



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله

معهد العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم الاقتصادية و التجارية

ميدان: علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية

المرجع : / 2015

الشعبة: علوم تجارية

التخصص: تسويق

مذكرة بعنوان:

فعالية البيع الشخصي في تسويق الخدمات دراسة حالة : مؤسسة اتصالات الجزائر - وحدة ميله -

مذكرة مكمله لنيل شهادة الليسانس في العلوم التجارية (ل.م.د)

تخصص: " تسويق "

إشراف الأستاذ (ة):

✓ لمزري مفيدة.

إعداد الطلبة:

- زواغي فاطمة.
- مباركي اميرة.
- شطبيبي اسامة.

السنة الجامعية: 2014 / 2015



قال لقمان لأبنه ناصحاً :

" إن الدنيا بحر عريض، قد هلك فيه الأولون والآخرون، فإن استطعت فاجعل سفينتك تقوى

الله وعدتك التوكل على الله وزادك العمل الصالح، فإن نجوت فبرحمة الله وإن هلكت

فبذنوبك.. "

أنا الطالبة مـطاف يـغاـوز أهـدي ثـمـرة جـهـدي لـلـذي فـطـرنـي وـمـنّ عـليّ بـنـعـمـه الجـمّة
وفـضـله العـظـيم الأـحـد الصـمـد، لـه الـحـمـد حـمـدا كـثـيـرا يـنـبـغـي لـجـلال وـجـهـه وعـظـيم سـلـطـانـه فـله
الـحـمـد حـتـى يـرـضـى، كـما أهـديـه لـسـيـد هـذه الأـمـة القـائـل : « طـلـب العـلـم فـريـضـة عـلى كـل مـسـلم
« مـحـمـد صـلـى الـلـه عـلـيـه وـسـلـم.

ثم أهـدي هـذا العـمـل إلـى مـن قـرنـت طـاعـتـهـما بـطـاعـة مـلـك المـلـك وـجـل قـولـه فـيـهـما:
« واخـفـض لـهـما جـناح الذلّ مـن الرـحـمـة وقل ربّ ارـحـمـهـما كـما ربّـانـي صـغـيـراً »، أبـي
الـذي كـان سـبـبـا فـي نـتـيـجـة هـذا الجـهـد وأمـي الـتي سـعـت تـكـلـيـلا فـيـه.
أهـدي هـذا العـمـل إلـى كـل الإخـوة والأخـوات، الأهل والأقارب، الصـديـقات ، والزـمـيـلات
بـدون اسـتـثـناء وإلـى طـلـبـتي الأعـزاء.

إلـى كـل طـالـب عـلـم وإلـى كـل مـن أحـبّ نـعـيـمـة فـي الـلـه أهـدي هـذا العـمـل.



قال لقمان لأبنه ناصحاً :

" إن الدنيا بحر عريض، قد هلك فيه الأولون والآخرون، فإن استطعت فاجعل سفينتك تقوى

الله وعدتك التوكل على الله وزادك العمل الصالح، فإن نجوت فبرحمة الله وإن هلكت

فبذنوبك.. "

أنا الطالب قريما يكرابم أهدي ثمرة جهدي للذي فطرني ومنّ عليّ بنعمه الجمّة
وفضله العظيم الأحد الصمد، له الحمد حمدا كثيرا ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه فله
الحمد حتى يرضى، كما أهديه لسيد هذه الأمة القائل : « طلب العلم فريضة على كل مسلم
« محمد صلى الله عليه وسلم.

ثم أهدي هذا العمل إلى من قرنت طاعتها بطاعة ملك الملك وجل قوله فيهما:
« واخض لهما جناح الذلّ من الرحمة وقل ربّ ارحمهما كما ربياني صغيراً »، أبي
الذي كان سببا في نتيجة هذا الجهد وأمي التي سعت تكليلا فيه.
أهدي هذا العمل إلى كل الإخوة والأخوات، الأهل والأقارب، الصديقات ، والزميلات
بدون استثناء وإلى طلبتي الأعزاء.

إلى كل طالب علم وإلى كل من أحبّ نعيمة في الله أهدي هذا العمل.



قال لقمان لأبنه ناصحاً :

" إن الدنيا بحر عريض، قد هلك فيه الأولون والآخرون، فإن استطعت فاجعل سفينتك تقوى

الله وعدتك التوكل على الله وزادك العمل الصالح، فإن نجوت فبرحمة الله وإن هلكت

فبذنوبك.. "

أنا الطالب شطبيبي اسامة أهدي ثمرة جهدي للذي فطرني ومنّ عليّ بنعمه الجمّة
وفضله العظيم الأحد الصمد، له الحمد حمدا كثيرا ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه فله
الحمد حتى يرضى، كما أهديه لسيد هذه الأمة القائل : « طلب العلم فريضة على كل مسلم
« محمد صلى الله عليه وسلم.

ثم أهدي هذا العمل إلى من قرنت طاعتها بطاعة ملك الملك وجل قوله فيهما:
« واخفض لهما جناح الذلّ من الرحمة وقل ربّ ارحمهما كما ربياني صغيراً »، أبي
الذي كان سببا في نتيجة هذا الجهد وأمي التي سعت تكليلا فيه.
أهدي هذا العمل إلى كل الإخوة والأخوات، الأهل والأقارب، الصديقات ، والزميلات
بدون استثناء وإلى طلبتي الأعزاء.

إلى كل طالب علم وإلى كل من أحبّ نعيمة في الله أهدي هذا العمل.

شكر وتقدير

الحمد لله والصلاة والسلام على سيدنا محمد وآله وصحبه وبعد ...

- ❖ يطيب لنا في البدء أن نتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى أستاذتنا الفاضلة لمزري مفيدة التي أشرفت على هذه الرسالة وأبدت الملاحظات العلمية القيمة والمتابعة المستمرة لتفاصيل الرسالة .
- ❖ كما نوجه الشكر والتقدير إلى رئيس المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ورئيس فرع كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير -ميلة- .
- ❖ ويلزمنا الواجب تقديم الشكر والتقدير للسادة الخبراء مقيمي استمارة الاستبانة في الدراسة الميدانية لاتصالات الجزائر ميلة لما قدموه من ملاحظات علمية سديدة . وإلى المقيم العلمي على هذه الرسالة .
- ❖ كما ويطيب لنا أن نوجه الشكر والتقدير إلى أستاذتنا في قسم التسويق ، لما قدموه من ملاحظات علمية كان لها الأثر الكبير في إتمام الرسالة بشكلها النهائي .
- ❖ ويعجز اللسان عن تقديم الشكر والامتنان للوالدين والإخوة لما بذلوه من جهد وتضحية خلال فترة الدراسة لتحقيق نتائج جيدة .
- ❖ ولا يفوتنا أن نتقدم بالشكر والتقدير إلى زملائنا الأعزاء طلبة ليسانس .
- ❖ وأخيراً نوجه كل الشكر والامتنان إلى العاملين في مكتبة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة وإلى كل يد قدمت العون والمساعدة لإنجاز هذه الرسالة.

والحمد لله رب العالمين

دعاء

إن الحمد لله نحمده و نستعينه و نعوذ بالله من شرور أنفسنا و من سيئات أعمالنا ، من يهذه الله فهو المهتد و من يضلل فلن تجد له وليا مرشدا . و أشهد أن لا اله إلا الله و حده لا شريك له تبارك و تعالى ، و أشهد أن سيدنا و حبيبنا محمدا صلى الله عليه و سلم عبده و رسوله و صفيه من خلقه و حبيبه.

" اللهم كن لي مؤيدا و ناصرا و كن بي رؤوفا رحيم يا خير المسؤولين إليك أشكو ضعف قوتي و قلة حيلتي و هواني على الناس يا أرحم الراحمين."

"رَبَّنَا لَا تُؤَاخِذْنَا إِنْ نَسِينَا أَوْ أَخْطَأْنَا رَبَّنَا وَلَا تَحْمِلْ عَلَيْنَا إَصْرًا كَمَا حَمَلْتَهُ عَلَى الَّذِينَ مِنْ قَبْلِنَا رَبَّنَا وَلَا تُحَمِّلْنَا مَا لَا طَاقَةَ لَنَا بِهِ وَاعْفُ عَنَّا وَارْحَمْنَا أَنْتَ مَوْلَانَا فَانصُرْنَا عَلَى الْقَوْمِ الْكَافِرِينَ".

صدق الله العظيم. سورة البقرة 286.

اللهم رحمتك
أرجو فلا تكلني
إلى نفسي
طرفه عين وأصلح
لي شأني كله
والحقني

بسم الله
الرحمن
الرحيم

المقدمة العامة

لقد اهتم الفكر التسويقي القديم بالمنتجات الملموسة فقط(السلع) و التي تحقق له أقصى ربح ممكن طانا أن الإنسان يعيش و يستمر في الحياة باستخدام الملموس فقط، إلا أن التجربة أظهرت اليوم أن حاجة الإنسان لم تعد تقتصر لضمان و تحقيق استمرارية حياته على المنتجات الملموسة فقط ، بل تتعداها إلى المنتجات غير الملموسة من خدمات و أفكار .

أما الفكر التسويقي الحديث فقد كان ظهوره وليدا لتلبية الحاجات الإنسانية بشطريها السلع المادية والخدمات.ولقد ركز هذا الفكر بشكل كبير على الخدمات بأنواعها نتيجة التطور الواسع لهذا القطاع، والذي لم يعد يقتصر على إطار المؤسسات المتخصصة كالفنادق، خطوط الطيران و المصارف بل تعداها ليشمل مؤسسات متنوعة:

كالاستشارات الهندسية و الإعلانات،تصميم العبوات و الأغلفة، وغيرها من المؤسسات التي تقوم بدراسات مختلفة في شتى الميادين .

وبظهور هذه المؤسسات الخدمية، أصبح تسويق الخدمات من المفاهيم المألوفة في الآونة الأخيرة بالنسبة لمنظمات الأعمال بمختلف أنواعها،كما أنه يلقى اهتماما كبيرا من طرف الباحثين لدراسة مدى إمكانية تطبيق المفهوم الحديث للتسويق في مجال الخدمات.

و يرجع الاهتمام المتزايد بهذا المجال نتيجة لزيادة عدد المؤسسات و صعوبة قيامها بكامل أعمالها بسبب توجهاتها الشخصية لممارسة نشاطاتها كالإنتاج ،التخزين و التوزيع، مما أدى إلى ظهور مؤسسات تعمل في قطاع الخدمات عارضة خدماتها على مختلف المؤسسات الإنتاجية الأخرى.

و من جهة أخرى، فإن الخدمات أصبحت تحتل دورا مهما في حياة الفرد و المجتمع وتساهم في رفاهيتهم و استقرارهم،مما أدى إلى زيادة عدد المؤسسات الخدمية وانتشارها بصورة كبيرة خاصة في الآونة الأخيرة، وتولد عن هذا الانتشار ازدياد المنافسة فيما بينها و ظهور انفتاح كبير أمام المؤسسات الإنتاجية الأخرى في مجال المفاضلة بين مجموعة الخدمات المقدمة.

هذا ما جعل المؤسسات الخدمية تخصص جزءا من موظفيها كقوة بيع للتعامل على وجه الخصوص مع المؤسسات و الأفراد الذين يستفيدون من خدماتها، حيث تساهم قوة البيع في التأثير على قرار الشراء و جلب أكبر عدد من الزبائن و بناء علاقة مباشرة معهم، هذا من جهة و من جهة أخرى الترويج لخدمات المؤسسة والتعريف بها وخاصة إذا كانت المؤسسة فنية في ميدان عملها كما يجب أن ننوه بأن البيع

الشخصي يحضا باهتمام كبير في تسويق الخدمات، لأن جميع الأفراد الذين هم في اتصال مباشر مع الزبون يعتبرون ضمن القوة البيعية للمؤسسة بما في ذلك مقدم الخدمة.

2- طرح الإشكالية:

من خلال العرض المقدم و نظرا لأهمية قوة البيع و دورها التأثيري على الأفراد و المؤسسات في تسويق الخدمات،تتبلور الإشكالية الأساسية للبحث و المتمثلة في:

كيف تساهم قوة البيع الشخصي في إنجاح عملية الاتصال لمؤسسة خدمية، وبناء علاقة مستمرة مع الزبون بما يسمح بتحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة، وذلك في إطار تسويق الخدمات بصفة عامة و في شركة اتصالات الجزائر بصفة خاصة.

- و لمحاولة الإجابة على هذه الإشكالية سنحاول دراستها و تفصيلها في مجموعة من الأسئلة الجزئية هي:
- ما هي أهم خصوصيات كل من المؤسسة الخدمية و التسويق الخدمي و أهم تطبيقاته؟
 - ما هي عناصر المزيج الاتصالي و تطبيقاته في مجال الخدمات بصفة عامة و البيع الشخصي بصفة خاصة؟
 - كيف يمكن معرفة فعالية البيع الشخصي،و ما هي أهم الإجراءات التي تسمح بتحسينها في مجال الخدمات؟
 - ما هو الدور الذي يلعبه البيع الشخصي في مؤسسة اتصالات الجزائر هل تمكنت هذه الأخيرة من تحقيق فعاليتها من خلال سياسة التسيير التي اعتمدتها؟
 - و لعل الإجابة على هذه الأسئلة و التي تعتبر كحلول مؤقتة، قد تختلف من شخص إلى آخر هذا ما يشجعنا أكثر للبحث في هذا الموضوع.

3- فرضيات الدراسة:

لمحاولة الإجابة على الأسئلة السابقة ، وتفسير الإشكالية التي تم طرحها، ارتأينا صياغة بعض الفرضيات التي سنحاول طرحها للمناقشة لاختبار مدى صحتها بإثباتها أو نفيها و ذلك من خلال محاور دراستنا.

أ- يعتبر تسويق الخدمات منفصلا عن تسويق السلع، و في مؤسسة خدمية يكفي وضع قسما للتسويق يتحمل على عاتقه مسؤولية القيام بجميع النشاطات التسويقية.

ب- يعتبر البيع الشخصي في تسويق الخدمات من أهم تقنيات المزيج الاتصالي، خاصة بالنظر إلى خصائص تقديم الخدمة التي تتطلب تفاعل بين مقدم الخدمة (البائع) و الزبون .

ج- يمكن للإدارة أن تحقق فعالية البيع الشخصي في مؤسسة خدمية من خلال وضع نظام مكافأة يضمن لرجل البيع أجرا مرتفعا يحفزه على زيادة مجهوداته في سبيل تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة.

د- لمعرفة مدى فعالية البيع الشخصي لمؤسسة اتصالات الجزائر من الضروري النظر إلى طرق اختيار و توظيف رجال البيع و تدريبهم و كذا نظام مكافآتهم و تحفيزهم من جهة، و من جهة أخرى تقييم أهم الأعمال التي تم إنجازها و محاولة وضع بعض المؤشرات لقياس فعاليتهم.

4- الأهداف المنتظرة من الدراسة:

نطمح من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق بعض الأهداف سواء كانت متعلقة بالجانب النظري أو الجانب التطبيقي.

أ- الأهداف النظرية:

- عرض شامل لأهم المبادئ العامة في تسويق الخدمات و أهم خصوصيات المؤسسة الخدمية.
- تقديم أهم قرارات و تقنيات المزيج الاتصالي في مجال الخدمات بصفة عامة و البيع الشخصي بصفة خاصة باعتباره أحد أهم عناصره و إبراز أهميته في تسويق الخدمات مقارنة مع العناصر الأخرى للمزيج الاتصالي.

- استعمال أسلوب علمي في بناء قوة عمل بيعية فعالة تساهم في تحقيق الأهداف التسويقية للمؤسسة الخدمية.

ب- الأهداف التطبيقية:

- إبراز أهمية البيع الشخصي في المؤسسة الخدمية ومدى مساهمته في إكساب المؤسسة زبائن فعليين.

-إيجاد بعض الحلول التي من شأنها أن تضمن للمؤسسة الخدمية موضوع الدراسة فعالية قوة بيعها، و تجنبها الفشل في اكتساب قوة بيع دائمة و مستمرة.

5- أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية هذه الدراسة في تبيان أهم خصوصيات التسويق و المؤسسة في مجال الخدمات و ضرورة الاهتمام بالاتصال بصفة عامة و البيع الشخصي بصفة خاصة و ضمان فعاليته في هذا المجال، و ذلك من خلال تقديم دراسة مركزة لهذه المحاور و تطبيقها على أحد المؤسسات العاملة في قطاع الخدمات التي أخذناها كنموذج لمعرفة أهمية البيع الشخصي و مدى فعاليته في تسويق خدماتها.

6-محددات الدراسة:

حتى نتمكن من الإجابة على الإشكالية المطروحة بالدقة اللازمة من الضروري وضع بعض الحدود التي تنتهي عندها الدراسة والمتمثلة في:

*التركيز على المؤسسة الخدمية و تطبيقات التسويق الخارجي في مجال الخدمات و الذي يتضمن عناصر المزيج التسويقي و الاتصالي بصفة عامة ثم التركيز على البيع الشخصي و فعاليته في مجال الخدمات بصفة خاصة.

*تتعدد الخدمات المقدمة من طرف مختلف المؤسسات الخدمية و نركز في الجانبين النظري والتطبيقي على الخدمات المقدمة للمؤسسات و الأشخاص بصفة عامة .

*أخيرا، فإن الدراسة التطبيقية سوف تقتصر على مؤسسة خدمية واحدة تعمل في قطاع الخدمات،التي نأخذها كنموذج لإسقاط الدراسة النظرية عليها لأنها تعتمد على البيع الشخصي بالدرجة الأولى في تسويق خدماتها.

7- أسباب اختيار الموضوع:

_نوع التخصص الذي ندرسه و الذي يقتضي دراسة مقاييس التسويق، لفت انتباهنا إلى أهمية تسويق الخدمات باعتباره أحد أهم المجالات الجديدة لعلم التسويق، و الذي أصبح موضوع اهتمام الباحثين خاصة منذ بداية الثمانينات.

- المساهمة في تطوير المعرفة بمجال الخدمات، وخاصة و أن المكتبات تكاد تخلو من المؤلفات العربية و الدراسات في هذا الميدان.
- إدراكنا لأهمية قوة البيع في تسويق الخدمات، و علمنا أن نجاحها مرتبط إلى حد بعيد بمدى فعالية البيع الشخصي في تسويق خدماتها.
- رغبتنا في محاولة منح أسلوب علمي للمؤسسات الخدمية و إكسابها معرفة خلفية حول مفهوم تسويق الخدمات و أهدافه و كيفية بناء قوة عمل بيعية تخدم الأهداف التسويقية للمؤسسة.

8- صعوبات البحث:

أثناء قيامنا بإعداد هذه الدراسة واجهنا مجموعة من الصعوبات و العراقيل التي أثرت سلبا على السير الحسن لهذا البحث، و صعب علينا التعمق في بعض النقاط و التفصيل فيها رغم أهميتها، يرجع ذلك إلى نقص المراجع و الدراسات و البحوث في هذا الموضوع، من جهة و من جهة أخرى صعوبة الحصول على المعطيات و المعلومات الكافية و الإحصائيات اللازمة لإعداد دراسة تطبيقية أكثر دقة.

9-المنهج المستخدم:

لقد تم الاعتماد في الدراسة النظرية على منهج يستند في جوهره على أساسين الوصف و التحليل، أما في الدراسة التطبيقية تم الاعتماد على استقراء بعض الجداول و الأرقام المتعلقة بنشاط قوة البيع و حجمهم في مؤسسة اتصالات الجزائر.

10- أدوات البحث و الدراسة:

سوف نعتمد في الجزء النظري من هذا البحث على المسح المكتبي لمجموعة من الكتب باللغة العربية والفرنسية و المجالات التي تناولت موضوع التسويق الخدمي بصفة عامة والاتصال في الخدمات وبصفة خاصة الاتصال الشخصي (قوة البيع)، كما سنحاول الاعتماد على مواقع من شبكة الانترنت للاطلاع على مختلف الدراسات الحديثة في هذا المجال.

-أما في الجزء التطبيقي فسنعتمد على المقابلات الشخصية مع مسيري المؤسسة، ومختلف الوثائق المتاحة لديهم والتي تسمح بالتعريف بالمؤسسة وإجراءات وطرق التوظيف والمكافأة التي تعتمدها لإدارة قوتها بيعها.

11-تقسيمات البحث ومشتملاته:

لمعالجة هذا الموضوع قمنا بتقسيم البحث إلى فصلين نظريين وفصل تطبيقي:

الفصل الأول:

مضامين تسويقية خاصة بقطاع الخدمات ونجد فيه نظرة عامة حول المؤسسة الخدمية والتصور التسويقي بها، ثم خصوصيات التسويق في مجال الخدمات وأهم تطبيقاته كما سنتطرق الى الاتصال وخصوصيات البيع الشخصي في مجال الخدمات، ونجد فيه نظرة عامة حول الاتصال الترويجي بصفة عامة، والاتصال الترويجي في مجال الخدمات بصفة خاصة، وكيفية تحسين فعاليته، ثم أهم خصوصيات البيع الشخصي في هذا المجال.

الفصل الثاني:

فعالية البيع الشخصي وتحسينها في مجال الخدمات و الذي نتطرق فيه الى دور الإدارة في تحقيق متطلبات الكفاءة البيعية، ثم تقييم أداء قوة البيع وأهم مؤشرات قياس فعاليتها وتحسينها في مجال الخدمات.

الفصل الثالث:

وهو الجزء التطبيقي للدراسة، أين تم تطبيق الدراسة النظرية على مؤسسة اتصالات الجزائر. وأخيرا، نقوم في النهاية بعرض أهم النتائج المتوصل إليها على المستويين النظري والتطبيقي، وتقديم بعض التوصيات ووضع آفاق للدراسة.

الفصل الأول

المؤسسات الخدمائية

و الاتصال الترويجي

لقد ثبت أن تطبيق و تبني المفاهيم التسويقية يزيد من فعالية و كفاءة مختلف المؤسسات، و لهذا تلقى الأنشطة التسويقية اهتماما كبيرا من قبل المؤسسات في الأقطار المتقدمة و حتى في الأقطار النامية، بالرغم من أن هناك القليل من المدراء الذين لديهم الخبرة في مشاكل التسويق و الإستراتيجيات الخاصة بقطاع الخدمات. لأن الاهتمام بتسويق الخدمات جاء متأخرا مقارنة بتسويق السلع،ضف إلى ذلك الاختلاف الموجود بين طبيعة كل من السلعة والخدمة التي تعتبر أكثر تعقيدا مما يجعل المؤسسات الخدمية تواجه مشاكل خاصة في تطبيق المفاهيم التسويقية وممارستها والتي تعتبر جديدة نوعا ما بالنسبة لها.

المبحث الأول : المؤسسات الخدمائية:

حتى نفهم التسويق الخدمي و خصوصياته لا بد من إعطاء نظرة عامة حول المؤسسة الخدمية خاصة، باعتبارها الجهة التي ستقوم بتطبيق المفهوم التسويقي في مجال الخدمات،و لذلك سنحاول في هذا المبحث تقديم مفهوما للمؤسسة يتناسب مع مجال الخدمات من خلال إعطاء مفهوما للمؤسسة و الخدمة، ثم عرض خصائص المؤسسة الخدمية و تطورها.

المطلب الأول: ماهية المؤسسة الخدمية

ل للوصول إلى مفهوم للمؤسسة يتناسب مع مجال الخدمات يتطلب منا الأمر إعطاء أرضية لمفهوم المؤسسة بصفة عامة والخدمة،:

الفرع الأول: مفهوم المؤسسات الخدمائية :هناك عدة تعاريف للمؤسسة و الخدمة نذكر منها
1/ عرف الدليل الإحصائي الفرنسي سنة 1999 المؤسسة على أنها « كل وحدة قانونية متكونة من أشخاص طبيعيين أو معنويين يتمتعون بحرية اتخاذ القرارات في إنتاج السلع و الخدمات »¹
-نلاحظ أن هذا التعريف لم يتضمن الوسائل المادية وعناصر الإنتاج التي تؤدي إلى الحصول على السلع وخدمات.

2/ كما تعرف المؤسسة على أنها: « منظومة اقتصادية مكونة من مجموعة من الأشخاص و الوسائل المادية و التي يتم استعمالها لإنتاج و عرض السلع و الخدمات في السوق »².

3/ و يمكن تعريفها على أنها « وحدة اقتصادية تضم عددا من الأشخاص و تستخدم مختلف عناصر

1 -R – Brenneman et S- Sépari, **Economie d'entreprise**,(Dunod, paris, 2001), P 22.

"toute unité légale, personne physique ou personne morale, qui jouissant d'une autonomie de décision, produit des biens et des services marchands"

2 Olivier Torrès – Blay, **Economie d'entreprise**,(Economica, Paris, 2000), P 7.

"l'entreprise est une organisation économique dotée de moyens humains et financiers qu'elle utilise pour produire et d'offrir sur le marché de biens ou services" :

الفصل الاول :المؤسسات الخدمائية والاتصال الترويجي

الإنتاج لتحويلها إلى مخرجات عن طريق قيامها بأنشطة و فعاليات و ذلك بهدف إشباع حاجات ورغبات المستهلكين من السلع و الخدمات «¹.

-نلاحظ أن التعريف الثاني والثالث للمؤسسة يتفقان من حيث أنهما يتضمنان العنصر البشري والوسائل المادية وعناصر الإنتاج التي يتم بواسطتها الحصول على مخرجات تتمثل في السلع والخدمات.

أما تعريف الخدمة فقد أظهرت أدبيات التسويق و غيرها العديد من التعاريف نستعرض فيما يلي:

1- يعرف Kotler الخدمة على أنها « كل نشاط أو إنجاز أو منفعة يقدمها طرف ما لطرف آخر و تكون أساسا غير ملموسة و لا تنتج عنها أي ملكية و أن إنتاجها أو تقديمها قد يكون مرتبط بمنتج مادي ملموس أو لا يكون »².

2- و يعرفها Christiane Dumoulin على أنها « تصرف أو مجموعة من التصرفات التي تتم في زمن محدود و مكان معين من خلال وسائل مادية و بشرية لمنفعة فرد معين أو مجموعة من الأفراد بالاعتماد على إجراءات و سلوكيات منظمة »³.

3- و يعرفها Jean la peyre على أنها « ذلك النشاط الذي يشكل قيمة اقتصادية بالاستجابة لحاجات و رغبات الزبون، دون أن يتطلب ذلك إنتاج شيء مادي ملموس »⁴.

4- كما تعرف الخدمات على أنها « كافة الأنشطة و العمليات التي يبرز فيها الجانب الغير ملموس و التي تتولد عنها منافع و إشباعات يمكن بيعها »⁵.

تتفق هذه التعاريف من حيث أن الخدمات شيء غير ملموس وشراؤها لا ينتج عنه بالضرورة انتقال ملكية بمعنى نقل مادي للشيء أو حيازته، وإنما تتضمن عملية إنتاجها الحصول على منافع وفوائد.

و من خلال التركيز على هذه التعاريف نستنتج أن للخدمات مجموعة من الخصائص تتمثل فيما يلي :

أ- الخدمات غير الملموسة:

3 أحمد شاكر العسكري، التسويق مدخل إستراتيجي، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، 2000، ص 15.

² Kotler. P et Dubois. **Marketing Management**, (Publi unio, paris, 11^{eme} édition 2003), P 462.

³ Christaine Dumolin, et jean-paul, **Entreprise de services**, (les éditions d'organisation, paris, 2^{eme} tirage, 1998), P 20

" un service est un acte ou plus souvent succession d'actes ,de duré et de localisation définis,accompli grâce a des moyens humain et/ou materiels,mis en oeuvre au bénéfice d'un client individuel ou collectif,selon des processus,procédures et comportements codifiés "

⁴ Jean lapeyre, **grantir de service**, (les éditions d'organisation), paris, 1998, p 8."Une activité répondant au besoin d'un client qui représente une valeur économique sans correspondance à la production d'un bien materiel : "

⁵ ناجي معلا، رائف توفيق، أصول التسويق - مدخل تحليلي، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2002، ص 146.

الفصل الاول :المؤسسات الخدمائية والاتصال الترويجي

في حقيقة الأمر تعد الخدمات غير ملموسة لأنه من الصعب رؤيتها أو لمسها،أو الإحساس بها أو تذوقها قبل شرائها.¹

عكس السلع المادية التي نستطيع تقييمها بمجرد رؤيتها أو لمسها أو حتى يسمح لنا بتجربتها في بعض الأحيان قبل شرائها،² ونتيجة لكون الخدمات غير ملموسة يتعذر على رجل التسويق في مجال الخدمات و صفها و توضيحها و تقييمها بسعر يمثل القيمة الحقيقية لها.³

ب- مشاركة الزبون في إنتاج الخدمة:

هناك علاقة مباشرة بين مقدم الخدمة و الزبون أين يطلب الزبون من الجهة المقدمة للخدمة بذل مجهودات في بعض الأحيان فيما يخص الاستماع لرغباته في الخدمة التي يطلبها. في طريقة الاستقبال. النصيحة و الاستشارة، معارف حول ميدان الخدمة المقدمة، وخدمات أخرى مختلفة، وكل هذه المعارف و القدرات لا يستطيع مقدم الخدمة الحصول عليها في ساعات محدودة من التكوين بالرغم من توفر الرغبة لديه في خدمة الزبون.⁴

و بالتالي فإن مشاركة الزبون في إنتاج الخدمة تفسرها العلاقة المباشرة بين الزبون و مقدم الخدمة، أين يتطلب من هذا الأخير اكتساب الكفاءة و المعارف و القدرات للاستجابة لرغبات الزبون.

ج- الخدمة غير قابلة للتخزين :

الخدمات منتجات غير ملموسة، لا يمكن تخزينها و هذا ما يجعل المؤسسات الخدمية تعمل على مسايرة الطلب على خدماتها في فترة زمنية معينة⁵، حيث يمكن أن يزداد الطلب على خدماتها في فترة معينة و ينخفض في فترة أخرى. و بالتالي فإن الأمر أكثر تعقيدا على المؤسسة الخدمية في مواجهة هذه التقلبات في الطلب.

و لكون إنتاج الخدمة و استهلاكها يتم في نفس الوقت يقتضي الأمر أن يكون منتج الخدمة هو مسوقها و بالتالي من المستحسن أن يكون مختصا في التسويق نتيجة للدور الهام الذي يلعبه في كسب رضى الزبون.⁶

د- الخدمة متغيرة :

¹ Kother. P et Dubois, op-cit, P 464

² L'entrevue, J et lindon, D, **Merkator, Théories, et pratique du Markretring**, (Dallaz", paris, 6^{eme} édition, 1997), P 669.

³ زكي خليل المساعد،تسويق الخدمات و تطبيقاته(دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، طبعة الأولى 2003)، ص 90.

⁴ Jean lapyer, , op-cit, P10 3

⁵ زكي خليل المساعد،المرجع السابق،ص90.

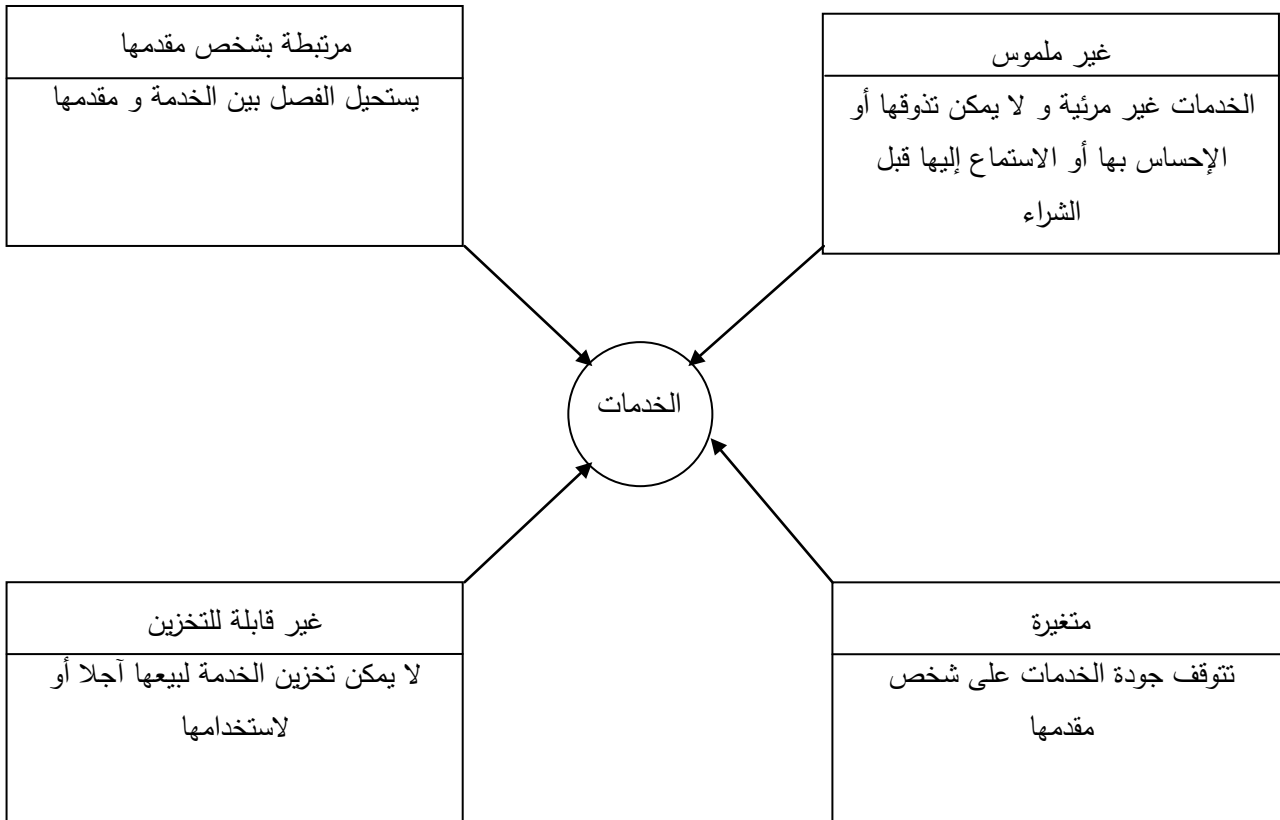
⁶ Toquer – G et Langlois. M, **Marketing des services de défit relationnel** : (Edition Dunod, Paris, 1992). P 25.

الفصل الاول :المؤسسات الخدمائية والاتصال الترويجي

يختلف تقديم الخدمة من شخص إلى آخر، خاصة إذا تعلق الأمر بخدمات تعتمد بالدرجة الأولى على التدخل الإنساني (درجة اللاملموسية للخدمة أكبر من درجة الملموسية). يصعب على الزبون المقارنة بين نفس الخدمات المعروضة قبل شرائها. و يكون من الصعب على مقدم الخدمة إنتاج نفس الخدمة و بنفس الصفات في الوقت و المكان نفسه، ضف إلى أن الخدمات تقدم في أماكن عديدة و من طرف أشخاص يختلفون من مؤسسة إلى أخرى¹. و بالتالي فإن النمطية في إنتاج الخدمات تعد أمرا صعبا عكس السلع المادية التي تكون في غالب الأحيان نمطية بالرغم من اختلاف العلامة التجارية واختلاف طرق التغليف و التعبئة.

و يوضح الشكل رقم 1: الخصائص المختلفة للخدمات والتي سبق شرحها.

الشكل:الخصائص المختلفة للخدمات.



المصدر: محمد فريد الصحن و آخرون، التسويق، (الدار الجامعية، الإسكندرية، طبعة 2002)، ص 288.

¹ Bréchnignac- Roubaud, **le Marketing des services**, (Edition d'organisation, paris, 4^{eme} tirage, 2000), P72.

الفصل الاول :المؤسسات الخدمائية والاتصال الترويجي

من خلال خصائص الخدمات و التعاريف المقدمة سابقا لكل من المؤسسة و الخدمة نستنتج أن المؤسسة الخدمية عبارة عن نظام يتكون من مجموعة من الأشخاص و الوسائل المنظمة و المتفاعلة فيما بينها لإنتاج قيمة غير مادية لإشباع حاجات و رغبات الزبون.

المطلب الثاني: خصائص المؤسسة الخدمية :

تختلف طبيعة الخدمة عن طبيعة السلعة و بالتالي فإن المؤسسة التي تنتج الخدمة تختلف عن المؤسسة التي تنتج سلعا مادية، هذا ما جعل المؤسسة الخدمية تتميز بمجموعة من الخصائص أهمها:

1- تقوم المؤسسات الخدمية بتحويل تشكيلة من المدخلات المادية و غير المادية إلى مخرجات غير ملموسة، و لكنها محسوسة في صورة خبرات و تجارب يمر بها زبائن المؤسسة، و قد ترتبط هذه المخرجات بكيانات مادية تتبلور من خلالها الخدمة المقدمة، إلا أن هذا لا يعني تحولها إلى مخرجات مادية، فخدمة التعليم مثلا تستلزم وجود مباني تعليمية. و كتب و أوراق إلا أنها في حد ذاتها ليست ملموسة لكونها معارف ذهنية عليا و خبرات تعليم لا يمكن تحديد أبعادها ماديا؛

- كما تتميز المؤسسة الخدمية بأن زبائنهم يحصلون على ما يطلبونه من خدمات في أماكن إنتاجها. حيث يتعذر على هذه المؤسسات تمييز مخرجاتها. فهي دائما متغيرة و متنوعة حسب ما يطلبه كل زبون أو كل مجموعة من الزبائن¹.

2- بعض المؤسسات الخدمية تعارض فكرة التسويق، لأنها تعتبر أن بعض التطبيقات التسويقية للسلع لا تتوافق مع طبيعة مهنتها، كالمهن القانونية و الطبية و التعليمية، كما أن هؤلاء يعتبرون أنفسهم منتجين و مقدمين لخدمات. و ليسوا مسوقين لها؛

3- العديد من المؤسسات الخدمية صغيرة الحجم و قد لا تحتاج لطرق التسويق نفسها كما هو مطلوب في المؤسسات المتوسطة و الكبيرة الحجم. حيث أن العديد من الأساليب الإدارية و التسويقية قد لا تتناسب مع مثل هذه المؤسسات الصغيرة الحجم كصالونات الحلاقة و بعض محلات تصليح الأحذية و مكاتب الدراسات و غيرها.²

4- تتميز المؤسسات الخدمية بحاجاتها المستمرة إلى المعلومات الصحيحة و المراقبة الدقيقة لبيئتها حتى تستطيع التخطيط لأنشطتها التسويقية بسبب الطبيعة غير الملموسة لمنتجاتها و طبيعة العمل الذي تمارسه هذه المؤسسات و التي تحتاج إلى عمليات إقناع الزبون أكثر منها بسبب ما تتميز به منتجاتها من إنتاج و تقديم و انتفاع في وقت واحد.³

1 سعيد محمد المصري، إدارة و تسويق الأنشطة الخدمية الدار الجامعية، القاهرة، 2002، ص 28، ص 29.

2 هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، عمان، 2002، ص 58.

3 زكي الخليل المساعد، تسويق الخدمات وتطبيقاته، المرجع السابق، ص 34.

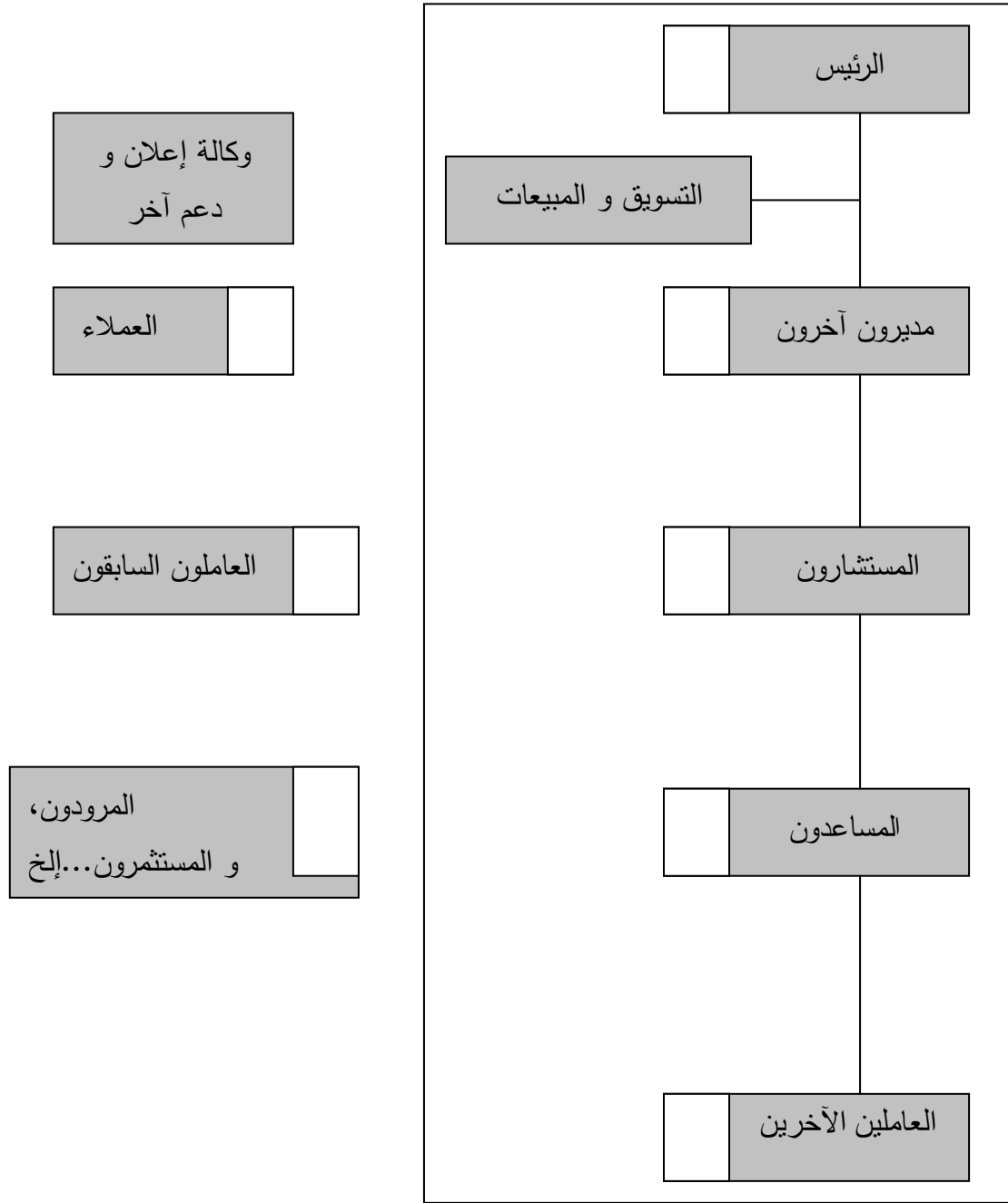
المطلب الثالث: موقع التسويق في المؤسسة خدمية

في الفكر التقليدي للتسويق كان التسويق في المؤسسة ينحصر في قسم مستقل يتولى القيام بمختلف الوظائف المتمثلة في التخطيط و التنفيذ و الرقابة و غيرها، و لكن تبين في السنوات العشر الأخيرة و نتيجة للتعقيدات و التطوير في البيئة التسويقية أنه لا يمكن للتسويق أن يبقى كوظيفة متخصصة و محصورة في قسم واحد¹، فبامتداد التسويق إلى مجالات أخرى كالتسويق الصناعي و التسويق الخدمي، و إدراك أهمية العلاقة بين المؤسسة و الزبون أصبح التسويق مسؤولية مشتركة تقع على عاتق جميع من هم في المؤسسة.

