 10- راوية حسن ، "إدارة الموارد البشرية" رؤية مستقبلية، الدار الجامعية الإسكندرية ، مصر.
- 11- راوية محمد حسن ، " السلوك في المنظمات " ، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع ، 2001.
- 12- رشيد زرواتي ، "تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية"، الطبعة الأولى، دار هومة، الجزائر، 2002 .
- 13- سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، "إدارة الموارد البشرية" ، دار وائل للنشر، الاردن، الطبعة الاولى، 2000.
- 14- السيد عليوه: " تنمية مهارات مسؤولي شؤون العاملين "، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر"، الطبعة الأولى 2001.
- 15- صالح سعيد عودة، "ادارة الافراد" منشورات الجامعة المفتوحة طرابلس 1994.

- 16- صبحي العتيبي، "تطور الفكر والأنشطة الإدارية"، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع ، الأردن، الطبعة الاولى، 2002.
- 17- صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر الإسكندرية، 2002.
- 18- صلاح الشنوائي ، " إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية" ، مدخل للأهداف ، مؤسسة شباب الجامعة ، مصر طبعة 1999.
- 19- صلاح الشنواني: الإدارة التسويقية الحديثة "المفهوم والاستراتيجية"، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1996.
- 20- صلاح محمد عبد الباقي، "الجوانب العلمية والتطبيقية في ادارة الموارد البشرية بالمنظمات" ، جامعة الاسكندرية ، 2001.
- 21- طلعت إبراهيم لطفي: أساليب وأدوات البحث الاجتماعي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 1995.
- 22- عادل حسن، "إدارة الأفراد والعلاقات الانسانية"، مؤسسة شباب الجامعة، طبعة 1998.
- 23- عبد الغفار حنفي، "السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد" ، الدر الجامعية ، 1993.
- 24- عبد المجيد عبد الرحيم ، "علم الاجتماع الصناعي" مكتبة الأنجلو - مصرية ، القاهرة ، 197 ، طبعة الأولى.
- 25- عبد المعطي عساف، يعقوب حمدان ، " التدريب و تنمية الموارد البشرية "، دار زهران ، 2000.
- 26- عثمان حسن عثمان، "المنهجية في كتابة البحوث و الرسائل المنهجية"، منشورات الشهاب، الطبعة الأولى، الجزائر، 1998.
- 27- عمر وصفي عقيلي ، "إدارة الموارد البشرية" مؤسسة زهران للنشر والتوزيع ، عمان ، 1991.
- 28- فلاح حسن عداي الحسيني، "الإدارة الاستراتيجية"، دار وائل للنشر، عمان، 2000.
- 29- ماريون إي هايتر، "ادارة الاداء"، ترجمة: محمد مرسي وزهير الصباغ، مراجعة: زكي راتب ، المملكة العربية السعودية، 1988
- 30- محمد الصيرفي، "البيع الشخصي"، دار وائل للنشر ، الأردن ، الجزء الاول، 2001 .

- 31- محمد صالح الحناوي ، ومحمد سعيد سلطان ، " السلوك التنظيمي " ، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع 1997.
- 32- محمد عبيدات وآخرون ، "إدارة المبيعات والبيع الشخصي" ، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثانية.
- 33- مصطفى نجيب شاويش ، " إدارة الموارد البشرية" ، دار الشروق ، الأردن ، 1996
- 34- منصور أحمد منصور : "الخوافز و الدوافع في قطاع الإنتاج" دراسة مقارنة ، مركز البحوث الإدارية ، المنظمة العربية للبحوث الإدارية مصر ، 1976.
- 35- موفق جرير محمد، الإدارة العامة "هيكلية الأجهزة ووضع السياسات وتنفيذ البرامج الحكومية"، دار الشروق، الأردن، الطبعة الأولى 2000.
- 36- نائل عبد الحافظ العواملة ، " تطوير المنظمات " ، مركز أحمد ياسين الفني ، عمان ، الأردن، 1995.
- 37- نظمي شحادة، محمد الباشا و آخرون ، " إدارة الموارد البشرية " دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، طبعة 2000.
- المراجع باللغة الفرنسية:

- ANNE MARIE FERICELI, BRUNO SIREK " Performance et Humaines", Edition Economica, paris, 1996.
- 1- Ressources
- 2- Jean-Jacques Grouthe, Marketing et communication commercial édition Eska, Paris, 2000
- 3- René Y. Darmon , M. Laroche, John V. Petrof : Le marketing Fondements et Applications 4 éme Edition, McGraw-Hill Editeurs, Canada, 1990.
- 4- Guy Charon, Laurent Hermel, La vente, la nouvelle donne des forces de vente, Economica, Paris 2002

5- Philipe Kotler & Dubois: " Marketing Management ", 9 éme -3
Edition Publi-union , France

- المذكرات:

- 1- شمام عبد الوهاب، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر،
2005-2006.
- 2- مزيو ألفة، لاستجابة للعميل كأساس لبناء ميزة تنافسية للمؤسسة الصناعية، مذكرة مقدمة ضمن
متطلبات نيل شهادة الماجستير.
- 3- المهدي عبد الوهاب : مذكرة ماجستير " الحوافز وحاجات المعاملين وأثرها على الرفض في المؤسسة "،
سطيف ، 1994.
- 4- يرقى حسين ،"أسس نظام التدريب وتقييم فعاليته في المؤسسات الصناعية " ،رسالة ماجستير ،معهد
العلوم الاقتصادية ،جامعة الجزائر ،1996.

- الملتقيات:

- 1- أعمال الملتقى الدولي المنعقد بالجزائر حول "الحوافز وتأثيرها على الانتاج" ، (28-30) 10 :1992.