الشكل 02: موقع التسويق في مؤسسة خدمية

¹هاني حامد الضمور، المرجع سابق، ص ص 399، 400

الفصل الاول :المؤسسات الخدماتية والاتصال الترويجي



المصدر : هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر عمان ص 401.

يبين الشكل موقع التسويق في مؤسسة خدمية، حيث أن المناطق المضللة في الشكل تشير إلى أن مسؤوليات التسويق منتشرة في مختلف الوظائف، فالرئيس و مدير الأقسام، المستشارون، المساعدون وكل العاملين بالمؤسسة لهم مسؤوليات تسويقية إضافة إلى وظائفهم الأخرى، لأن كل ما يقولون و يفعلون قد

الفصل الاول :المؤسسات الخدمائية والاتصال الترويجي

يكون له تأثير على عادات الشراء و سلوك المستهلك في المستقبل، و في نفس الوقت هم مسؤولون عن عمليات أخرى بالمؤسسة لذلك يطلق عليهم بالمسوقين جزئياً، و في العديد من المؤسسات الخدمية يكون عدد المسوقون جزئياً يفوق عدد المتخصصين في قسم التسويق.

المبحث الثاني:التسويق في المؤسسات الخدمائية:

للتسويق الخدمي مجموعة من الخصوصيات و التي سنحاول إبرازها من خلال التطرق إلى مفهوم التسويق. و محاولة إعطاء مفهوما له يتناسب مع مجال الخدمات، و نقدم في هذا المبحث مراحل إدماج التسويق في الخدمات، و التداخل الموجود بين تسويق السلع و الخدمات، و في الأخير نتطرق إلى أنواع التسويق في الخدمات.

المطلب الأول : مفهوم التسويق

اشتمل الفكر التسويقي على العديد من التعاريف التسويقية، و يمكن التمييز بين ما يعرف بالمفهوم التقليدي (الضيق) و المفهوم الحديث (الواسع). و قد اعتبر المفهوم التقليدي التسويق على أنه توزيع للسلع و الخدمات و هو بذلك ينطوي على جميع الأنشطة التي تتمثل في النقل و التخزين و البيع و جميع الجهود التي يبذلها تجار الجملة و التجزئة. و من التعاريف التقليدية للتسويق ما يلي:

1- تعريف Phillips et Duncan : "يتضمن التسويق جميع الخطوات أو الأنشطة اللازمة لوضع السلع الملموسة في أيدي المستهلكين، باستثناء الأنشطة التي تتطوي على تغير كبير في شكل السلع"¹: يعني أن هذا التعريف يستثني الأنشطة الخاصة بالصناعة و الزراعة و التي تتولد عنها السلع الملموسة نفسها كما يستثني الخدمات.

2- تعريف الجمعية الأمريكية للتسويق: "هو القيام بالأنشطة التي توجه تدفق السلع و الخدمات من المنتج إلى المستهلك أو المستعمل"². ونجد أن هذا التعريف يتضمن مجموعة من الأنشطة التي تشمل التغليف و التعبئة و الترويج و البيع الشخصي، إلا أن هذا التعريف لا يخلو من الانتقادات لأنه أهمل الكثير من الأنشطة و الأعمال التي تقوم بها المؤسسة كبحوث التسويق و تصميم المنتجات و خدمات ما بعد البيع.

1. صلاح الشناوي، الإدارة التسويقية الحديثة - المفهوم و الإستراتيجية ، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، طبعة 2002 ، ص 13.

2 . نفس المرجع،ص1

الفصل الاول :المؤسسات الخدمائية والاتصال الترويجي

و في ضوء هذه الانتقادات قدم العديد من الكتاب و الباحثين في التسويق تعريفات أكثر شمولية أهمها:¹

1- تعريف Stanton « التسويق هو كافة الأنشطة المهمة لتوليد و تسهيل أي عملية تبادل تستهدف إشباع الحاجات و الرغبات الإنسانية ».

2- تعريف Kotler : « التسويق هو تلك العملية الاجتماعية التي من خلالها يستطيع الأفراد و الجماعات الحصول على رغباتهم و احتياجاتهم من خلق و تبادل المنتجات و القيمة المقابل لها.»

3- تعريف AMA : « التسويق هو عملية تتطوي على التخطيط و التنفيذ لمفاهيم المنتج و التسعير و الترويج و التوزيع المتعلقة بالأفكار أو السلع أو الخدمات لإيجاد عملية تبادل و التي تساعد على تحقيق أهداف الأفراد و المنظمات ».

وقد أصبح اليوم مفهوم التسويق عبارة عن حالة ذهنية فهو فلسفة تنظيمية تؤثر على عمليات المؤسسة و تحكم أوجه النشاط داخلها. و بالتالي يستلزم على جميع العاملين داخل المؤسسة تبني هذا التوجه و ينعكس ذلك بالضرورة على تصرفاتهم و قراراتهم و علاقتهم مع الزبائن.

و من خلال التعاريف المقدمة للتسويق، والتعاريف السابقة للخدمات و خصائصها و التي تناولناها في هذا الفصل يمكن أن نقدم تعريفا للتسويق يتناسب مع مجال الخدمات وهو كما يلي :

"التسويق الخدمي هو منظومة من الأنشطة المتكاملة و البحوث المستمرة التي يشترك فيها كل العاملين في المؤسسة، و تختص بإدارة مزيج متكامل من خلال الحفاظ على بناء، و تدعيم علاقات مستمرة ومربحة مع العملاء تهدف إلى تحقيق انطباع إيجابي في الأجل الطويل، و التي تحقق منافع و وعود متبادلة لكل أطراف تلك العلاقات".²

1هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات،دار وائل للنشر، عمان 2002 ص 52.

2سعيد محمد المصري، ادارة وتسويق الانشطة الخدمية،الدار الجامعية القاهرة 2002 ص 185.

المطلب الثاني : انواع التسويق في الخدمات :

يتفق تسويق الخدمات مع تسويق السلع المادية في العديد من المفاهيم والأسس والإجراءات التسويقية، فيمكن تقسيم المزيج التسويقي للخدمات إلى الأجزاء الأربعة المعروفة في قطاع السلع الملموسة، إلا أنه توجد تطبيقات خاصة بقطاع الخدمات¹، باعتبار أن الخدمة تتميز بمجموعة من التعقيدات المرتبطة بخصائصها (اللاملموسية:غير قابلة للتخزين، ارتباطها بشخص مقدمها، متغيرة)، صف إلى ذلك التداخل في تسويق السلع و الخدمات.

و لمحاولة إزالة هذه التعقيدات في تسويق الخدمات أضاف Gronroos للنموذج الكلاسيكي للتسويق (و الذي أطلق عليه في التسويق الخدمي بالتسويق الخارجي*) متغيرين هما التسويق الداخلي** و التسويق التفاعلي***.

الفرع الأول:التسويق الداخلي : بدأت الكتابات التسويقية في الآونة الأخيرة بالتطرق إلى لفظ التسويق الداخلي للإشارة إلى الجهود التسويقية المبذولة لإقناع العاملين داخل المؤسسة بأهمية أدائهم الفعال و دوره في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، و يعتبر العاملون بالمؤسسة زبائننا، و من هذا المنطلق يتم تصميم مزيج تسويقي مناسب لتسويق أفكار المؤسسة و خططها و الحصول على رضاهم، و كسب تعاونهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، و أول ظهور لمفهوم التسويق الداخلي كان في قطاع الخدمات حيث تتميز الخدمات عن السلع بارتباط مقدم الخدمة بالمستفيد. و منه يتم اعتبار كل فرد داخل المؤسسة بأن له اتصال مباشر بالزبائن و يؤدي دورا تسويقيا.²

وبالتالي يكون الهدف في حالة التسويق الداخلي المستخدمين داخل المؤسسة، وعملية التسويق لهم يجب أن تقوم على المبادرة و ليس مجرد الاستجابة لطلباتهم، فمن الضروري أن يكون للمسؤولين بالمؤسسة الخدمية القدرة الحقيقية على التعرف لاحتياجات العاملين و حتى تلك التي لا يستطيعون الإفصاح عنها،ومحاولة إقناعهم بأن المؤسسة قادرة على توفير هذه الاحتياجات و الالتزام بكل تعهداتها اتجاههم.³

1- فريد الصحن، "قراءات في التسويق"،الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 358.

* Marketing externe

** Marketing interne

*** Marketing interactif

2. فريد الصحن و آخرون :المرجع السابق ، ص 44.

3 . اتجاهات جديدة في التسويق،ترجمة نيفين غراب الدار الدولية للنشر و التوزيع، القاهرة، 1995، ص 176.

الفصل الأول :المؤسسات الخدمائية والاتصال الترويجي

الفرع الثاني: التسويق التفاعلي : يشمل تسويق السلع المادية العديد من الأنشطة المتمثلة في تطوير المنتجات، التوزيع، الاتصال وغيرها. أما في الخدمات فإن التسويق يركز على العلاقات التي تنشأ بين مقدم الخدمة و الزبون¹

و يرى Kotler بأن التسويق التفاعلي يشير إلى الجهود التسويقية التي تبذلها المؤسسة الخدمية بناء على اقتناعها بأن جودة الخدمة تتوقف بدرجة كبيرة على جودة التفاعل بين كل من المشتري و بائع الخدمة.²

و يعرف Zeithanl et Berry الجودة على أنها "الحكم الذي يقدمه المستهلك فيما يخص درجة الامتياز و التفوق الممنوح للمنتج و الذي يسمح بالمقارنة بين الرغبات المتوقعة و القيمة المدركة بعد استعمال المنتج".³

و يعرف Tocker جودة الخدمة على أنها "الفرق بين رغبات الزبون تجاه الخدمة و إدراكه للجودة بعد استعمال الخدمة، فهي مقابلة بين المزايا المحققة بعد الاستعمال و الفوائد التي ينتظرها الزبون".⁴

و بالتالي فإن قيمة الخدمات تكون ذات بعد عقلائي لأنها ناتجة بالدرجة الأولى عن العلاقة التي تربط مقدم الخدمة بالزبون، و بالتالي يجب على المؤسسة الخدمية اختيار الأساليب التسويقية حتى تكون في مستوى العلاقة مع الزبون، لكون هذا الأخير لا يحكم على الخدمة انطلاقا من الجانب التقني لها و إنما على أساس العلاقة بينه و بين مقدم الخدمة.

الفرع الثالث :التسويق الخارجي : إلى جانب التسويق الداخلي و التسويق التفاعلي يتطلب تسويق الخدمات تنمية مزيج تسويقي خاص بالخدمات و الذي يقوم على أساس العلاقة التي تربط المؤسسة بزيائنها المتواجدين بمحيطها الخارجي و حتى منافسيها، و يشمل التسويق الخارجي مجموعة من التطبيقات التسويقية و التي سنتناولها بالتفصيل في المبحث الموالي.

و الشكل يبين أنواع التسويق في الخدمات السابقة الذكر.

1 Lendrevie J et Lindon, -Marketing,Théories et pratique de marketing,dalloz,paris,6eme édition1997, P 460

2 Kotler, P et Dubois, Markting managment,pupli union,paris,paris,11emr édition,2003.P460.

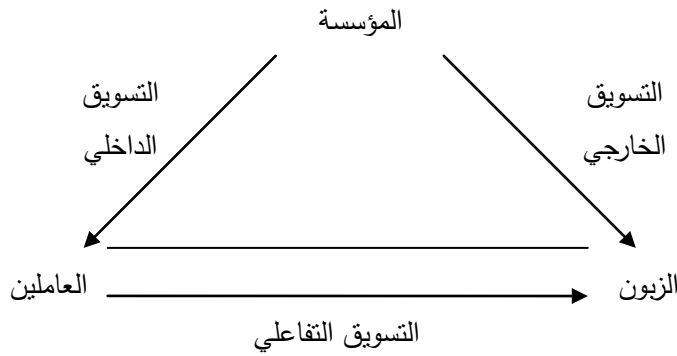
3 Frederique. Perro, « La qualité de service », Revue de recherche et application en marketing volume 13, N° 199, P 4 .

"Le jugement du consommateur concernat le degré d'excellence ou de supériorité attribué à une entité qui résulte d'une comparaison entre des attentes et des perceptions relatives a la performance" ولقد ورد في النص:

4 Tocquer et M. langlois, -M ?Marketing des services de defit relatoinel, editon Dunod,paris,1992.PP 45 – 46

الفصل الأول: المؤسسات الخدمائية والاتصال الترويجي

الشكل 03: أنواع التسويق في الخدمات.



المصدر : Kotler, P et du bois, op-cit, P 469

المطلب الثالث: تطبيقات التسويق الخارجي في الخدمات

تطرقنا في المبحث السابق إلى أنواع التسويق في الخدمات، و سنتطرق في هذا المبحث بشيء من التفصيل إلى النوع الثالث من هذه الأنواع. و هو التسويق الخارجي، و سنحاول تقديم مختلف التطبيقات التسويقية المتعلقة به و المتمثلة في عرض الخدمة، تسعير الخدمة و توزيعها ثم إلى الاتصال في الخدمات.

الفرع الأول: عرض الخدمة :

نموذج عرض الخدمة يكون مبنيا على وجهة نظر الزبون، حيث يمكنه هذا العرض من تمييز جميع عناصر الخدمة التي يدركها الزبون و الأخذ بعين الاعتبار كيفية إدراكه للتفاعلات مع مقدم الخدمة (العناصر الوظيفية في أداء الخدمة) و ما يحصل عليه (نتائج الفنية)¹ و يتضمن عرض الخدمة مجموعة من الخدمات، و التي يطلق عليها بحزمة الخدمة و هي تتكون من المنتجات الملموسة و غير الملموسة و التي تشكل معا الخدمة، و تشمل حزمة الخدمة قسمين هما :

- الخدمة الأساسية*

- الخدمات الجانبية**

1 هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر والتوزيع عمان 2003 ص 168.

* Service de base

** Service peripheriques

الفصل الأول :المؤسسات الخدمائية والاتصال الترويجي

أولاً: الخدمة الأساسية : و هي الخدمة التي تشبع الحاجة الأساسية للزبون و هي السبب الرئيسي في وجود المؤسسة الخدمية، وهي لا تستطيع التخلي عن هذه الخدمة لأنها تمثل نشاطها الرئيسي، إلا إذا غيرت نشاطها في مجال آخر أو توقفت عن الإنتاج، و تكون الخدمة الأساسية معروضة على كل الزبائن الذين يرغبون في شرائها.¹

ثانياً :الخدمات الجانبية : و هي تتضمن خدمات تسهيلية* ، و أخرى تمييزية و تسمح الخدمات التسهيلية بتقديم الخدمة الأساسية و يمكن أن تكون ضرورية لها. كخدمات الحجز للسفر مثلاً، أما الخدمات التمييزية فهي تقدم قيمة إضافية للزبون إلى جانب الخدمة الرئيسية، كخدمات الإطعام التي ترافق خدمة نقل الزبائن عبر القطار السريع.²

و هذا النوع من الخدمات الجانبية لا يشتريها كل الزبائن فهناك من يفضل التخلي عن خدمات الإطعام داخل القطار السريع، و يستفيد فقط من خدمة النقل.

و بالتالي فإن الخدمات الجانبية التي تعرضها المؤسسة على زبائنها هي التي تميزها عن المؤسسات المنافسة لها. ومن الضروري تحديد أهم الخدمات الجانبية التي ترافق الخدمة الأساسية، و قد صنف Lovelock الخدمات الجانبية إلى ثماني مجموعات هي :³

- 1- **المعلومات :** و هي مختلف المعلومات التي يحتاجها الزبون لمعرفة قيمة الخدمة.
- 2- **الاستشارات:** و هي تقدم بناء على طلب الزبائن كاستجابة لاستفساراتهم و مشاكلهم و اقتراح حلول مناسبة لها.
- 3- **استلام الطلبات :** عندما يكون الزبون مستعداً لشراء الخدمة، فإن مقدم الخدمة يقدم خدمات جانبية متعلقة باستلام و قبول الطلبية.
- 4- **الضيافة:** تقوم بعض المؤسسات بمعاملة زبائنها كضيوف خصوصاً إذا كان عليهم البقاء في مواقعها لفترة طويلة، و التي تعكس حسن الاستقبال، الترحيب و غيرها.
- 5- **حماية ممتلكات الزبون :** و هي الخدمات التي تحمي ممتلكات الزبون عند حصوله على الخدمة كخدمات إيداع الأشياء الثمينة. و توفير مواقف آمنة للسيارات، و يمكن أن تتضمن خدمات التعبئة، التغليف، وغيرها.

1 Brichignac – Rouband, Le marketing des service,éditoir d'organisation,paris,4eme tirag.2000, P 79.

* Service facilitateurs

2 Lendrevie, J et Lindon, -D,marketing,théories et pratique du marketing,dalloz,paris,6eme édition 1997, P 670.

3 هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 172.

الفصل الأول :المؤسسات الخدمائية والاتصال الترويجي

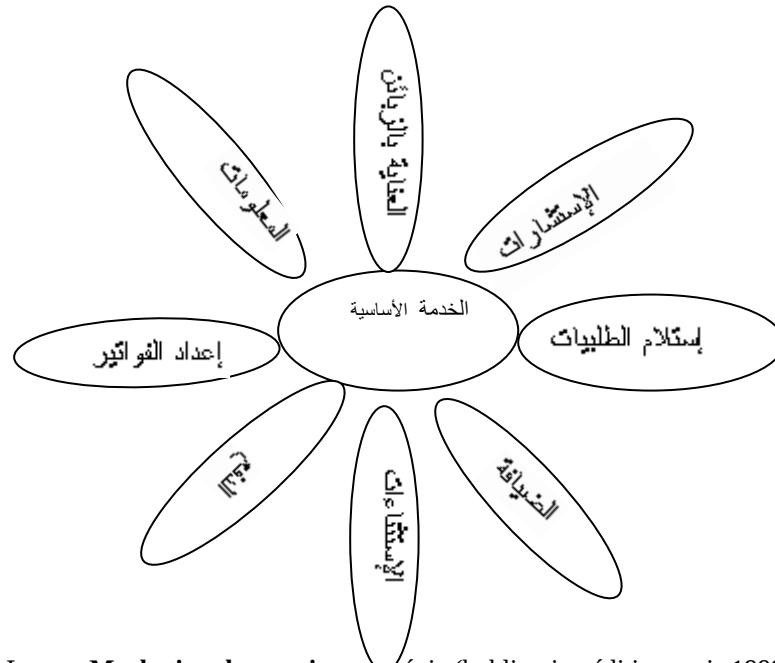
6- الاستثناءات : و هي الخدمات الاستثنائية التي تضطر المؤسسة إلى تقديمها في بعض الحالات الاستثنائية المتعلقة ببعض الزبائن.

7- إعداد الفواتير : جميع المؤسسات تقوم بإعداد الفواتير التجارية باستثناء الخدمات التي تقدم مجاناً.

8- الدفع : بعض المؤسسات تسمح لزبائنهم بالدفع عن طريق تسليم شيكات أو الخصم الأوتوماتيكي من الحساب مثل البنوك.

و الشكل يوضح هذه المجموعات من الخدمات الجانبية على شكل زهرة تسمى بزهره الخدمة (Fleur de service).

الشكل 04 زهرة الخدمات: الخدمة الأساسية و الخدمات الجانبية

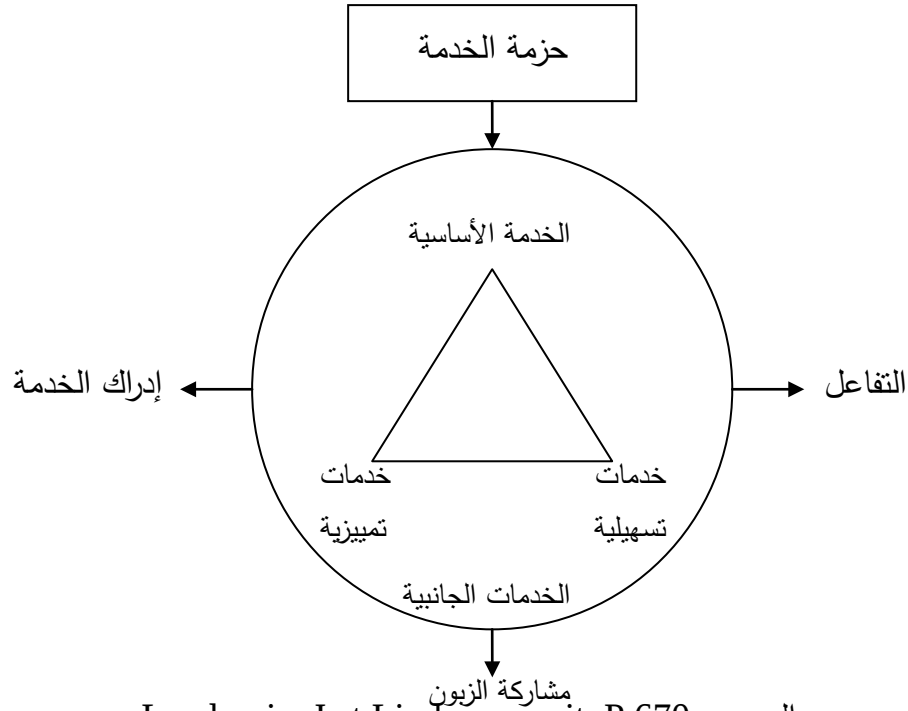


المصدر : (cristopher lovelok,denis Lapert, **Marketing des services**,stratégie (bubli union édition,paris,1999,p252)

الفصل الأول: المؤسسات الخدماتية والاتصال الترويجي

و يوضح لنا الشكل عرض الخدمة الأساسية و الخدمات الجانبية لها و ذلك حسب: Gronroos et Akesand.

الشكل 05: عرض الخدمة



المصدر: Lendrevie, J et Lindon ,op-cit, P 670

من خلال الشكل نلاحظ أن حزمة الخدمة تتكون من الخدمة الأساسية والخدمات الجانبية (التي تشمل خدمات تسهيلية وخدمات تمييزية)، والزبون يشارك في إنتاج الخدمة مما يؤدي إلى حدوث تفاعل بين مقدم الخدمة والزبون، وعلى أساس هذا التفاعل يتأثر الزبون مباشرة بتصرفات العاملين بالمؤسسة وخاصة مقدم الخدمة وهذا بدوره يؤثر على كيفية إدراكه للخدمة مقارنة بتلك التي كان يتوقعها.

الفرع الثاني: تسعير الخدمات :

يتميز تحديد السعر في الخدمات بتعقيدات تتعلق بطبيعة وجودة الخدمة المقدمة¹. هذا من جهة ومن جهة أخرى صعوبة حساب التكاليف ، و صعوبة القياس الدقيق للوقت الذي يستغرقه إنتاج الخدمة و كذا توزيع التكاليف الثابتة، بالإضافة إلى الأثر النفسي للسعر في حالة الخدمات، أقوى بكثير مما هو عليه في حالة السلع المادية، فالعلاقة بين السعر والجودة غالبا ما تكون قوية في ذهن المستهلك بالنسبة

1 Daniel chanpigny, **Le prix des biens et services**, (Libraire Général de droit et de jurisprudence, paris, 1972), P 93 .

الفصل الأول: المؤسسات الخدمية والاتصال الترويجي

للخدمات و يرجع ذلك إلى عدم قدرته على تقييم الخدمة على أساس مادي، و لذلك غالبا ما يلجأ إلى اتخاذ السعر كمؤشر للجودة كأسعار المبيت في الفنادق و أعباء الأطباء و المحامين.¹

و يتم تحديد السعر في غالب المؤسسات الخدمية على أساس القدرة الإنتاجية للخدمة، بتطبيق هامش ربح صافي نسبة إلى التكاليف مثل: عامل/اليوم، متر مربع/مساحة للتخزين، و تتميز هذه الطريقة في التسعير بالبساطة، و النظامية و في هذه الحالة يستطيع الزبون المقارنة بين أسعار الخدمات، و بالرغم من ذلك فإن مقدم الخدمة يجد نفسه تحت ضغوطات تحديد السعر، خاصة إذا تعلق الأمر بزيون يريد شراء الخدمة على أساس قيمتها بالنسبة له و لكنه لا يفهم أسلوب تسعيرها، و لهذا عند تحديد سعر الخدمة يجب مراعاة تكاليف تقديمها من جهة و القيمة المدركة من طرف الزبون من جهة أخرى.²

و في هذا الصدد يقول Thomas بأن "التسعير هو أمر معقد، و من الصعب ربط السعر بالتكاليف، و سعر الخدمة يركز في غالب الأحيان على قيمتها، و هذه القيمة عموما محددة من طرف الزبون على أساس المقارنة التي يضعها مع الخدمات المنافسة".³

و لهذا لا يجب أن ينظر للسعر نظرة ضيقة باعتباره يمثل فقط التكاليف المادية التي يتحملها المستفيد للحصول على المنتج، بل ينظر إليه نظرة شمولية لأن هناك عناصر أخرى للتكاليف التي تؤثر في السعر أهمها:⁴

أولاً: **تكلفة الفرص البديلة** : تتمثل في كلفة الوقت الذي يستغرقه المستفيد في سبيل الحصول على الخدمة و الذي كان من الممكن استثماره في بدائل أخرى.

ثانياً: **تكلفة الجهد العضلي و الذهني** الذي يبذله المستفيد في سبيل الحصول على المنتج (الخدمة) خاصة إذا لم يكن قريبا من المنتج، مما يتطلب منه الأمر بذل جهد للوصول إليه. إما باستخدام وسيلة نقل أو حتى السير على الأقدام إن لم تكن هناك وسائل تمكنه من الوصول إلى مبتغاه.

1 أحمد شاكر العسكري، التسويق مدخل استراتيجي، دار الشروق للنشر والتوزيع عمان ص 168.

2 Bréchignac – Roubaud, le marketing des services, edition d'organisation, paris 4eme tirage 2000, P 84 .

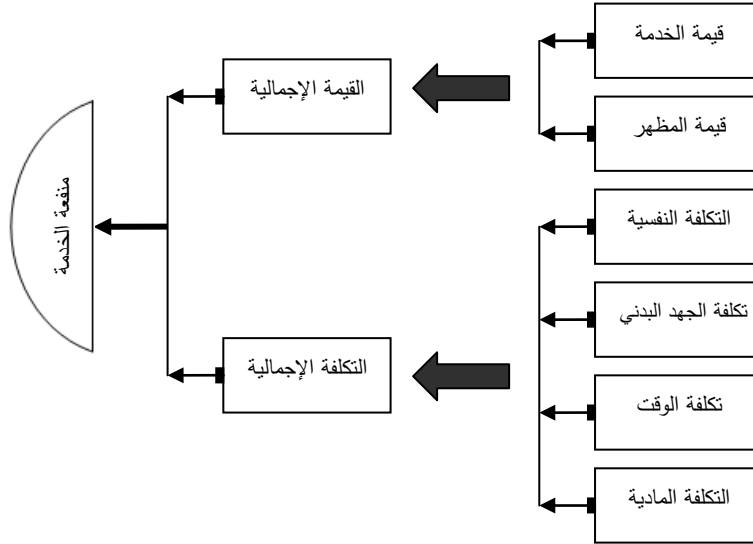
3 Jean – Emanuel Koutou – **La fixation des prix des services : la prise en compte des coûts**, Revue Française du Marketing, N° 161, 1997, P 83

4 زكي حليل المساعد، تسويق الخدمات وتطبيقاته، دار المناهج للنشر والتوزيع عمان 2003. ص ص، 91 – 92.

الفصل الأول :المؤسسات الخدماتية والاتصال الترويجي

ثالثا :**التكلفة النفسية** المرتبطة بالحصول على المنتج: ويتمثل في الجهد النفسي الكبير الذي يبذله المستفيد في الحصول على منتج نتيجة الانتظار لحين افتتاح المنفذ التوزيعي، أو المنفذ كان مغلقا ذلك اليوم. أو الانتظار في صف طويل قبل الحصول على المنتج (الخدمة).
و يقدم الشكل الموالي ملخصا عن تحديد تكلفة الخدمة.

الشكل 06 : تحديد تكلفة الخدمة



المصدر : نفس المرجع السابق، ص93.

من خلال الشكل نلاحظ أن تحديد تكلفة الخدمة يجب أن يأخذ بعين الاعتبار المنفعة التي تحققها للزبون، قيمتها الإجمالية التي تتضمن قيمة الخدمة في حد ذاتها ومظهرها (كل الأشياء المتعلقة بالخدمة والتي يمكن رؤيتها-البيئة المادية لها) وكذلك تكلفة الوقت والجهد البدني والنفسي الذي يبذله الزبون في الحصول على هذه الخدمة.

الفرع الثالث: التوزيع

تهدف وظيفة التوزيع إلى توصيل الخدمة للمستهلك الأخير أو المشتري الصناعي، و يعتبر توزيع الخدمات أكثر بساطة من توزيع السلع. و خاصة إذا ارتبطت الخدمة بشخص من يقدمها و يؤديها بحيث يصعب فصل أحدهما عن الآخر كما هو الحال بالنسبة للأطباء و المحامين و المدرسين. و تكون سياسة التوزيع المباشر هي المطبقة في توزيع هذا النوع من الخدمات و هناك بعض الأنواع من الخدمات، في مجال التأمين، و النقل الجوي، والسياحة، تستعين بالوسطاء في عملية التوزيع.¹

1 محمود صادق بازركة، إدارة التسويق، (دار النهضة العربية، مصر، الطبعة الثامنة 1988، الجزء الأول)، ص 386.

الفصل الأول: المؤسسات الخدمية والاتصال الترويجي

و يمكن تصنيف الخدمات تبعا لمكان تأدية الخدمة و ليس تبعا لمكان المؤسسة الخدمية و موقعها إلى ثلاث مجموعات هي :¹

أولا : خدمات مركزة جغرافيا كخدمات التعليم الجامعي أين يتطلب الأمر تواجد الزبون داخل المؤسسة للحصول على الخدمة الأساسية.

ثانيا:خدمات مشتتة جغرافيا كشركات الطيران حيث أن تأدية الخدمة الأساسية (التنقل) يتم خارج المؤسسة و بإتباع المسلك الذي يختاره الزبون.

ثالثا:خدمات غير محددة المكان كخدمات التلفزيون و الإذاعة حيث لا يتطلب الأمر من الزبون التواجد في مكان محدد للحصول على الخدمة، فيمكنه أن ينقل التلفزة أو المذياع إلى المكان الذي يناسبه.

و يختلف توزيع الخدمات باختلاف أنواعها، فالخدمات التي تتطلب حضور المستفيد (الزبون) إلى أماكن تقديمها يتم توزيعها بشكل مباشر الأمر الذي يترتب عنه :²

- 1- ضيق نطاق تسويق هذا النوع من الخدمات، و محدوديته.
 - 2- قدرة مقدم الخدمة على الحصول على معلومات سريعة و دقيقة و تفاصيل كافية عن مستعملي الخدمة الأمر الذي يكون له آثاره الواضحة على تحسين البرامج التسويقية و تطويرها.
- أما الخدمات التي لا تتطلب حضور المستفيد من الخدمة إلى مجالات و أماكن تقديمها كتنظيف الملابس، و خدمات التأمين، فإن التوزيع في هذه الحالة يأخذ واحد من البديلين التاليين أو كليهما:³

- التوزيع المباشر
- التوزيع غير المباشر

فالتوزيع المباشر لا يتطلب وجود وسيط بين مقدم الخدمة و الزبون، أما التوزيع غيرالمباشر فهو الذي يتطلب وجود وسطاء بين مقدم الخدمة و الزبون، و غالبا ما يتميز التوزيع في الخدمات بقصر المسافة بين المنتج و المستفيد عكس السلع الملموسة، و في غالب الأحيان نجد أن منفذ توزيع الخدمات لا يتكون من أكثر من حلقة واحدة كما في الشكل الموالي :

1 محمد فريد الصحن،قراءات في التسويق الدار الجامعية ، الاسكندرية، 2002ص 368.

2 محمد صالح المؤذن، مبادئ التسويق،(مكتبة دار الثقافة للنشر، عمان، طبعة 2002)، ص 229.

3 نفس المرجع السابق، ص 230.

الفصل الأول: المؤسسات الخدمائية والاتصال الترويجي

الشكل 07: منفذ توزيع الخدمة

منتج ← وكيل أو سمسار ← المستفيد من الخدمة

المصدر : محمد صالح المؤذن مرجع سابق، ص 203.

و تجدر الإشارة هنا أن الوكلاء و السماسرة هم طائفة الوسطاء الأكثر استخداما في توزيع الخدمات، و سبب ذلك أن المنتجات غير ملموسة، و بالتالي فإن عملية توزيعها لا تتطلب إنتقال الملكية من المنتج إلى الوسيط و هي الصفة الأساسية التي تفرق الوكلاء و السماسرة عن النوع الآخر من الوسطاء و هم التجار.

أما اختيار الدليل المناسب لتوزيع الخدمة فهو يتعلق بطبيعة الخدمة في حد ذاتها، و طبيعة العرض و الطلب عليها، و رغبات الزبائن، و عاداتهم في شراء الخدمة، تعتبر كلها عوامل محددة للبديل الواجب اختياره.

الفرع الرابع: الاتصال

رغم اتفاق السلع المادية و الخدمات في مضمون الاتصال، إلا أن الاتصال في كل منهما لا يتطابق تماما مع الآخر من حيث أهميته في المزيج التسويقي، ضف إلى أن خصائص الخدمات تؤثر على الاتصال حيث تزيد أهميته النسبية بشدة بقطاع الخدمات عن قطاع السلع.

و هناك عدد من التطبيقات الخاصة بالاتصال في المؤسسات الخدمية أهمها¹ :

1- لمواجهة خاصية عدم إمكانية لمس بقطاع الخدمات يجب تركيز سياسة الاتصال على الجوانب الملموسة المحيطة بتقديم الخدمة، و كذلك يجب التركيز على منافع الزبون المنتظرة من حصوله على الخدمة و كسب ثقته في إمكانية الاعتماد على الخدمة في تحقيق رغبته، فضلا عن التركيز على مهارات مقدم الخدمة ذاته.

¹لمزيد من التفصيل أنظر: محمد فريد الصحن، قراءات في التسويق، الدار الجامعية الاسكندرية. 2002 ص ص 269، 272.

الفصل الأول :المؤسسات الخدمائية والاتصال الترويجي

2- إن فئائية الخدمات و تقلبات الطلب عليها يستوجب تكثيف الجهود الاتصالية لمواجهة تلك التقلبات و محاولة تخفيض حدتها عن طريق التوقيت السليم للحملات الترويجية.

3- تتزايد مكونات المزيج الاتصالي بمجالات الخدمات نظرا لخاصية عدم إمكانية اللمس فيعتبر كل من مبنى المؤسسة، اسم المؤسسة، الديكور الداخلي للمؤسسة، مظهر العاملين بها. من الأدوات الترويجية المؤثرة في خلق "الصورة الذهنية" * المرغوبة.

- يظهر مستويان للاتصال بالمؤسسات الخدمية نظرا لتداخل عمليتي الإنتاج و الاستهلاك و هما :

أ- استخدام الأدوات الترويجية التقليدية التي تستخدم في حالة السلع الملموسة، مع اختلاف في تصميم الرسالة الترويجية فقط.

ب- ضرورة وجود التعاون و الاتصال الفعال بين وظائف المؤسسة (كالعمليات و الأفراد و التسويق). حيث أن إدارة العمليات هي المسؤولة عن التطبيقات اليومية مما يؤكد على ضرورة اشتراكها في اختيار الوسائل الترويجية المستخدمة في الاتصال.

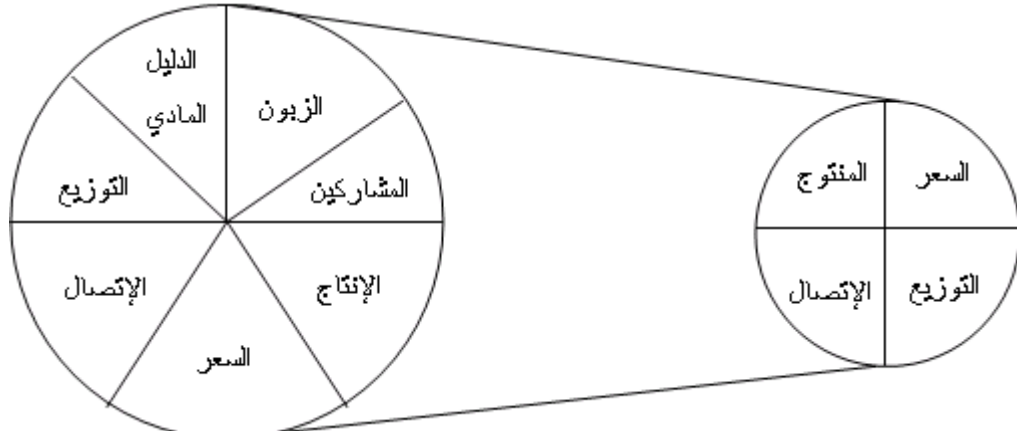
و نظرا لأهمية الاتصال في التسويق الخدمي و دوره الأساسي في إنجاح إستراتيجية المؤسسة الخدمية و توسيع دائرة زبائننا. سنتطرق في الفصل الثاني بالتفصيل إلى أهم خصوصيات الاتصال في الخدمات باعتباره حلقة وصل بين المؤسسة الخدمية و زبائننا.

لقد تطرقنا في هذا المبحث إلى أهم التطبيقات التسويقية في الخدمات (المزيج التسويقي الخارجي)،و تم استخدام نفس المفاهيم و العناصر التسويقية المطبقة في حالة السلع المادية و تطبيقاتها، و لكن مضمونها يختلف لأن خصائص الخدمات تختلف عن خصائص المنتجات المادية، و قد ظهرت محاولات لتنمية مزيج تسويقي متكامل يأخذ بعين الاعتبار الخصائص المميزة للخدمات و التي سبق ذكرها في المطالب السابقة. و أطلق على هذا المزيج بالمزيج التسويقي المتعدد و يظهر الشكل التالي مفهوم هذا المزيج التسويقي المتعدد.

* يقصد بالصورة الذهنية مجموعة الآراء والانطباعات التي يكونها الشخص حول المؤسسة والخدمات التي تقدمها.

الفصل الأول: المؤسسات الخدمية والاتصال الترويجي

الشكل 08: المزيج التسويقي المتعدد الخدمات



المصدر: محمد فريد الصحن، "قراءات في التسويق"، مرجع سابق، ص 373.

يبين الشكل المزيج التسويقي المتعدد (المتكامل، الذي يتضمن المزيج التسويقي التقليدي) (السعر، المنتج، التوزيع، الاتصال) بالإضافة إلى الخصائص المتعلقة بالخدمات كمشاركة الزبون في إنتاجها والدليل المادي ودوره في التأثير على قرارا الشراء لدى الزبون، وكذلك المشاركين الذين يتمثلون في ظاهرة من الفم إلى الأذن التي سنتطرق إليها في الفصل الموالي.

المبحث الثالث :الاتصال وخصوصيات البيع الشخصي في مجال الخدمات

يُعتبر الاتصال ركنا أساسيا وحيويا ضمن الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة ومن الضروري فهم هذه العملية و شروط تحقيقها،لذلك سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهومه و عناصره و الآلية التي يتم وفقها الاتصال و أهم استراتيجياته.

المطلب الأول:مفهوم الاتصال الترويجي

لقد أصبح الاتصال مفهوما جد مستعمل و هو يغطي اليوم العديد من الميادين¹،ويمكن الحديث عن الاتصال بصفة عامة كما يمكن الحديث عن الاتصال التسويقي بصفة خاصة ،و الذي تمارسه جميع المؤسسات،مهما كانت طبيعة نشاطها².

و تشمل الاتصالات التسويقية كلا من الترويج (الإعلان،البيع الشخصي،تنشيط المبيعات،العلاقات العامة، النشر) والتغليف و التمييز، كما تشمل نظام المعلومات التسويقية و بحوث التسويق³. وسيتم التركيز في بحثنا هذا على الاتصال الترويجي كشكل من أشكال الاتصالات التسويقية.

يعرف الاتصال الترويجي على أنه " برامج متكاملة من الاتصالات التي تسعى إلى تقديم المؤسسة ومنتجاتها للزبائن المحتملين، بهدف دفع جهود البيع و الإعلان لتحقيق مبيعات أكثر وأرباح أفضل"⁴. ويهدف هذا الاتصال بصفة عامة إلى مد الأطراف الخارجية بالأخبار والمعلومات عن المؤسسة و منتجاتها،و سياستها الخ كما يهدف أيضا إلى الإقناع بالقيام بعمل معين أو التأثير على اتجاه و سلوك من يتم الاتصال به.

الترويج عملية اتصال⁵ :يعتبر الترويج عملية اتصال بين البائع والمشتري،وتقوم هذه العملية على عناصر رئيسية، تتكامل عم بعضها،لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال عملية الترويج،ويوضح الشكل رقم09،نظام الاتصال و علاقته بالمزيج الترويجي.

¹ PHILIPPE MORELE, *La communication d'entreprise*, (Librairie Vuibert, Paris, 2^{ème} édition, 2002), p : 19.

² JEAN MARI Décaudin ,*La communication Marketing, concept, technique, stratégie*, Economie Paris, p5.

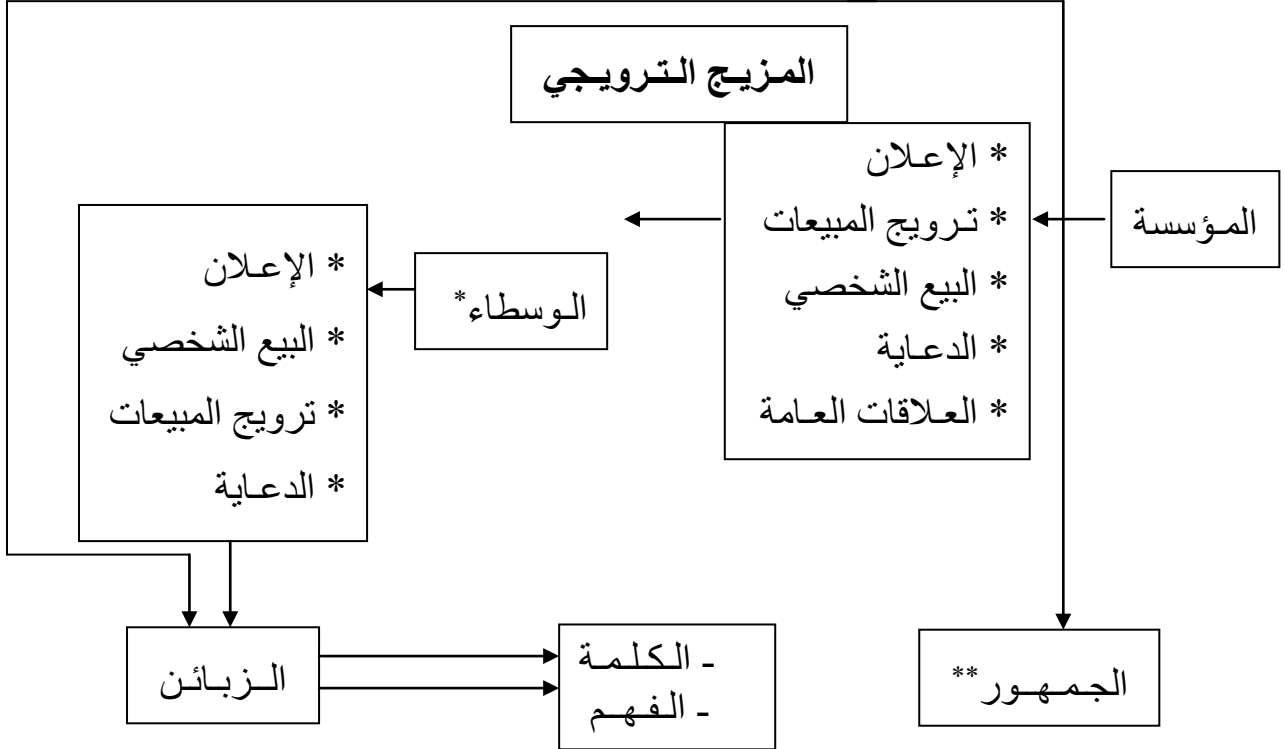
³ محمود صادق بازرة ، إدارة التسويق ، المكتبة الأكاديمية ، القاهرة ، 2001 ، ص : 391 .

⁴ عبد العزيز مصطفى أبو نيرة : مبادئ التسويق بين النظرية و التطبيق، دار المناهج للنشر و التوزيع ، عمان ، الطبعة الثالثة ، 2002، ص : 205 .

⁵ أمين عبد العزيز : استراتيجيات التسويق في القرن الحادي و العشرين ، دار قباء للطباعة و التوزيع ، القاهرة ، 2001 ، ص : 254 .

الفصل الاول : المؤسسات الخدمائية والاتصال الترويجي

شكل رقم 09: نظام الاتصال و علاقته بالمزيج الترويجي .



المصدر :امين العزيز مصطفى ابو نيرة :استراتيجيات التسويق في القرن الحادي والعشرين ص : 254. من خلال الشكل رقم 09، نستنتج أن المؤسسة هي المرسل، و يعتبر الإعلان، ترويج المبيعات، البيع الشخصي، الدعاية، العلاقات العامة هي التقنية المستعملة من قبل المؤسسة لإبلاغ رسالتها الإعلانية، أما الجمهور و الزبائن فهم يمثلون مستقبل الرسالة.

و يمكن أن تتم عملية الإيصال على مراحل حيث تتوجه المؤسسة برسالتها الإعلانية إلى الوسطاء، والذين يتوجهون بدورهم إلى الزبائن بواسطة رسائلهم الخاصة، أو أن تتجه المؤسسة مباشرة إلى الجمهور باختيار الوسيلة الإعلانية التي تناسبها .

*الوسطاء: يقصد بالوسطاء جميع الأشخاص الطبيعيين أو المعنويين الذين يشكلون همزة وصل بين المؤسسة وزبائنها.

**الجمهور :هم جميع الأشخاص الذين تستهدفهم المؤسسة من خلال رسالتها الإعلانية.

الفصل الاول : المؤسسات الخدمائية والاتصال الترويجي

المطلب الثاني: استراتيجيات الاتصال الترويجي .

هناك إستراتيجيتان يمكن الاعتماد عليهما في الترويج، وهما إستراتيجية الدفع (الضغط)، وإستراتيجية الجذب.

¹-الفرع الأول: إستراتيجية الدفع (الضغط):

تعتمد هذه الإستراتيجية اعتمادا كبيرا على الطرق الشخصية في الاتصال الترويجي و بصفة خاصة البيع الشخصي، وتوجه جهود البيع الشخصي من المنتج إلى تاجر الجملة بهدف الحصول منهم على طلبات الشراء المتعلقة بالمنتج الذي يتم ترويجه وبنفس هذا الأسلوب يتبع تاجر الجملة أسلوب البيع الشخصي للحصول على طلبات الشراء من تاجر التجزئة والذين يتولون بدورهم البيع للمستهلك الاخير بنفس الطريقة.

و تتبع هذه الإستراتيجية بنجاح في الاتصال الترويجي، إذا كان هامش الربح للوحدة من المنتج الذي يتم ترويجه عاليا، بحيث يبرز تحمل التكاليف العالية للبيع الشخصي، كما تتبع هذه الإستراتيجية بالنسبة للمنتجات التي تعتمد على إبراز خصائصها غير المعروفة، وغير الظاهرة وقت الشراء كالخدمات .
و لا يستخدم الإعلان واسع النطاق عند إتباع هذه الإستراتيجية إلا بقدر محدود، لتعريف المشتري المرتقب بالمنتج و الاسم التجاري والتمهيد لمقابلات البائعين، ومساعدتهم في أداء أعمالهم البيعية.

-الفرع الثاني: إستراتيجية الجذب :

تعتمد هذه الإستراتيجية اعتمادا كبيرا على الإعلان واسع النطاق الذي يوجه بصفة أساسية للمستهلك الأخير بهدف إقناعه بشراء المنتجات المعلن عنها بحيث يترتب على ذلك وجود طلب فعال على هذه المنتجات، مما يؤدي إلى إقناع تاجر التجزئة بعرض هذه المنتجات في متاجره نتيجة لطلب المستهلكين عليها، وهذا ما يجعل تاجر التجزئة يطلبها من تاجر الجملة، والذي يقوم بدوره بطلب هذه المنتجات من المنتج .

و تتبع هذه الإستراتيجية بالنسبة للمنتجات منخفضة الأسعار، ذات هامش الربح المنخفض للوحدة، ومعدل الدوران الكبير للبضاعة، و انخفاض كمية المبيعات في الصفقة الواحدة، ولا يحتاج الاتصال الترويجي في هذه الحالة إلى مهارات بيعية فائقة من رجال البيع، ويقل الاعتماد على البيع الشخصي في حالة الاعتماد على هذه الإستراتيجية.

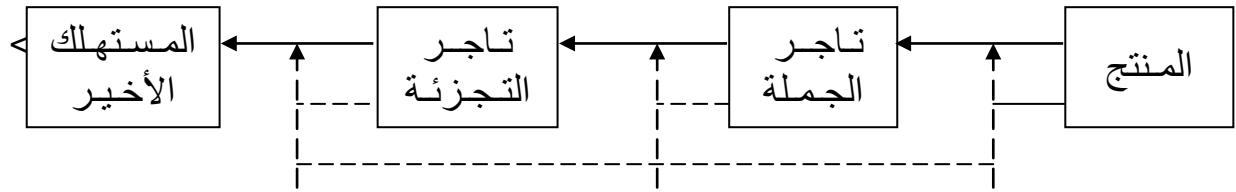
¹المزيد من المعلومات ، أنظر : محمود صادق بازركة، ادارة التسويق، المكتبة الاكاديمية، القاهرة (طبعة : 2001) ، ص : 400 - 402 .

الفصل الاول : المؤسسات الخدمائية والاتصال الترويجي

ولا يمكن إتباع أي من هاتين الإستراتيجيتين إلا بعد دراسة خصائص المنتج الذي سيتم ترويجه، وخصائص المستهلك المترتب و حجم السوق ومدى تركزها، والموارد المالية للمشروع، وظروف المنافسة و كفاءات رجال البيع فيه.

ويوضح الشكل رقم 10 إستراتيجية الدفع، بينما يوضح الشكل رقم 11 إستراتيجية الجذب.

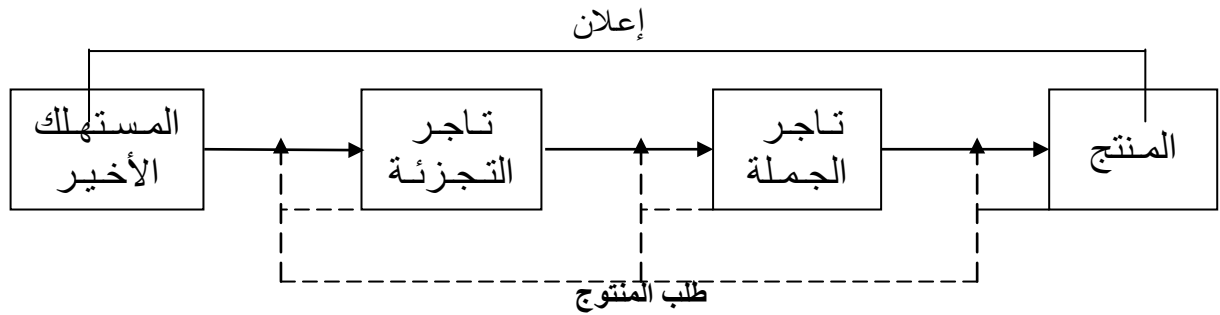
الشكل رقم 10: إستراتيجية الدفع .



البيع الشخصي.

المصدر : امين عبد العزيز، استراتيجيات التسويق في القرن الحادي والعشرين، (دار قباء للطباعة والتوزيع القاهرة) 2001 ص : 403 .

الشكل رقم 11: إستراتيجية الجذب .



المصدر : نفس المرجع السابق في الشكل 10، ص : 403 .

من خلال الشكل 10 نلاحظ أن المؤسسة (المنتج) تدفع تاجر الجملة وتاجر التجزئة إلى شراء المنتج لبيعه للمستهلك الأخير عن طريق البيع الشخصي ومن خلال الشكل 11 نلاحظ أن المؤسسة تجذب المستهلك الأخير مباشرة بطلب المنتج من تاجر التجزئة ويقوم هذا الأخير بطلبه من تاجر الجملة الذي يقوم بدوره بطلب المنتج من المؤسسة، ويتم ذلك من خلال استعمال المؤسسة للإعلان مباشرة للمستهلك الأخير.

تبين الخطوط المنقطعة في الشكل 10 أن كل طرف من الأطراف يستعمل الجهود البيعية الشخصية كوسيط للتأثير على الطرف الآخر: وتبين الخطوط المنقطعة في الشكل رقم 11 أن كل طرف يطلب المنتج من الطرف الآخر إلى غاية وصول الطلب إلى المنتج.

الفصل الاول : المؤسسات الخدمائية والاتصال الترويجي

المطلب الثالث : المزيج الاتصالي و تحسين فعاليته في الخدمات.

سنلقي الضوء في هذا المطلب على تقنيات الاتصال المتمثلة في عناصر المزيج الاتصالي و محاولة تطبيقه في الخدمات، وسوف لن نركز على هذه التقنيات بقدر ما نؤكد على أهميتها، و فعاليتها في قطاع الخدمات .ولكن قبل ذلك لا بدّ من التطرق إلى مفهوم الفعالية والعناصر الداخلة في تحقيقها.

الفرع الأول: مفهوم الفعالية :

إن الأداء الجيد للمؤسسة يمكن تفسيره بعدة عوامل منها الفعالية، الإنتاجية، الكفاءة . و سنهتم في بحثنا هذا بعامل الفعالية، وأنواعها داخل المؤسسة، كما سنتطرق إلى الاختلاف الموجود بين الفعالية و كل من الإنتاجية و الكفاءة .

أولاً: نظريات الفعالية في المؤسسة¹:

تظهر فعالية المؤسسة من خلال ثلاثة مستويات هي :

- 1. الفعالية من خلال التنظيم:** هناك ثلاثة مصادر رئيسية لتحديد الفعالية التنظيمية تتمثل في : كل العمليات الإدارية والهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية* باعتبارها من القيم التي تعمل على نجاح الأعمال وهي تؤثر في كل العمليات الإدارية والهيكل التنظيمي للمؤسسة .
- 2. الفعالية من خلال الاستراتيجية :** إن التنظيم الجيد داخل المؤسسة ليس له أي أهمية، إذا كان المنتج المطروح في السوق لا يفي بحاجة و رغبة الزبون ،ولذلك لابد من دراسة السوق، والأخذ بعين الاعتبار اهتمامات المستهلكين، وضرورة تأقلم المؤسسة بمختلف التغيرات الحاصلة في بيئتها من جهة ومن جهة أخرى،تنظم الموارد المادية والبشرية المتاحة لديها،و إن تحقيق هذا النوع من الفعالية،لا يتطلب كفاءة العاملين فقط،و إنما ضرورة اكتسابهم ثقافة التغيير و التأقلم معه.

¹-Alfred Zeyl, Armand Dayan , **Force de vente:Direction,organisation,gestion**,(édition d'organisation, Paris, 2ème édition, 2000) , p : 20 .

*الثقافة التنظيمية لمؤسسة هي مجموعة القيم والمعتقدات التي تؤثر في كيفية تفكير أعضاء المؤسسة وإدراكهم لما يؤثر على أسلوب ملاحظتهم وتفسيرهم للأشياء داخل المؤسسة وخارجها مما ينعكس على ممارسات الإدارة وأسلوبها في تحقيق أهداف المؤسسة وإستراتيجيتها .

الفصل الاول : المؤسسات الخدمائية والاتصال الترويجي

3. **الفعالية من خلال العنصر البشري** :فعالية العنصر البشري ما هي إلا محصلة لكل من،الكفاءة،التحفيز،القدرة على الاتصال (ثقافة الاتصال)،وتعتبر الفعالية من خلال العنصر البشري محور اهتمامنا في هذا البحث.

يمكن التعبير على فعالية العنصر البشري En داخل المؤسسة من خلال العلاقة :

$$En = M \times Co \times Cu$$

حيث : M : التحفيز لخلق الإرادة على العمل لدى العنصر البشري .

Co : الكفاءة : و هي حسن استغلال الموارد المتاحة لدى المؤسسة.

Cu : و هي ثقافة الاتصال.

ومن خلال المستويات الثلاثة للفعالية في المؤسسة،(التنظيم،الإستراتيجية،العنصر البشري) فإن الإنسان هو المسؤول عن تحقيقها،من خلال المبادرة والإبداع،وفيما يلي سنقدم جدول رقم 11، يبين المستويات الثلاثة للفعالية في المؤسسة .

الجدول رقم 01: النظريات الثلاثة للفعالية في المؤسسة .

النظريات	الصفات الواجب توفرها في الأفراد	طريقة التنظيم الاجتماعي .
الفعالية من خلال التنظيم	الامتثال و الاستقامة	ميكانيكية ، سلوكية التفاوض الجماعي
الفعالية من خلال الإستراتيجية	الامتثال و التأقلم مع التغيرات الخارجية	ميكانيكية سلوكية . التفاوض على المستوى الجزئي .
الفعالية من خلال العنصر البشري	روح المبادرة و الإبداع	ثقافة الاتصال و التفاوض الجماعي .

المصدر : Ibid , P : 21

ثانيا: الفرق بين الفعالية ،الكفاءة،الإنتاجية¹:

¹أباي ولدادي: " دور و أهمية الكفاءة التسويقية في تحسين أداء المؤسسة الصناعية " رسالة ماجستير ، جامعة الجزائر ، 2001، ص58.

الفصل الاول : المؤسسات الخدمائية والاتصال الترويجي

تعتبر الفعالية محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمؤسسة، بما تحتويه من أنشطة فنية، وظيفية، وإدارية، وما تؤثر فيه من متغيرات داخلية و خارجية .

أما الكفاءة، فهي حسن استخدام الموارد الإنتاجية المتاحة للمؤسسة، وهي ترتبط بالدرجة الأولى بعنصر التكلفة و العلاقة بين المدخلات و المخرجات، فالفعالية إذاً، هي استغلال الموارد المتاحة في تحقيق الأهداف المسطرة، والمحددة، أي أنها تختص ببلوغ النتائج، بينما الكفاءة ترتبط بالوسيلة، التي اتبعت في الوصول إلى هذه النتائج .

أما الإنتاجية فهي علاقة بين الكمية المتاحة من سلعة معينة، وكمية عوامل الإنتاج المستخدمة في تحقيق هذا الإنتاج .

و بالتالي فإن الإنتاجية تربط بين الفعالية (تحقيق الأهداف)، والكفاءة (حسن استخدام الموارد و العناصر الإنتاجية)، وبمعنى آخر تحقيق الأهداف، من خلال حسن استخدام الموارد والعناصر الإنتاجية المتاحة . و منه يمكن القول بأن الفعالية، أوسع نطاق من الإنتاجية و الكفاءة، في حين تعتبر الكفاءة، أحد العناصر الداخلة فيها، و قد تتحقق الفعالية بدون الكفاءة، فمثلاً بما أن الفعالية تعني الوصول إلى أهداف، فقد تصل المؤسسة إلى تحقيق أهدافها ولكن بكلفة، لأنها قد تكون استخدمت مواردها بشيء من عدم العقلنة و الرشاد، وبالتالي نقول عنها أنها ذات كفاءة منخفضة ، بالرغم من فعاليتها، أما إذا حققت أهدافها بكلفة منخفضة، نقول أنها ذات كفاءة عالية .

و بالتالي فإن الكفاءة والفعالية مرتبطتين، حيث يجب على المؤسسة كي تبقى، أن تحقق درجة من الفعالية و الكفاءة في نفس الوقت، وعلى هذا الأساس، يمكن القول بأن هناك علاقة قوية بين الفعالية، والكفاءة فإذا ما تطرقنا إلى الفعالية على أنها درجة من نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها فإن الكفاءة تعتبر إحدى المدخلات الهامة في تحقيق هذه الفعالية.

كما أنه إذا ما تطرقنا إليها من زاوية التأثير المتبادل، ووفقاً لمبدأ التابع، يمكن اعتبار الفعالية متغيراً تابعاً، يتحدد بفعل تأثير عدد من المتغيرات المستقلة.

وإحدى هذه المتغيرات الهامة، الكفاءة في استخدام الموارد لتحقيق الأهداف المحددة و العلاقة السابقة الذكر، $(E_n = M \times Co \times Cu)$ تثبت ذلك إذن الفعالية هي متغير تابع لمجموعة من المتغيرات المستقلة هي : الكفاءة، التحفيز ، ثقافة الاتصال .

وفيما يلي سنتطرق إلى تحسين فعالية المزيج الاتصالي في مجال الخدمات.

الفرع الثاني : الإشهار و تحسين فعاليته في الخدمات .

-أولاً: الإشهار في الخدمات :

الفصل الاول : المؤسسات الخدماتية والاتصال الترويجي

1. يعرف الإشهار على أنه : " فن خلق و صياغة الرسائل التي تؤثر في تفكير المستهلك و تحثه على التصرف اتجاه المنتج " ¹ ، سواء كان المنتج سلعة، أو خدمة، أو فكرة .

يعتبر الإشهار تقنية مهمة من تقنيات الاتصال في المؤسسة الخدمية، فهو يعرف الزبون بالأنواع والأشكال الجديدة للخدمات المقدمة، و كذا أسعارها ومميزاتها مقارنة بالخدمات المنافسة و التذكير بها من حين لآخر. و يهدف الإشهار في الخدمات إلى توضيح منافع و نتائج الخدمة، وبناء سمعة و شهرة للمؤسسة الخدمية.

و تلعب الحملات الاشهارية في الخدمات دورا في جلب الزبون لتجربة الخدمة بعد اكسابه معرفة عنها، و يتم ذلك من خلال طريقتين ² :

أ- محاولة التأثير على مشاركة الزبون في عملية إنتاج الخدمة بتخفيض أو زيادة نسبة مشاركته في إنتاجها .

ب- تشجيع الزبائن المجربين للخدمة على إظهار مدى رضاهم، من خلال الاتصال عبر الكلمة المنقولة، و نقصد بهذا تشجيع ظاهرة من الفم إلى الأذن، حتى تعمل هذه الأخيرة في الاتجاه الايجابي لصالح المؤسسة.

و يتضمن الإشهار في الخدمات عدة وسائل، نحاول تلخيصها فيما يلي : ³

-البث الاشهاري: يتضمن وسائل البث التقليدية كالتلفزة والراديو، والوسائل الحديثة كالانترنت.

-النشر الاشهاري: يتم من خلال الجرائد والمجلات كما ظهرت طرق أخرى للنشر الاشهاري كاستعمال مختلف وسائل النقل العمومي أو الخاص برسم منتجات المؤسسة عليها .

-اللوائح الاشهارية: وهي تشمل اللوائح الالكترونية التي تشكل صورة حيوية، وبألوان مختلفة لجلب انتباه الزبون، ويمكن وضع هذه اللوائح الاشهارية على مستوى المحلات.

-كما نستخدم الرسائل، الهاتف، الفاكس، البريد الالكتروني كوسائل للإشهار.

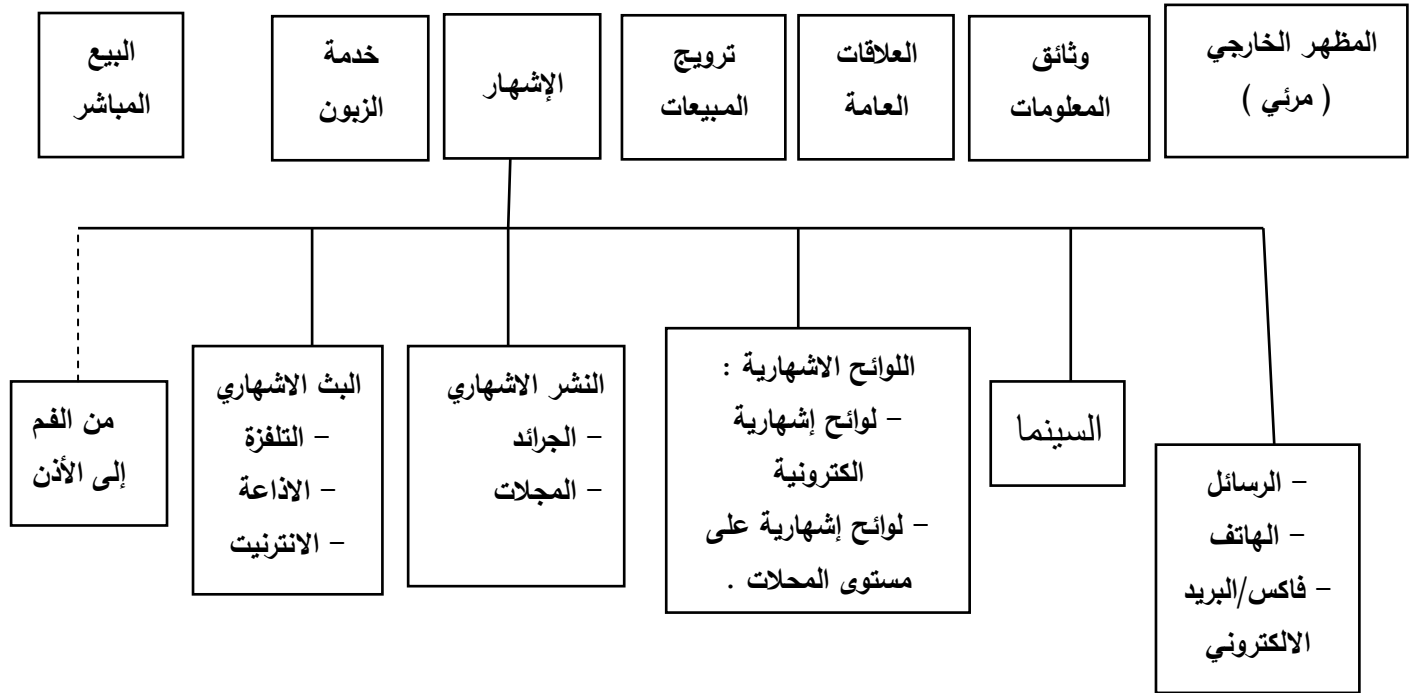
¹ - Seth Godin , **Permission Marketing , les leçons d'internet en marketing** , (Maxima , Paris 2000) , p : 30 .

² - هاني حامد الضمور ، تسويق الخدمات دار وائل للنشر عمان 2002 ، ص : 236 .

³ - Chirstopher Lovelock , denis la peyer , marketing des services, strategie, outils manegment, bubli union, edition paris 1999pp : 290 , 291

الفصل الاول : المؤسسات الخدمية والاتصال الترويجي

و يوضح الشكل 12 مكانة الإشهار في المزيج الاتصالي للخدمات، ومختلف الوسائل المستعملة فيه.
الشكل 12: المزيج الاتصالي للخدمات .



المصدر: Ibid, P290

ثانيا: تحسين فعالية الإشهار في الخدمات :

نظرا لأهمية الإشهار في الخدمات، هناك اتجاه كبير لتبنيه من قبل المؤسسات الخدمية، ففي المملكة المتحدة أصدرت بعض المبيعات قواعد للسماح لبعض مقدمي الخدمات المهنية بالإشهار للتعريف بخدماتهم، مع وضع بعض الإرشادات العامة تبين شكل ومحتوى الإشهار وهي¹:

- 1- يجب أن يكون خاليا من انتقاد واضح و صريح أو غامض للخدمات المهنية للآخرين.
- 2- يجب أن يكون حقيقي لا يميل نحو التضليل و الخداع.
- 3- يجب أن لا يشير إلى مستويات الأجور و لكن يجب أن يحتوي على عبارة تبين أن الأجور سيتم مناقشتها قبل توقيع عقد الخدمة.
- 4- يجب أن لا يشكل أي ذم لأي خبير معين و أن يكون مفيدا للجميع.
- 5- يجب أن يكون ذو شكل و محتوى مناسبين للخدمة المهنية المقدمة.

¹ - هاني حامد الضمور ، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003 ص : 240 .

الفصل الاول : المؤسسات الخدمائية والاتصال الترويجي

و سنحاول تقديم بعض التوجيهات لضمان فعالية الإشهار في الخدمات، والتي يمكن تطبيقها على السلع،
و لكنها أكثر أهمية للخدمات و هي:¹

أ- استعمال جمل واضحة و غير غامضة :

تكمن الصعوبة الرئيسية للإشهار في إيصال معلومات عن المدى و العمق، و نوعية و مستوى الخدمات بشكل بسيط مشروح و واضح ، بعض الإعلانات الاشهارية تستخدم الرموز للمساعدة في توصيل الرسالة ، و خدمات أخرى قد تتطلب تفسيراً أكثر عن نفسها كالخدمات المهنية، و هذا قد يؤدي إلى كثرة الكلمات المستخدمة في الإعلانات مما يؤدي إلى التعارض مع فعالية الإعلان .

ب - التأكيد على منافع الخدمة :

يجب التركيز على منافع الخدمة المعروضة أكثر من الأمور الفنية ، لجلب الانتباه و التأثير ، لكن التركيز على المنافع يتماشى مع مفهوم التسويق الذي يهتم بإشباع حاجات و رغبات المستهلك ، و لذلك لضمان فعالية الدعوى الاشهارية يجب أن تكون مبينة على فهم واضح لحاجات المستهلكين للتأكيد على الأثر الايجابي .

ج - إعطاء وعود تستطيع تنفيذها :

إن الوعد التي تقطعه الدعوى الاشهارية يجب أن يكون واقعياً و منطقياً و قابلاً للتنفيذ ، فالمؤسسة الخدمية عليها أن تكون قادرة على ا لوفاء بوعودها الاشهارية ، و هذا قد يبدو صعباً في الخدمات التي تعتمد على العنصر البشري بكثافة ، حيث يختلف الأداء باختلاف شخص مقدم الخدمة ، و هذا يعني ضرورة توفير طرق تضمن تطبيق الحد الأدنى من الأداء المطلوب ، و من الأفضل أن تؤكد الرسالة الاشهارية على تحقيق الحد الأدنى للخدمات الموعد بها للزبائن، وعندما يتم تعدي هذا الحد يشعر الزبائن بسعادة اكبر.

د - الإشهار للموظفين و المحافظة على تعاون الزبون في إنتاج الخدمة :

من الضروري تصميم رسالة إشهارية واضحة و تلبي توقعات شرائح مختلفة من الزبائن ، و حتى توقعات العاملين بالمؤسسة، وتحفيزهم على تقديم الخدمة في أحسن صورة ، و باعتبار أن الزبون يشارك في تقديم الخدمة و إنتاجها ، فإن الإشهار وسيلة لإخبار الزبون و مقدم الخدمة بالدور الذي يلعبه كل منهما في تقديم الخدمة .

هـ - بناء اتصال اعتماداً على ظاهرة من الفهم إلى الأذن :

¹ - هاني حامد الضمور، المرجع السابق، ص ص : 240 - 242 .

الفصل الاول : المؤسسات الخدمائية والاتصال الترويجي

يجب على المؤسسة الخدمية التركيز في إشهارها على تشجيع ظاهرة من الفم إلى الأذن من خلال صياغة رسالة إشهارية تعمل على :

1- دفع الزبائن الراضين عن الخدمة إلى إخبار الآخرين عن مدى رضاهم عن الخدمة التي قدمت لهم.

2- تطوير مادة إعلامية لشريحة معينة من المجتمع لتؤثر على الشرائح الأخرى ، كتتفيذ حملات إعلانية مباشرة و موجهة لقادة الرأي في المجتمع ، نظرا لقدرتهم على التأثير في رغبات الزبائن و حثهم على شراء الخدمة .

3- دفع الزبائن المتوقعين للمؤسسة للتحدث مع الزبائن الفعليين لها .

و- تقديم دلائل ملموسة:

نظرا لخاصة اللاملموسة في الخدمات فإن الإشهار حتى يكون فعالا ، يجب أن يركز على ترجمة الأمور غير الملموسة إلى أشياء أكثر ملموسية، من خلال الدليل المادي للخدمة و خاصة تلك التي لا يمكنها تقديم خصائصها و مميزاتها بنفسها.

ح- إزالة القلق ما بعد الشراء :

يتردد المستهلكون للسلع و الخدمات قبل الشراء ، كما يشكون في صحة قراراتهم الشرائية ، ففي السلع يوجد شيء ملموس للحكم عليها بعد الشراء ، لكن في الخدمات يصعب ذلك ، و لهذا يجب توجيه الجهود الاشهارية في الخدمات إلى طمأنة الزبائن على صحة قراراتهم الشرائية ، و تشجيعهم للتحدث على المنافع التي حصلوا عليها من الخدمة المشتراة .

ثالثا : العلاقات العامة في مجال الخدمات .

تعرف العلاقات العامة على أنها : "نشر المعلومات والأفكار والحقائق مشروحة و مفسرة لجماهير المؤسسة، وكذلك نقل المعلومات و الآراء من الجماهير إلى المؤسسة، وذلك بغية الوصول إلى الانسجام أو التكيف الاجتماعي".¹

¹ - محمد عبد الرؤوف كامل : علم الاتصال و الاتصال بالناس، مكتبة النهضة ، الإسكندرية، 1995، ص : 11 .

الفصل الاول : المؤسسات الخدمائية والاتصال الترويجي

من خلال هذا التعريف فإن العلاقات العامة تساعد على تحقيق الأهداف الاتصالية للمؤسسة من خلال العمل على تكوين صورة طيبة أمام الفئات المختلفة للمستهلكين، وذلك من خلال بناء علاقات مع الموردين، نقابات العمال، رجال الصحافة، الموزعون و غيرهم من الجهات التي قد تساهم في تحسين صورة المؤسسة أمام الجمهور و وزيادة ثقته في المنتجات التي تقدمها.

ولضمان استمرارية اتصال المؤسسة بزيائنها عبر قسم العلاقات العامة، عليه تطبيق ما يلي:¹

- تقديم نشرات و أخبار صحفية عن المؤسسة و دورها .
- كتابة مقالات في مجلات مهنية أو كتابة أعمدة في الصحيفة.
- دعم و تفعيل أنشطة اجتماعية .

للدعاية والنشر الإعلامي تأثير قوي يجعل العلاقات العامة عنصر مهم في المزيج الاتصالي للخدمات، فبناء علاقات طيبة مع الصحفيين و الإعلاميين يشكل استخداما فعالا للعلاقات العامة في تحقيق الأهداف الاتصالية للمؤسسة .

و حتى تضمن المؤسسة فعالية هذه العلاقات العامة من خلال الدعاية، يجب أن تتوفر في هذه الأخيرة ثلاثة صفات هي:²

• **المصادقية:** يجب أن تكون الدعاية صادقة في تقديم مختلف الأخبار و المعلومات المتعلقة بالمؤسسة و خدماتها دون مبالغة .

• **إليقضة:** الدعاية هي عرض لأخبار حول مختلف المؤسسات و المنتجات لأنها تشكل مؤشر اقتصادي مهم للمجتمع ، و بالتالي فهي ليست محاولة مباشرة للبيع و الإشهار مما يؤدي إلى جلب اهتمام الزبائن المتوقعين الذين يتطلعون على هذه الأخبار في مختلف الجرائد و المجلات .

• **الوصف:** الدعاية تصف المؤسسة و مختلف المنتجات التي تقدمها و بذلك فهي تعطي معلومات للزبائن و تعرفهم بمختلف المنتجات المتواجدة في السوق.

و بالتالي فإن الدعاية تشكل جزء كبير من حقل العلاقات العامة التي تقوم بمهام عديدة ، كإنشاء علاقات صحفية ، الاتصالات التنظيمية (الداخلية و الخارجية للمؤسسة) تقديم المعلومات عامة عن الدور الذي تلعبه المؤسسة في المجتمع و الدعاية للمنتج، وأهم القرارات التي يتخذها قسم العلاقات العامة فيما يخص هذه الأخيرة (الدعاية) هو تحديد الأهداف الاتصالية المراد تحقيقها من خلال الدعاية، واختيار الوسيلة الاشهارية و الرسالة المناسبة، ثم تقييم النتائج المحصل عليها من خلال الدعاية.

¹ - هاني حامد الضمور : المرجع سابق ، ص : 236 .

² - نفس المرجع السابق: ص : 247 .

الفصل الاول : المؤسسات الخدماتية والاتصال الترويجي

بناءا على ما سبق، تلعب الدعاية دورا هاما في العلاقات العامة لتحسين فعالية الاتصال في المؤسسة الخدمية و خاصة تلك الصغيرة و ذات ميزانية تسويقية محدودة ، فهي تعد طريقة رخيصة الثمن مقارنة بالطرق الاتصالية الأخرى، في بناء الوعي والمعرفة لدى الزبون حول المؤسسة و الخدمات التي تقدمها.

رابعا: ترويج المبيعات و فعاليتها في الخدمات

يعرف Lendrevie ترويج المبيعات على أنه " إلحاق المنتج بمجموعة من المميزات في فترة زمنية محدودة لتسهيل و تحفيز استعمال أو شراء أو توزيع المنتج " ¹

و يختلف ترويج المبيعات عن الإشهار من حيث أن هذا الأخير يعتمد على وسائل إشهارية يمتلكها و يسيطر عليها آخرون، فيما عدى البريد ، بينما تملك المؤسسة الوسائل الخاصة بترويج مبيعات غير روتينية و غير متكررة ، كما هو الحال بالنسبة للإشهار أو البيع الشخصي .
و تسعى المؤسسة الخدمية من خلال ترويج المبيعات إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المتعلقة بالزبون ، والوسطاء و حتى المنافسة، سنحاول تلخيصها في الجدول التالي :

الجدول رقم 02 : أهداف ترويج المبيعات في الخدمات .

1- أهداف متعلقة بالزبائن .
* نشر المعرفة لدى الزبون بوجود منتج جديد

¹ - Laurent MARUANI , le marketing, théories et pratique de marketing, dalloz, Paris, 6eme édition 1997, page :171

الفصل الاول : المؤسسات الخدمائية والاتصال الترويجي

* تشجيع الزبون على تجريب الخدمة * تشجيع الأشخاص الغير مستعملين للخدمة على : - الحضور لتوصيف الخدمة - تجريب الخدمة الموجودة - التسجيل للحصول على الخدمة لاكتساب صفة العضوية * تحفيز الزبائن الفعليين على : - الاستمرارية في شراء الخدمة - زيادة نسبة الإقبال على شراء الخدمة - تجديد فترات الاشتراك للحصول على الخدمة * تغيير فترات الشراء لدى الزبائن . * الاتصال المباشر للزبون للتحدث عن خصائص الخدمة و مميزاتها . * زيادة الإشهار لخدمات المؤسسة و جلب اهتمام الزبون . * الحصول على المعلومات حول كيف ؟ متى ؟ و أين تقدم الخدمة و تشتري ؟ . * تشجيع الزبون على شراء خدمات جانبية مرتبطة بالخدمة الرئيسية . * تغيير طريقة استعمال الزبون للخدمة من خلال استعمال تقنيات جديدة .
2- أهداف متعلقة بالوسطاء .
* تشجيع الوسطاء على توزيع الخدمة . * الحصول على تعاون الوسطاء فيما يخص التفاوض حول السعر في نقاط البيع . * تسهيل عمل الوسطاء و مساعدتهم في جلب أكبر عدد ممكن من الزبائن .
3- أهداف متعلقة بالمنافسة .
* الهجوم أو الدفاع المؤقت عن خدمات المؤسسة من خطر المنافسة .

الفصل الاول : المؤسسات الخدمائية والاتصال الترويجي

المصدر.: Cristopher Lovelock, Denis Lapert, opcit, p303.

يلعب ترويج المبيعات دورا فعالا في الاتصال الخدمي، وأصبح استعمال هذه التقنية شائعا في المؤسسات الخدمية لجذب اهتمام الزبون و المحافظة على وفائه للخدمة وخاصة مع اشتداد المنافسة في هذا المجال، ويتم ذلك من خلال استخدام الطرق المختلفة في ترويج المبيعات وهي ¹:

1- العينات :

وهي تعطي فرصة للزبون لتجريب الخدمة مجانا، وتستعمل هذه الطريقة خاصة في الخدمات ذات الاستهلاك الواسع، لأن هناك خدمات مرتفعة الثمن كخدمات المحامي و في هذه الحالة يفضل مقدمي هذه الخدمات إعطاء تخفيضات في السعر عوض تقديمها مجانا.

2- تخفيضات في السعر :

و ذلك يكون لفترة زمنية محددة لتشجيع زيادة الطلب عليها، ولكن إذا زادت تخفيضات الأسعار عن حدها، أدى إلى تقليل من قيمة الخدمة في نظر الزبون، أو قيامه بشراء الخدمة في الفترات التي يكون فيها التخفيض فقط .

3- الكوبونات * :

و هو أسلوب لتخفيض الأسعار بطريقة غير مباشرة كتقديم خدمات إضافية (جانبية) للزبون مقابل شراء الخدمة الأساسية .

4- تخفيضات لأصحاب البطاقات العضوية :

و هي طريقة مستخدمة كثيرا من قبل المؤسسات الخدمية (كالنقل و التعليم) ، حيث يقوم بعض الأشخاص بدفع حقوق التسجيل و العضوية في مؤسسة خدمية للاستفادة من خدماتها بأسعار أقل تخفيض ، و ذلك بهدف جلب أكبر عدد ممكن من الزبائن .

5- شهادات تؤهل حاملها للحصول على تخفيضات مستقبلية :

و هي شهادات تؤهل حاملها من الزبائن بالحصول على تخفيضات مستقبلية لتشجيعهم على الوفاء للخدمة ، و ذلك من خلال تسجيلهم في برنامج خاص تضعه المؤسسة .

1 - Ibid , p p 300 – 301 .

* Les Coupons .

الفصل الاول : المؤسسات الخدماتية والاتصال الترويجي

6- الهدايا :

تستعمل لجعل الخدمة أكثر ملموسية ، و إعطاء صورة للمؤسسة الخدمية من خلال تقديم أقلام أو يوميات تحتوي على اسم المؤسسة و غيرها من الهدايا .

7- المسابقات و الألعاب:

الهدف منها جلب أكبر عدد ممكن من الزبائن لتجريب الخدمة، وهي تستقطب الأشخاص الذين لديهم روح المغامرة و ذلك أملا في الفوز بالمسابقة.

بالرغم من فعالية هذه التقنية من الاتصال في الخدمات إلا أن هناك بعض المشاكل التي تتعلق ببعض القطاعات الخدمية ، حيث تعتبر هذه الطريقة غير محترمة لدى الجماعات التي تقدم خدمات مهنية، والكثير من خطط و وسائل ترويج المبيعات الممكن تطبيقها في هذا النوع من الخدمات تأخذ أوجه أخرى، فالمحامي قد يتخلى عن أجور المرافعة عن بعض القضايا البسيطة ، أو تخفيض الأجر كمكافأة لولاء الزبون لخدماته، والمكاتب الاستشارية قد تقدم نصائح مجانية لمختلف الزبائن.

بناء على ما سبق يمكن القول ، بالرغم من أن تنشيط المبيعات قصيرة الأجل، إلا أنها فعالة في دعوة الزبائن لتجربة الخدمة ، و بالتالي فهي تعد خطوة أولى في بناء علاقة طويلة الأجل بين المؤسسة الخدمية و زبائنها .

المطلب الرابع: البيع الشخصي في الخدمات.

هناك عدة تعاريف لقوة البيع نذكر من بينها :

1- البيع الشخصي : "هو عملية تقديم و تعريف الزبائن بمنتجات المؤسسة و إقناعهم بشرائها و ذلك من خلال الاتصال الشخصي أثناء المقابلات و المواقف البيعية"¹

2- و يعرفه Denis Gras على أنه : " ذلك النشاط الاتصالي الذي يتطلب الابتسامه ، الأخذ و العطاء في الحديث ، بناء علاقات صداقة، والابتعاد عن الاستياء و النزاع و الصدمات ، مهما كانت نوعها."²

3- كما يعرف البيع الشخصي على أنه : " عملية البحث عن زبائن ، لهم حاجات و رغبات محددة و مساعدتهم لإشباع تلك الحاجات ، و إقناعهم لاتخاذ قرار مناسب لشراء سلعة أو خدمة تتفق مع أذواقهم و إمكانياتهم الشرائية "¹

¹ - أمين عبد العزيز حسن ، استراتيجيات التسويق في القرن الحادي والعشرين ، دار قباء للطباعة والتوزيع، القاهرة 200، ص : 356 .

² - Denis Gras , Des Techniques de vente aux méthodes d'achats , (Top édition , "Paris , 2000) , p : 13 .

الفصل الاول : المؤسسات الخدمائية والاتصال الترويجي

من خلال هذه التعاريف فإن البيع الشخصي يعتبر تقنية اتصال مباشرة مهمة بين المؤسسة وزبائنها وهو الأكثر اعتمادا للوصول إلى درجة إقناع الزبون بالشراء، ويمكن اعتباره مصدرا تستقبل المؤسسة من خلاله العديد من الزبائن.

يعتبر البيع الشخصي للخدمات اتصالا ذو أعلى تكلفة، ولكنه أكثر فعالية لكونه اتصالا مباشرا بين المؤسسة الخدمية وزبائنها من جهة، ومن جهة أخرى الخصائص المتعلقة بالخدمة و خاصة " اللامادية "، من حيث أن البيع الشخصي يلعب دورا كبيرا في توصيف منافع الخدمة للزبون، وكيفية استعمالها، ضف إلى ذلك نتائج اختلاف شراء الخدمات عن السلع .
و سنحاول توضيح ذلك في الجدول رقم 03

جدول رقم 03 نتائج اختلاف شراء الخدمات عن شراء السلع .

1- من حيث إدراك الزبون للخدمات.
* ينظر الزبائن للخدمات على أنها أقل ثبات من حيث الجودة مقارنة بالسلع
* شراء الخدمة أكثر مخاطرة من شراء السلع
* الخدمات تشتري مع إعطاء أهمية كبيرة لمن يبيع هذه الخدمة
* إن كيفية إدراك الزبون للمؤسسة الخدمية يلعب دورا مهما عند تقرير شراء الخدمة
2- من حيث السلوك الشرائي للمستهلك عند شراء الخدمة.
* يقوم الزبائن بمقارنة الأسعار بصورة أقل عند شراء الخدمة .
* يعطى الزبائن أهمية خاصة لبائع معين في شراء الخدمة .
* عند شراء الخدمة يتأثر الزبائن بالتوصيات الشخصية (نصائح مقدم الخدمة ، ظاهرة من الفم إلى الأذن)
3- من حيث البيع الشخصي للخدمات.
* الزبون أكثر مشاركة في شراء الخدمة (مشاركته في عملية إنتاج الخدمة) .
* يتأثر رضي الزبون بمواقف رجل البيع و شخصياته.
* قد يمضي رجل البيع وقتا طويلا لتعليل حالة عدم التأكد عند الزبون قبل شراء الخدمة.

يعد المصدر : هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات دار وائل للنشر عمان 2002، ص: 244.

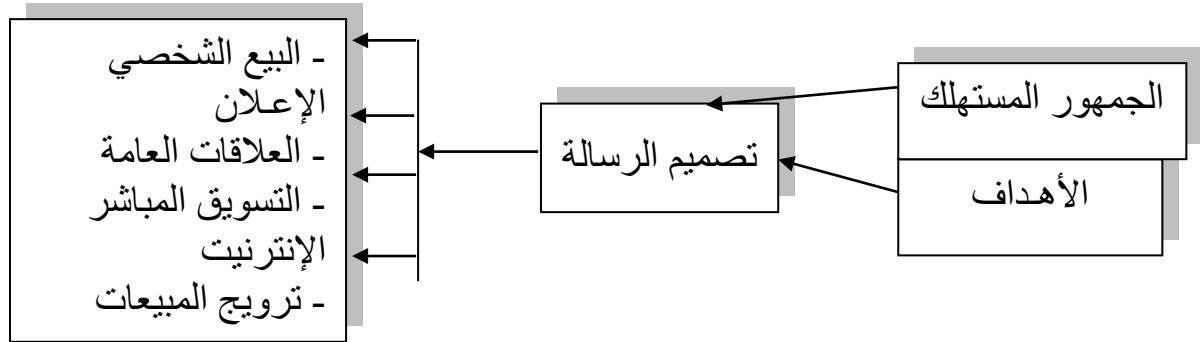
¹ - محمد عبيدات و آخرون : إدارة المبيعات و البيع الشخصي ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، الطبعة الثانية ، 2001 ، ص : 79 .

الفصل الاول : المؤسسات الخدمائية والاتصال الترويجي

البيع الشخصي تقنية مهمة في الاتصال الخدمي بشكل خاص و تسويق الخدمات بشكل عام نظرا لأهمية العلاقة الشخصية بين المشتري و البائع، وخاصة مع قلة استعمال الأسماء التجارية بهذا المجال، ومن تم فإنه يجب الاهتمام باختيار رجال البيع و تدريبهم ، و وضع النظم المناسبة للمكافآت و الحوافز و الإشراف عليهم، والاهتمام بالبحوث اللازمة لمعالجة مشاكلهم ، لذلك سنخصص المبحث الموالي للتطرق بالتفصيل إلى قوة البيع في الخدمات .

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى أهم تقنيات الاتصال في التسويق الخدمي، والتي تم استخدامها في تسويق السلع المادية، ولكن المضمون يختلف، و يوضح الشكل رقم 13، خطة الاتصال في الخدمات و عناصر المزيج الاتصالي .

الشكل رقم 13 خطوات تطوير خطة اتصال في الخدمات .



المصدر: نفس المرجع السابق في الشكل 12، ص 234.

من خلال الشكل رقم 13 نلاحظ أن قوة البيع هو أول ما تم الإشارة إليه في المزيج الاتصالي للخدمات لأنها تقنية لا غنى عنها لحجم كبير من صناعات الخدمة و خاصة إذا كان مقدم الخدمة هو بائعها ، كما تم الإشارة في الشكل رقم 13 إلى التقنيات الأخرى في الاتصال، وهي التسويق المباشر و الانترنت .

*** التسويق المباشر :** يمكن تعريف التسويق المباشر على أنه : " وسيلة اتصال شخصية و مباشرة بين المؤسسة و زبائنها الحاليين و المحتملين "¹، وبالتالي فهو شكل متخصص في الاتصالات التسويقية بهدف إنشاء علاقة بين البائع و المشتري ، وهو يختلف عن البيع الشخصي من حيث أن الاتصال لا يكون

¹ - Laurent Maruani , le marketing de A à Z ,Top édition, paris, 1991 P : 172 .

الفصل الاول : المؤسسات الخدمائية والاتصال الترويجي

وجها لوجه بين المؤسسة وزبائنها، وإنما باستعمال وسائل كالهاتف ، التلفزة ، البريد * (vpc) ، البيع عن طريق الطرود** و عكس البيع الشخصي، الذي يكون مباشرة بين البائع و المشتري .

و يتطلب نجاح هذه التقنية توفر المؤسسة على قاعدة بيانات تتضمن معلومات حول الزبائن ويمكنها إجراء بحوث للحصول على هذه المعلومات، وهذا سيشرح الزبائن باهتمام المؤسسة الخدمية، واعتنائها بهم وبالتالي تقوية العلاقة بين الطرفين.

*** الإنترنت :** هي تقنية متطورة في الاتصال، بالرغم من أن هناك بعض المؤسسات الخدمية التي تعتقد أنها أقل فعالية من التقنيات الأخرى، و لنا أن نتصور مدى تأثير صفحة إخبارية عبر الانترنت على العديد من الأشخاص الذين يطلعون عليها يوميا عبر مواقع مختلفة على الشبكة ، و قد أثبتت هذه التقنية فعاليتها في توفير معلومات بطريقة منتظمة، و أكثر تفصيلا و في كل الأوقات ، حول المؤسسة و خدماتها.

و يهدف الاتصال عبر الانترنت إلى:¹

-إعلام و جلب اهتمام الزبون .

-تسهيل الاتصال الشخصي بين المؤسسات و الزبون من خلال البريد الالكتروني .

-وتقديم معلومات أكثر تفصيلا عن المؤسسة و الخدمة المقدمة .

وبالرغم من أهمية هذه التقنية في الاتصال إلا أن استخدامها يبقى محدودا خاصة في الدول الأقل تطورا، وهي تعتبر مكلفة بالنسبة لبعض الأشخاص، ضف إلى أن استخدامها يبقى مقتصرًا على الفئة التي تجيد استعمال الحاسوب وطرق البحث عن المعلومات من خلاله

المبحث الرابع: خصوصيات البيع الشخصي في الخدمات

سنحاول في هذا المبحث إبراز خصوصيات الاتصال الشخصي في الخدمات من خلال التطرق إلى وظائفه وأنواعه في مجال الخدمات، وموقع رجال البيع في نظام إنتاج الخدمة، ومستويات الاتصال الشخصي، ثم نركز على الاتصال الداخلي في المؤسسة الخدمية، وضرورة نشر ثقافة الاتصال بين الموظفين باعتبارها عامل من عوامل تحقيق الفعالية.

* - (VPC) : vente par corres pondance .

** - هو البيع عن طريق إرسال الطرود للأشخاص و المؤسسات ، و يطلق عليه Le publi postage

¹ - Christopher Lovelock , Denis la payer, marketing des services, strategies, outils mnegement, bubli union édition, paris 1999 , p : 292 .

الفصل الاول : المؤسسات الخدمائية والاتصال الترويجي

المطلب الأول: وظائف البيع الشخصي وأنواعه في الخدمات

الفرع الأول : وظائف البيع الشخصي

يعتبر البيع الوظيفة الأساسية لرجل البيع لكن هذه الوظيفة وحدها لا تكفي لتحقيق أهداف المؤسسة، لأن المهمة الحقيقية للبائع هي بيع المنتج بكل أدب واحترام مع كسب رضى الزبون والحصول على وفائه وبناء علاقة مستمرة¹ معه لهذا فإن وظائف البيع الشخصي لا تقتصر على بيع الخدمة فقط وإنما على مجموعة من الوظائف يمكن تلخيصها فيما يلي:²

1-خدمات مساعدة لعملية تسليم وتقديم الخدمة إلى حدّ محاولة إيجاد مستفيدين جدد أو زيادة المبيعات للزبائن الحاليين أو المرتقبين، وتتفق المؤسسات الخدمية بمبالغ كبيرة في تعيين وتدريب وتطوير كفاءة مقدمي الخدمات، وينظر إلى الاتصال الشخصي على أنه:

أ-أداة أكثر فعالية من الإشهار الذي يعتبر في العديد من المواقف منتشرا جدا وعاما، ويتم إعداده من خلال وكالات إشهارية وهو يعتبر غير شخصي.

ب-إمكانية تعديل الاتصال الشخصي بحيث يكون منسجما مع احتياجات الزبائن المستهدفين واهتماماتهم وميولهم.

يضيف الاتصال الشخصي عنصرا إنسانيا إلى علاقة المنفعة بالمستفيد ويسمح بالحديث بين الطرفين، ومن خلاله يمكن أن يتم تغيير الاهتمام ومقابل هذه الفوائد تدفع المؤسسة ثمنا مرتفعا.

2-يقوم بائع الخدمة عن طريق الاتصال الشخصي بتقديم الخدمة الأساسية للزبون وتقديم خدمات الاستشارة والمعاونة ومساعدة الزبون على اتخاذ قرار الشراء، بإقناعه بأهمية الخدمة وفوائدها.

3-الوظيفة الثالثة للبيع الشخصي تتمثل في الرقابة على تطور العلاقة بين الزبائن والمؤسسات المنافسة لأن رجل البيع الذي يتعامل مع الزبائن يكون في وضع يسمح له باكتشاف أي إحساس باحتياجات أو تطورات جديدة في السوق فهم يعتبرون بمثابة أذان وأعين المؤسسة في السوق.

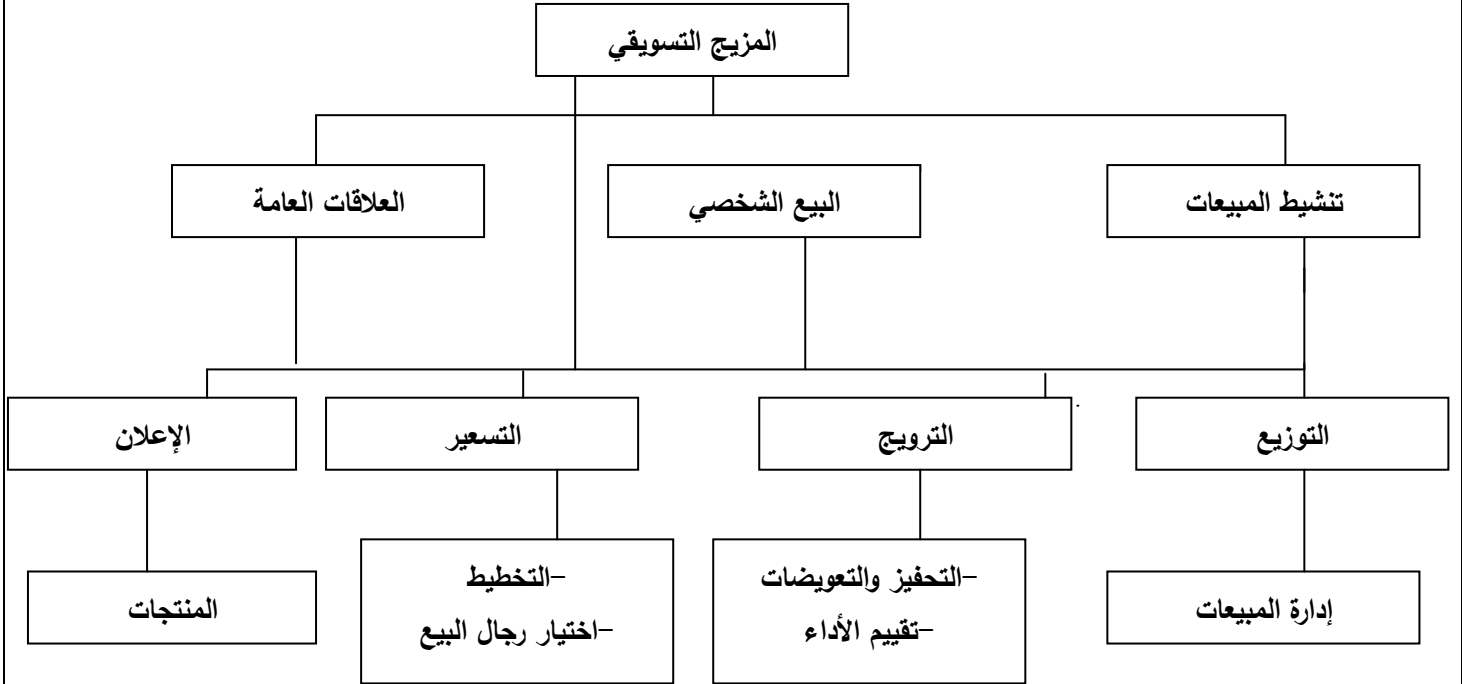
من خلال الوظائف السابقة فإن البيع الشخصي يمثل جوهر عملية التبادل بين المؤسسة وزبائنها كما أن عملية الاتصال تكون مباشرة ويستطيع البائع الرد على استفسارات الزبائن والتأثير في سلوكهم وبالتالي فإن البيع الشخصي يمثل قمة عملية الإقناع بين البائع والمشتري.

¹Denis Gras, Des techniques de vente mrrhodes d'achat, top éditoin, paris, 20000, P16.

²زكي خليل المساعد، تسويق الخدمات و تطبيقاته ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، 2003 ص136، 137.

الفصل الاول : المؤسسات الخدمية والاتصال الترويجي

ويمثل الشكل رقم 14 مكانة البيع الشخصي من المزيج الترويجي في المؤسسات المختلفة.
الشكل رقم 14: مكانة البيع الشخصي وإدارة المبيعات في المزيج التسويقي و الترويج



المصدر: أمين عبد العزيز حسن، استراتيجيات التسويق في القرن الحادي والعشرين دار قباء للطباعة والتوزيع القاهرة 2001 ص 270.

الفرع الثاني: أنواع البيع الشخصي في الخدمات: هناك ثلاث فئات من مندوبي المبيعات في قطاع الخدمات هي¹:

1- الوكلاء والوسطاء: في الكثير من الخدمات يتم الاعتماد على رجال بيع تكون مهمتهم الحصول على زبائن لمبيعات المؤسسة حيث يقومون بالاتصال والتنقل إلى الأماكن التي يتواجد فيها الزبائن المحتملين للخدمات التي تقدمها المؤسسة ومحاولة إقناعهم بالشراء من جهة ومن جهة أخرى الترويج لخدمات المؤسسة حتى وإن لم تتم عملية البيع، وفي هذه الحالة من النادر جدا أن يكون رجل البيع هو مقدم الخدمة وإنما يلعب دور الوسيط بين مقدم الخدمة والزبون و في غالب الأحيان هذا النوع من الخدمات يحتاج إلى تخصصات ومهارات فنية ودرجة علمية في مجال التخصص، ولكن في أحيان نادرة يمكن أن يكون رجل البيع هو مقدم الخدمة فهو بذلك يلعب دور مزدوج البحث عن الزبون وتقديم الخدمة، شرط أن يكون ذو خلفية هندسية أو فنية مع مستوى مرتفع من التعليم في نفس التخصص، ونجد هذا النوع من المندوبين خاصة في المؤسسات الخدمية ذات الاتصال المنخفض*.

¹ يتصرف من زكي خليل المساعد، المرجع سابق، ص 138.
*أنظر المطلب الموالي.

الفصل الاول : المؤسسات الخدمائية والاتصال الترويجي

2-مندوبو الزبائن:يتخصص في بعض الخدمات رجال البيع يطلق عليهم مندوبي الزبائن وهم أشخاص يقدمون تسهيلات للزبون من أجل الحصول على الخدمة والحفاظ على راحته،وهم يقومون بإقامة علاقات جديدة إضافة إلى اهتماماتهم بالإبقاء على علاقات عمل طيبة بين مقدم الخدمة ومتلقيها.

3-الفئة الثالثة:من مندوبي البيع تتمثل في أي موظف من المؤسسة الخدمية يكون على اتصال مباشر بالمستفيد وقد يكون مقدم الخدمة نفسه أو مساعديه أو أي موظف قد يتصل مباشرة مع الزبون. ولنا أن نتصور أهمية الاتصال الشخصي في الخدمات إذا كان رجل البيع هو مقدم الخدمة خاصة بالنظر إلى خصائصها التي تتطلب مشاركة الزبون في إنتاجها وتردده الكبير قبل شرائها نظرا لعدم إمكانية رؤيتها أو لمسها،وضرورة الحضور الإجباري للمستفيد في حالة الخدمة ذات الاتصال المرتفع**.

المطلب الثاني:مستويات الاتصال الشخصي في الخدمات.

نظرا للأهمية الواضحة للأفراد ذوي الاتصال المباشر مع الزبون ومدى قدرتهم على التأثير فيه من خلال التفاعل الذي يحدث بين مقدم الخدمة الذي نعتبره رجل بيع،والزبون أثناء حصوله على الخدمة.يقودنا الأمر إلى معرفة مستوى الاتصال الذي يحدث بين الزبون و مقدم الخدمة ومعرفة درجة تواجد هذا الأخير في نظام إنتاج الخدمة،ويمكن تصنيف مستويات الاتصال الشخصي مع الزبون في مجال الخدمات إلى ثلاثة مستويات هي¹:

1-الاتصال الشخصي المرتفع:نجد هذا النوع من الاتصالات في الخدمات التي تستدعي بالضرورة قيام المستفيد(الزبون)بنفسه بزيارة موقع تقديم الخدمة وأن يشارك في عملية إنتاج الخدمة وتقديمها للانتفاع منها،ومن أمثلة ذلك خدمات الصحة،خدمات التعليم،خدمات الفنادق وغيرها.

2-الاتصال الشخصي المتوسط:نجد هذا النوع من الاتصال في الخدمات التي لا تتطلب بالضرورة مشاركة الزبون في انتاج الخدمة وتقديمها والانتفاع بها وإنما يقوم بزيارة موقع تقديم الخدمة بتعريف مقدم الخدمة بمشكلته ونوعية الخدمة التي يريد الحصول عليها،وربما يقتصر الاتصال على تسليم بعض الممتلكات المادية المتعلقة بالحصول على الخدمة،أو مجرد دفع الفاتورة،ومن أمثلة ذلك خدمات تصليح الأحذية أو تصليح الأجهزة الكهربائية،وخدمات النشر والطباعة وغيرها.

**انظر المطلب الموالي.

¹يشير علاق : تكنولوجيا المعلومات،مدخل تسويقي،الوراق للنشر والتوزيع،عمان 2002،صص162،164.

الفصل الاول : المؤسسات الخدمائية والاتصال الترويجي

3-الاتصال الشخصي المنخفض: نجد هذا النوع من الاتصال في الخدمات التي لا تتطلب إلا قدرا محدودا جدا من مشاركة الزبون في عملية إنتاج وتقديم الخدمة، حيث تقتصر المشاركة على الاتصال عن بعد من خلال قنوات التوزيع المادي أو الالكتروني، وهو اتجاه أخذ بالتنامي من حيث استخداماته وشعبيته في المجتمعات المتقدمة وهو يعطي اهتماما خاصا لراحة الزبون. لقد قدمنا ثلاثة مستويات للاتصال الشخصي في الخدمات ولكن هناك بعض التصنيفات التي تتضمن مستويين فقط يتمثلان في الاتصال الشخصي المرتفع والاتصال الشخصي المنخفض والجدول رقم II -6 يعطينا مقارنة بين هذين النوعين من الاتصال.

والجدول رقم 04: مقارنة بين نظام الاتصال المرتفع ونظام الاتصال المنخفض

القرارات	نظام الاتصال الشخصي المرتفع	نظام الاتصال الشخصي المنخفض
موقع تقديم الخدمة	يجب أن يكون قريب من الزبون	يجب أن يكون قريب من اماكن التموين والنقل والأيدي العاملة
التصميم الداخلي	يجب أن يلبي توقعات الزبون الحالية والمستقبلية	يجب أن يساعد على تحسين الإنتاجية
تصميم المنتج (الخدمة)	البيئة والمنتج المادي يحددان طبيعة الخدمة	الزبون ليس موجود في البيئة وبالتالي يمكن وصف المنتج بسمات أقل
تصميم عمليات الإنتاج	تؤثر عمليات الإنتاج مباشرة على الزبون	الزبون لا يشارك في مراحل الإنتاج
	يجب التأقلم مع الزبون ضمن جدول الإنتاج	الزبون يهتم فقط بمواعيد استكمال المهمة
مهارات العاملين	القوى العاملة المباشرة هي جزء من نظام إنتاج الخدمة وبالتالي يجب أن تكون قادرة على التفاعل مع الزبون.	القوى العاملة المباشرة تحتاج إلى تنمية المهارات الفنية فقط
جدولة الإنتاج رقابة الجودة	مواصفات الجودة متغيرة وتعتمد على نظرة الزبون	معايير الجودة قابلة للقياس وبالتالي هي ثابتة.

المصدر: هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات دار وائل للنشر عمان 2002، ص330.

يبين الجدول رقم 04 مقارنة بين الاتصال الشخصي المرتفع والاتصال الشخصي المنخفض في الخدمات من حيث القرارات الرئيسية المتعلقة بالخدمة ونظام إنتاجها.

الفصل الاول : المؤسسات الخدماتية والاتصال الترويجي

من خلال ما سبق، وباعتبار أن كل شخص في اتصال مباشر مع الزبون يعتبر ضمن القوى البيعية للمؤسسة (الفئة الثالثة من رجال البيع)*، فإن الاتصال الشخصي المرتفع في الخدمات هو أكثر صعوبة من حيث التحكم فيه لأن الزبون يدخل في عملية الإنتاج وهو قد يؤثر على توقيت الطلب ويصبح الأمر أكثر صعوبة للموازنة بين قدرة النظام وتلبية حاجات الزبائن في أوقات مختلفة، بالإضافة إلى التأثير الكبير للعاملين في نظام الاتصال المرتفع على رأي الزبائن حول الخدمة المقدمة، وهذا يضيف أهمية كبيرة للبيع الشخصي وفعاليتها في تكوين علاقة مع الزبون وتقديم خدمة تكون عند مستوى توقعه. وسنحاول إظهار موقع قوة العمل البيعية في نظام إنتاج الخدمة داخل مؤسسة خدمية بشيء من التفصيل في المطلب الموالي.

المطلب الثالث: موقع البيع الشخصي في نظام إنتاج الخدمة

إن إشباع الزبون وتحقيق رغبته أمراً معقداً في تسويق الخدمات لأنه يعتمد على كفاءة أفراد الاتصال** ومدى الثقة الموجودة بين مقدم الخدمة والزبون، وبالرغم من استعمال موارد تقنية وبشرية مهمة في تقديم الخدمة إلا أن العلاقة الموجودة بين مجموعة الزبائن وأفراد الاتصال غالباً ما تكون معرضة للتوتر¹. ومنه فإن أفراد الاتصال (قوة بيع) هم واجهة المؤسسة بالنسبة لزيائنها، وبالتالي تظهر ضرورة تصنيف الوظائف في نظام إنتاج الخدمة وتحقيق المهمات وتنسيق بين الأفراد². يعتبر أفراد الاتصال كقوة بيع بالنسبة للمؤسسة الخدمية، وكما سبق وشرنا أن كل الأشخاص الذين هم في صلة مع الزبون يعتبرون ضمن القوة البيعية للمؤسسة الخدمية بما في ذلك مقدم الخدمة، وتظهر أهمية أفراد الاتصال في قدرتهم على التأثير في سلوك المستهلك وذلك من خلال التفاعل الذي يحدث بين الزبون ومقدم الخدمة أثناء عملية الإنتاج الخدمة، وجزء من هذه العملية الإنتاجية مرئي والجزء الآخر غير مرئي. ويلجأ بعض الباحثين إلى استخدام مصطلحات مثل المكتب الخلفي للإشارة إلى الأجزاء غير المرئية والمكتب الأمامي للإشارة إلى الأجزاء المرئية في عملية إنتاج الخدمة³. و سنحاول من خلال الشكل رقم 15: إظهار عملية إنتاج الخدمة والتفاعل الذي يحدث بين موظفي المكتب الأمامي والزبائن.

الشكل رقم 15: عملية إنتاج الخدمة

* انظر المطلب السابق

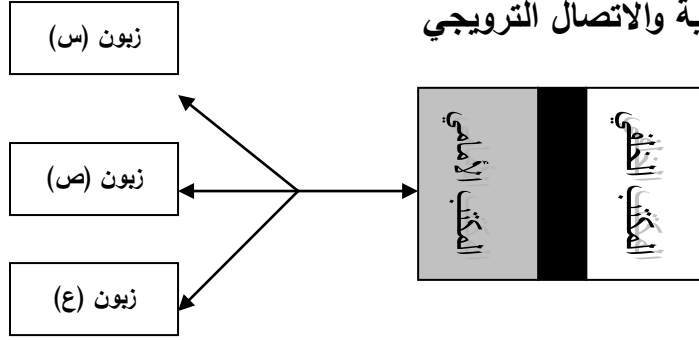
** Personnel de contact.

¹ Bruno Fouquet, *Gestion de la qualité de service* (édition Eyrolles, Paris, 2000), p31

² بتصرف من : James Téoul, *Le temps des services, une nouvelle approche de Management d'organisation*, (édition Paris, 3^{ème} tirage 2000) p278

³ يشير علاق، المرجع سابق، ص 164.

الفصل الاول : المؤسسات الخدمية والاتصال الترويجي



المصدر: هاني حامد الضمّور، مرجع سابق، ص20.

من خلال الشكل رقم 15 يمثل المكتب الأمامي مجموعة من الموظفين الذين يتفاعلون مع الزبائن، خلال عملية إنتاج الخدمة وتقديمها، وبالتالي فإن موقع (قوة البيع) يتواجد في المكتب الأمامي من نظام إنتاج الخدمة، كما يبين الشكل رقم 15 الخط الفاصل بين المكتب الأمامي والمكتب الخلفي، وهو خط ليس ثابت داخل المؤسسة فقد يتغير من فترة إلى أخرى فقد تقرر المؤسسة توظيف أشخاص في المكتب الأمامي كانوا يعملون في المكتب الخلفي أو العكس ويرتبط ذلك بالسياسة التسويقية للمؤسسة والخدمات التي تقدمها.

إن خاصية اللامادية للخدمة هي المصدر الأساسي للاختلاف بين نظام إنتاج السلع ونظام إنتاج الخدمات حيث يتميز هذا الأخير بوجود ارتباط مباشر بين مقدم الخدمة والزبون الذين يفرض في بعض الأحيان صعوبات فيما يخص تقديم الخدمة¹. وبالتالي فإن التفاعل المتواجد بين قوة البيع بالمكتب الأمامي والزبائن هو أساس إنتاج الخدمة وبدون هذا التفاعل لا يحدث التسليم الفعلي للخدمة وخاصة في الخدمات ذات الاتصال المرتفع. والتي تتطلب ضرورة حضور المستفيد (الزبون) إلى موقع تقديم الخدمة ومشاركته في إنتاجها.

إن النشاطات التي تقوم بها قوة البيع في المكتب الأمامي يتم تدعيمها بواسطة الجزء غير المرئي يتمثل في موظفي المكتب الخلفي.

و يلعب الأشخاص المتواجدون في هذا المكتب دورا حيويا في تقديم الخدمة للزبائن يتمثل هذا الدور في تحريك ودعم موظفي المكتب الأمامي. فهم يمثلون مدخلات حيوية في نظام إنتاج الخدمة والتي لها تأثير على مخرجاتها التي تمثل الخدمات المقدمة للزبائن والتي تتم على مستوى المكتب الأمامي².

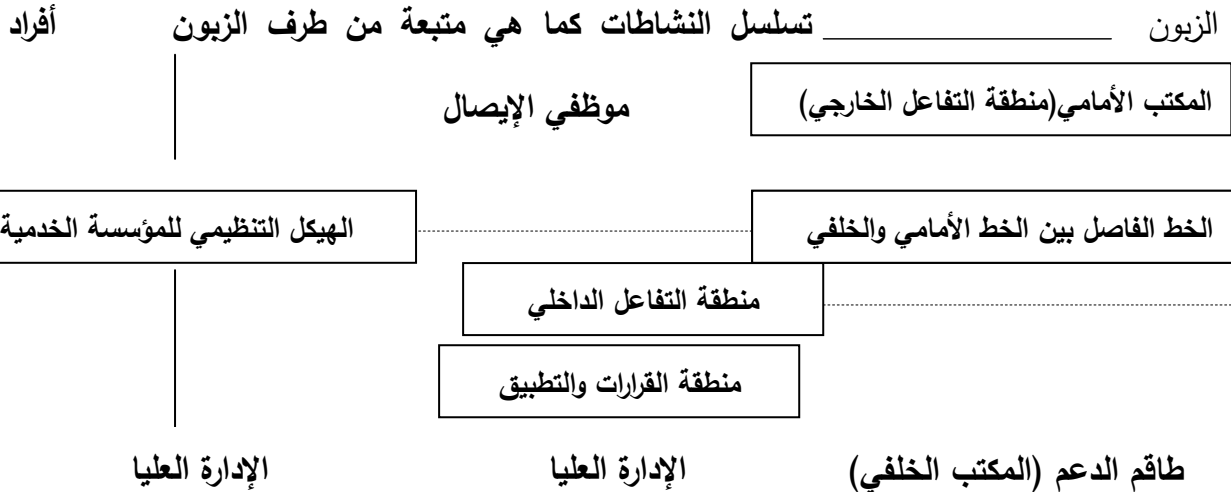
ويقدم الشكل رقم 16 المكتب الخلفي والمكتب الأمامي (الاتصال الشخصي) في البناء العام للخريطة الخدمية.

¹ Armand Dayan, **Manuel de gestion** (Ellipses/AUF, Paris 1999), Volume1, PP517, 518.

² بتصرف من: نيبواي توني، ترجمة شويكار زكي، التدريب على جودة الخدمة، مجموعة النيل العربية بالقاهرة، 2003، صص: 67-68.

الفصل الاول : المؤسسات الخدمائية والاتصال الترويجي

الشكل رقم 16- البناء العام لخريطة الخدمة



المصدر: هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص 323.

يبين الشكل رقم (16) أن عملية تقديم الخدمة للزبون تتضمن عناصر ظاهرة وأخرى خفية تتمثل العناصر الظاهرة في المكتب الأمامي أين نجد موظفي الاتصال (قوة البيع) الذين يتفاعلون مع الزبون من خلال سلسلة من النشاطات التي تمر بها عملية تقديم الخدمة وتتمثل العناصر الخفية في المكتب الخلفي، أين يتم التفاعل الداخلي بين موظفيه لدعم المكتب الأمامي وتسهيل عملية تقديم الخدمة، وتقوم الإدارة العليا بدورها بتوجيه القرارات وتنظيم العمليات والرقابة على تطبيقها.

خلاصة الفصل الأول:

المؤسسة الخدمية هي مجموعة من الأشخاص و الوسائل التي تتفاعل فيما بينها لإنتاج قيمة غير مادية بهدف تحقيق منفعة الزبون، و هي لا تختلف عن مؤسسة السلع المادية من حيث الوظائف والتنظيم الإداري و لكنها تختلف من حيث الأهمية النسبية للتطبيقات التسويقية. كما تختلف في طبيعة منتجاتها باعتبار أن الخدمات ذات طبيعة غير ملموسة، و هي قابلة للتخزين و ترتبط بشخصية مقدمها و هي متغيرة و غير نمطية، وهذا ما يجعل من تسويقها أمرا معقدا مما أدى إلى إضافة نوعين آخرين من التسويق في الخدمات و هما: التسويق الداخلي و التسويق التفاعلي.

و حتى تتمكن المؤسسة الخدمية من الوصول إلى هدفها عليها أن تهتم بالاتصال الجيد بزبائنها وذلك نظرا للتعقيدات المتعلقة بالتسويق في مجال الخدمات و هي ناتجة بالدرجة الأولى عن خصائصها. هذا ما جعلنا نتطرق في الفصل الموالي بشيء من التفصيل إلى الاتصال وخصوصيات البيع الشخصي في مجال الخدمات

الفصل الثاني

فعالية البيع الشخصي

و تحسينها في مجال الخدمات

تمهيد الفصل الثاني

يعد البيع الشخصي أحد أهم العناصر المكونة للمزيج الاتصالي في مجال تسويق الخدمات، وخاصة إذا اعتبرنا أن أفراد الاتصال مقدم الخدمة وكل شخص في اتصال مباشر مع الزبون يعتبر ضمن القوى البيعية للمؤسسة.

ونظرا لأهمية الأفراد ذوي الاتصال المباشر وقدرتهم في التأثير على الزبون يفرض على المؤسسة الخدمية الاهتمام بالعديد من المتغيرات المتعلقة بنوعية الأفراد العاملين وأدائهم، لذلك سنتطرق في المبحث الأول إلى دور الإدارة في تحقيق متطلبات الكفاءة البيعية عن طريق حسن اختيار وتدريب رجال البيع ووضع نظم فعالة لتحفيزهم ومكافئتهم، وفي المبحث الثاني إلى تقييم أدائهم ومؤشرات قياس فعاليتهم، وفي المبحث الثالث نتطرق إلى بعض التوجيهات لتحسين فعالية البيع الشخصي في مجال الخدمات.

المبحث الاول : دور الادارة في تحقيق متطلبات الكفاءة البيعية

المطلب الأول: اختيار رجال البيع وتوظيفهم

كل بائع في اتصال مباشر مع الزبون يمثل صورة المؤسسة وخاصة في الخدمات أين تؤثر ظاهرة من الفم إلى الأذن بنسبة كبيرة في تسويق الخدمة، ولنفترض أن زبون واجه في مكتب خدمة البريد موظفا عامله معاملة سيئة، فإن أول صديق يلقاه عند خروجه من المكتب يطلعه بسوء المعاملة التي تلقاها في مكتب البريد ويقول أيضا: **"A la poste ils ne sont j'amaïaimables"**

وهو بذلك يضع كل الموظفين داخل مكتب البريد في كفة واحدة¹، وبالتالي فإن صورة المؤسسة لدى الزبون قد يكونها بائع واحد، ومنه تظهر ضرورة حسن اختيار رجال البيع وتوظيفهم.

ويمكن للمؤسسة الخدمية أن تعتمد في اختيار رجال البيع على بعض المؤسسات المتخصصة في هذا المجال والتي يمكنها استقطاب أشخاص أكفاء في العمل البيعي². وعموما سنذكر مجموعة من المصادر التي تلجأ إليها المؤسسة لاختيار رجال البيع.

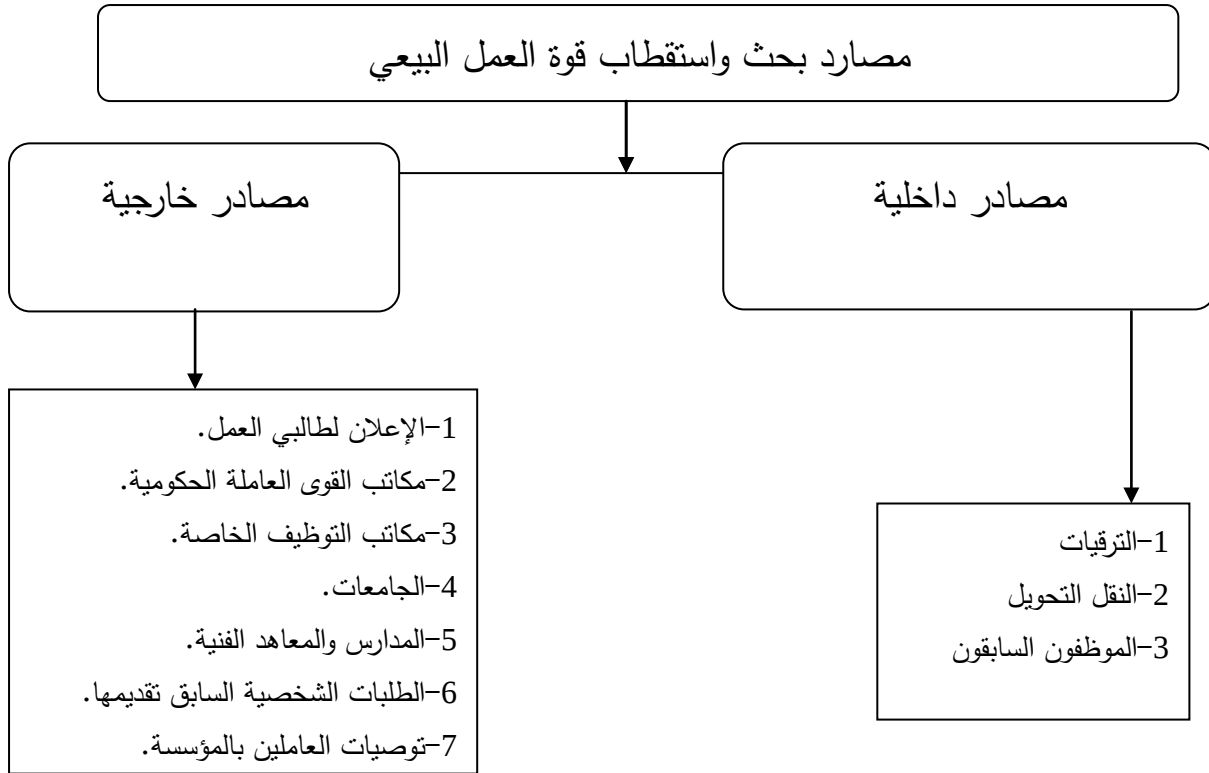
الفرع الأول : مصادر اختيار رجال البيع: يمكن تقسيم المصادر التي تلجأ إليها إدارة المبيعات بهدف اختيار قوة عملها البيعي إلى مصادر داخلية (داخل المؤسسة)، ومصادر خارجية (خارج المؤسسة) وسنحاول توضيحها من خلال الشكل الموالي.

¹ André Bernole, **Le coaching des vendeurs, menez votre équipe au succès**, (édition d'organisation, Paris, 2^{ème} édition, 2000), P31.

² K. Retzler, **je crée mon entreprise de services**, (top éditions, Paris, 1995), P84.

الفصل الثاني: فعالية البيع الشخصي وتحسينها في مجال الخدمات

الشكل رقم (17): مصادر بحث واستقطاب الموارد البشرية



المصدر: صلاح عبد الباقي، *الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية*، (دار الجامعة الجديدة للنشر الإسكندرية، 2002)، ص152.

من خلال الشكل رقم (17) نلاحظ بأن المصادر الداخلية تتمثل في:

- 1-الترقيات: تقوم المؤسسة بترقية بعض الموظفين الذين أثبتوا قدرتهم في التعامل مع الزبون ليصبحوا ضمن قوة العمل البيعي، بالرغم من عدم توفرهم على المستوى العلمي اللازم لشغل هذه الوظيفة.
- 2-النقل (التحويل): يمكن تحويل بعض الموظفين المتواجدين في المكتب الخلفي إلى المكتب الأمامي أين تتواجد قوة العمل البيعي.

3-الموظفون السابقون: وهم الذين تركوا العمل لدى المؤسسة ويرغبون في الرجوع إليها.

أما المصادر الخارجية فهي تتمثل في الإعلانات ومكاتب التوظيف الحكومية المنتشرة عبر مناطق جغرافية والتي تتصل بالمؤسسات لمعرفة مدى احتياجاتهم للعمالة، أما مكاتب التوظيف الخاصة فهي تقوم بالبحث عن وظائف لطالبي العمل مقابل دفعهم لمبلغ رمزي.

كما يمكن الحصول على قوة العمل البيعي من خلال توصيات العاملين بالمؤسسة حيث يقومون بترقية بعض أصدقائهم لقبولهم في العمل لدى المؤسسة ويمكن اللجوء إلى الجامعات والمدارس أو المعاهد.

الفصل الثاني: فعالية البيع الشخصي وتحسينها في مجال الخدمات

الفرع الثاني: اختيار رجال البيع: بعد تحديد مصادر الحصول على رجال البيع تقوم المؤسسة باختيار الأشخاص لشغل وظيفة البيع وهناك شرطان أساسيان لاختيار رجل البيع هما:

المستوى الدراسي: أدنى مستوى للقبول في هذه الوظيفة هو الحصول على شهادة البكالوريا بالإضافة إلى سنتين جامعتين بالنسبة للمدى القصير أو باكلوريا+4 أو 5 سنوات بالنسبة للمدى الطويل¹.

وسنحاول في الجدول الموالي توضيح العلاقة بين المستوى التعليمي لرجال البيع وكفاءتهم.

الجدول رقم(05): العلاقة بين مستوى تعليم رجال البيع وكفاءتهم.

مستوى التعليم	عدد مندوبي البيع الأكفاء	عدد مندوبي البيع غير الأكفاء	المجموع	نسبة الأكفاء
أقل من مستوى جامعي	30	70	100	30%
جامعيون إدارة	251	25	275	91%
معاهد متخصصة	20	80	100	30%
كليات جامعية متوسطة	55	45	100	55%
دكتورا	5	20	25	20%
المجموع	360	240	600	

المصدر: محمد عبيدات وآخرون، إدارة المبيعات والبيع الشخصي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية 2001 .

من خلال الجدول رقم(05) نستنتج أن إدارة المبيعات تستطيع معرفة المستوى التعليمي اللازم توفره في رجال البيع لتحقيق الكفاءة البيعية، عن طريق تحديد نسبة هذه الكفاءة في المستويات التعليمية المختلفة لمندوبي البيع لديها، ونلاحظ في الجدول بأن نسبة الكفاءة مرتفعة لدى ذوي المستوى التعليمي (جامعيون إدارة) أما كفاءة كل رجل بيع يمكن تحديدها من خلال مجموعة من العوامل مثل قيمة المبيعات والأرباح التي حققها كل واحد، عدد الزبائن الجدد، والفترة اللازمة للوصول إليهم.

2السن والصحة: تحدد المؤسسة السن والصحة الذي يتناسب مع أعباء العملية البيعية وكذلك الصحة التي تمكن رجل البيع من أداء وظائفه على أكمل وجه، والجدول الموالي يقدم العلاقة بين رجال البيع طيلة فترة التوظيف وكفاءتهم.

¹ Philippe Gabilliet, **Demain les commerciaux, la vente et les vendeurs en 2005**, (Les edition d'organisation, Paris, 4^{ème} tirage 1995), p126

الفصل الثاني: فعالية البيع الشخصي وتحسينها في مجال الخدمات

الجدول رقم (06): العلاقة بين مندوبي البيع وكفاءتهم

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

لمصدر: محمد عبيدات وآخرون (2001) مرجع سابق، ص 119.

من خلال الجدول رقم (06) نلاحظ أن أحسن سن يحقق الكفاءة البيعية لدى رجال البيع يتراوح بين 25 سنة إلى 35 سنة، حيث تقدر نسبة الكفاءة عند هذا السن بـ 90% (بمعنى أن 90% من الذين يتراوح أعمارهم من 25 سنة إلى 35 سنة يحققون الكفاءة البيعية)¹.

الفرع الثالث: تعيين رجال البيع

وهي تتم وفق قاعدة التعيين المعمول بها داخل المؤسسة وهي تتمثل عموماً في تقديم ملف التوظيف، المقابلات الشخصية مع المترشحين لمعرفة مدى استعدادهم لشغل الوظيفة البيعية، والاختبارات النفسية لمحاولة اكتشاف إمكانيات ومؤهلات كل مرشح، وبعدها يتم إعداد التقرير النهائي وتحديد تاريخ البدء في العمل².

المطلب الثاني: تدريب رجال البيع وتنمية مهاراتهم

يعتبر التدريب أحد العوامل المؤثرة في تدعيم كفاءة رجال البيع (سواء كان ذلك في مجال تسويق السلع أو الخدمات) وتطوير اتجاهاتهم ومعلوماتهم بالشكل الذي يجعلهم قادرين على انجاز العمل بفعالية، وقد تبين ذلك من خلال تتبع نشاطات قوة العمل البيعية وظهر بأن الأشخاص الذين يحققون أكبر حجم من المبيعات هم الذين خضعوا للتدريب³.

وسنحاول فيما يلي التطرق إلى أهداف التدريب ومحتوى البرامج التدريبية.

¹ الأرقام التي نذكرها في الجدولين 6-5 وهي أرقام افتراضية لم تبنى على أساس دراسة ميدانية، الهدف منها تبيان كيفية تحديد السن والمستوى التعليمي المناسبين لتحقيق أكبر كفاءة بيعية

² لمزيد من التفصيل أنظر: محمد إبراهيم عبيدات وآخرون: إدارة المبيعات، (دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثالثة، 1995)، ص 125.

³ بتصرف من المرجع: Péné Moulinier Les Techniques de la vente, (édition d'organisation, 5^{eme} édition, 2000), p20.

الفصل الثاني: فعالية البيع الشخصي وتحسينها في مجال الخدمات

الفرع الأول: أهداف التدريب: تختلف أهداف التدريب من مؤسسة إلى أخرى إلا أن هناك مجموعة من الأهداف المتفق عليها تتمثل في:¹

1- تخفيض معدل ترك العمل: عن طريق التدريب يكتسب رجال البيع المهارات والمقومات اللازمة لممارسة عملية البيع مما يمكنهم من النجاح في الميدان وتشجيعهم على الاستقرار في المهنة وبالتالي ينخفض معدل ترك العمل.

1-2: تحسين العلاقة مع الزبائن: تعطي البرامج التدريبية الجيدة لرجال البيع القدرة على الاتصال الفعال بالزبائن، من خلال تزويدهم بالأساليب المناسبة في مجال الرد على الاعتراضات والشكاوي والاستفسارات، وفن الحوار.... الخ.

1-3: رفع الروح المعنوية: يخلق التدريب الفعال الرغبة والميل لدى رجال البيع لممارسة هذه المهمة عن قناعه ورضى وبالتالي رفع روحه المعنوية مما يؤدي إلى تخفيض نسبة الفشل.

1-4: زيادة القدرة على إدارة الوقت والتكلفة: لقد سبق وأشرنا إلى أن الكفاءة ترتبط بالدرجة الأولى بعنصر التكلفة والعلاقة بين المدخلات والمخرجات* ومنه فإن البرنامج التدريبي الناجح يمكن من إكساب رجال البيع القدرة على إدارة الوقت والتكلفة المرتبطة بعمله من خلال تزويده بالمهارات والأساليب الحديثة. ويتم إدارة الوقت من خلال تحديد مدة المفاوضة البيعية، فكلما كانت هذه المدة طويلة كلما تضاعفت المعلومات، وتبدلت وجهات النظر وقلت مقاومة البائع اتجاه الزبون²، وخاصة في الخدمات نظرا لعدم إمكانية لمسها أو رؤيتها.

الفرع الثاني: طرق التدريب ومحتوى البرامج التدريبية

هناك عدة طرق تلجأ إليها إدارة المبيعات لتدريب رجال البيع وتنمية مهاراتهم البيعية أهمها:³

1- التدريب في الميدان: يرافق رجل البيع الجديد أحد رجال البيع الأكفاء أو أحد المتخصصين في التدريب، ويقوم بملاحظته أثناء عمله ليكتسب منه الخبرة في كيفية التعامل مع الزبائن، وهذه الطريقة تمكن من تكوين رجال البيع على مستوى عال من الكفاءة ولكنها تتميز بارتفاع التكلفة.

2- المحاضرات: يقوم المدرب بإلقاء محاضرات حول تقنيات البيع الناجح على رجال البيع (المتدربين) ويمكن زيادة فعالية هذه المحاضرات باستخدام وسائل إضافية كالأفلام لجلب انتباههم وتشجيعهم على طرح الأسئلة.

¹ لمزيد من التفصيل أنظر: محمد عبيدات وآخرون إدارة المبيعات و البيع الشخصي، دار وائل للنشر والتوزيع عمان، الطبعة الثالثة 2001، ص 144-146.

* لمزيد من التفصيل أنظر المبحث الثالث من الفصل الثاني.

² Maryse Guittard, *Négociation vente commerciale*, bertard Lacoste, Paris, 2000, P10.

³ لمزيد من التفصيل أنظر محي الدين الأزهرى، إدارة النشاط التسويقي، دار الفكر العربي، القاهرة (1998)، ص 410.

الفصل الثاني: فعالية البيع الشخصي وتحسينها في مجال الخدمات

3- مناقشة وتحليل الحالات: تعتمد هذه الطريقة على عرض بعض المواقف أو المشاكل التي تعترض عملية البيع ويطلب من رجال البيع إبداء رأيهم في كيفية التصرف لمواجهة مثل هذه المواقف، ثم تقييم توصياتهم من طرف المدرب وهذه الطريقة تسمح بتنمية قدرتهم على حل المشاكل التي تواجههم.

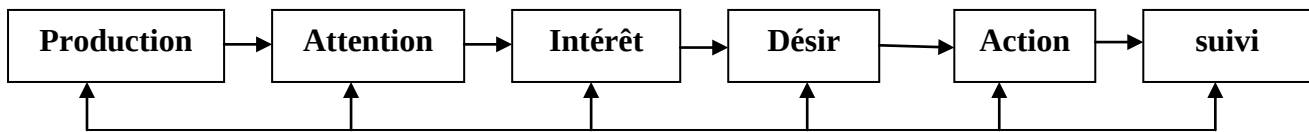
2-4: تمثيل الأدوار: تعتبر هذه الطريقة من أفضل الطرق الديناميكية لإكساب رجل البيع تقنيات البيع الناجح، ويقوم الشخص المتدرب بتمثيل الأدوار في مقاطع مسرحية، حيث يلعب تارة دور البائع وتارة أخرى دور المشتري وهذا يسمح له بحسن استعمال الوسائل الوصفية المتعلقة ببيع السلع أو تقديم الخدمة، والاستجابة لاهتمامات الزبون واستعمال الحجج لإقناع الزبون¹، وتكسب هذه الطريقة رجل البيع الخبرة في طرح الأسئلة والتي تعتبر أحسن وسيلة لخلق الحوار مع الزبون ومعرفة اهتماماته وتصوراتاته حول المنتج² خاصة في مجال الخدمات التي تعتبر غير نمطية وتقديمها يختلف من شخص إلى آخر، صف إلى أن الزبون يشارك في عملية إنتاجها وبالتالي من خلال الأسئلة يتمكن البائع من معرفة تصورات الزبون حول الخدمة الذي يرغب في الحصول عليها.

ومهما اختلفت طريقة التدريب، فهو يبقى مطالباً بتغطية مواضيع أساسية يمكن تلخيصها فيما يلي:³
أ- المنتج (سلعة أو خدمة): يجب أن يلم رجل البيع بكل المعلومات المتعلقة بسلسلة المنتجات المعروضة وطريقة استعمالها والتعديلات الجديدة التي طرأت عليها.

ب- المؤسسة والسوق: إحاطة رجل البيع بكل المعلومات الأساسية المتعلقة بنشاط المؤسسة، تطورها أهم زبائنهم ومنافسيها...

ج- تقنيات البيع: هناك عدة تقنيات لإنجاز النشاط البيعي الذي يعتبر عملية اتصالية وتهتم تقنيات البيع بالتركيز على مراحل هذه العملية من خلال نموذج (AIDA)* المبين في الشكل الموالي:

الشكل رقم (18) نموذج AIDA



المصدر: Jean Pierre Helfer et Jacques orsoni, opcit, P410

يبين الشكل رقم (18) بأن البائع يبحث عن مستهلكين جدد لجلب انتباههم وإثارة اهتمامهم وتحريك رغبتهم ليحدث فعل الشراء ثم يقوم بتتبع انطباعاتهم حول المنتج أو الخدمة المقدمة.

¹ Jean pierre Helfer, et jacques orsoni, **Marketing**, (Vuibert, Paris 7^{ème} édition 2001), P410.

² Pierre Rataud, **les question qui font vendre**, (les éditions d'organisation, Paris, 2^{ème} tirage, 1995), P18

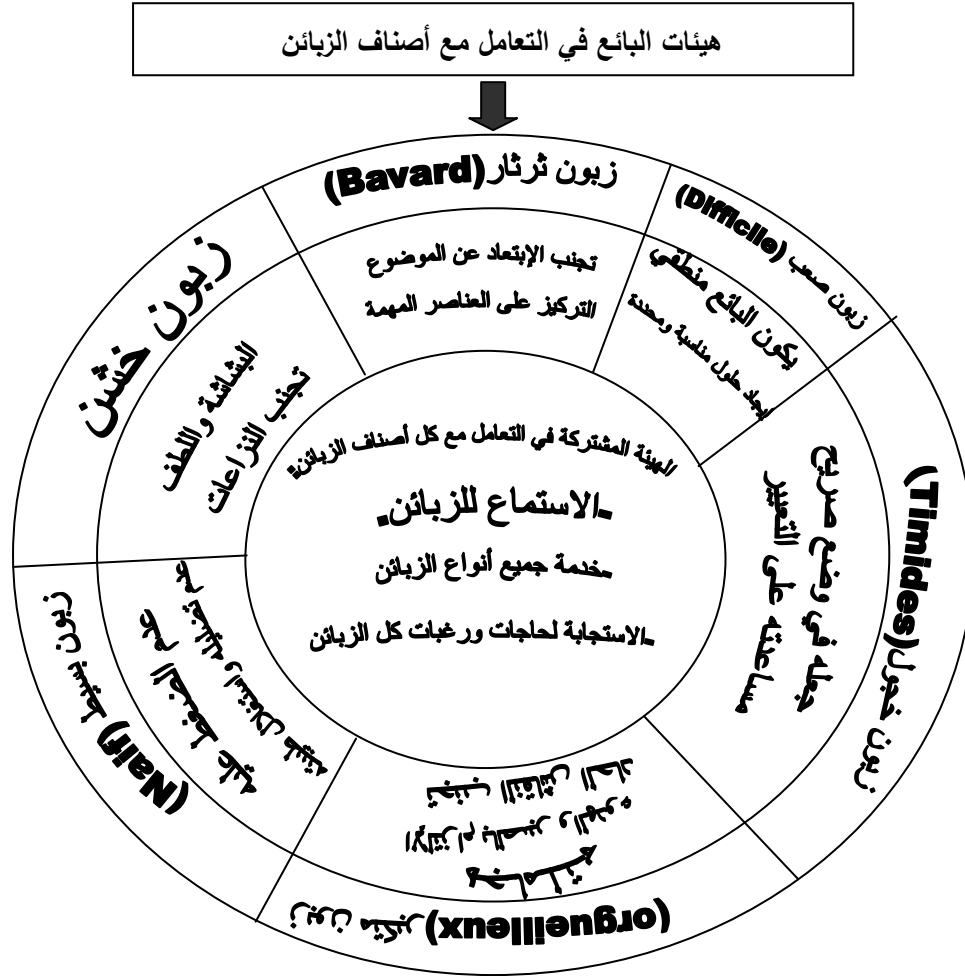
³ لمزيد من التفصيل أنظر: Philippe Gabillet, opcit, p135

* C'est le modèle de communication le plus simple : Attention → Intérêt → Désir → Achat.

الفصل الثاني: فعالية البيع الشخصي وتحسينها في مجال الخدمات

بالإضافة إلى ماسبق من الضروري أن تركز البرامج التدريبية على أنماط البشر المختلفة وإكساب البائع مهارات التعامل مع الزبائن الذين تختلف صفاتهم وطباعهم ولكل زبون شخصية تميزه عن غيره من الزبائن وعلى البائع أن يتصرف حسب شخصية كل زبون حتى يتمكن من تحقيق الكفاءة البيعية¹. وسنحاول فيما يلي تقديم شكل توضيحي لمعاملة البائع الكفاء لكل نوع من الزبائن.

الشكل رقم (19) معاملة البائع لأصناف مختلفة من الزبائن



المصدر: Jean pierre Helfer et Jacques orsoni, opcit, p409.

من خلال الشكل رقم (19) نلاحظ في مركز الدائرة مجموعة من المعاملات المشتركة يجب على رجال البيع الالتزام بها اتجاه كل صنف من الزبائن، وهناك بعض المعاملات الخاصة حسب طبيعة و شخصية كل صنف من الزبائن.

¹ مصطفى محمود ابو بكر، أخصائي البيع الناجح، دليل تحقيق التميز (الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003)، ص 177.

الفصل الثاني: فعالية البيع الشخصي وتحسينها في مجال الخدمات

وبالرغم من أن التدريب الجيد يلعب دورا في إكساب رجل البيع مهارة التعامل مع أنواع مختلفة من الزبائن إلا أن التدريب والمعلومات والخبرة وحدها لا يمكن أن تصنع رجل مبيعات ناجح. وأن مهنة البيع الناجحة وتحقيق الكفاءة البيعية تتبع من استغلال المواهب الشخصية للفرد، وتوفره على بعض الموصفات* وينجح رجال المبيعات الكبار عندما يتصورون أحسن ما يمكن فعله ثم يقومون بالعثور على الطريقة والمكان لتنفيذ ذلك التصور¹.

وفي الأخير يجب أن ننوه إلى ضرورة اهتمام رجل البيع بمظهره الخارجي خاصة في تسويق الخدمات لأن الزبون لا يستطيع رؤية الخدمة أو لمسها وهو يعتمد على ما يراه بالعين المجردة فالبيئة المادية ومظهر أفراد الاتصال (قوة البيع) قد يؤثر سلبا أو إيجابا على اتخاذ قرار شراء الخدمة من طرف الزبون، صف إلى أن اهتمام رجل البيع بمظهره الخارجي يزيده ثقة في نفسه ويشعر الزبون بنوع من الارتياح والاهتمام به.

المطلب الثالث: تحفيز ومكافأة قوة البيع.

سبق وأن أشرنا إلى أن تحفيز الأفراد يعتبر أحد العوامل المهمة في تحقيق فعالية العنصر البشري بالمؤسسة، ووضع نظام لتحفيز ومكافأة رجل البيع يعمل على رفع الطاقات الكامنة داخله ويمكن القوة البيعية من تحقيق نتائج في مستوى الأهداف التي وضعتها المؤسسة. ويمكن تعريف التحفيز على أنه "العمل الذي يقوم به المدير لدفع الأفراد إلى أداء واجبهم وبث الرغبة فيهم على الأداء الفعال لعملهم وتشجيعهم بالوسائل المختلفة"².

ومن خلال هذا التعريف نستنتج أن التحفيز هو القوة الدافعة للأفراد حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها، وتستطيع هذه الأخيرة دفع المال لتشتري وقت الأشخاص وتواجههم في مكان معين ولساعات معينة، كما تستطيع دفع المال لشراء جهودهم العضلية وحتى الذهنية، ولكنها أبدا لن تستطيع بالمال شراء حماسهم للعمل وإخلاصهم لها، وتقانيهم في خدمة زبائنهم لأن مثل هذه الأمور لا تشتري وإنما تكتسب بأسلوب المعاملة السليم للموظفين والذي يخلق لديهم دافعا وحافزا ذاتيا يجعلهم يبذلون قصار جهدهم ويخلصون في أداء عملهم، وهناك مجموعة من العوامل التي تحفز رجال البيع.

*لمزيد من التفصيل عن موصفات رجل البيع يمكنك الرجوع إلى: طلعت أسعد عبد الحميد، مدير المبيعات الفعال، (مكتبة عين الشمس، القاهرة 1997)، ص 59.

¹ www.ah-jazira.com.sa/bouk/111022003/saturday/11octobre.com2003.

² صديق محمد عفيفي إدارة التسويق، (مكتبة عين الشمس، الطبعة الثالثة عشر، 2003)، ص 454.

الفصل الثاني: فعالية البيع الشخصي وتحسينها في مجال الخدمات

الفرع الأول:- عوامل تحفيز رجال البيع: يمكن تلخيصها في العناصر التالية:¹

1-1- الاستماع لاقتراحات رجال البيع: على المؤسسة أن لا تستخف بآراء رجال البيع وخاصة في تسويق الخدمات لأن البائع يكون في احتكاك مباشر مع الزبون ويستطيع معرفة مدى رضى الزبون على الخدمة المقدمة وبالتالي من الضروري أن تشجع المؤسسة أفراد الاتصال (قوة البيع) على التعبير الصريح عن أفكارهم من خلال الاجتماع معهم ودعوتهم للمشاركة في تخطيط مشاريع العمل.

1-2- التقدير: إن التقدير الذي يحصل عليه رجل البيع نتيجة أدائه لعمله يشجعه على الاستمرار في العمل بكفاءة ويشعره بالرضى عن العمل ويدفعه لزيادة جهوده.

1-3- الشعور بالانتماء: على المؤسسة بناء هذا الشعور وتعزيزه لدى رجال البيع من خلال منحهم حرية التعامل والاتصال مع الإدارة وعلى هذه الأخيرة أن تؤكد على روح العمل الجماعي بالمؤسسة باستعمالها كلمة "نحن بدلا من أنتم"، وهذا يشعر رجال البيع بعدم التمييز بينهم وبين الإدارة.

1-4- الإهتمام بالحياة الشخصية لرجل البيع: على المؤسسة أن تولي اهتماما بالمشاكل الشخصية لرجل البيع وظروفه العائلية لأنها تؤثر على مستوى أدائه.

1-5- مكافأة رجل البيع: يعتبر نظام مكافأة رجال البيع تحفيزا ماديا للأفراد وهو عنصر مهم ومؤثر في مستوى أداء رجال البيع باعتباره أحد العناصر المؤثرة على درجة الرضى لديهم وتتمثل أهداف نظام مكافأة رجال البيع في:²

أ- أهداف تنظيمية: هي الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من خلال نظام المكافأة وتتمثل في دفع رجال البيع إلى بذل أقصى جهد في أداء وظيفتهم وخلق لديهم درجة عالية من الإخلاص للمؤسسة واجتذاب رجال بيع أكفاء للانضمام للعمل لديها بالإضافة إلى ذلك يعتبر تحقيق الربح هدف المؤسسة وتعتبر المكافأة المقابل الذي يستحقونه رجال البيع نتيجة لمساهماتهم في تحقيق هدف الربحية، وكذا تحقيق الكفاءة في استخدام الطاقات الإنتاجية للمؤسسة من خلال بيع المنتجات (سلع وخدمات) بشكل يحقق أعلى كفاءة في التشغيل.

ب- أهداف شخصية: وهي الأهداف المتعلقة برجل البيع الذي يهدف من خلال نظام المكافأة إلى ضمان استقرار نسبي في الدخل، ووجود فرص لتحسينه وزيادته مع زيادة المجهودات المقدمة من جانبه، وزيادة كفاءتهم، ويطالب رجال البيع في هذا الصدد بعدم محاسبتهم على النتائج المرتبطة بالعوامل الخارجة عن

¹ ابتصرف من المرجع: جوان والمين، ترجمة مركز التعريب والبرمجة، أصول خدمة الزبون، (الدار العربية، بيروت، 1998)، ص 79.

² صديق محمد عفيفي، مرجع سابق، ص 457، 458.

الفصل الثاني: فعالية البيع الشخصي وتحسينها في مجال الخدمات

سيطرتهم مثل الظروف الاقتصادية وتغيرات الطلب على السلع والخدمات المقدمة وغيرها من العوامل الخارجية عن نطاقهم.

وفي تسويق الخدمات يجب أن يمكن نظام المكافأة من تحقيق أهداف الزبائن المتمثلة في قدرة المؤسسة ورجال البيع على تقديم وأداء الخدمة لكل طالبيها، وضرورة إشباع الطلب الزائد على الخدمة، وهذا بدون شك يمكن تحقيقه من خلال نظام مكافأة رجال البيع فإذا تمكن رجل البيع من تحقيق أهدافه المتعلقة بالدخل زادت مجهوداته على خدمة الزبائن وتلبية حاجاتهم ورغبتهم¹.

وهناك مجموعة من الطرق لتحفيز ومكافأة رجال البيع سنذكرها فيما يلي:

الفرع الثاني: طرق تحفيز رجال البيع: في بعض الأحيان يصعب إيجاد طرق لتحفيز رجال البيع تجعلهم يشعرون بالسعادة والامتنان، وتعتبر المكافأة أحد هذه الطرق المهمة في التحفيز لأنها تقوم على تشجيع مادي ملموس يترك اثر في نفوس رجال البيع².

وعلى العموم هناك أسلوبان لتحفيز رجال البيع وزيادة مجهوداتهم هما: أسلوب النواحي المعنوية وأسلوب نظام الأجور (المكافأة).

1- أسلوب النواحي المعنوية: ونقصد به مجموعة النواحي غير المالية التي تؤثر على نفسية رجل البيع وبالتالي على مستوى أدائه ونذكر ضمن هذا الأسلوب الطرق التالية:³

- المسابقات: تستعمل لإثارة نوعا من المنافسة بين رجال البيع من خلال حصولهم على جائزة أو هدية معينة مقابل تحقيقهم لهدف وضعته المؤسسة.

- المؤتمرات: تنظم المؤسسة اجتماعات بدعوة مديري المبيعات ورجال البيع للاجتماع قصد تشجيعهم ورفع روحهم المعنوية.

- المجالات الخاصة برجال البيع: تلجأ المؤسسة إلى إصدار بعض المجالات أو النشرات الخاصة برجال البيع لنشر أخبارهم وظروف عملهم، وإشراك رجال البيع في تحرير هذه المجالات حتى تكون لسان حال حقيقي مما يكون له أثر كبير في رفع روحه المعنوية.

- نظام الاقتراحات: تعطي المؤسسة فرصة لرجال البيع لتقديم اقتراحاتهم التي تفيد في تحسين طرق العمل، وتطبيق ما يمكن الاستفادة منه.

2- أسلوب نظام الأجور (المكافأة): هناك مجموعة من الخطوات لتصميم نظام مكافأة فعال وجيد يمكن توضيحها في الشكل الموالي:

¹ فكرة مستمدة من المرجع: شريف أحمد شريف العاصي، التسويق النظرية والتطبيق، (كلية التجارة، جامعة الزقازيق، مصر، 2000)، صص 214-215.

² لمزيد من التفصيل يمكن الجوع إلى: <http://www.cadeaux d'affaire.com> Le meilleur moyen de motiver votre force de vente.

³ لمزيد من التحصيل انظر: علي ربابعة فتحي ذياب، إدارة المبيعات، (دار الصفاء للطباعة والنشر، 1997 صص 59-60).

الفصل الثاني: فعالية البيع الشخصي وتحسينها في مجال الخدمات

الشكل رقم (20) خطوات تصميم نظام مكافأة فعال.



المصدر: محمد عبيدات وآخرون (2001)، إدارة المبيعات و البيع الشخصي، دار وائل للنشر والتوزيع
عمان الطبعة الثانية، 2001، ص168.

سنحاول شرح الخطوات المبينة في الشكل رقم (20) باختصار:

أولاً: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.

ثانياً:تحديد الأهداف الخاصة بنظام المكافأة:من الضروري أن تقوم المؤسسة بتحديد الأهداف التي تنوي تحقيقها من خلال نظام المكافأة لتصميميه بشكل يساعد على تحقيق تلك الأهداف (لقد سبق التطرق إليها في عوامل تحفيز رجال البيع).

ثالثاً:تحديد عناصر العمل البيعي المسيطر عليها من قبل رجال البيع وقياسها بموضوعية:

الفصل الثاني: فعالية البيع الشخصي وتحسينها في مجال الخدمات

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.

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

خامسا: تحديد طرق المكافأة: سوف نحاول تلخيص طرق مكافأة رجل البيع في الجدول الموالي.

الجدول رقم(07) 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. -ثبات تكلفة رجل البيع.	المرتب الثابت*
-مدع 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. -استقلالية البائع وعدم تشجيعه على روح العمل الجماعي.	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.	العلوة***

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

يبين الجدول (7) مزايا وعيوب طرق مكافأة رجل البيع والتي تتمثل في:¹

أ-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.

ب)-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.

ج)-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.

¹ لمزيد من التفصيل أنظر: Jean Pierre Helfer et Jacques Orsoni, Opcit, pp412-413

الفصل الثاني: فعالية البيع الشخصي وتحسينها في مجال الخدمات

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.

سادسا: 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...
سابعا: مناقشة النظام مع رجال البيع: يحقق كفاءة أكبر من خلال معرفة حاجاتهم ورغباتهم المنتظرة من هذا النظام.

ثامنا: السهر على تطبيق النظام ومتابعته: وتقييم 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.

ويجب التأكيد على ضرورة صياغة نظام مكافأة فعال لضمان عدم ترك رجال البيع للعمل لديها خاصة إذا تعلق الأمر ببعض الخدمات التي تحتاج إلى مهارات فنية وهندسية وأنفقت المؤسسة مبالغ مهمة في سبيل تكوينهم وتدريبهم على أداء الخدمة، وبالتالي يصعب عليها تعويض مثل هؤلاء الأشخاص الأكفاء. وحتى تضمن المؤسسة زيادة حجم المبيعات عليها أن تحدد الحجم المناسب من قوة البيع وهذا ما سنتطرق إليه في المطلب الموالي.

المطلب الرابع: حجم قوة البيع.

ترتبط كفاءة العنصر البشري داخل المؤسسة بحسن استخدام هذه الأخيرة للموارد البشرية والمادية المتاحة لديها بشيء من العقلنة والرشاد، ومنه تربط الكفاءة بعنصر التكلفة، ومن هذا المنطلق تقوم المؤسسة بتحديد الحجم اللازم لقوة البيع والتخطيط للمبيعات من أجل تخفيض التكاليف المتعلقة بقوة العمل البيعي وضمان كفاءتها.

الفرع الأول: حجم قوة البيع: على المؤسسة تحديد حجم قوة العمل البيعي بما يتناسب وقدرتها على التوظيف وتحمل التكاليف المتعلقة بالتدريب والمكافأة والتحفيز هذا من جهة ومن جهة أخرى تحديد الحجم

¹ لمزيد من التفصيل أنظر: Jean-Jacques Grouthe, **Marketing et communication commerciale**, édition Eska, Paris, 2000, p405

الفصل الثاني: فعالية البيع الشخصي وتحسينها في مجال الخدمات

الذي يمكنها من تحقيق أهدافها البيعية دون زيادة التكاليف وعلى العموم هناك مجموعة من الطرق لتحديد حجم قوة البيع أهمها:

1- طريقة عبء العمل*: تعتمد هذه الطريقة على تقدير عبء العمل (حجم العمل) اللازم لقوة البيع لتغطية النشاطات البيعية في سوق المؤسسة بقسمة هذا العبء العام على العبء المتوسط لرجل البيع الواحد، وذلك من خلال إتباع المراحل التالية¹:

- تصنيف رجال البيع حسب مجموعات الزبائن الحاليين والمرقبين.

- تقدير عدد الزيارات اللازمة لخدمة كل زبون وحسب كل صنف، والوقت اللازم لكل زيارة.

- تحديد العبء العام لتغطية كل أصناف الزبائن في السوق.

- قسمة العبء العام للعمل البيعي على العبء المتوسط لكل رجل بيع للحصول على عدد رجال البيع وبالتالي تحديد حجم قوة البيع.

2- طريقة تحليل المبيعات المتوقعة²: الأساس في هذه الطريقة هو استخدام الحجم المتوقع من المبيعات كنقطة انطلاق لتحديد عدد رجال البيع المطلوبين وتستند هذه الطريقة على:

- حجم المبيعات المتوقع.

- معدل كفاءة رجال البيع (رقم مبيعات رجال البيع).

- معدل دوران العمل في إدارة المبيعات بين رجال البيع.

والمعادلة التالية يمكن استخدامها للتوصل إلى عدد رجال البيع (حجم قوة العمل البيعي):

$$N = \frac{V_p}{V_M} (1 + T)$$

N: عدد رجال البيع.

V_p: المبيعات المحتملة.

V_M: متوسط حجم مبيعات رجل البيع الواحد.

T: معدل دوران بين رجال البيع.

3- الطريقة الحدية³: تعتمد هذه الطريقة أساساً على المقارنة بين التكاليف الإضافية الناتجة عن استخدام

كل رجل من رجال البيع بالإيرادات الإضافية عن زيادة مبيعات المؤسسة بسبب زيادة قوة البيع بوحدة واحدة أي رجل بيع إضافي)...

* لمزيد من التوضيح عن هذه الطريقة يمكنك الرجوع إلى المثال التطبيقي الموجود في المرجع: Jean piere Helfer et Jacques orsoni, op-cit, P399.

طريقة عبء العمل: Méthode basée sur la charge de travail des commerciaux: (Village Mondial, Paris, 2001), P143.

¹ René Darmos, **Pilotage dynamique de la force de vente**, (Village Mondial, Paris, 2001), P143.

² لمزيد من التفصيل أنظر: محمد عبيدات وآخرون، مرجع سابق، ص ص 129، 128.

³ Jean piere Helfer, et jacques orsoni, op-cit, p398.

الفصل الثاني: فعالية البيع الشخصي وتحسينها في مجال الخدمات

وبالتالي يمكن للمؤسسة زيادة قوة البيع طالما أن الإيراد الحدي يزيد عن التكلفة الحدية* إذ أن ذلك سيكون مربحا بينما يجب التوقف على أي إضافة إذا زادت التكاليف الحدية عن الإيراد الحدي. وعلى العموم يمكن القول أن حسن الاختيار والتدريب الجيد لرجال البيع، وتصميم نظام لتحفيزهم ومكافأتهم قادر على تحريك الطاقات الكامنة داخلهم، وتحديد الحجم المناسب لهم كلها عوامل تؤدي إلى تخفيض دوران العمالة وتحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة لبلوغها (الفعالية) وتخفيض تكاليف قوة البيع (الكفاءة) وبالإضافة إلى هذه العوامل يمكن الإشارة إلى عوامل أخرى منها:

أ- **تحديد المناطق البيعية:** يمكن تعريف المنطقة البيعية على أنها منطقة جغرافية يتواجد فيها عدد معين من الزبائن الحاليين والمرتبين بقدر يسمح بتشغيل رجل البيع بكامل طاقته¹. وتظهر أهمية المناطق البيعية في تقدير حجم الزبائن الحاليين والمرتبين للمؤسسة مما يمكن من تحديد حجم قوة العمل البيعي اللازم لتلبية حاجات ورغبات الزبون، مما يساعد على تخفيض التكاليف المتعلقة بالتوظيف والتدريب والمكافأة لعدد معين من رجال البيع الذين يمكن للمؤسسة أن تستغني عنهم، ولنا أن نتصور أن فندق لديه عدد محدود من الزبائن، وقام بتشغيل حجم كبير من أفراد الاتصال (الذين يعتبرون نوع من أنواع قوة البيع في الخدمات)، فإن ذلك سيؤدي حتما إلى ارتفاع التكاليف وهذا يحول دون تحقيق الكفاءة البيعية.

ب- **تحديد الحصة البيعية:** نقصد بالحصة البيعية مجموعة من المجهودات والنتائج التي يجب على رجل البيع تحقيقها خلال فترة زمنية معينة (عدد معين من الزبائن) وبعبارة أخرى فإن الحصة البيعية ماهي إلا أهداف تحددها المؤسسة وترغب من رجال البيع الوصول إليها². وتظهر أهمية الحصة البيعية في تحقيق كفاءة قوة العمل البيعي من خلال الحد من التكاليف البيعية حيث يتم ربط حصص المبيعات المخططة مع تكاليف تحقيق هذه المبيعات في حدود نسبة معينة من المبيعات باستمرار، ومنه تعتبر الحصة البيعية بمثابة أهداف بيعية يجب تحقيقها خلال مدة زمنية محددة مسبقا وهي تعتبر كمقدار لقياس أداء رجال البيع ومدى كفاءتهم البيعية بحيث يحدد لكل رجل بيع حصة بيعية معينة لمعرفة مدى قدرته على تحقيقها، وسنحاول التطرق في المبحث الموالي إلى كيفية تقييم أداء قوة البيع ومؤشرات قياس فعاليتها.

* التكلفة الحدية = $\frac{\text{التكلفة الإجمالية لقوة العمل البيعي}}{200 \times \text{عدد البائعين}}$

عدد البائعين

¹ طلعت عبد الحميد، مدير المبيعات الفعال، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1997، ص 535.

² حسن أحمد توفيق، إدارة المبيعات وفن البيع، (مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، القاهرة 2001) ص 268.

المبحث الثاني: تقييم أداء رجال البيع ومؤشرات قياس فعاليتهم.

لا شك أن الحديث عن تقييم أداء رجال البيع يقودنا للحديث عن الرقابة، لأن قوة البيع هم أفراد يشرف عليهم مدير، وتعتبر رقابة رجال البيع من أهم المهام المخولة له، وهي تتضمن كذلك تقييم كفاءة أدائهم والتي تعتبر جزء لا يتجزأ من عملية الرقابة المتكاملة، ومنه سنتطرق في هذا المبحث أولاً إلى رقابة قوة البيع ثم إلى تقييم أدائهم ومؤشرات قياس فعاليتهم.

المطلب الأول: رقابة رجال البيع وتقييم النشاط البيعي

يمكن تعريف الرقابة على أنها متابعة نشاط رجال البيع بهدف معالجة المشاكل وتصحيح الأوضاع بما يمكن من الحكم على نشاط قوة البيع حكماً سليماً وتحليل نتائج أعمالهم ثم تقييمها¹. من هذا التعريف نستنتج أن الرقابة هي المتابعة المستمرة لرجال البيع، للتأكد من أن العمل قد تم على الوجه السليم وبالشكل الذي تصوره المدير مسبقاً، والهدف من الرقابة هو تعظيم احتمالية تحقيق الأهداف المنتظرة من قوة البيع، وتقييم أدائها، وتتم عملية الرقابة بثلاثة خطوات هي²:

- وضع مستويات مستهدفة للأداء.

- قياس ما تم تنفيذه من أعمال.

- تقييم النشاط البيعي.

وسنحاول فيما يلي شرح هذه الخطوات باختصار.

الفرع الأول: تحديد المستويات المستهدفة للأداء: تقوم الإدارة في البداية بوضع الهدف الذي ترغب الوصول إليه من خلال قوة البيع، ويمكن أن تكون هذه الأهداف عبارة عن كمية معينة من النتائج يطلب من رجل البيع تحقيقها، خلال مدة زمنية معينة (حصة بيعية)، أو تحديد نسبة معينة من التكاليف على رجل البيع أن لا يتجاوزها وعلى العموم من الضروري أن تقوم الإدارة بتحديد هذه الأهداف بدقة وعدم المبالغة فيها ولذلك ينصح بعدم تحديدها إلا بعد تحليل أثر العوامل المتعلقة بها كالطلب الكلي في السوق على الخدمة المقدمة أو السلعة المعروضة، تحليل مبيعات المؤسسة في السنوات السابقة، حجم المنافسة في السوق، وظروف السوق العامة كالاتجاه إلى الكساد أو الراج، ومختلف الاعتبارات التي يمكن أن تؤثر على المنتج في السوق.

¹ محي الدين الأزهرى، إدارة النشاط التسويقي، دار الفكر العربي، القاهرة، 1998، ص 432.

² بتصرف من المرجع: صديق محمد عفيفي، إدارة التسويق، مكتبة عين الشمس القاهرة، 1997، ص 471.

الفصل الثاني: فعالية البيع الشخصي وتحسينها في مجال الخدمات

الفرع الثاني: قياس ما تم تنفيذه من أعمال: في هذه الخطوة تقوم الإدارة بتحديد الأعمال التي تم تنفيذها من طرف قوة البيع، ولا يخضع عمل رجل البيع للقياس الكمي فقط، وإنما يمكن استخدام وسائل أخرى غير كمية، وعلى هذا الأساس يتم وضع مجموعة من المعايير* لقياس نسبة الأعمال التي قامت بها قوة البيع. وتعتبر هذه الخطوة كمرحلة لجمع المعطيات المتعلقة بالأعمال المنجزة من قبل قوة البيع والتي تسمح لها بقياس فعاليتها.

الفرع الثالث: تقييم النشاط البيعي: لم تكن الخطوات السابقة سوى مقدمة تقودنا منطقياً إلى عملية تقييم أداء رجل البيع، الذي يعتبر مرحلة من مراحل تقييم النشاط البيعي، وعلى العموم يمر تقييم النشاط البيعي بثلاثة مراحل:

- تحليل حجم المبيعات.
- تحليل التكاليف التسويقية.
- العديد من المعايير لتقييم الأداء، مؤشرات قياس فعاليتها، وسنحاول التطرق باختصار إلى العنصر الأول والثاني، أما العنصر الثالث فسننتقل إليه بشيء من التفصيل في المطالب الموالية من هذا المبحث لأنه يعتبر موضوع دراستنا.

أولاً: تحليل حجم المبيعات¹: يفيد تحليل حجم المبيعات في تحديد درجة الاتفاق بين المبيعات الفعلية والمبيعات المتوقعة بما يمكن من اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة. وتعتمد الإدارة في تحليل المبيعات على ما يسمى بأسلوب تحليل انحرافات المبيعات لتحديد مدى الانحراف بين المبيعات الفعلية والمبيعات المتوقعة (من السلع والخدمات)، ثم تحديد أسباب هذا الانحراف وما إذا كان راجع إلى عوامل تتعلق بالسعر أو بالجهود التسويقية والبيعية أوبهما معا. وحتى تتضح هذه الطريقة نفترض المثال التالي**:

- نفترض أن خطة المبيعات (من السلع أو الخدمات) في فترة زمنية معينة لمؤسسة ما تتمثل في تحقيق مبيعات قيمتها تقدر بـ 4000 دينار: بسعر 1 دينار للوحدة.

* المعيار: هو رقم معين يستخدم كمقياس للحكم بموجبه على مدى كفاءة النشاط في فترة زمنية محددة، وعلى أساس معطيات معينة.

¹ محمد السعيد عبد الفتاح، التسويق، (دار النهضة العربية، القاهرة، 1983)، ص ص 466-467.

** إن الأرقام الواردة في المثال هي أرقام افتراضية تم الاستعانة بها في المثال لتوضيح كيفية تحليل المبيعات، ويمكنك الرجوع إلى المرجع السابق، نفس الصفحة.

الفصل الثاني: فعالية البيع الشخصي وتحسينها في مجال الخدمات

-في نهاية الفترة تبين أن المبيعات التي تحققت تتمثل في 3000 وحدة (3000 سلعة أو خدمة مقدمة) بسعر 80 سنتيم (للخدمة المقدمة أو السلعة المباعة)، ومنه تقدر قيمة المبيعات المحققة بـ 2400 دينار.
-هناك انحراف في المبيعات يساوي $4000 - 2400 = 1600$ دج.

-يجب إذن تحليل أسباب هذا الانحراف هل هو راجع إلى انخفاض السعر أو انخفاض الكمية المباعة عن تلك المقدرة نتيجة لانخفاض الكفاءة التسويقية أو كفاءة قوة البيع، ويتم ذلك على النحو التالي:

1- الانحراف بسبب انخفاض السعر:

الانحراف = (سعر البيع المتوقع - سعر البيع الفعلي) × الكمية المباعة (من السلع والخدمات).

$$= (100 \text{ سنتيم} - 80 \text{ سنتيم}) \times 3000 = 600 \text{ دينار.}$$

2- الانحراف بسبب انخفاض الكمية:

الانحراف = (الكمية المباعة المتوقعة - الكمية المباعة فعلياً) × سعر البيع المتوقع.

$$= (4000 - 3000) \times 1 \text{ دينار} = 1000 \text{ دينار.}$$

نلاحظ بأن الانحراف بسبب انخفاض الكمية أكبر من الانحراف الراجع إلى انخفاض السعر، ومنه فإن الانحرافات ترجع في معظمها إلى الفشل في تحقيق الحجم المستهدف من المبيعات (والذي قدر في هذا المثال بـ 4000 دج).

وهنا يجب على الإدارة أن تواصل التحليل على مستوى كل سلعة ومنطقة بيعية على حدى لتحديد المنطقة البيعية التي لم تتمكن من تحقيق الأهداف البيعية الخاصة وذلك تمهيدا لاتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.

ثانيا: تحليل التكاليف التسويقية:¹ تحليل التكاليف التسويقية هو استمرار لتحليل حجم المبيعات المحققة، فهو يعني دراسة وتحليل جميع التكاليف والمصروفات التسويقية التي تم إنفاقها للوصول إلى ذلك المستوى من الأرباح المحققة من خلال المجهودات التسويقية المبذولة من طرف المؤسسة.

ثالثا: معايير التحليل لقياس وتقييم أداء رجال البيع: حتى تكون عملية تقييم الأداء في المجال البيعي متكاملة ومنظمة من الضروري المرور بالمراحل السابقة الذكر والمتمثلة في تحليل حجم المبيعات وتحليل التكاليف التسويقية وسنتحدث في المطلب الموالي عن تقييم أداء قوة البيع ومختلف المعايير المستعملة في تقييم هذا الأداء.

¹ محمد عبيدات وآخرون (2001)، مرجع سابق، ص 261.

المطلب الثاني: تقييم أداء قوة البيع وأهميته.

ويسمح تقييم الأداء بمعرفة مدى فعالية قوة البيع من خلال مقارنة المعايير الموضوعية بالأداء الفعلي أو عن طريق مقارنة الأداء الحالي بالأداء الماضي¹

وتظهر أهمية تقييم أداء رجل البيع كإجراء تستخدمه الإدارة المسؤولة من خلال مساهمته في تحقيق كفاءة وفعالية قوة البيع وسنحاول إظهار ذلك فيما يلي:²

■ التقييم الفعال يساعد على تحديد مجالات الضعف في جهود قوة البيع، فمن خلال نتائج التقييم يمكن لمدير المبيعات أن يكشف مدى حاجة القوة البيعية للتدريب في المستقبل، وليس هذا فقط، بل يستطيع تحديد نوعية البرامج التدريبية اللازمة للتخلص من تلك الجوانب ذات التأثير السلبي على جهود رجل البيع وبالتالي تحسين مستوى الأداء في المستقبل.

■ تحليل وتقييم الأداء يساهم في تحسين نوعية الإشراف على قوة البيع في الميدان إذ أنه من الصعوبة الإشراف بفعالية على رجال البيع دونما معرفة ما إذا كان رجل البيع يمارس عمله بشكل صحيح أو عكس ذلك، فمثلاً إذا دلت نتائج التحليل أن رقم المبيعات الذي حققه رجل بيع معين كان دون المستوى (أو المعيار الموضوع في الخطة)، فإن ذلك سيتضح من خلال التقييم وبالتالي يستطيع مدير المبيعات أو الشخص المسؤول عن التقييم، معرفة السبب وراء هذا المستوى المتدني لرقم المبيعات الفعلي، وعلى ضوء معرفة السبب يستطيع المقيم تحديد الإجراء المناسب لتقادي ذلك في المستقبل.

■ التقييم الجيد يساهم على رفع الروح المعنوية لقوة البيع، فرجل البيع الذي يعرف ما الذي عليه إنجازه وما الذي يتوقع منه، ويعرف ماهي المكافأة التي سيحصل عليها في النهاية، فإن ذلك يساهم في رفع الروح المعنوية له لأن عملية التقييم سوف تكون عادلة وموضوعية، وعليه فإن التقييم الجيد يجب أن يفرق بين أداء رجال البيع.

وبالرغم من أهمية التقييم ودوره في تحقيق كفاءة وفعالية قوة البيع إلا أن هذه العملية تواجه صعوبات ومشاكل قد تؤثر على السير الحسن لها كالوقت اللازم لإجراء هذا التقييم (يستغرق الوقت)، والمؤهلات اللازم توفرها في الشخص المكلف به، والتكاليف الناتجة عن ضرورة إتباع إجراءات دقيقة لتقييم جهود قوة البيع. ضف إلى ذلك صعوبة تطوير معايير لتقييم هذا الأداء. وسنحاول فيما يلي التطرق إلى بعض المعايير المتعلقة بتقييم هذا الأداء.

¹ أمين عبد العزيز حسن، استراتيجيات التسويق في القرن الحادي والعشرين، دار قباء للطباعة و التوزيع، القاهرة، ص286.

² محمد عبيدات وآخرون (2001)، نفس المرجع السابق، ص277، 278.

الفصل الثاني: فعالية البيع الشخصي وتحسينها في مجال الخدمات

الفرع الأول: معايير تقييم أداء قوة البيع:

لتقييم أداء قوة البيع لا بد على المؤسسة تطوير معايير يتم بموجبها تحديد كيفية الأداء الذي تم فعلا وعلى ضوء النتيجة المتوصل إليها يتم اتخاذ القرارات المناسبة في هذا المجال، ويعتمد تطوير معايير تقييم قوة البيع على طبيعة النشاط الذي ترغب المؤسسة في قياسه وعادة ما تستخدم هذه المعايير كأهداف للإنجاز وتمثل نقطة يقاس على ضوءها أداء رجل البيع.

ومعايير القياس والتقييم فهي على أنواع¹: هناك معايير تاريخية، ومعايير صناعية والمعايير النمطية، فالمعيار التاريخي للنشاط الواحد يستخرج عن طريق المتوسط لنفس أرقام هذا النشاط في فترات سابقة ومحددة ويستخدم هذا النوع في تقييم الأداء في الفترة الحالية بالرجوع إلى الفترات السابقة.

أما المعيار الصناعي فهو متوسط النسبة المأخوذة لمجموعة كبيرة من المؤسسات التي تنتمي إلى الصناعة نفسها في فترة زمنية واحدة.

والمعيار النمطي هو المعيار المتفق عليه في مجال النشاط البيعي قد يكون حجم معين من المبيعات أو منطقة أو حصة بيعية معينة، أو اكتساب عدد معين من الزبائن وغيرها، ويشترط أن يكون معيار موضوعي يتناسب وقدرات وإمكانات رجل البيع.

ولقياس مدى فعالية الجهود البيعية على الإدارة أن تأخذ بعين الاعتبار الموازنة بين المخرجات* في مقابل المدخلات**، مثل العلاقة بين حجم المبيعات والزيارات الميدانية أو العلاقة بين الطلبات والزيارات الميدانية، أو العلاقة بين هامش الربح الإجمالي وحجم الطلبية، أو العلاقة بين حجم المبيعات والمصاريف البيعية.

وسنحاول فيما التطرق إلى أهم المؤشرات التي تعتبر كأساس لتقييم فعالية قوة البيع.

المطلب الثالث: مؤشرات قياس فعالية قوة البيع

في هذا الخصوص تجدر الإشارة إلا أنه بالرغم من عدم توفر مؤشر معين يلقي القبول العام بحيث يمكن استخدامه لقياس فعالية رجال البيع إلا أنه من الممكن عرض بعض المؤشرات الكمية والنوعية التي يمكن أن تلجأ إليها المؤسسة لقياس فعالية قوة البيع، ولكن مع ضرورة الأخذ في عين الاعتبار مايلي:²

¹بتصرف من نفس المرجع السابق، ص 287..

*المخرجات: تتمثل في النتيجة المحققة، مثل: مجمل الربح الخاص بخط المنتجات، عدد الزبائن الجدد، رقم الأعمال الذي تم تحقيقه.....

**المدخلات: تتمثل في الجهود المبذولة مثل: عدد زيارات رجل البيع، المصروفات البيعية، الأنشطة غير البيعية التي يقوم بها رجل البيع....

² عبد السلام أبو قحف التسويق، مدخل تطبيقي دار الجامعة الجديدة الاسكندرية 2002، ص 641.

الفصل الثاني: فعالية البيع الشخصي وتحسينها في مجال الخدمات

- يجب أن تحدّد المؤسسة حجم المبيعات المطلوب تحقيقها خلال فترة زمنية معينة (سنة أو سنتان أو أكثر)، حيث يعتبر هذا الحجم كمعيار للمقارنة بين النتائج الفعلية والنتائج المراد تحقيقها من طرف قوة البيع.

- ضرورة تحديد الميزانية اللازمة لقوة البيع والتي تمكنهم من تحقيق الأهداف المخططة، وتدريبهم خاصة في مجال الخدمات لإكسابهم مهارات تقديم الخدمة للزبون.

- إن حجم المبيعات المستهدف (المخطط) خلال فترة زمنية معينة يمكن تحديده إما في ضوء مبيعات المؤسسة السابقة، أو الاستعانة بأساليب التنبؤ المتعلقة بالطلب أو البيانات الخاصة بصناعة الخدمات.... الخ.

- عند حساب مؤشرات قياس فعالية رجل البيع (والتي سنذكرها فيما بعد)، لا يجب المقارنة على أساس المعيار الذي وضعته المؤسسة فحسب وإنما يجب الأخذ في الاعتبار أساسين هما:

أ- المقارنة الأفقية من خلال مقارنة أداء رجل البيع في المؤسسة بمتوسطات رجل البيع على مستوى الصناعة ككل أي المقارنة مع أداء رجال البيع لمؤسسات التي تشغل بنفس الصناعة.

ب- المقارنة الرأسية أي المقارنة بالإنجاز في السنوات السابقة.

وفيما يلي سنتطرق إلى أهم المؤشرات الكمية والنوعية لقياس فعالية قوة البيع.

الفرع الأول :- المؤشرات الكمية لقياس فعالية رجل البيع: يمكن عرض عدد من المؤشرات الكمية التي تسمح بقياس مدى فعالية قوة البيع والتي تتمثل فيما يلي¹:

1- حساب ميزانية رجال البيع لقياس مدى فعالية دينار أو أجر أو مكافأة رجال البيع في توليد قيمة معينة من المبيعات، ويمكن حساب هذه النسبة كالآتي:

المبيعات بالقيمة أو الكمية
إجمالي تكاليف رجال البيع

1-2 قياس الفعالية من خلال حساب إنتاجية رجل البيع الواحد، وبحسب كالآتي:

المبيعات بالقيم أو الكمية
عدد رجال البيع

1-3 قياس الفعالية من خلال حساب نصيب المبيعات من تكاليف (ميزانية) رجال البيع، وبحسب كالآتي:

ميزانية تكاليف رجال البيع
المبيعات (بالقيمة أو الكمية)

وتطبق هذه المعادلة بصورة مجملة لجميع تكاليف رجال البيع (المرتبات المكفأة، أي انفاق آخر)، ويمكن تطبيقها بالنسبة للمرتبات أو المكافأة فقط، فمثلا في حالة الرغبة في قياس نصيب الوحدة الواحدة أو الدينار الواحد للمبيعات من مكافأة رجال البيع، يتم حساب هذه النسبة كالآتي:

¹ نفس المرجع السابق، عبد السلام ابو قحف، ص ص 643، 645.

الفصل الثاني: فعالية البيع الشخصي وتحسينها في مجال الخدمات

مكافأة رجال البيع
المبيعات (بالقيمة أو الكمية)

1-4 مدى إسهام رجل البيع في تحقيق الأرباح، من خلال معدل العائد على جهود رجال البيع والذي يحسب كالآتي:

صافي الربح الناتج عن نشاط البيع الشخصي
عدد رجال البيع أو (تكلفة رجال البيع)

1-5 فعالية حركة رجال البيع، وتقاس عن طريق حساب النسب والمعدلات الآتية: معدل دوران رجال البيع، ويمكن حسابه كالآتي:

عدد تاركي العمل
متوسط عدد رجال البيع

نسبة الغياب أو نسبة عدم فعالية أيام العمل و تحسب كالآتي:

عدد أيام الغياب
عدد أيام العمل الإجمالية

-متوسط الأجر والمكافأة الإجمالية لرجل البيع الواحد، وتحسب الآتي:

ميزانية رجال البيع
متوسط عدد رجال البيع

1-6-قياس فعالية رجال البيع من خلال الزيارات والمقابلات التي يقومون بها بحساب نسبة الطلبات التي تم تحقيقها إلى عدد المقابلات والزيادات المنجزة من قبل رجل البيع الواحد وفق المعادلة التالية:

عدد الطلبات المحققة من طرف رجل البيع الواحد
عدد المقابلات والزيادات المنجزة من طرف رجل البيع الواحد.

فإذا أمكن الحصول مثلاً على 10 طلبات من 100 زيارة أو مقابلة قام بها رجل البيع مع الزبائن فإن النسبة هي 10% ويمكن مقارنة هذه النسبة مع عدد من رجال البيع للتعرف على مدى انخفاض الفعالية مع بعضهم البعض¹.

وهناك نسب أخرى تمكن من معرفة مدى فعالية الزيارات يمكن حسابها وفق المعادلات التالية²:

$$\frac{\text{عدد الزيارات أو المقابلات المنجزة}}{\text{عدد الزيارات أو المقابلات المخططة}}$$

¹ يسرى خضر إسماعيل، المبيعات والسياسات التسويقية، دار النهضة العربية، مصر، بدون سنة، ص 295.

² Armand Dayan ,Marketing BtoB(Librairie vuibert,paris,5^{eme} édition,2002) P 204.

الفصل الثاني: فعالية البيع الشخصي وتحسينها في مجال الخدمات

عدد الزبائن المفقودين

عدد الزبائن الجدد

عدد الزبائن الجدد

عدد الزيارات

- 1-7 وهناك مؤشرات أخرى يمكن الاستعانة بها لقياس فعالية رجل البيع هي:
 - مقارنة المبيعات الفعلية بالمبيعات المخططة.
 - مقارنة تكاليف رجال البيع بالتكاليف المخططة.
 - عدد الطلبات الفعلية بالطلبات المتوقعة (المخططة).

إن استعمال المؤشرات الكمية السابقة الذكر لقياس فعالية قوة البيع يتطلب من المؤسسة توفرها على معطيات صحيحة ودقيقة للوصول إلى نتائج فعلية، وفي حالة عدم توفر المؤسسة على هذه المعطيات يمكنها البحث عن مؤشرات نوعية لقياس فعالية رجل البيع، وسنحاول التطرق فيما يلي إلى أهم المؤشرات النوعية التي تستعملها المؤسسة الخدمية لقياس مدى فعالية قوتها البيعية.

الفرع الثاني:- المؤشرات النوعية لقياس فعالية قوة البيع:

يمكن عرض بعض المؤثرات النوعية التي يمكن للمؤسسة اللجوء إليها لقياس مدى فعالية قوة البيع وسنحاول تلخيصها فيما يلي:¹

1 تتبع ومراقبة سلوك المستهلك: تحاول المؤسسة قياس التغيرات في الاتجاهات والمواقف التي يحملها الزبائن اتجاهها، كوسيلة لتقييم فعاليتها وخاصة في الخدمات أين يعتبر أفراد الاتصال (قوة البيع) واجهة المؤسسة في التعامل مع الزبائن.

وبعد مقياس سلوك المستهلك أهم مقياس يمكن استخدامه في المؤسسات الخدمية، صنف إلى أن الهدف الأساسي لجهود قوة البيع هو التأثير على سلوك المستهلك، ويمكن للمؤسسة دراسة التغيرات في سلوك المستهلك على النحو التالي:

أ- دراسة استرجاعية: تتم هذه الدراسة بسؤال عينة من مستعملي الخدمات المقدمة من طرف قوة البيع في الفترة الحالية والفترة السابقة، لمعرفة مدى فعالية النشاط البيعي في فترات مختلفة.

¹ يتصرف من المرجع: هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، مرجع سابق ص ص 421، 424.

الفصل الثاني: فعالية البيع الشخصي وتحسينها في مجال الخدمات

ب- الدراسة المقطعية: تتم هذه الدراسة من خلال مقارنة سلوك عينات مختلفة من مستعملي الخدمات المقدمة من طرف قوة البيع لمعرفة مدى قدرة رجال البيع على إشباع حاجات ورغبات شرائح مختلفة من الزبائن.

2- **رضى المستهلك:** أغلبية المؤسسات الخدمية ذات توجه نحو المستهلك، تدرك أن رضى المستهلك مؤشر رئيسي لقياس مدى نجاحها المرتبط بنجاح أفراد الاتصال (قوة البيع) وقدرتهم على تحقيق رضى المستهلك، والذي يعتبر الناتج النهائي للتقييم الذي يجريه الزبون لعملية تبادل معينة¹، هذا الأخير لديه ثلاثة حالات من الإشباع والرضى هي:

- إذا تجاوزت النتائج مع توقعاته فإنه يشعر برضى عال.

- إذا تساوت النتائج مع توقعاته فسوف يشعر بالرضى.

- إذا لم تصل النتائج إلى مستوى توقعاته فسوف يشعر بعدم الرضى.

ولفهم الرضى يجب أن نفهم كيف يحدّد الزبائن توقعاتهم اتجاه الخدمات المقدمة من طرف أفراد الاتصال، هذه التوقعات يمكن لرجل البيع تحديدها من خلال خبرته وتجربته السابقة في نفس الظروف والمواقف التي واجهته مع مختلف الزبائن، وأهم الطرق المستعملة في قياس رضى المستهلك عن الخدمات المقدمة من طرف قوة البيع ما يلي:

أ2: **التقرير المباشر للرضى:** وهو يعتمد على توزيع استبيان على الزبائن يحتوي أسئلة على النحو التالي: ضع إشارة حول مدى رضاك حول الخدمات المقدمة من طرف قوة البيع وذلك تبعا للمقياس الموضح في الجدول الموالي:

جدول رقم (08): درجة الرضى لدى الزبون

5	4	3	2	1
راض جدا	راض	محايد	غير راض	غير راض جدا

المصدر: هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص 422.

وبعد الوصول إلى نتائج يمكن حساب نسبة الأشخاص الرضيين عن أداء قوة البيع، ولنجاح هذه الطريقة من الضروري اختيار العينة وحجمها بعناية، ومن الأحسن توكيل المهمة إلى مكاتب دراسات متخصصة في هذا المجال.

ب2: **اشتقاق عدم الرضى:** تعتمد هذه الطريقة على تحديد الفجوة الواقعة بين توقعات الزبون اتجاه الخدمات المقدمة من طرف قوة البيع وبين الأداء الفعلي، ويتم ذلك من خلال استبيان يتضمن سؤالين:

¹ بشير عباس العلاق: حميد عبد النبي، تسويق الخدمات، مدخل إستراتيجي وظيفي تطبيقي، (دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2001)، ص 364..

الفصل الثاني: فعالية البيع الشخصي وتحسينها في مجال الخدمات

-ما هو رأيك في الأداء الفعلي لقوة البيع؟ ويتم الإجابة من طرف الزبون بوضع علامة في الخانة المناسبة له، كما يوضح الجدول الموالي:

جدول رقم (09): درجة الأداء الفعلي لرجل البيع بالنسبة للزبون

حد أدنى	1	2	3	4	5	6	7	حد أعلى
		x						

المصدر: هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص 422.

ب-ما هي توقعاتك السابقة اتجاه الخدمة المقدمة من طرف قوة البيع؟ وتتم الإجابة من طرف الزبون بوضع علامة في الخانة المناسبة لتوقعاته السابقة اتجاه الخدمة كما يوضح الجدول الموالي:

جدول رقم (10): درجة توقعات الزبون اتجاه الخدمة المقدمة من طرف قوة البيع.

حد أدنى	1	2	3	4	5	6	7	حد أعلى
					x			

المصدر: نفس المرجع السابق ص 423.

وإذا افترضنا أن الزبون قد اختار في السؤال (أ) الرقم 2، وفي السؤال (ب) الرقم 5، فإننا نستطيع استنتاج عدم وجود فعالية في أداء قوة البيع يبلغ مقدارها $3 = (2 - 5)$ ، وكلما كان الفرق كبير بين توقعات الزبون والأداء الفعلي للخدمة من طرف قوة البيع كلما زاد مقدار عدم الفعالية، وبالتالي زادت درجة عدم الرضى لدى الزبون.

ج3 مقياس الأداء (الأهمية، النوعية): إن مقاييس الرضى المباشرة والمشتقة السابقة الذكر لا تحدّد درجة أهمية ونوعية أداء قوة البيع لذلك يمكن استعمال مقاييس الأداء لمعرفة نوعية وأهمية الخدمات المقدمة بالنسبة للزبون عن طريق تقييم عناصر مختلفة متعلقة بهذا الأداء من طرف الزبون، وسنحاول توضيح ذلك من خلال الجدولين المواليين:

جدول (11): مقياس الأهمية.

1	2	3	4
غير مهم جداً	غير مهم	مهم	مهم جداً

المصدر: نفس المرجع السابق، ص 424.

الفصل الثاني: فعالية البيع الشخصي وتحسينها في مجال الخدمات

جدول (12): مقياس النوعية.

4	3	2	1
ممتازة	جيدة	مقبولة	ضعيفة

المصدر: نفس المرجع السابق، ص 424.

من خلال مقياس الأداء (الأهمية، النوعية) يمكن للمؤسسة الوصول إلى نتائج تحدد درجة أهمية ونوعية الخدمة من وجهة نظر الزبون، وهذا بدوره يسمح بتحديد فعالية الأداء لقوة البيع، من خلال المقارنة بين النتائج المتوصل إليها والمعيار الذي وضعته المؤسسة وتسعى إلى تحقيقه. وبالإضافة إلى المؤشرات السابقة الذكر على المؤسسة أن تولي اهتماما كبيرا لتحسين فعالية البيع الشخصي في مجال الخدمات، وهذا ما سنتطرق إليه في المبحث الموالي.

المبحث الثالث: تحسين فعالية البيع الشخصي في الخدمات

لقد أصبح البيع الشخصي العمود الفقري للاتصالات في تسويق الخدمات، وخاصة بالنظر إلى أهميته البالغة كتقنية مهمة وحاسمة من تقنيات المزيج الترويجي، فإن الضرورة تقتضي أن تولي مؤسسات الخدمات اهتماما خاصا بتحسين فعاليته، وذلك من خلال تحديد أهم متطلبات البيع الشخصي الفعال في الخدمات، وكيفية تقديم رجل البيع لخدمة تكون عند مستوى توقعات الزبون، ومحاولة وضع منهج مثالي للتخلص من أهم المعوقات التي تواجه عملية الاتصال الشخصي في الخدمات.

المطلب الأول: متطلبات البيع الشخصي الفعال في الخدمات

للبيع الشخصي في قطاع الخدمات متطلبات خاصة ينبغي توافرها لضمان الفعالية والتأثير المطلوبين، ومن أبرز هذه المتطلبات ما يلي:¹

الفرع الأول: - ضرورة إقامة علاقة شخصية طيبة مع الزبون: إن الاتصالات الشخصية الطيبة بين مقدم الخدمة والزبون تؤدي إلى تحقيق حالة من الرضى المتبادل، كالسمعة الطيبة التي تريد المؤسسة الخدمية ترسيخها في أذهان الجمهور، يجب أن تدعمها جهود مكثفة من خلال عناصر الترويج المختلفة، لتكريس حالة اعتزاز المؤسسة بزيائنها الحاليين والمحتملين، وهذا لا يحصل إلا من خلال الواقع الميداني الذي يعيشه المستفيد من الخدمة مع مؤسسة الخدمة.

¹ يشير عباس العلاق: حميد عبد النبي الطائي، مرجع سابق ص 352-354.

الفصل الثاني: فعالية البيع الشخصي وتحسينها في مجال الخدمات

إلا أن مستوى الاتصال الشخصي مع الزبون لذي تسعى المؤسسة لتقويته و إستمراريته لا يخلو من المشاكل والمعوقات، فتكلفة الاتصال الشخصي عالية جدا وهو يحتاج إلى عدد كبير من المؤهلين تأهيلا جيدا وإلى إمكانيات وموارد هائلة (بيئية مادية راقية مثلا).

الفرع الثاني- ضرورة تبني توجه مهني(حرفي): يتطلع المستفيد إلى الحصول على خدمة راقية* من أشخاص يعتمد عليهم، ويجب توليد ثقة لدى الزبون على أن البائع قادر على تقديم خدمة عند مستوى توقعاته، ولذلك فإن بيع الخدمات يتطلب من العاملين أن يكونوا مؤهلين في تقديم الخدمات (المعرفة الجيدة بالخدمة التي يقدمونها)، كما يجب أن يدرك الزبون على أن مقدم الخدمة يعمل على أسس الاحتراف، ومظهر البائع وتصرفاته وسلوكياته ومواقفه يجب أن تتطابق مع وجهة نظر الزبون وما يتوقعه اتجاه الخدمة المقدمة.

الفرع الثالث- ضرورة ترسيخ صورة إيجابية في ذهن المستفيد: إن الصورة الذهنية الإيجابية التي يكونها الزبون عن المؤسسة لا تتكون في فراغ، بل تتطلب جهودا كبيرة، أين تلعب عناصر المزيج الاتصالي دورا مهما في إيصال رسالة المؤسسة وترسيخها، بشكل إيجابي في ذهن الجمهور، إلا أن هذا وحده لا يكفي، بل يجب تكريس الجهود الترويجية باتجاه تطوير صورة ذهنية لدى الزبون تتناسب مع الصورة الذهنية التي تريد المؤسسة الخدمية ترسيخها في ذهن الجمهور، فالانطباعات الجيدة التي يكونها هذا الأخير عن المؤسسة تؤثر على قرارات انتمائهم وولائهم لهذه المؤسسة.

ولا عجب أن يؤكد كثير من الباحثين في تسويق الخدمات على حقيقة مفادها أن سمعة المؤسسة الخدمية هي رأس مالها الحقيقي، فالخدمات تنسم باللاملموسية وهذه الخاصية تملي على المؤسسة الخدمية مسؤولية تعزيز سمعتها في أذهان الجمهور.

وعليه فإن البيع الشخصي يساهم في تعزيز صورة المؤسسة في أذهان الجمهور الذي قد يقيّمها على ضوء كفاءة وفعالية رجال البيع لديها. إن سلوك هؤلاء ومواقفهم، وطريقة تعاملهم مع الجمهور تعد من العوامل الحاسمة في تكوين الصورة الذهنية للمؤسسة.

الفرع الرابع- ضرورة بيع خدمات وليس خدمة واحدة: عندما تقوم المؤسسة ببيع الخدمة الأساسية يمكنها أن تستفيد من بيع خدمات جانبية أخرى، والتي تعتبر مكملة وداعمة للخدمة الأساسية من جهة، ومن جهة أخرى فإن الزبون سيستفيد أيضا من هذه الخدمات الجانبية لأنه سيلقى مجموعة من الحاجات والرغبات في نفس المكان وهو بذلك سيدخر الوقت والجهد للتنقل إلى مكان آخر للحصول على خدمات مكملة للخدمة الأساسية، ونلاحظ اليوم أن شركات الطيران والمطاعم وشركات التأمين وغيرها صارت تقدم

* يقصد بالزقي هنا أن يكون مقدم الخدمة ذو مهارة احترافية ولديه توجّه احترافي في تقديم الخدمة.

الفصل الثاني: فعالية البيع الشخصي وتحسينها في مجال الخدمات

خدمات إضافية داعمة للخدمة الأساسية التي تقدمها شركات الطيران مثلا تقدم خدمات استشارية للمسافرين، والمطاعم أصبحت تنظم حفلات وسهرات إلى جانب خدمة الإطعام والفنادق صارت تنظم رحلات سياحية لزيائنها، وكل هذه الخدمات أصبحت تساهم في ترغيب الناس بشراء الخدمة الجوهر. إن توفر العناصر السابقة ضرورية حتى يكون البيع الشخصي فعالا في الخدمات ولكن هذا وحده لا يكفي لتحقيق الأهداف التي خططتها المؤسسة، بل على رجل البيع أن يقدم خدمة تكون عند مستوى توقعات الزبون، ولذلك سنتطرق في المطلب الموالي إلى أهم العوامل المؤثرة على توقعات الزبون وكيفية تقديم رجل البيع لخدمة يفوق مستواها المستوى الذي توقعه الزبون.

المطلب الثاني: تقديم رجل البيع لخدمة تفوق مستوى توقعات الزبون

لقد سبق وأن تطرقنا في المبحث السابق إلى أن رضى الزبون له علاقة بمستوى توقعاته اتجاه الخدمات المقدمة، حيث تزداد نسبة الرضى لديه كلما كانت النتائج المتعلقة بمستوى الأداء الفعلي للخدمة يفوق مستوى توقعاته وهدف كل مؤسسة خدمية تحقيق أكبر نسبة من الرضى لدى مختلف الزبائن، وحتى تتمكن من ذلك عليها القيام بإدارة توقعات الزبائن وتحديد أهم العوامل المؤثرة على هذه التوقعات ومحاولة تقديم خدمة عند مستوى توقع الزبون أو عند مستوى يفوق توقعاته.

الفرع الأول - إدارة توقعات الزبون¹: نقصد بتوقعات الزبون تلك الاعتقادات التي تتكون لدى الزبون ويتوقع توفرها في المنتج (سلعة أو خدمة) المقدم له، ويستخدم الزبون هذه الاعتقادات كمعيار للحكم على مستوى كفاءة الأداء وفعاليته بالنسبة له وتحدد توقعات الزبون نتيجة لتفاعل أربع قوى تتمثل في احتياجات الزبون، خبرته السابقة في استعمال المنتج، تأثره بآراء ووجهات نظر الجماعات المرجعية^{*}، الجهود الترويجية للمؤسسة الخدمية والتي تقوم بها بهدف التأثير على سلوك المستهلك.

وعادة ما يضع الزبون ثلاثة مستويات لتوقعاته اتجاه الخدمات المقدمة له من طرف بائعي الخدمات وهي:

1- مستوى الخدمة الأساسي: وهو الحد الأدنى من التوقعات التي ترضي الزبون، وإن لم يتوفر هذا الحد فإن الزبون سيمتنع عن التعامل مع المؤسسة الخدمية ثانية.

2- مستوى الخدمة المرغوب: هو مستوى الأداء الذي يتوقع الزبون أن يحصل عليه مقابل القيمة المالية التي يدفعها، وتحقق المستوى يؤدي إلى شعور الزبون بالرضى وكسب ولائه.

¹ عصام الدين أبو علق، التسويق، المفاهيم، الاستراتيجيات، النظرية والتطبيق، (مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002)، ص 511، 512.

* الجماعات المرجعية، هي الجماعة التي ينتمي إليها الفرد وهي تؤثر على تصرفاته وسلوكاته، وقد تكون هذه الجماعة: زملاء الدراسة أو العمل، أو أصدقاء النادي أو الحي.....

الفصل الثاني: فعالية البيع الشخصي وتحسينها في مجال الخدمات

3- مستوى الخدمة غير المسبوق: هو مستوى الخدمة الذي يفوق توقعات الزبون (يفوق مستوى الخدمة المرغوب) ويؤدي بلوغه إلى تحقيق ميزة تنافسية، وزيادة ولاء الزبون، وتعظيم درجة الرضى لديه، وبناء علاقة مستمرة معه.

إن المستويات السابقة الذكر وخاصة مستوى الخدمة المرغوب ومستوى الخدمة غير المسبوق من المعايير الحقيقية والصادقة للحكم على كفاءة الخدمة المقدمة وفعاليتها من وجهة نظر الزبون، هذا الأخير الذي يستعمله كمعيار للمقارنة بينه وبين مستوى الأداء المدرك للخدمة.

ومستوى الأداء المدرك هو الشعور الذي يلتمسه الزبون بعد تقديم الخدمة ويتحدد هذا الشعور نتيجة تفاعل ثلاث قوى أساسية هي:

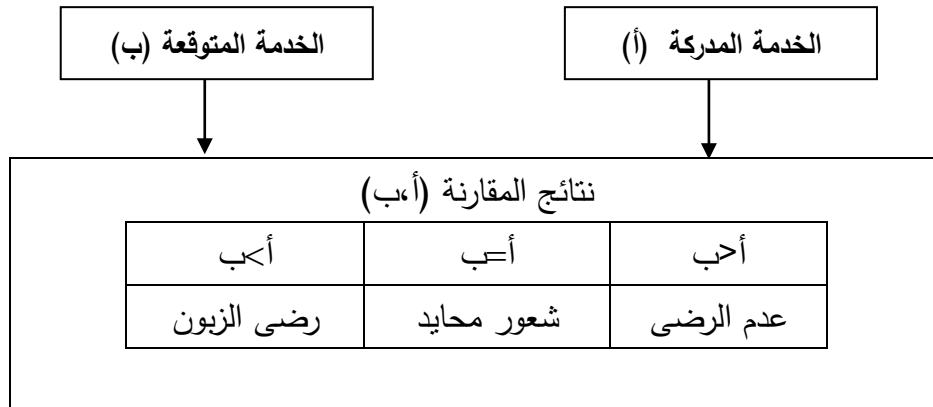
أ- البعد الوظيفي: ويتمثل في أسلوب تقديم الخدمة، وهو يرتبط أساسا بالتفاعل الشخصي بين مقدم الخدمة وملتقي الخدمة.

ب- البعد الفني: يتمثل في مواصفات الخدمة التي يحصل عليها الزبون.

ج- الصورة الذهنية للزبون عن المؤسسة: تمثل الكيفية التي يدرك بها الزبون المؤسسة الخدمية التي يتعامل معها.

ومنه فإن الزبون سيقارن بين الخدمة المدركة أي التي حصل عليها فعلا والتي تعطي له مستوى معين من (الأداء المدرك)، وبين الخدمة التي كان يتوقعها ويمكن توضيح هذه المقارنة من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (21): نتائج إدارة توقعات الزبون



المصدر: نفس المرجع السابق، ص 513.

من خلال الشكل رقم (21) نلاحظ أنه إذا كان مستوى الخدمة المدركة أقل من مستوى الخدمة المتوقعة فإن الزبون سيشعر بالاستياء وعدم الرضى، أما إذا كان المستويان متساويين فإن شعور الزبون سيكون محايدا أما إذا كان مستوى الخدمة المدركة أكبر من مستوى الخدمة التي كان يتوقعها الزبون فإن هذا الأخير سيشعر بدرجة أعلى من الرضى ويزداد تمسكه بالمؤسسة.

الفصل الثاني: فعالية البيع الشخصي وتحسينها في مجال الخدمات

من خلال ما سبق يمكن القول بأن إدارة توقعات الزبون هي الطريقة التي تمكن المؤسسة من فهم طبيعة وأبعاد هذه التوقعات والاعتراف بأهميتها بهدف الوصول بمستوى الأداء المدرك إلى مستوى الأداء المرغوب من جانب الزبائن، بل والسعي دائما إلى تحقيق أداء مدرك أكبر من مستوى أداء متوقع، وبهذا الصدد فإن السؤال الذي يطرح نفسه: هو كيف يمكن للمؤسسة إدارة توقعات الزبون؟.

الفرع الثاني- كيفية إدارة توقعات الزبون: تستطيع المؤسسة إدارة توقعات زبائنهم بشكل فعال من خلال الالتزام بالوعود التي قطعتها على نفسها اتجاههم، والاعتماد على الاتصال الشخصي (قوة البيع) الفعال معهم، وهذا يحتاج منها التأكيد على العوامل التالية:¹

1- التأكيد على عامل الثقة في تقديم الخدمة من طرف رجال البيع: إن ما يزيد ثقة الزبون ويؤكد لها هو تقديم رجل البيع لخدمة بشكل صحيح منذ المرة الأولى، لأن الزبون يحكم على نوعية الأداء وفعاليتها منذ التجربة الأولى، والتي على أساسها سيقدر استمرار تعامله مع المؤسسة من عدمه، وللتأكيد على أداء الخدمة بشكل صحيح تقوم المؤسسة بحسن اختيار رجال البيع وتدريبهم ووضع نظام فعال لمكافأته وتحفيزهم.

2- الاتصال الدائم مع الزبائن: على رجل البيع (مقدم الخدمة) بناء علاقة مستمرة ودائمة مع الزبون وذلك لفهم توقعاته واهتماماته والتمكن من شرح طبيعة الخدمة له، والتعبير عن امتنانهم وشكرهم العميق له على اختياره لخدمات مؤسستهم.

3- التأكد من أن الوعود واقعية: وهذا يعني أن المؤسسة يجب أن لا تغالي في وعودها اتجاه الزبون، ويجب أن لا تعطي وعودا لا تستطيع الوفاء بها، أو تعكس ما تقدمه في الواقع، فالوعد الذي لا تتمكن المؤسسة من تحقيقها تؤدي إلى خلق حالة عدم الثقة لدى الزبون.²

والخدمة ماهي إلا تفاعل بين مقدم الخدمة والزبون، ولو قامت المؤسسة بالاتصال الدائم مع الزبون لتمكنت من فهم توقعاته وإدارتها لتقليص الفجوة بين الخدمة المدركة والخدمة المتوقعة، وفيما يلي سنقدم جدول يبين أهم مكونات الاتصال الفعال مع الزبائن.

وفيما يلي سنقدم جدول يبين أهم مكونات الاتصال الفعال مع الزبائن.

¹ لمزيد من التفصيل أنظر هاني حامد الضمور، مرجع سابق ص 374، 375.

² يشير عباس العلاق، حميد عبد النبي الطائي، مرجع سابق ص 344.

الفصل الثاني: فعالية البيع الشخصي وتحسينها في مجال الخدمات

جدول (13): أهم مكونات الاتصال الشخصي الفعال مع الزبائن.

المكونات الرئيسية للاتصال الفعال مع الزبائن
- جعل بائعي الخدمات من السهل الوصول إليهم عند طلبهم أو الحاجة إليهم من قبل الزبائن.
- تشجيع الزبائن على الاتصال المستمر بالمؤسسة والإبداء برأيهم بكل حرية حول الخدمة المقدمة لهم.
- تدريب بائعي الخدمات على تقديم الخدمة بشكل صحيح والاستجابة للزبائن والاهتمام بهم وإبداء الرغبة في رعايتهم.
- مكافأة وتحفيز أفراد الاتصال الذين لديهم قدرة على تقوية العلاقات مع زبائن المؤسسة.

المصدر: هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص 376.

وحتى يتمكن رجل البيع من تقديم خدمة يفوق مستواها المستوى الذي توقعه الزبون على المؤسسة الخدمية أن تقوم بالتميز في تسليم الخدمة واستثمار عملية علاجها.

4- التميز في تسليم الخدمة: على رجل البيع أن يعمل على تحسين جودة الخدمة المقدمة للزبون ويشعره بقدرته على تقديم خدمة اعتمادية* بطريقة تجعل المؤسسة تتميز عن باقي المؤسسات المنافسة¹ لها في السوق فالفندق مثلا لن يقدم خدمة تفوق توقعات الزبون من خلال منحه غرفة عادية وهادئة، لأن ذلك لا يوجد فيه عنصر التميز، ولكن مع الاستقبال الفخم بالزبون والترحيب الشديد له مع تقديم مشروبات والاهتمام به، فإن الفندق سيتمكن من خلال تميزه بتقديم خدمة تتجاوز توقعات الزبون. ومنه فإن المكان الذي تؤدي فيه الخدمة (البيئة المادية) وأفراد الاتصال الذين يمثلون قوة البيع ويتفاعلون مع الزبون وجها لوجه، يعدون من أكثر العناصر أهمية من حيث التأثير على الزبون، فالإبتسامة والتعامل الإنساني، وإظهار الاهتمام والعناية بالزبون والعمل على حل مشاكله والقدرة على أداء الخدمة بشكل صحيح كل ذلك يؤدي بالمؤسسة إلى تقديم خدمة للزبون عند مستوى يفوق توقعاته.

5- استثمار عملية علاج الأخطاء الخدمة: إن قيام بائع الخدمة بمعالجة الأخطاء التي تحدث عند تقديم الخدمة، تمثل فرصة له للاستفادة منها وتفاديها ومع الخبرة يتمكن من تجنب جميع الأخطاء ويستطيع تقديم الخدمة بشكل صحيح يفوق توقعات الزبون كما أن التعامل الفوري مع الزبون الغاضب وإظهار تعاطف مع موقفه ومشكلته والعمل على حلها بشكل جيد وسريع يستطيع أن يحول النقاط السلبية إلى نقاط إيجابية لصالح المؤسسة.

* تقصد بالاعتمادية قدرة مقدم الخدمة على أداء الخدمة التي وعد بها الزبون بشكل على درجة عالية من الصحة والدقة، هذا ما يجعل الزبون يعتمد على مقدم الخدمة ويثق به.

¹ بتصرف من: ثابت عبد الرحمن إدريس: "تحليل المحددات الرئيسية للتسويق الداخلي والتسويق الخارجي وأثارها على رضى العملاء"، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الإسكندرية العدد 1، المجلد 33، مارس 1996، ص 327.

الفصل الثاني: فعالية البيع الشخصي وتحسينها في مجال الخدمات

وتشير بعض الدراسات التي أجريت في هذا المجال إلى أن عدد من المؤسسات الخدمية الناجحة راجع إلى وجود نظام جيد وفعال لمعالجة جوانب القصور التي تظهر في أداء الخدمة لأن ذلك يجعل الزبون يشعر بالاهتمام والعناية به، فتزداد نسبة الشعور بالرضى لديه، وهو بذلك سينقل هذا الشعور إلى غيره من الأصدقاء والزلاء، فتستعمل ظاهرة من الفم إلى الأذن بشكل إيجابي لصالح المؤسسة الخدمية¹.

ويجب أن يقوم نظام معالجة الأخطاء بإتباع منهجية في علاج مشكلات الخدمة، وعلى الرغم من أن تفاصيل هذا النظام قد تختلف من مؤسسة لأخرى إلا أن نظام عمليات العلاج لا بد وأن يتضمن بصفة عامة المكونات التالية²:

أ- تحديد المشكلات المتعلقة بالخدمة: وهذا يتطلب القيام بمتابعة شكاوي الزبون وإجراء بحوث تتعلق بالزبائن، ومتابعة عملية تقديم الخدمة ومختلف الإجراءات المتعلقة بها.

ب- القيام بحل المشكلات بشكل فعال: لحل المشكلات بشكل فعال يتطلب الأمر إعداد وتأهيل كل العاملين بالمؤسسة بما في ذلك رجال البيع، والقيام بإصلاح العنصر الذي يؤدي إلى الفشل في أداء الخدمة بشكل جيد.

ج- التعلم من خلال العلاج: على المؤسسة أن تتعلم من المواقف العلاجية التي تمر بها أقصى ما يمكن تعلمه لتحسين مستوى الخدمات التي تقدمها، وتتطلب عملية التعلم الفعالة البحث عن أسباب حدوث الخلل في أداء الخدمة والعمل على تصليحها، وعلى المؤسسة القيام بعملية تعديل نظام مراقبة عملية تقديم الخدمة، ووضع نظام للمعلومات يمكن من حصر ومتابعة المشكلات.

من خلال ما سبق يمكن القول بأن تقديم خدمة جيدة ودائمة، عند مستوى توقع الزبون وخالية من الأخطاء أوفر وأنجح للمؤسسة الخدمية من تقديم خدمات سيئة وموقته، بل أكثر من ذلك فإن تقديم رجل البيع لخدمة سيئة قد تؤثر على المؤسسة بخسارة كبيرة في الوقت والمال والجهد لإصلاح ومعاينة الأخطاء والأعطال الناتجة عن ذلك.

ولهذا لا بد من إزالة المعوقات التي تحول دون تقديم أفضل خدمة تكون عند مستوى توقع الزبون أو تفوقه، ولذلك سنحاول في المطلب الموالي وضع منهج (طريقة) مثالي للتغلب على بعض المعوقات التي قد تواجه رجل البيع في تقديم الخدمات.

¹ فكرة مستمدة من المرجع: منى راشد الغيص، مبادئ التسويق، دار السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع، الكويت، 2000، ص 239.

² هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص 377.

الفصل الثاني: فعالية البيع الشخصي وتحسينها في مجال الخدمات

المطلب الثالث: إتباع منهج للتغلب على معوقات الاتصال الشخصي مع الزبون

إن عملية تقديم رجل البيع لخدمات خالية من الأخطاء والعيوب ليس بالأمر السهل في مجال الخدمات وهو يشكل نوع من التحدي للمؤسسات الخدمية التي لا بد عليها أن تواجه مختلف المعوقات التي تحول دون نجاح عملية الاتصال مع الزبون، ويتطلب من هذا التحدي وضع منهج مثالي يتبعه رجل البيع بهدف تجنب فشل الاتصال الشخصي في الخدمات، ويتمثل هذا المنهج فيما يلي:¹

1- البحث عن فرصة لتقديم المساعدة: بطبيعة الحال الكثير من الزبائن يأتون مباشرة ويطلبون ما يرغبون من خدمات، ولكن هناك زبائن آخرون لا يفعلون ذلك لأنهم ببساطة مترددين وهم غير متأكدين مما يريدونه أو لا يعرفون كيف يطلبون الخدمات التي هم بحاجة إليها، وعلى رجل البيع في هذه الحالة أن يشعرهم بأنه موجود لمساعدتهم، عندما يودون ذلك وبإمكانهم الاعتماد عليه عند ارتباكهم، ومحاولة معرفة رغباتهم بدقة عن طريق سؤالهم.

ولكن يجدر بنا الإشارة إلى ضرورة عدم إلحاح رجل البيع على الحديث مع الزبون أو الضغط عليه وإشعاره بالإحراج لأن هناك بعض الزبائن الذين يتراجعون إذا رأوا أن هناك من يدفعهم للحديث أو يبدي حماساً زائداً للاستعداد لتلبية حاجاتهم ورغباتهم.

2: إعطاء الاهتمام الفوري للزبون: على رجل البيع أن يتعامل مع الزبون في أقرب وقت ممكن ولا يطيل انتظاره وفي حالة ما إذا كان يتحدث بالهاتف أو يخدم شخصاً آخر عليه أن يشعر الزبون بأنه على علم به وأنه سيعطيه كل اهتمامه حال انتهائه مما يشغله.

3: المظهر كأحد العوامل المساعدة على نجاح الاتصال الشخصي في الخدمات: إن خاصية اللامادية في الخدمات تجعل الزبون يحكم على الخدمة من خلال ما يراه بالعين المجردة وما يسمعه (ظاهرة من الفم إلى الأذن، البيئة المادية، أفراد الاتصال) لذلك على رجل البيع أن يظهر بمظهر لائق من حيث اللباس، وأن يقدم نفسه للزبون بحيث يشعره بأنه كفء وموضع ثقة، أن يظهر من خلال حركاته وطريقة وقوفه أن انتباهه مركز حول الزبون.

4- تبادل الأحاديث والمواضيع: على رجل البيع أن يظهر من خلال اختيار الكلمات ونغمة الصوت أنه متعاطف وراغب في خدمة الزبون، مع الحرص على عدم استخدام عبارة نمطية قد تجعل رجل البيع يبدو غير مخلص في كلامه، وأن كل هدفه بيع الخدمة للحصول على ثمنها.

¹ <http://www.iyu.org.eg/course 4.htm>.

الفصل الثاني: فعالية البيع الشخصي وتحسينها في مجال الخدمات

5-التجاوب مع شخصية الزبون(مزاجه ومستوى معرفته):يجب أن يكون رجل البيع قادر على تعديل أسلوبه طبقا لتقديره لأسلوب الزبون وهناك أنواع مختلفة من الزبائن على رجل البيع أن يعرف كيفية التعامل معها*.

الزبون الغاضب مثلا على رجل البيع أن يتعامل معه من خلال محاولة استرضائه وإشعاره بموقفه الإيجابي لحل المشكلة،ولا يفضل أن يكون هناك استجابة للغضب بالغضب فهذا يضاعف عدم الرضى والتفاهم لكلى الطرفين (البائع،المشتري).

وكذلك من الأمور الهامة أن يكون التعامل في مستوى معلومات الزبون،والتوضيح له بدون إحراج وإزالة سوء الفهم دون إشعاره أنه أحمق أو مخطئ أو دون مستوى علمي.من هنا يأتي مبدأ العلاقات التبادلية. بحيث يفهم كل من الطرفين الحالة والوضع الذهني للآخر ومحاولة تحقيق المنفعة لكل طرف.

6-القدرة على تحمل المسؤولية:يعتبر رجل البيع الشخص الذي يمثل المؤسسة بالنسبة لزيائنها ولالتزامه الشخصي يؤكد للزبون أن المؤسسة قادرة على تحمل مسؤولية تلبية حاجاته ورغباته،لذلك على رجل البيع أن يكون قادرا على تقديم خدمة بشكل يجعل الزبون يعتمد عليه،وأن لا يقدم وعودا لا يستطيع الوفاء بها،وأن يلتزم بحدود صلاحيته حسب المهام المخولة إليه من قبل مؤسسة.

7-المتابعة:ليس هناك فائدة من خدمة أكبر عدد ممكن من الزبائن مالم يحقق رجل البيع رضا الزبون وبناء علاقة مستمرة بين هذا الأخير والمؤسسة الخدمية،لذلك على رجل البيع أن يتتبع سلوك المستهلك بعد عملية تقديم الخدمة،ومعرفة مدى اقتناعه ورضاه عن الخدمة التي تحصل عليها، وهذا بدوره سيمكن من معرفة مدى فعالية قوة البيع في تحقيق أهداف المؤسسة.

بالإضافة إلى ما سبق يجب أن يتوفر لدى رجل البيع مجموعة من الاستعدادات والمعارف التي تساهم في جعل أدائه أكثر فعالية،والتي يمكن تلخيصها في الجدول الموالي.

جدول رقم 14المعارف التي تمكن رجل البيع من أن يكون فعالا

Savoir	Savoir être
-تكوين أساسي: -الرياضيات،القانون. -الإقتصاد،المحاسبة.	-تحرر ذهني: -الفضول،حب التجديد والإطلاع. -القدرة على الخيال
-معارف مهنية تتعلق ب: -المؤسسة ومنتجاتها. -المنافسة. -الزبائن والتسويق.	-محيط إجتماعي: -جو عائلي ملائم. -ظروف معيشية حسنة.
Savoir-faire	Savoir-vivre
-تقنيات البيع. -معرفة ودراية بالمهنة -القدرة على التطبيق في الميدان	-ثقافة الاتصال: -القدرة على الاتصال والتعبير -القدرة على إنشاء علاقات حسنة مع الغير

*يمكنك الرجوع إلى المبحث الأول من هذا الفصل.

الفصل الثاني :فعالية البيع الشخصي وتحسينها في مجال الخدمات

المصدر : Guy charon,Laurent hermel , la vente methodes :
d'achat,top édition,paris,2000,p112.

وتجدر الإشارة إلى أن العناصر السابقة الذكر تعد منهاجا يساعد رجل البيع التغلب على مختلف المعوقات التي قد تواجهه أثناء عملية الاتصال مع الزبون،ولكن في عالم المبيعات دائم التغيير وخاصة في مجال الخدمات لا توجد طريقة واحدة مؤكدة ومجربة وحقيقية يمكن أن تجعل أي شخص مستعد لتقليدها حتي يستطيع تحسين أدائه في مجال العمل البيعي،والحقيقة أن أفضل رجال البيع لا يتميزون بإتباع منهج معين خاص بهم على الإطلاق،ولكنهم يشتركون في خط واحد عام هو أن رجال البيع يستخدمون استعداداتهم الفردية للنجاح في بيئة عملهم لأن كل شخص يملك الأدوات والوسائل والمواهب الخاصة ليصبح رجل بيع فعال بتركيزه على نقاط قوته واستعداداته الشخصية وتحويلها إلى مهارات راسخة ومهن ناجحة.

في الاخير نقدم خلاصة لهذا الفصل :

لتحقيق فعالية الاتصال الشخصي من الضروري أن تقوم المؤسسة بنشر ثقافة الاتصال بين موظفيها وعلى الإدارة أن تلعب دورا في تحقيق الكفاءة البيعية من خلال حسن اختيار وتدريب رجال البيع،وتتمية مهارتهم ووضع نظم فعالة لتحفيزهم ومكافأتهم وتحديد الحجم المناسب لهم.

ولقياس فعالية البيع الشخصي في مجال الخدمات يمكن للمؤسسة الاعتماد على بعض المؤشرات الكمية والنوعية،ولتتمكن المؤسسة الخدمية من تحسين فعالية قوة البيع عليها أن تحدّد أهم متطلبات البيع الشخصي الفعال في صناعة خدماتها والتي تمكن رجل البيع من تقديم خدمة تفوق مستوى توقعات زبائننا ويكون ذلك من خلال إدارة توقعاتهم،وضرورة وضع منهج يتضمن أهم العناصر التي تجعل رجل البيع يتغلب على مختلف الصعوبات التي قد تواجهه أثناء عملية اتصاله مع مختلف الزبائن.

الفصل الثالث

دراسة حالة مؤسسة

اتصالات الجزائر

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة وطبيعة النشاط الخدمي

المطلب الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر

الفرع الأول : لمحة عن مؤسسة اتصالات الجزائر

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر من أهم المؤسسات المتواجدة على التراب الوطني و هي تسعى دائما لفرض نفسها في السوق نتيجة لشدة المنافسة و ذلك لتقديم أجود و أفضل الخدمات، و للتعرف أكثر على الشركة سنقدمها من خلال إبراز نشأتها و تطوراتها، مع تحليل هيكلها التنظيمي.

وقد تأسست مؤسسة البريد و المواصلات سنة 1963م و كانت تهتم بالاتصال عبر البريد، بعد ذلك أدخلت خدمة الاتصال بالهاتف الثابت و هي أول مؤسسة للاتصال الهاتفي في الجزائر، و في سنة 1993م أدخلت خدمة جديدة و هي خدمة الهاتف النقال و قد كان يعرف بخدمة MGS (Mobile global system)، و في سنة 1998م ظهرت مؤسسة اتصالات الجزائر الخاصة بالهاتف الثابت و هي مؤسسة تابعة إلى مؤسسة البريد و المواصلات. و بتاريخ 05 أوت 2000م بمقتضى القانون 2000/03 أنشئت مؤسسة اتصالات الجزائر إثر تقسيم قطاع البريد و المواصلات إلى متعاملين هما: اتصالات الجزائر و سلطة ضبط مركزية.

حيث أصبحت اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية في شكل شركة ذات أسهم برأسمال عمومي يقدر ب: 100.000.000 دج و المقيدة في السجل التجاري تحت رقم b02- 18083 الكائن مقرها الاجتماعي بالطريق الوطني رقم 5، الديار الخمسالحمديّة 16130- الجزائر.

و تعتبر المؤسسة حاليا المتعامل الوحيد لقطاع الاتصالات في الجزائر فيما يخص الهاتف الثابت، تماشيا مع الدور الهام الذي تلعبه الاتصالات في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية و حتى الثقافية ووفقا للأهداف المسطرة في المجال و تبعا للانفتاح الذي تشهده الاتصالات والإصلاحات التي التزمت بها الدولة الجزائرية، حيث تأسست في 01/01/2003 بموجب قانون 2003/03 و قدر رأسمالها ب: 50.000.000 دج . فتحت مؤسسة اتصالات الجزائر فروع عدة لها في ولايات الوطن من بينها فرع اتصالات الجزائر

بميلة الكائن مقره بشارع 01 نوفمبر - ميلة-.

إن مؤسسة اتصالات الجزائر سجلت نشاطات متعددة تضمن تقديم خدمات ذات جودة عالية ، و إجابة لاحتياجات زبائننا أنشأت فروع أخرى لها وهي:

1. فرع الهاتف النقال: اتصالات الجزائر للهاتف النقال ATM.

2. فرعاً لاتصالات عبر الأقمار الصناعية: اتصالات الجزائر ساتلايت ATS.

3. فرع خدمات الانترنت: اتصالات الجزائر للانترنت DJAWEB .

ولهذه الفروع بعد وطني ودولي إذ تعتبر عامل رئيسي في تنفيذ برامج التنمية لمجتمع المعلومات في الجزائر.

ولهذا اعتمدت مؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة - برامج للتنمية خلال الفترة الممتدة بين 2004 و 2008 ويظهر ذلك فيما يلي:

- إدخال تكنولوجيا جديدة لعلاج المعطيات والبيانات.
- إدخال تكنولوجيا جديدة ذو سرعة عالية في الإرسال.
- تنفيذ مشروع إنشاء شبكة ذات نطاق واسع ومتعدد الخدمات.
- إدخال تكنولوجيا جديدة خاصة بالمحيطات الإذاعية.
- تأمين شرايين التحويل (الكابلات، الألياف) المحلية والدولية وذلك عبر تكنولوجيا تحديثية منها تكنولوجيا (DWDM).
- تنفيذ نظام إدارة ومراقبة الشبكة.
- إدخال تكنولوجيا جديدة في الإدارة.
- دعم الشراكة على الصعيدين الوطني والدولي وذلك باغتنام الفرص التي تتيحها السوق الجزائرية في مجال المعلومات والاتصال.

الفرع الثاني: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة -

تأسست مؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة - عام 2003 وتنشط في مجال الهاتف الثابت والنقل موبيليس وخدمات الإنترنت جواب والاتصالات الفضائية. نشأت بموجب قانون فبراير 2000 المرتبط بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات لفصل قطاع البريد عن قطاع الاتصالات، وقد دخلت رسميا في سوق العمل في 1 يناير 2003.

اتصالات الجزائر هي مؤسسة عمومية في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية والتي تقوم بتقديم خدمات متنوعة كما أنها تستخدم شبكات لتطوير أعمالها، و وضع عروض حسب احتياجاتها و تعزيز القدرة التنافسية وخفض التكاليف.

إن قطاع الاتصالات السلكية واللاسلكية في شهدت تغيرات عميقة و أهمها خلال عام 2008، وخاصة في النطاق

العريض والانترنت المتنقلة، مما أوجب على اتصالات الجزائر أن تستمر في التطور مع حلول التقارب للاتصالات الثابتة والمتنقلة، والأقمار الصناعية والانترنت، وتقدم للزبون عروضها المتكاملة والمتماشية مع العروض العالمية.

المطلب الثاني: طبيعة النشاط الخدمي للمؤسسة:

مؤسسة اتصالات الجزائر (فرع ميله) مؤسسة اقتصادية بالدرجة الأولى عكس بريد الجزائر الذي يدخل تحت لواء الوظيف العمومي. تقوم اتصالات الجزائر بتقديم خدمات الاتصال عبر كامل تراب الولاية و بمختلف أنواعها سواء اتصالات سلكية أو لاسلكية. و هذه المؤسسة تتدرج ضمن قطاع الخدمات، و تصرف خدماتها مع مختلف الأسواق التالية: موبيليس، الوكالة التجارية للاتصالات، الاتصالات الفضائية

الفرع الأول: عروض خدمات المؤسسة:

تسخر اتصالات الجزائر الوسائل الضرورية لتوصيل الزبون بالشبكة و الخدمات الهاتفية، إن خدمة الهاتف الثابت تتمثل في:

- نقل المكالمات الهاتفية الصادرة و المتوجهة إلى نقطة الانتهاء.
- تسمح الشبكة كذلك بالتوصيل بخدمات أخرى توفرها اتصالات الجزائر أو خدمات يوفرها الغير.
- تلتزم اتصالات الجزائر عند تسخيرها للوسائل الضرورية للسير الحسن لخدمة الهاتف وصولا إلى نقطة الانتهاء، مع احترام التزاماتها الخاصة بجودة الخدمة و جودة الاتصالات، بالنسبة لجميع متطلبات المشترك فبإمكانه الاتصال بخدمة الزبائن الخاصة باتصالات الجزائر و هذا بتشكيكه للرقم 100 بالنسبة للخواص، 101 للإدارات و المؤسسات العمومية، 102 للمهنيين أو بمصلحة الصيانة (12) من أي هاتف ثابت تابع لاتصالات الجزائر. تعرض هذه الخدمات بأحكام و شروط تطبق على كل حالة يتناولها عقد الاشتراك للهاتف الثابت.

الفرع الثاني: مهام مؤسسة اتصالات الجزائر - ميله - :

- تضطلع مؤسسة اتصالات الجزائر (فرع ميله) على المهام الأساسية نذكرها بإيجاز فيما يلي:
- توفير خدمات للزبائن وتوزيعها في مجال الشبكات خاصة الداخلية لتبادل المعلومات.
- إعداد وتنفيذ الخطط القصيرة والطويلة الأجل في إطار موضوع التنمية.
- تسيير وتكوين الأشخاص اللزمين لتأدية مهام المؤسسة وهذامن خلال البرامج والدورات التكوينية التي تقوم بإعدادها وكذلك الميزانية المخصصة لذلك.
- تعزيز وضمان جودة منتجاتها وخدماته لتحقيق أهدافها.
- إنجاز الدراسات التقنية، التكنولوجية، الاقتصادية والمالية لتحقيق أهدافها.
- تطوير، تشغيل، وإدارة الشبكات العامة أو مرافق الاتصالات السلكية، اللاسلكية، البيانات الرقمية، المعلومات والوسائل السمعية و البصرية.
- توفير الاتصالات السلكية واللاسلكية لنقل وتبادل الصوت، الرسائل النصية، المعلومات والوسائل السمعية البصرية.

- توفير خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية وطنية أوفي الخارج، وذلك لضمان الاتصال بين هؤلاء المستعملين للشبكة.

تقوم مؤسسة الاتصالات الجزائر - ميلة - بالمهام المذكورة سابقا سعيا منها لتحقيق مجموعة من الأهداف.

الفرع الثالث: أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر:

- 1_ تسعى المؤسسة إلى حفظ وتطوير حجمها الدولي والمشاركة في تنمية المجتمع الإعلامي في الجزائر.
- 2_ تحقيق النمو الثقافي والاجتماعي والاقتصادي للوطن عن طريق توفير خدمات الاتصالات.
- 3_ تحسين النشاط التجاري ومستوى الخدمات لكسب أكبر حصة في السوق وتحسين صورة المؤسسة.
- 4_ تطوير استغلال الشبكات العمومية الخاصة بالاتصالات.
- 5_ تنظيم التبادل واستغلال الشبكات بين مختلف المتعاملين.
- 6_ تحسين قيمة شبكة الخدمات المقدمة وجعل خدمات الاتصال أكثر مردودية.
- 7_ إدخال التكنولوجيا الحديثة التي تضمن أمن وسلامة الشبكة ونوعية الاتصال من اجل الرضا التام للمستعملين.
- 8_ مراقبة التطور التكنولوجي الهائل الذي تعرفه سوق الاتصالات.
- 9_ سعي المؤسسة في ظل المنافسة القوية على ضمان مركزها والمحافظة على سمعتها.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يمكن تعريف الهيكل التنظيمي للمديرية العملية للاتصالات - ميلة - على النحو التالي:
هو نظام يوضح العلاقة و المهام بين الوحدات الإدارية داخل المؤسسة بغرض الوصول إلى الأهداف المسطرة و الذي يضمن الانسجام بين الموارد البشرية و تضم مؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة - 284 عامل موزعون على مختلف المصالح:

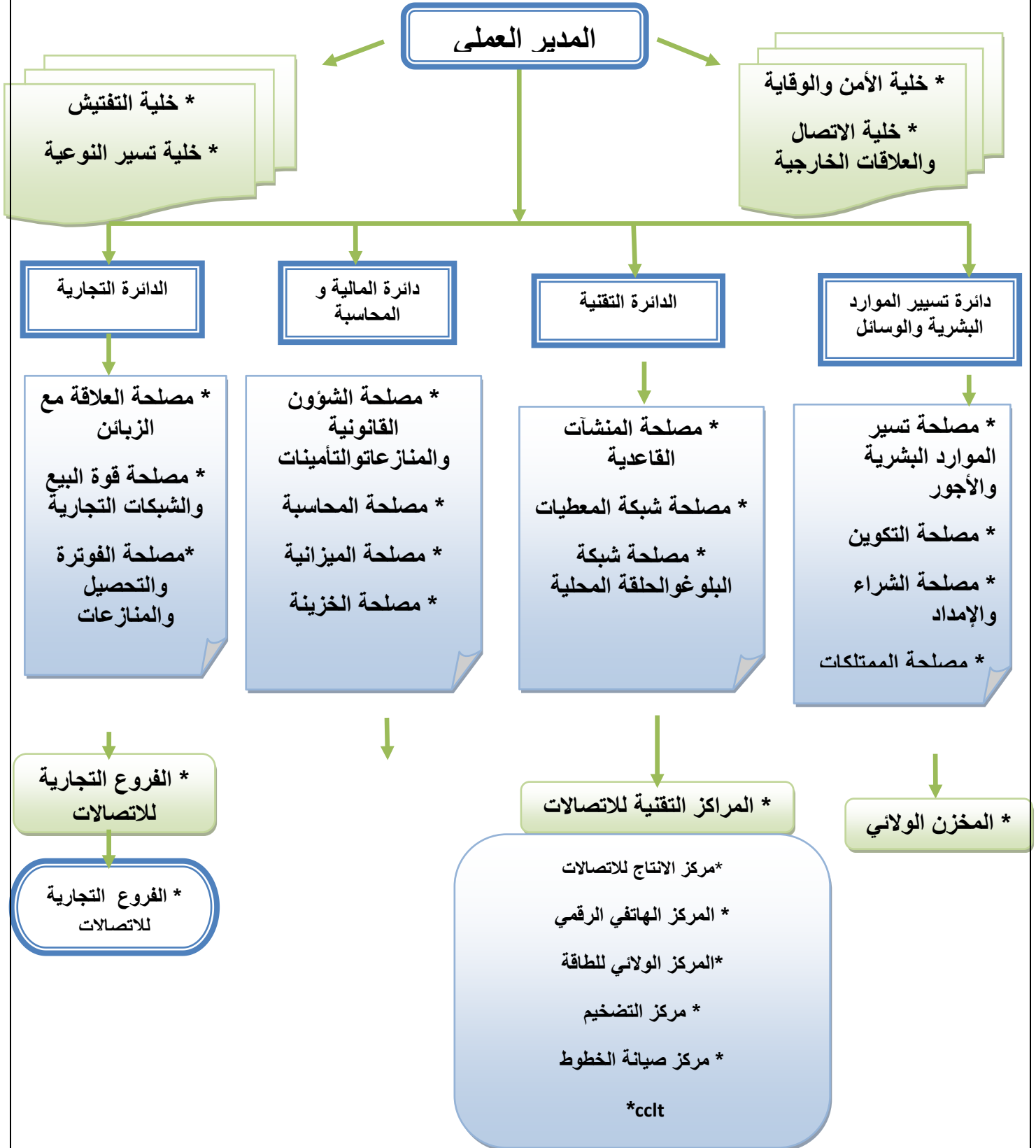
✓ الإطارات من الدرجة 15 فما فوق: 112 عامل.

✓ أعوان التحكم الدرجتان 13 و 14: 51 عامل.

✓ أعوان التنفيذ من الدرجة 12 و اقل : 121 عامل.

و يظهر الهيكل التنظيمي بمختلف الوظائف و المستويات الإدارية و العلاقات المختلفة على النحو التالي :

الشكل رقم 22: الهيكل التنظيمي للمديرية العملية للاتصالات -ميلة-



المصدر: وثائق مقدمة من طرف مدير المؤسسة

الفرع الأول :التعريف بمصالح مؤسسة اتصالات الجزائر-ميلة-.

1-المديرية العملية للاتصالات :

إن المديرية العملية للاتصالات هي وحدة عملية مستقلة ماليا تدير الوحدات التقنية والتجارية التابعة لها، وهي مقسمة إلى أربعة دوائر أساسية مرتبطة مباشرة بالمدير العملي للاتصالات ولكل دائرة مهامها المحددة و لكن قبل التطرق لدوائر المؤسسة بمصالحها المختلفة و مهامها سنعرض المهام الرئيسية للمدير وتعريفه:

➤ أ-المدير :

هو المسؤول عن تسيير المؤسسة والتنسيق بين مختلف فروعها ، كما أنه المسؤول المباشر عن الوحدة اتجاه الوحدة المركزية من صلاحياته :

- التنسيق بين الوظائف في مختلف المصالح والربط فيما بينها.
- الحرص عل بتحقيق الأهداف المسطرة.
- تأمين ومراقبة تسيير الموارد المادية والبشرية للوحدة.
- إعداد واتخاذ القرارات الخاصة بالسياسة العامة للعمل في المؤسسة.
- الممثل الرئيسي للمؤسسة في الداخل والخارج.
- المصادقة على القوائم والاجتماعات " القوائم الختامية ، الإعلانات ، الجداول المالية خلال السنة " .

➤ ب-الأمانة:

هي ذاكرة رئيس المؤسسة بل ذاكرة المؤسسة كلها باعتبارها الموظف الإداري المكلف بكل المعلومات الإدارية الصادرة من المؤسسة والواردة إليها عبر البريد وعبر الهاتف، وعبر الزورافأمين إدارة المؤسسة يجب أن يكون حريص على:

- حسن الأمانة أي الإنصات للمسؤول المباشر ، والانصياع إلى توصياته وتوجيهاته.
- استقبال البريد الوارد ونقله إلى المدير
- تسجيل الصادرات والواردات من الوثائق.
- الاتصال بجميع الموظفين .
- تبليغ الأوامر والتعليمات الصادرة من المسؤول .
- حفظ وتسجيل الأعمال التي يقوم بها مدير المؤسسة وترتيب مختلف الوثائق.

➤ ج-الخلايا :

وهي خلايا الأمن والوقاية، خلية التفتيش، خلية الاتصال والعلاقات الخارجية، و خلية تسيير النوعية وتوجد بجانب مكتب المدير العملي حيث تتبع له مباشرة وتتضح مسؤولياتها من خلال تسمياتها .

الفرع الثاني: مهام ومسؤوليات الدوائر و المصالح

(1) -دائرة تسير الموارد البشرية والوسائل: وتندرج تحتها المصالح التالية:

❖ مصلحة التكوين: وتتمثل مسؤولياتها في :

- تنظيم احتياجات التكوين و إعداد مخطط له.
- متابعة الاتفاقيات مع مؤسسات التكوين.
- المتابعة البيداغوجية لحركة التكوين في المؤسسة .
- القيام بتقييم ميزانية التكوين والعمل على تنفيذها.

❖ مصلحة تسير المستخدمين والأجور: وتتمثل مهامها في النقاط التالية :

- التسيير الإداري للمستخدمين ومتابعة أجورهم.
- تسيير نظام المعلومات الخاص بالأجور.
- العمل على حل النزاعات وتصحيح الأخطاء.

❖ مصلحة الوسائل: ومسؤوليتها الأساسية هي متابعة تسيير المخزون (أدوات مكتبية، أجهزة)

وعملية التوزيع على مستوى الوحدات.

❖ مصلحة الممتلكات: ومسؤوليتها الأساسية هي عملية الجرد للوسائل والمعدات والمركبات

والمحافظة عليها.

* وينبثق عن هذه المصالح:

المخزن الولائي: وهو العصب لاتصالات الجزائر لأنه الممول الرئيسي لجميع إداراتها ولمصالح المديرية ويحفظ جميع المواد الموجودة في المخزن .

(2)-الدائرة التقنية: وتقسم هي الأخرى إلى ثلاثة مصالح وهي:

❖ مصلحة المنشآت القاعدية: مهمتها الأساسية هي دراسة تطوير شبكة المشتركين، توسيعها،

ودراسة بيئة المواقع ، والهندسة المدنية، وتوصيل الكهرباء، والتهوية..الخ . فهي تنقسم إلى ثلاث

فروع :

-الإرسال (Transmission)

-التحويل (COMUTATION)

-الطاقة (ENERGIE)

❖ مصلحة شبكة المعطيات : ومسؤوليتها الرئيسية صيانة شبكة المعطيات.

❖ مصلحة شبكة البلوغ الحلقية المحلية : تتمثل مهمتها الأساسية في ضمان الاستغلال الحسن

لشبكة وصيانتها.

تنبثق عن هذه المصلحة :

المراكز التقنية للاتصالات :

مهمتها جمع المراكز التقنية، مراكز إنتاج، مركز التضخيم من أجل الاستغلال الأمثل لشبكة المشتركين وصيانتها، كما يقوم بدراسات مشاريع توسعة الشبكة وتقييمها.

(3) - دائرة المالية و المحاسبة : وتتكون من أربعة مصالح وهي: الميزانية، الخزينة والمحاسبة ومهامهم مشتركة تتمثل في: إعداد الميزانية ، والتسيير المالي والمحاسبي لأموال المؤسسة من خلال تسيير الحسابات البنكية والبريدية التابعة للمديرية العملية، فضلا عن مصلحة التأمينات والقضايا القانونية والتي تسهر على متابعة المنازعات بين المؤسسة و خصومها.

(4) - الدائرة التجارية : وتقسم إلى ثلاثة مصالح وهي:

❖ مصلحة العلاقة مع الزبائن : ومهامها تتمثل في :

- السهر على إرضاء الزبون عن طريق الوحدات التقنية والتجارية التابعة لها.
- المساهمة في الوصول إلى الأهداف التجارية للمؤسسة.
- دراسة ومعالجة الشكاوي وطعون الزبائن والعمل على إرضائهم وإعطاء الحلول لمشاكلهم.

- تكوين المستخدمين في المصلحة.

❖ مصلحة قوة البيع والشبكات التجارية : وتتمثل مهامها في :

- ضمان الوسائل اللازمة لتحقيق أهداف البيع المرجوة.
- القيام بدراسة تحليل سلوك الزبون اتجاه عملية البيع.
- إعداد مخطط عمل تجاري يحدد أهداف عملية البيع في كل وحدة، وكالة، أوقسم .
- تكوين المستخدمين في المصلحة.

❖ مصلحة الفوترة والتحصيل والمنازعات : وتتمثل مهامها في :

- ضمان متابعة الفواتير الهاتفية وتحصيلها والمعالجة الودية للمستحقات مع الزبون.
- إعداد ميزانية الفواتير وإرسالها إلى المديرية الإقليمية والعمل على ضمان صحة المعلومة للمساهمة في إرضاء الزبون.
- تكوين المستخدمين في المصلحة.

* وتتنبثق عنها الوكالات التجارية التي مهمتها تتمثل في :

- استقبال وتوجيه الزبائن

- عرض وبيع الخدمات .

- عملية توزيع الفواتير وتحصيل مبالغها

- متابعة شكاوى الزبائن.

المطلب الرابع:المجال البشري

تمتص اتصالات الجزائر جزء هاما من الموارد البشرية ،إذ كانت توظف 284عامل يقسمون الى عمال دائمين وعمال مؤقتين. فالعمال المؤقتين هم الذين توظفهم المؤسسة في حالة ما إذا كانت تحتاج لهم (عمالة عارضة).

المبحث الثاني: دور الادارة في تحقيق متطلبات الكفاءة البيعية المطلب

الأول :اختبار و توظيف رجال البيع:

يتم الإعلان عن التوظيف بواسطة وكالة تشغيل الشباب (وسيط) وذلك بعد جرد المؤسسة لحاجاتها من الموارد البشرية ، ثم تقوم الوكالة بإرسال مرشحين إلى المناصب حسب التخصص ، فنقوم مؤسسة اتصالات الجزائر بإجراء مسابقة أو امتحان للمرشحين ، والناجحون في المسابقة يحصلون على الوظيفة ويبدؤون العمل.

كيفية التعامل مع الموظف الجديد :

تعتمد مؤسسة اتصالات الجزائر مع الموظف الجديد على سياسة التعارف بينه وبين الزملاء وبالمؤسسة ككل ،حيث يصطحبه الرئيس المباشر بالزيارات الميدانية لجميع المصالح الموجودة بالمؤسسة من أجل تعريفه بها ، بالإضافة إلى تجريبه في كل مصلحة حتى الوصول إلى المصلحة التي تناسب قدراته وشهادته المتحصل عليها ، و تدوم هذه الفترة 20يوما ويعد بمثابة تكوين داخلي حيث يعطى له مهام ذات تحدي لمعرفة قدراته ومؤهلاته وكذا حس المسؤولية لديه،حيث يوضع مع الموظف الجديد معاون من أجل القيام بعمله،كما تعتبر هذه الفترة فترة تجريبية له تمكنه من اكتساب مهارات ومعارف جديدة تعود عليه وعلى المؤسسة بالفائدة.

المطلب الثاني :تدريب رجال البيع

الفرع الأول :- تقويم الأداء :

هو عبارة عن عملية تقوم بها مصلحة المستخدمين قصد التعرف على كفاءة العمال وخبرتهم

خلال عملهم وتوافقهم مع وظيفتهم .

تقوم مؤسسة اتصالات الجزائر فرع -ميلة - بإجراء هذه العملية على عمالها حيث يقوم بها الرئيس المباشر ويكون التقويم من حيث:

- حجم العمل
- نوعية العمل
- الإتقان (الأجهزة ، الإجراءات ، التقنيات)
- روح المسؤولية
- النظام والتخطيط
- المثابرة والانضباط
- حل المشاكل
- خدمة الزبائن
- روح الجماعة
- الاتصال

الفرع الثاني - مقابلات النصح و الإرشاد :

تسعى مؤسسة اتصالات الجزائر لتحقيق نوع من التوافق بين الفرد والوظيفة وبلوغ هذا السعي تقوم بإجراء مقابلات النصح و الإرشاد التي تؤكد المادة 19 و التي تنص على تجنب النزاعات والتسوية (قسم آليات الحوار والتشاور) ، حيث تعتبر هذه الأخيرة مجهود منظم يقدم للعامل الذي يجد مشاكل في مساره الوظيفي محاولة بذلك معالجة الأخطاء والمشاكل التي يقع فيها الفرد معتمدة على القانون الداخلي ومراسلات المديرية العامة ، وفي هذا النطاق فإن الموظف ملزم بتطبيق ما جاء فيها والأخذ بعين الاعتبار الإرشادات المقدمة له ، أما في حالة وجود مشاكل أو أخطاء قد تم علاجها من قبل وتم تكرارها فتنفذ المؤسسة حيال ذلك إجراءات أخرى كالعقوبة من الدرجة الأولى (إنذار شفهي) ثم باقي العقوبات في حالة الأخطاء المتكررة (عقوبة من الدرجة الثانية والثالثة)

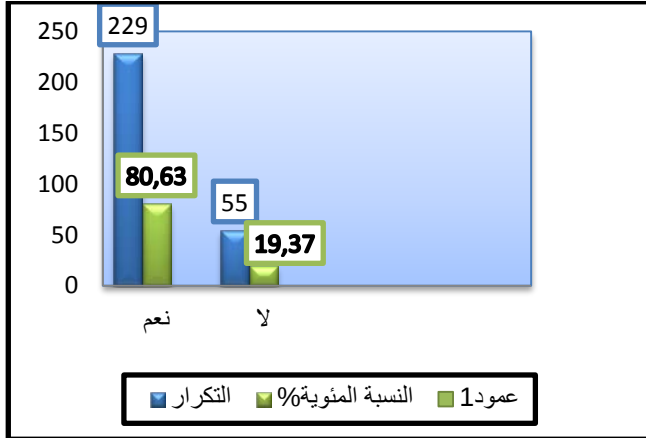
الفرع الثالث -تحقيق الرضا :

المؤسسة تسعى جاهدة لنيل رضا الموظف وذلك من خلال توفير الأمن و الحماية وظروف بيئية مساعدة للعمل ، كما يقوم الرئيس المباشر بمساعدة العمال لبلوغ الأهداف المرجوة ، بالإضافة إلى اهتمامه بتخطيط الفرد ذاته لتدرجه المهني وذلك من خلال تقدير طموحاته وتوفير الرضا له ومساعدته على التدرج في مناصب العمل .

المطلب الثالث : طرق تحفيز و مكافأة رجال البيع

السؤال 1: هل ترقية خلال مسارك الوظيفي؟

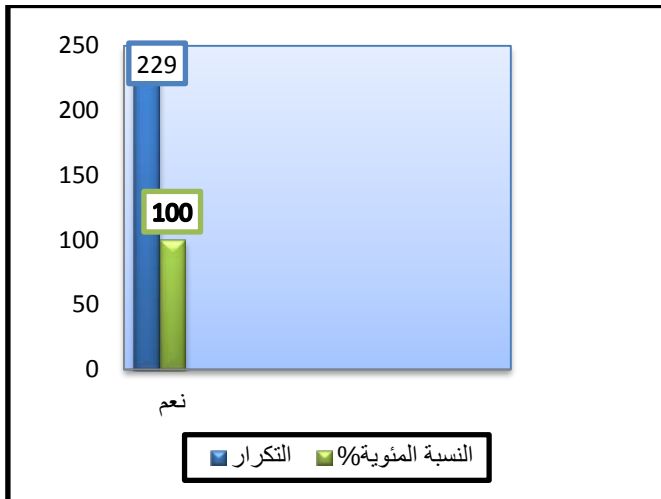
الجدول الأول :



هل ترقية خلال مسارك الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
نعم	229	80.63
لا	55	19.37
المجموع	284	%100

الجدول الثاني : إذا كانت الإجابة ب : نعم

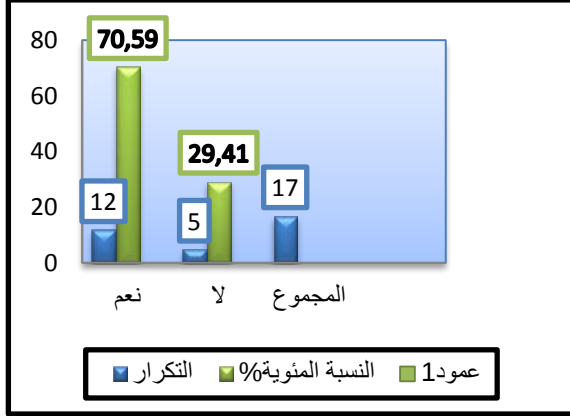
كم عدد المرات التي ترقية بها ؟



عدد المرات التي ترقية بها	التكرار	النسبة المئوية
مرة واحدة	229	%100
مرتين	/	/
3 مرات	/	/
4 مرات	/	/
المجموع	229	%100

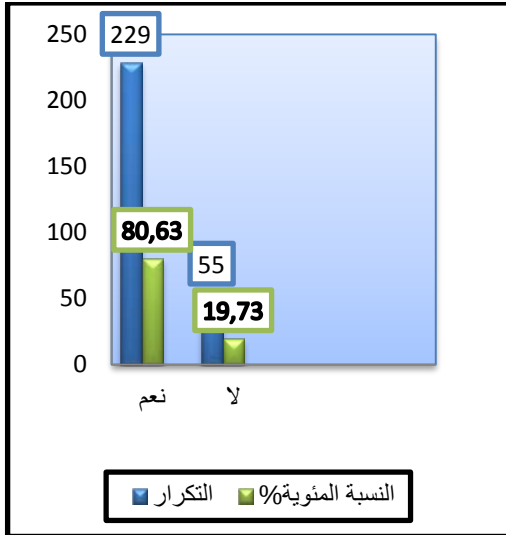
الجدول الثالث: إذا كانت الإجابة ب: لا

من خلال عدم ترفيتك هل فكرت في التقاعد المبكر ؟



الاحتمالات	هل فكرت في التقاعد المبكر	التكرار	النسبة المئوية
لا	نعم	12	70.59
	لا	05	29.41
	المجموع	17	%100

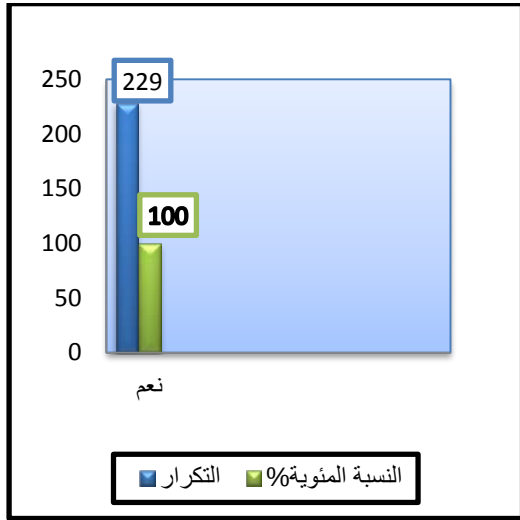
الجدول الرابع: هل الترقية كانت على أساس ؟



الترقية كانت على أساس	التكرار	النسبة المئوية
نعم		الخبرة
		الكفاءة
		معا (الخبرة + الكفاءة)
	229	80.63
لا	55	19.73
	284	%100

الجدول الخامس

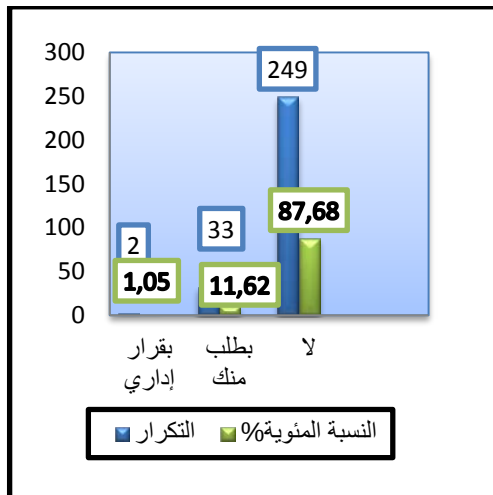
السؤال 3 : كيف علم العمال الذين تمت ترقيتهم بوجود حركة ترقية بالمؤسسة ؟



الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
إعلان داخلي		
احد الزملاء		
اتفاقية بين الإدارة والشريك الاجتماعي	229	%100
جهات أخرى		
المجموع	229	%100
المجموع الكلي	229	%100

الجدول السادس

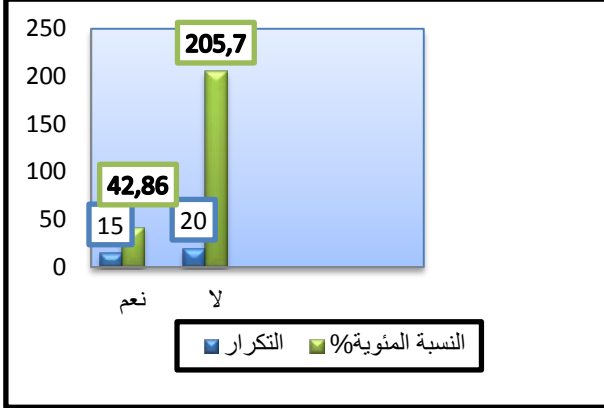
السؤال 4 : هل تم نقلك أو تحويلك خلال مدة عملك في هذه المؤسسة ؟



كيف تم نقلك	التكرار	النسبة المئوية
نعم		
بقرار إداري	02	1.05
بطلب منك	33	11.62
النقابة		
جهات أخرى		
المجموع	35	12.32
لا		
المجموع	249	87.68
المجموع الكلي	284	100

الجدول السابع

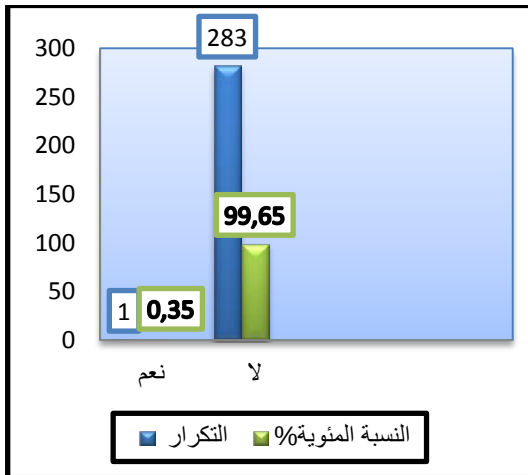
السؤال 5: هل تعتبر نقلك ترقية ؟



الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	15	42.86%
لا	20	205.70%
المجموع	35	100%

الجدول الثامن

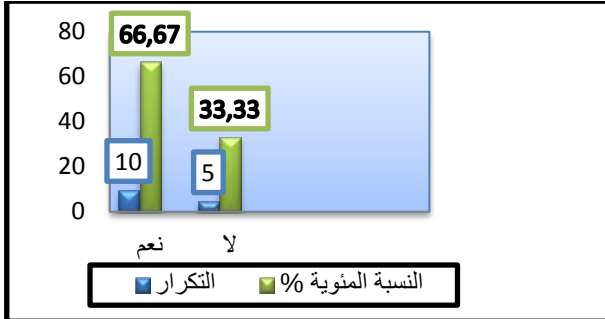
السؤال 6: هل تم تنزيلك من وظيفتك ؟



الاحتمالات	كيف تم تنزيلك	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	أخطاء مكلفة	01	0.35%
	عقوبات		
	إرادية		
	المجموع	01	0.35%
لا	المجموع	283	99.65%
المجموع الكلي		284	100%

الجدول التاسع

السؤال 7 : هل يوجد في المنظمة خرائط للمسار الوظيفي ؟



الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	10	66.67%
لا	05	33.33%
المجموع	15	100%

القراءة الإحصائية

من خلال تحليلنا للنتائج توصلنا إلى أن المؤسسة تهتم بترقية عمالها المقدر نسبة بـ {80.63%} وذلك لضمان الولاء الوظيفي لها ، حيث تعتمد في ذلك بترقية عمالها مرة واحدة فقط على أساس الأقدمية ، أما فيما يخص باقي العمال المقدر نسبة بـ {19.37%} منهم من فكروا في التقاعد المبكر لعدم قدرتهم على الاستمرار وبالتالي نقص في طاقات التجديد وفقدان الدافعية ، أين نجد المؤسسة تعتمد في إعلانها عن الترقية على النقابة التي تعتبر همزة وصل بين العمال والإدارة لأنها تدافع عن حقوقهما ، صف إلى ذلك تم نقل ما يعادل {12.32%} من العمال منهم بقرار إداري بسبب أخطاء مكلفة ، ومنهم بطلب إرادي وهذا راجع لعدة أسباب نذكر منها : الزواج بالنسبة للمرأة بالإضافة إلى بعد المسافة عن مكان العمل ، والسبب المهم هو عدم التفاهم بين الفرد ومسئوله ، ولهذا يعتبره بعض العمال ترقية والمقدرة نسبتهم بـ {42.86%} وذلك راجع لنظرتهم لمفهوم الترقية وأهدافهم المسطرة ، أما فيما يخص الفرد الذي تم تنزيله من وظيفته فيعود ذلك لعدم إتباعه سياسة المؤسسة ومخالفة أوامر رؤوسيه في بعض الأحيان.

ملاحظة: كل هذه الجداول و الاحصاءات مقدمة من طرف مدير مؤسسة اتصالات الجزائر .

المطلب الرابع: أساليب إدارة الموارد البشرية في علاج عدم التوافق بين الفرد والوظيفة

الفرع الأول- النقل :

هناك نوعين من النقل ، ونجد في مؤسسة اتصالات الجزائر أن النقل الأكثر شيوعا هو النقل بقرار إداري "عقوبة" حيث :

* النقل بطلب من الفرد :

يقوم الفرد بتقديم طلب إلى مدير المؤسسة ، في حالة موافقة هذا الأخير على الطلب تبعا للأسباب التي ذكرت في الطلب يتم نقله مباشرة ، أما في حالة عدم رضا المدير وعدم اقتناعه بالأسباب المذكورة فمن واجبه إعطاء البدائل ومحاولة الوصول إلى الحل الأمثل ، بالإضافة إلى عدم استغناء عنه لكفاءته وموقعه الاستراتيجي في المؤسسة .

ومعظم حالات النقل تتلخص فيما يلي :

* في حالة زواج خاصة بالمرأة

* في حالة عدم التفاهم مع المسؤول

* في حالة بعد المسافة

* النقل بقرار إداري :

إن مؤسسة اتصالات الجزائر تعتمد هذا النقل بسبب ارتكاب الفرد أخطاء جسيمة مثل :

* عدم الالتزام بالنظام الداخلي للمؤسسة

* تعليمات المدير

الفرع الثاني- الترقية:

تعتبر الترقية بجميع أشكالها و بالنسبة لكل موظف العمود الفقري في مسار حياته الإدارية و حافزا ماديا ومعنويا يؤثر بصفة مباشرة في تثبيت وترسيخ دوافع الاستقرار والاستمرارية ، فالترقية تعني الرفع في سلم المؤهلات أو في سلسلة الترتيب المهني حيث تتم الترقية استنادا إلى المناصب المتوفرة ، وكفاءة العامل وجدارته ، والمؤهلات المهنية و المعارف التي يكتسبها والشهادات المتحصل عليها عقب تكوين تبادر به أو توافق عليه المؤسسة .

أما الترقية في الدرجة فتعد التطور الأفقي لمسار العامل ، إذ تتجسد في الانتقال من الدرجة إلى درجة أخرى في نفس الصنف .حيث تتم وتيرة المرور من درجة إلى أخرى كل ثلاث سنوات فعلية في نفس منصب العمل ، كما أن جدول الترقية مقسم إلى 10 درجات لكل الأصناف المهنية.

الفرع الثالث-التكوين والتدريب :

الاستغلال الأمثل للموارد البشرية عامل أساسي لنجاح أي مؤسسة مهما كانت طبيعتها لأن العامل أو الفرد فيها يمكن جعله طاقة منتجة بكفاءة و فعالية و ذلك من خلال التكوين و الحوافز التي تدفعه إلى

بذل جهد أكبر في المؤسسة و من هنا كان لإدارة الموارد البشرية داخل مؤسسة اتصالات الجزائر مكانة جوهرية و مهمة.

كما أن اهتمام مؤسسة اتصالات الجزائر بعملية التكوين يتجلى أيضا من خلال المعاهد و المدارس المتنوعة و المتعددة التخصصات المتعاقدة معها أو التابعة لها كالمعهد العالي للتسيير و الإحصاء، مدرسة بن عكنون المتخصصة في التكوين الإداري و علوم التسيير و مدارس أخرى في البليدة و الجزائر العاصمة و المدرسة الجهوية للاتصالات بقسنطينة بالإضافة إلى وجود العديد من الخبراء و مكوّنين مختصين و إجراء دورات تكوينية خارج الوطن لإطارات المؤسسة.

الخطط التكوينية تضعها المديرية العامة للاتصالات تندرج ضمن التوجهات الإستراتيجية لهذه الأخيرة و التي تهدف إلى تطوير قدرات الوحدات التابعة لها و منها:

- تنمية و تطوير الخبرة التقنية في مجال الإنتاج، الصيانة عن طريق التحكم في طرق الاستغلال و الإنتاج الحديثة و عصنة عملية الصيانة.
- الرفع من مستوى الأمن داخل الوحدات و الفروع التابعة لها لتقليل الأخطاء الناجمة عن حوادث الاستغلال.

- اكتساب المهارات في مجال الإدارة و التسيير .

➤ التكوين بغرض خلق المعرفة والمهارة: تقدم الوحدة العملياتية للاتصال بالتنسيق مع المديرية العامة للاتصالات دورات تكوينية دورية لعمالها في الجانب الإداري والتقني خصوصا سعيها لمواكبة التطور التكنولوجي والأنظمة المعلوماتية الجديدة.

➤ التكوين بغرض الترقية والنقل: تعمل مصلحة الموارد البشرية بالوحدة على تخطيط المسار الوظيفي للأفراد العاملين بها مما يقتضي ضرورة إلحاق العمال ببرنامج تكويني لتلقي معارف ومهارات إشرافية وإدارية والتي تلائم المنصب الجديد ومتطلباته.

➤ التكوين خارج الوحدة: في هذا الإطار يتم إجراء دورات تكوينية في المدارس والمعاهد التابعة لمؤسسة اتصالات الجزائر والتي سبق ذكرها وهذا بمشاركة بعض الخبراء والمختصين كما قد تجرى الدورات في شكل ملتقيات وندوات مدرجة في إطار برامج حكومية معدة من طرف وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال. ويقصد بالتدريب من منظور المسار الوظيفي زيادة مهارات الفرد لكي يكون مناسبا للوظيفة التي يشغلها أو التي سيشغلها لاحقا ، حيث يعتبر التدريب في نظر المؤسسة اتصالات الجزائر ملتقى يكون بين المدير العام للمؤسسة ورؤساء المصالح هذا من جهة ، ومن جهة أخرى يقوم الرؤساء بتحديد الأفراد المعنيين بالتدريب لإرسالهم بذلك ، حيث يتم في هذا الصدد وضع قرص المضغوط (c d) يحمل شرح مفصل عن التقنيات التكنولوجية الحديثة *niveaux technology* ويعتمد في التدريب على المحادثة . وفي الأخير لابد أن يكون الفرد متمكن من استعمال الآلة قبل وصولها للمؤسسة.

المبحث الثالث:تقييم نشاط قوة البيع و بعض مؤشرات قياس فعاليتها في مؤسسة اتصالات الجزائر

بعد أن تطرقنا في المبحث السابق إلى دور الإدارة في تحقيق متطلبات كفاءة قوة البيع في المؤسسة سنحاول في هذا المبحث التعرض بشيء من التفصيل إلى مهام رجل البيع بهذه المؤسسة لإدراك أهميته و دوره في إكساب المؤسسة زبائن فعليين، ثم إلى تقييم نشاط قوة البيع بتحديد المهام التي تم إنجازها مع تلك التي لم يتم إنجازها ، ووصولاً إلى تقديم بعض المؤشرات لقياس فعالية قوة البيع بهذه المؤسسة.

المطلب الأول: مهام رجل البيع في مؤسسة اتصالات الجزائر و الصعوبات التي تواجهه

أهم المهام المنوطة بقوة البيع وهي تتمثل في:

البحث عن الزبائن :

على رجل البيع أن يقوم بالبحث عن الزبائن عن طريق الاتصال بهم عن طريق الهاتف لاعلامهم بالعروض الجديدة او عن طريق الطرق من الباب للباب كما يقوم بإعداد قائمة بالمشتريين المرتقبين و أكثر الزبائن اهتماما بخدمات المؤسسة، ثم الإعداد لمقابلتهم وهذا يتطلب من رجل البيع ضرورة معرفة كل التفاصيل الخاصة الاشتراك في مساحاته بخدمات المؤسسة، و على العموم على رجل البيع ان يلم بمجموعة من المعلومات البيعية سنحاول تلخيصها في الجدول التالي:

الجدول رقم15: أهم أنواع المعلومات البيعية

نوعية المعلومات	تفاصيلها
مؤسسة اتصالات الجزائر	ما هو تاريخها، إنجازها، وكالاتها نوعية الأنشطة التي تمارسها سياستها فيما يخص التسعير، التوظيف، كيفية التعاقد، أساليب الدفع..... وغيرها

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر

معلومات عن المتعاملين (الزبائن)	تحديد المتعاملين المرتقبين للمؤسسة أين يتمركزون من هم متخذو القرارات مع من يتعاملون وغيره؟
المنافسة	ما هي أهم المؤسسات المنافسة ، و ما هو حجم شبكة قوة البيع لديها؟ ما هي المؤسسات التي تعمل في نفس المجال ككل؟ ما هي مميزات الخدمات الإشهارية للمؤسسات الأخرى، أسعارها؟

المصدر من إعداد الطلاب اعتمادا على ملاحظات المدير

وهنا يمكننا أن نلتبس أهمية البيع الشخصي في مؤسسة اتصالات الجزائر و إن نجاحها يتوقف إلى حد كبير على فعالية هذا العنصر البشري بالمؤسسة.

كما أن رجل البيع تواجهه العديد من الصعوبات التي تحول دون تحقيقه للفعالية في مجال عمله، واهم هذه الصعوبات المناطق التي لا تتوفر على شبكة الهاتف النقال والانترنت ؛ وكذلك مشكلة التجهيزات الخاصة بالانترنت والهاتف مشبعة مما يتطلب برمجة الشبكة وادخال توسيعات في التجهيزات المشبعة

المطلب الثاني : تقييم نشاط رجال البيع في مؤسسة اتصالات الجزائر :

إن تقييم نشاط البيع للمؤسسة محل الدراسة ليس بالأمر السهل و خاصة مع عدم توفر المعلومات والمعطيات الكافية و الإحصائيات اللازمة،و لكن سنحاول تقديم تقييما وجيزا لنشاط رجال البيع على مستوى المؤسسة بالاعتماد على عدد محدود جدا من المعطيات التي تمكنا من الحصول عليها بصعوبة ولتقييم نشاط رجال البيع من الضروري أن نتطرق إلى تحديد المناطق البيعية و عدد رجال البيع المتواجدين بها، و كيفية تقسيم الجهود البيعية على المناطق التي يمكن أن يتمركز بها الزبائن المحتملين للمؤسسة، و لهذا تعتمد مؤسسة اتصالات الجزائر في توزيع رجال البيع على طريقتين هما:

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر

1- طريقة المسح: (Ratissage)

و يقصد بها قيام رجال البيع بمسح المنطقة البيعية المكلفين بها بأكملها، أي زيارة كل الزبائن المتواجدين بها دون استثناء ويتم الاختيار المتعلق بتخصيص المناطق البيعية لرجال البيع على أساس القرب من مقر إقامتهم بهدف تخفيض تكاليف النقل عليهم وخاصة وأن رجل البيع لمؤسسة بيطا للإدارة يتحمل كل تكاليف التنقل من زبون إلى آخر.

2- طريقة الاستهداف (Le ciblage):

المبدأ في هذه الطريقة هو اختيار زبون معين ليكون هدفاً لتركيز الجهود البيعية عليه يتم الإعداد لمقابلته للتفاوض معه واستعمال كل الجهود لإقناعه بأهمية المشاركة في خدمات المؤسسة وهنا تعتمد المؤسسة على اختيار أكفأ رجال البيع لاستهداف أكبر عدد من الزبائن.

بالنسبة لتقييم نشاط رجال البيع فإن مؤسسة اتصالات الجزائر تعتمد على التقارير البيعية، حيث عقدت ندوة لتقييم القوة البيعية وبيقدم رجال البيع تقاريرهم البيعية التي توضح تنقلاتهم، عدد الزبائن المرتقبين الذي تم زيارتهم، عدد الزبائن المكتسبين، عدد الزبائن المهتمين بشراء خدمات المؤسسة.

المطلب الثالث: بعض المؤشرات لقياس فعالية قوة البيع لمؤسسة اتصالات الجزائر

يعتبر تحديد مؤشرات كمية لقياس فعالية قوة البيع بمؤسسة اتصالات الجزائر أمراً صعباً و ذلك نظراً للأسباب التالية:

- عدم توفرنا على حجم المبيعات أو رقم الأعمال المراد تحقيقه من طرف قوة البيع و الذي يمكن استخدامه كمعيار (كهدف) للمقارنة بين النتائج الفعلية و النتائج المراد تحقيقها.
- عدم تحصلنا على ميزانية قوة البيع بالمؤسسة للمقارنة بين تكاليف رجل البيع و حجم المبيعات المحققة لمعرفة مدى فعالية مكافأة رجل البيع في توليد قيمة معينة من المبيعات
- صعوبة تحديد حجم قوة البيع بمؤسسة اتصالات الجزائر لان عدد رجال البيع يتغير من فترة إلى أخرى

لقد دارت إشكالية الموضوع المعالج حول كيفية مساهمة قوة البيع في إنجاح عملية الاتصال لمؤسسة خدمية مما يمكنها من بناء علاقة دائمة مع زبائنهم وبالتالي زيادة مبيعات المؤسسة، واستمرارية بقائها، وكان ذلك في إطار تسويق الخدمات.

ومن هذا المنطلق، عملنا في المرحلة الأولى على محاولة بناء أرضية للمفاهيم التسويقية في مجال الخدمات، وذلك بإعطاء نظرة عامة حول المؤسسة الخدمية، باعتبارها الجهة التي ستمارس هذه المفاهيم، من خلال محاولتنا إلى عرض خصائصها ومراحل تطورها ومختلف الهياكل التنظيمية لها ومكانة التسويق بها، ثم قمنا بتقديم خصوصيات التسويق في مجال الخدمات، ووصلنا إلى أن مكونات المزيج التسويقي تتزايد في مجال الخدمات نظرا لعدم إمكانية لمسها وارتباطها بشخصية مقدمها، ومشاركة الزبون في إنتاجها.

وقمنا بإعطاء نظرة عامة حول الاتصال الترويجي، كما قمنا بإعطاء مفهوم للفعالية لتحديد العناصر الواجب توفرها في رجل البيع ليكون فعالاً، ومن ثم تطرقنا إلى خصوصيات البيع الشخصي في مجال الخدمات أين التمسنا أهميته وخاصة إذا اعتبرنا أفراد الاتصال يمثلون قوة بيع للمؤسسة الخدمية.

أما المرحلة الثانية فقد خصصناها إلى فعالية البيع الشخصي وتحسينها في مجال الخدمات وذلك بالتطرق إلى دور الإدارة في تحقيق متطلبات الكفاءة البيعية من خلال اختيارها لرجال البيع وتوظيفهم، تدريبهم و تحفيزهم، ثم إلى تقييم أداء قوة البيع و مؤشرات قياس فعاليتها . وفي الأخير قدمنا بعض الاقتراحات والتوجيهات لتحسين فعالية البيع الشخصي في الخدمات.

وفي آخر مرحلة من هذا البحث كان من الضروري مواجهة العرض النظري بجانب تطبيقي، والذي تضمن مؤسسة خدمية فتيّة في مجال الخدمات . إلى حد الآن وبالإضافة إلى ما تقدم فإن دراسة وتحليل هذا الموضوع، ومعالجة الجوانب الرئيسية له، مكننا من استخلاص مجموعة من النتائج المهمة سواء كان ذلك على المستوى النظري أو التطبيقي.

نتائج الدراسة

- لا يمكن حصر التسويق داخل مؤسسة خدمية في قسم أو وظيفة مستقلة، وإنما هو فلسفة أو حالة ذهنية تشمل جميع الوظائف، هذا ما أدى إلى ظهور مصطلح المسوقين جزئياً في مجال الخدمات، دلالة على أن الموظفين بالأقسام الأخرى إضافة إلى المهام المنوطة بهم، يمارسون نشاطات تسويقية مختلفة.

- تتميز الخدمات عن السلع الملموسة بمجموعة من الخصائص تتمثل في عدم إمكانية لمسها، مشاركة الزبون في إنتاجها، عدم القابلية لتخزينها، وهي غير نمطية لأن تقديمها يختلف من شخص لآخر، وهذا ما يؤدي إلى اختلاف الأساليب التسويقية بين القطاع الخدمي و القطاع التسويقي.
- لا يقتصر التسويق في الخدمات على التسويق الخارجي الذي يتشكل من العناصر الأربعة المألوفة (المنتج، السعر، التوزيع، الترويج)، وإنما هناك إمكانية تشكيل مزيج تسويقي متعدد يتضمن بالإضافة إلى العناصر السابقة خصائص الخدمة ونظامها الإنتاجي، وبالإضافة إلى هذا هناك نوعين آخرين من التسويق في مجال الخدمات هما التسويق الداخلي والذي يعتبر جميع العاملين داخل المؤسسة زبائن لها، و التسويق التفاعلي الذي يركز على العلاقة التي تنشأ بين كل من بائع الخدمة و المشتري.
- إن وجود تداخل بين تسويق السلع و الخدمات حقيقة مفادها أنه لا توجد ببساطة خدمات خالصة بل يرافقها جانب ملموس يتمثل في البيئة المادية للخدمة.
- تساهم البيئة المادية للخدمة في صنع شخصية المؤسسة التي قد تعد عاملاً أساسياً يميزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى المنافسة لها في السوق، حيث أن المؤسسات الخدمية تدرك بأنها لا تختلف عن غيرها من حيث العناصر الأساسية في طبيعة العمل، فهم يبيعون نفس الخدمة وبالسعر نفسه، وقد يقدمون الكم نفسه من الخدمات، إلا أن السمة الرئيسية التي تميز بين مؤسسة وأخرى هي الشخصية أي الطريقة التي تعرض بها نفسها وهويتها، وتلعب البيئة المادية دوراً فعالاً في ذلك لأنها تشكل الجانب الملموس الذي يحكم من خلاله الزبون على الخدمة باعتبار أنه لا يستطيع رؤيتها أو لمسها.
- تداخل عمليتي الإنتاج و الاستهلاك بقطاع الخدمات يتطلب تدريب البائع وتنميته تسويقياً، حيث يستطيع مقدم الخدمة بناء أو تحطيم الفكرة الجيدة للمؤسسة لدى الزبون، فالبيع الشخصي هو الوسيلة الأكثر انتشاراً للاتصال في مجال الخدمات.
- لا تقاس فعالية الاتصال في الخدمات على أساس ما تقدمه المؤسسة الخدمية، ولكن بما يقدمه الزبون سلوكياً، فالسلوك هو المظهر والدليل على نجاح عملية الاتصال وفعاليتها.
- لا تقيم فعالية الاتصال في مجال الخدمات على أساس التقنيات التي تكونه وإنما في كيفية توظيف هذه التقنيات في استراتيجيه جيدة وبأهداف محددة وقطاعات مستهدفة والتي تسمح باختيار الوسائل المناسبة لتحقيق تلك الأهداف.
- تتعلق فعالية البيع الشخصي للمؤسسة بثلاثة عوامل أساسية هي: التحفيز لخلق الإرادة في العمل، الكفاءة والتي تتعلق بمدى إمكانية استغلال الوسائل المتاحة لدى المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف، ثقافة الاتصال وهي القدرة على التفاوض الجماعي.

- تلعب الإدارة دورا في تحقيق متطلبات الكفاءة لقوة البيع من خلال حسن اختيار رجال البيع وتوظيفهم، وإتباع طرق فعالة لتدريبهم، وتحديد حجمهم المناسب، وكذا وضع طرق مناسبة لتحفيزهم ومكافأتهم، مما يسمح لها باستخدام قوة بيعها بطريقة عقلانية تمكنها من تحقيق أهدافها.
- 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 إتباع المؤسسة لنظام اتصال داخلي فعال من شأنه أن يعزز ثقة رجل البيع بها ويشعره بالاندماج فيها والفخر بالانتماء إليها، ويتم ذلك عندما تعتبر المؤسسة الخدمة قوة بيعها كزائن لديها، وبالتالي عليها أن تقوم بكسر الحواجز النفسية بين الإدارة وقوة البيع من جهة، ومن جهة أخرى تشجيعهم على الاتصال فيما بينهم وخلق روح العمل الجماعي، مما يساهم في تحقيق فعاليتهم بالمؤسسة الخدمية.
- يسمح تقييم أداء رجل البيع باكتشاف نقاط الضعف ونقاط القوة بتحديد الأعمال التي تم انجازها مع تلك التي لم يتم انجازها وتحديد أسباب الفشل للقضاء على المعوقات التي تحول دون تحقيق أهداف المؤسسة، ويعتبر تقييم الأداء مرحلة مهمة لمعرفة فعالية قوة البيع بالمؤسسة الخدمية لأنه يسمح بالمقارنة بين النتائج الفعلية مع المتوقعة.
- يمكن للمؤسسة الخدمية اللجوء إلى بعض المؤشرات النوعية في حالة غياب المؤشرات الكمية، وتتمثل المؤشرات النوعية في تتبع ومراقبة سلوك المستهلك وقياس نسبة الرضى لديه وهذا ما يدل على أن المؤسسة الخدمية ذات توجه قوي نحو المستهلك، مما يفسر ضرورة تطبيق المفاهيم التسويقية بها.
- لضمان فعالية قوة البيع لمؤسسة خدمية عليها أن تدبر توقعات الزبون حتى يتمكن رجل البيع من تقديم خدمة، يفوق مستواها المستوى الذي توقعه الزبون و هذا ما يسمح للمؤسسة بخلق علاقة دائمة و مستمرة مع زبائنهم.

التوصيات:

انطلاقا من النتائج المستخلصة نحاول صياغة بعض التوصيات:

-على المؤسسة اتصالات الجزائر أن تطبق المفاهيم المختلفة للتسويق عامة و التسويق الخدمي بصفة خاصة، كإهتمام بالتسويق الداخلي الذي من شأنه أن يجعل قوة البيع أكثر تفهما و تحفيزا و إهتماما بالزبون.

-الإهتمام بتدريب قوة البيع و تطوير معارفهم بتوجيههم إلى تخطيط أعمالهم و نشاطاتهم البيعية بشكل صحيح و الإعداد الجيد للقيام بالزيارات لمختلف الزبائن.

-على المؤسسة أن تتبع نظام تحفيز و مكافأة فعال،يشعر رجل البيع بالاهتمام و الاستقرار و الأمان مما يؤدي إلى خلق دافعية لديه لتحقيق أهداف المؤسسة.

آفاق الدراسة :

لا يمكن حصر موضوع "فعالية البيع الشخصي في تسويق الخدمات"،في بحث واحد أو بحثين،نظرا لاتساعه لكون المؤسسة الخدمية لا يمكنها الاستغناء عن قوة البيع باعتبار أن مقدم الخدمة في حد ذاته يمثل رجل بيع، ولهذا يمكن اقتراح بعض المواضيع التي من شأنها أن تكمل هذه الدراسة، من بينها:

- أثر البيع الشخصي على جودة الخدمة
- دور التسويق الداخلي في تحقيق فعالية البيع الشخصي في مجال الخدمات
- دور موظفوا المكتب الخلفي و مدى مساهمتهم في تحقيق فعالية البيع الشخصي في الخدمات.
- تحليل السوق و سلوك المشتري للخدمات.
- الاختلاف بين تسويق السلع و الخدمات.

كلمة شكر

اهداء

المقدمة

فهرس الاشكال

فهرس الجداول

المقدمة

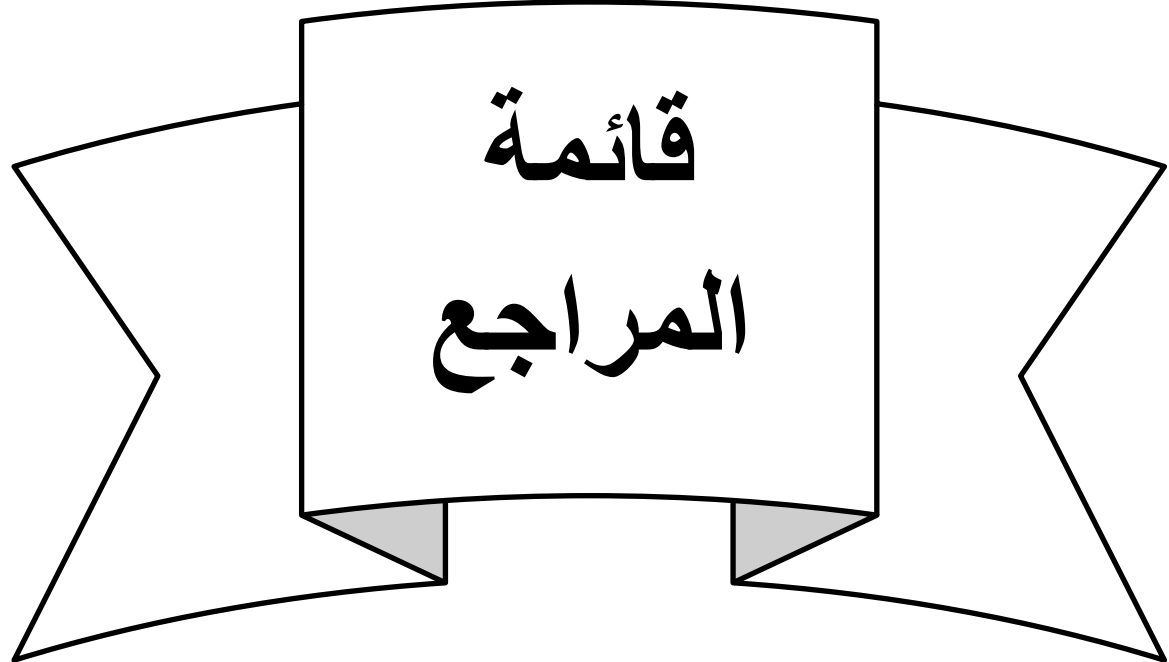
الفصل الاول المؤسسات

الخدماتية والاتصال الترويجي

الفصل الثاني فعالية البيع
الشخصي وتحسينها في
مجال الخدمات

الفصل الثالث دراسة حالة
مؤسسة اتصالات الجزائر

الخاتمة



فهرس المذكرة

دعاء

شكر و تقدير

إهداء

فهرس الجداول و الأشكال

01.....	المقدمة العامة.....
02.....	الفصل الأول: المؤسسات الخدمية والاتصال الترويجي.....
02.....	المبحث الأول: المؤسسات الخدمية.....
02.....	المطلب الأول: مفهوم المؤسسة الخدمية.....
06.....	المطلب الثاني: خصائص المؤسسة الخدمية.....
07.....	المطلب الثالث: موقع التسويق في المؤسسة الخدمية.....
09.....	المبحث الثاني: التسويق في المؤسسات الخدمية.....
09.....	المطلب الأول: مفهوم التسويق.....
11.....	المطلب الثاني: انواع التسويق في الخدمات.....
13.....	المطلب الثالث: تطبيقات التسويق الخارجي في الخدمات.....
23.....	المبحث الثالث: الاتصال الترويجي و فعاليته في مجال الخدمات.....
23.....	المطلب الأول: مفهوم الاتصال الترويجي.....
25.....	المطلب الثاني: استراتيجيات الاتصال الترويجي.....
27.....	المطلب الثالث: المزيج الاتصالي وتحسين فعاليته في الخدمات.....
38.....	المطلب الرابع: البيع الشخصي في الخدمات.....
41.....	المبحث الرابع: خصوصيات البيع الشخصي في الخدمات.....
42.....	المطلب الأول: وظائف البيع الشخصي وانواعه في الخدمات.....
44.....	المطلب الثاني: مستويات الاتصال الشخصي في مجال الخدمات.....
46.....	المطلب الثالث: موقع البيع الشخصي في نظام انتاج الخدمة.....
49.....	الفصل الثاني: فعالية البيع الشخصي وتحسينها في مجال الخدمات.....
50.....	المبحث الأول: دور الإدارة في تحقيق متطلبات الكفاءة البيعية.....
50.....	المطلب الأول: اختيار رجال البيع وتوظيفهم.....
53.....	المطلب الثاني: تدريب رجال البيع وتنمية مهاراتهم.....
57.....	المطلب الثالث: تحفيز ومكافأة قوة البيع.....

المطلب الرابع: حجم قوة البيع.....	62
المبحث الثاني: تقييم أداء قوة البيع ومؤشرات قياس فعاليتها.....	65
المطلب الأول: رقابة رجال البيع وتقييم النشاط البيعي.....	65
المطلب الثاني: تقييم أداء قوة البيع وأهميته.....	68
المطلب الثالث: مؤشرات قياس فعالية قوة البيع.....	69
المبحث الثالث: تحسين فعالية البيع الشخصي في مجال الخدمات.....	75
المطلب الأول: متطلبات البيع الشخصي الفعال في مجال الخدمات.....	75
المطلب الثاني: تقديم رجل البيع لخدمة تفوق مستوى توقعات الزبون.....	77
المطلب الثالث: إتباع منهج للتغلب على معوقات الاتصال الشخصي في الخدمات.....	82
خلاصة الفصل.....	84
الفصل الثالث:دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر.....	85
المبحث الأول:التعريف بالمؤسسة وطبيعة نشاطها الخدمي.....	85
المطلب الأول:منهجية الدراسة الميدانية.....	85
المطلب الثاني:تقديم المؤسسة.....	87
المطلب الثالث:طبيعة النشاط الخدمي لدى المؤسسة.....	88
المطلب الرابع:الهيكل التنظيمي للمؤسسة.....	93
المبحث الثاني:دور إدارة مؤسسة اتصالات الجزائر في تحقيق متطلبات كفاءة قوة البيع.....	93
المطلب الأول:اختيار وتوظيف رجال البيع.....	93
المطلب الثاني:تدريب رجال البيع.....	94
المطلب الثالث:طرق تحفيز ومكافأة قوة البيع بمؤسسة.....	100
المبحث الثالث:تقييم نشاط قوة البيع ومؤشرات قياس فعاليتها بمؤسسة اتصالات الجزائر.....	102
المطلب الأول:مهام رجل البيع بمؤسسة اتصالات الجزائر.....	102
المطلب الثاني:تقييم نشاط قوة بيع مؤسسة اتصالات الجزائر.....	103
المطلب الثالث:بعض المؤشرات لقياس فعالية قوة بيع مؤسسة اتصالات الجزائر.....	104
الخاتمة العامة.....	105
المراجع.	

قائمة الاشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
05	الخصائص المختلفة للخدمات	01
08	موقع التسويق في مؤسسة خدمية	02
13	انواع التسويق في الخدمات	03
15	زهرة الخدمات (الخدمة الاساسية والجانبية)	04
16	عرض الخدمة	05
18	تحديد تكلفة الخدمة	06
20	منفذ توزيع الخدمة	07
22	المزيج التسويقي المتعدد الخدمات	08
24	نظام الاتصال وعلاقته بالمزيج الترويجي	09
26	استراتيجية الدفع	10
26	استراتيجية الجذب	11
31	المزيج الاتصالي للخدمات	12
40	خطوات تطوير خطة اتصال في الخدمات	13
43	مكانة البيع الشخصي وادارة المبيعات في المزيج التسويقي الخدمي	14
47	عملية انتاج الخدمة	15
48	البناء العام لخريطة الخدمة	16
51	مصادر بحث واستقطاب الموارد البشرية	17
55	نموذج AIDA	18
56	معاملة البائع لأصناف مختلفة من الزبائن	19
60	خطوات تصميم نظام مكافأة فعال	20
78	نتائج إدارة توقعات الزبون	21
89	الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر -ميلة-	22

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	النظريات الثلاث للفعالية في المؤسسة	28
02	أهداف ترويج المبيعات في الخدمات	35
03	نتائج اختلاف شراء الخدمات عن شراء السلع	39
04	مقارنة بين نظام الاتصال المرتفع ونظام الاتصال المنخفض	45
05	العلاقة بين مستوى تعليم مندوبي البيع وكفاءتهم	52
06	العلاقة بين سن مندوبي البيع وكفاءتهم	53
07	طرق مكافأة قوة البيع	61
08	درجة الرضى لدى الزبون	73
09	درجة الأداء الفعلي لرجل البيع بالنسبة للزبون	74
10	درجة توقعات الزبون اتجاه الخدمة المقدمة من طرف قوة البيع	74
11	مقياس الأهمية	74
12	مقياس النوعية	75
13	أهم مكونات الاتصال الشخصي الفعال مع الزبائن	80
14	المعارف التي تمكن رجل البيع من أن يكون فعالاً.	83
من(01-	طرق تحفيز ومكافئة رجال البيع	من ص(95-99)

قائمة المراجع

❖ الكتب باللغة العربية:

- 1- أحمد شاكر العسكري، التسويق مدخل استراتيجي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- 2- أمين عبد العزيز، استراتيجيات التسويق في القرن الحادي والعشرين، دار قباء للطباعة والتوزيع، القاهرة، 2001.
- 3- بشير عباس العلاق، حميد عبد النبي الطائي، تسويق الخدمات، مدخل استراتيجي وظيفي تطبيقي، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2001.
- 4- بشير علاق، تكنولوجيا المعلومات، مدخل في التسويق، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
- 5- ترجمة نيفين غراب، اتجاهات جديدة في التسويق، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1995.
- 6- جوان والمين، ترجمة مركز التعريب والبرمجة، أصول خدمة الزبائن، الدار العربية، بيروت، 1998.
- 7- حسن أحمد توفيق، إدارة المبيعات وفن البيع مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، القاهرة، 2001.
- 8- زكي خليل المساعد، تسويق الخدمات وتطبيقاته، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- 9- سعيد محمد المصري، إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية، الدار الجامعية، القاهرة، 2002.
- 10- شريف أحمد شريف العاصي، التسويق النظرية والتطبيق، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، مصر، 2000.
- 11- صديق محمد عفيفي، إدارة التسويق، مكتبة عين الشمس، القاهرة الطبعة الثالثة عشر، 2003.
- 12- صلاح الدين عبد الباقي، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر الإسكندرية، 2002.
- 13- صلاح النشاوي، الإدارة التسويقية الحديثة، المفهوم والإستراتيجية، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، 2002.
- 14- طلعت اسعد عبد الحميد، مدير المبيعات الفعال، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1997.

- 15- عبد السلام أبو قحف، التسويق، مدخل تطبيقي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002.
- 16- عبد العزيز مصطفى أبو نبعة، مبادئ التسويق بين النظرية والتطبيق، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثالثة، 2000.
- 17- عصام الدين أبو علفة، التسويق المفاهيم الإستراتيجيات، النظرية والتطبيق، مؤسسة حورس، عمان، الطبعة الثالثة، 2002.
- 18- علي ربابعة، فتحي ذياب، إدارة المبيعات، دار صفاء للطباعة والنشر، 1997.
- 19- كاتلر (Kotler) وآخرون، ترجمة مازن نفاع، تسويق السلع والأسعار، دار علاء الدين للنشر والتوزيع، دمشق، 2003، الجزء الرابع.
- 20- محمد سعيد عبد الفتاح، التسويق، دار النهضة العربية، القاهرة، 1983.
- 21- محمد عبيدات وآخرون، إدارة المبيعات والبيع الشخصي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2001.
- 22- محمد عبيدات وآخرون، إدارة المبيعات، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثالثة، 1995.
- 23- محمد عبد الرؤوف كامل، علم الإتصال والإتصال بالناس، مكتبة النهضة، الإسكندرية، 1995.
- 24- محمد صالح المؤذن، مبادئ التسويق، مكتبة دار الثقافة للنشر، عمان، 2002.
- 25- محمد فريد الصحن، قراءات في التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 26- محمد فريد الصحن وآخرون، التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 27- محمود صادق بازركة، إدارة التسويق، دار النهضة العربية، مصر، الطبعة الثامنة، 1988.
- 28- محمود صادق بازركة، إدارة التسويق، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 2001.
- 29- محي الدين الأزهرى، إدارة النشاط التسويقي، دار الفكر العربي، القاهرة، 1998.

30-مصطفى محمود أبو بكر، أخصائي البيع الناجح، دليل تحقيق التميز، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.

31-منى راشد الغيضى، مبادئ التسويق، ذات السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع والنشر والتوزيع، الكويت، الطبعة الرابعة، 2000.

32-ناجي معلا، رائف توفيق، أصول التسويق، مدخل تحليلي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2002.

33-نيوباي توني، ترجمة شويكارزكي، التدريب على جودة الخدمة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2003.

34-هنا حافظ بدوي، الاتصال بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003.

35-هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003.

36-يسرى خضر إسماعيل، المبيعات والسياسات التسويقية، دار النهضة العربية، القاهرة بدون سنة.

❖ الكتب باللغة الفرنسية:

1-Alfred Zeyl, Armand Dayan, Force de vente :direction, organisation, gestion, édition d'organisation, Paris, 2^{ème} édition 2000.

2-André Bernole, Le coaching des vendeurs, menez votre équipe au succès, édition d'organisation, Paris, 2^{ème} édition 2000.

3-Armand Dayan. Manuel de gestion, Elipses/AUF, Paris. 1999. Volume.

4-Armand Dayan. Pilotage Dynamique de la force de vente, Village mondial, Paris 2001.

5-Bréchnac-Roubaud, Le marketing des services, édition d'organisation, Paris, 4^{ème} tirage. 2000.

6-Bruno Fouquet, Gestion de la qualité de service, édition Eyrolles, Paris, 2000.

7-Christiane Dumolin, et Jean paul, Entreprise de services, Les édition d'organisation, Paris, 1998.

8-Christopher Lovelock, Denis la peyer, Marketing des services, strategie, outils management, publi union edition, Paris, 1999.

9-Daniel chanpigny, Le prix des biens et services, Libraire général de droit et de juris prudence,

paris,1972.

10-Denis Gras,Des techniques de vente methodes d'achat,Top édition,Paris,2000.

11-Dupont F,Management des services,une nouvelle donné des forces de vente,Economica, Paris,2002.

12-Guy charon,Laurent Hermel,La vente,La nouvelle donné des forces de vente,Economica,Paris,2002.

13-James Teboul ,Le temps des services,une nouvelle approche ,édition d'organisation,Paris ,2002.

14-Jean la peyre,Garanti de service,Les édition d'organisation,Paris1998.

15-Jean Mari décaudin,la communication marketing,concept,technique,strategie,Economica.Paris.
3^{eme} édition,2003.

16-Jean-Jacques Groutsche,Marketing et communication commerciale edition, Eska,paris,2000.

17-Jean piere Helfer ,et jacques orsoni,Marketing,vuibert ,Paris,7^{eme} édition,2001.

18-K-Retzler,Je crée mon entreprise de services,top édition,Paris,1995.

19-L'endrevie-J et Lindon-D ,Marketing,Théories et pratique du marketing,Dalloz,Paris,6^{eme} édition 1997.

20-Lurent Maruani,Le marketing de A à Z ,Top édition,Paris,1991.

21-Maryse Guittard,Négociation en vente commerciale,berttard Lacoste,Paris,2000.

22-Marie –Hélène Westphalen,Communication :le guide de la communication d'entreprise Dunod,Paris 3^{eme} édition,2000.

23-Olivier Torrès-Blay,Economie d'entreprise,Economica,Paris.2000.

24-P-Eigilier.E-Langearad ,Servuction ,de marketing des services,MC Graw Hall,1991.

25-Philippe Gabilliet,Demain les commerciaux,La vente et les vendeurs en 2005,Les éditions d'organisation,Paris,4^{eme} tirage,1995.

26-Philippe Morel,La communication d'entreprise,Libraire vuibert,Paris,2^{eme} édition2002.

27-Philippe Kotler et Dubois,Marketing management,Publi union,Paris, 11^{eme} édition 2003.

28-Pierre Rataud,Les questions qui font vendre,les édition d'organisation Paris,2^{eme} tirage,1995.

29-Réne Darmos,Pilotages dynamique de la force de vente,village mondial,Paris,2001.

30-Réne Moulinier,Les techniques de la vente,édition d'organisation,paris 5^{eme} édition 2000.

31-R-Brememan et S-separi,Economie d'entreprise,Dunod,Paris,2001.

32-Seth Godin,Permission marketing,Les leçon d'internet en marketing,Maxima,Paris,2000.

33-Toquer-G et Langlois-M,Marketing des services de defit relationnel,edition ❖
Dunod,Paris,1992. ❖

الدراسات السابقة:

1-أباي ولد الدّي،دور وأهمية الكفاءة التسويقية في تحسين أداء المؤسسة الصناعية،رسالة ماجستير،جامعة الجزائر،2001.

2-بركاني شعبان،الإستراتيجية التسويقية لمؤسسة خدمية،رسالة ماجستير،جامعة الجزائر 2001.

3-عداد رشيدة،التسويق في مؤسسة خدمية،رسالة ماجستير،جامعة الجزائر،2001.

❖ المجالات:

1-Andre Tchokogué,Marie-Hélène Jobin, "Les services à la clientèle ",Revue Francaise du Marketing N°181,2001.

2-Frederique Perrce, "La qualité de services " ,Revue de recherche et application en marketing,volume 13 N°199.

3-Jean-Emanuel Kouton,"La fixation des prix des services ,La prise en compte des couts,Revue francaise du marketing,N°161,1997".

4-ثابت عبد الرحمن إدريس"تحليل المحددات الرئيسية للتسويق الداخلي والتسويق الخارجي"،مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية،جامعة الإسكندرية،العدد الأول،المجلد33،مارس1996.

❖ مواقع الإنترنت

1-www.al.jazira.com.sa/bouk/111022003/saturday11octobr.com 2003.

2-[http:// www.cadeaux d'affaire.com](http://www.cadeauxd'affaire.com) "Le meilleur moyen de motiver votre force de vente"

3-[http:// www.itu.org.eg/course 4.htm](http://www.itu.org.eg/course4.htm)..الإتحاد الدولي للاتصالات المكتب الإقليمي للدول العربية: