



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة غرداية
كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم العلوم التجارية

محاضرات حول إدارة المبيعات والقوى البيعية

مطبوعة موجهة لطلبة السنة الاولى ماستر تخصص تسويق الخدمات

من إعداد:

الأستاذة لويزة بهاز

الموسم الجامعي: 2026/2025

العنوان	الصفحة
مقدمة	01
مدخل إلى إدارة المبيعات	04
تطور وظيفة البيع وأهميتها في المؤسسة	19
تخطيط المبيعات	37
تنظيم وإدارة القوى البيعية	55
توظيف وتدريب رجال البيع	74
تحفيز القوى البيعية ونظم الحوافز	97
استراتيجيات البيع الحديثة	117
الرقابة على المبيعات وتقييم الأداء البيعي	133
الخاتمة	147
قائمة المراجع	148

« إصنع عميلاً، لا صفقة بيع »

كاثرين باركيتي

الاهداء

الى طلبتي الاعزاء
وطني الجزائر

مقدمة :

يصادف المرء كل يوم تقريبا نصادف البيع بأشكال مختلفة دون أن ننتبه لذلك. بائع خضار في سوق شعبي، سمسار عقارات يعرض شقة على زبون، موظف مبيعات يجلس في اجتماع يتفاوض على عقد بالملايين... كلها في النهاية عملية بيع.

لكن لو دققنا أكثر، سنجد أن الموضوع ليس بهذه البساطة. البيع ليس مجرد "خذ وهات"، بل هو مزيج من الاقتصاد وعلم النفس ومهارات التواصل والتخطيط، وكل جانب منها يلعب دورا في إتمام الصفقة.

وهذا بالضبط ما حاولنا فعله في هذه المطبوعة: أن نضع الطالب من البداية في صورة هذا التخصص ونبني معه أساسا واضحا. لأن أي شخص يريد أن يفهم كيف تدار فرق المبيعات، أو كيف تصمم خطط التحفيز، أو حتى كيف تبنى استراتيجية بيع ناجحة، لا بد أن يبدأ أولا من السؤال الأساسي: ما هي إدارة المبيعات أصلا؟ وكيف تطورت من مجرد تصريف بضاعة إلى علم قائم بذاته؟

المطبوعة مقسمة إلى ثماني محاضرات تغطي إدارة المبيعات والقوى البيعية من جوانبها المختلفة،

وذلك وفق البرنامج الوزاري المعتمد في عروض التكوين.

المحاضرة الاولى : مدخل إلى إدارة المبيعات

تمهيد :

يعتبر البيع من أعرق الأنشطة الإنسانية .عرفته الحضارات القديمة في صورة المقايضة قبل أن تظهر النقود، ثم تطور معها تطورا متدرجا .وعلى الرغم من هذا الحضور التاريخي الضارب في القدم، لم تستقر التعريفات العلمية الدقيقة للبيع إلا مع ظهور أدبيات إدارة الأعمال في القرن العشرين. ولفهم المفهوم بعمق لا يكفي الاكتفاء بتعريف واحد، بل يفيد الجمع بين مداخل متعددة يكمل بعضها بعضا.

1. مفهوم البيع وإدارة المبيعات:

1.1.1 مفهوم البيع :

أ -تعريف البيع من المدخل الاقتصادي:

يعرف الاقتصاديون البيع بوصفه آلية لإتمام التبادل وتوزيع الموارد في الأسواق .فمن منظور الاقتصاد الجزئي، البيع هو نشاط يزود المشتري بسلعة أو خدمة مقابل ثمن يعادل القيمة السوقية لها في ظروف تنافسية معينة .وهذا المدخل مفيد لأنه يضع البيع في سياق السوق الأشمل ويربطه بمتغيرات العرض والطلب.

ب -تعريف البيع من المدخل السلوكي والنفسي:

يعرف بيتر دراكر «البيع على انه * عملية اتصال تهدف إلى إحداث تغيير سلوكي لدى الطرف الآخر، بحيث يتحول من حالة التردد أو اللامبالاة إلى حالة القرار الإيجابي بالشراء 1. يبرز هذا المدخل البعد النفسي في عملية البيع :فرجل البيع ليس فقط مقدم منتج، بل هو مؤثر في سلوك وقرار إنسان آخر .وهذا ما يجعل دراسة سلوك المستهلك ودوافع الشراء جزءا لا ينفصل عن التكوين المهني لرجل البيع.

ج-تعريف البيع من المدخل التسويقي:

«البيع الشخصي هو الاتصال الجاهي أو عن بعد بين ممثل المؤسسة والمشتري المحتمل، بهدف تقديم المعلومات وإثارة الاهتمام وإزالة الاعتراضات وإتمام صفقة تحقق منفعة متبادلة2».

¹ Drucker, P. F. (1973). Management: Tasks, Responsibilities, Practices. Harper & Row, p. 64.

² Kotler, P. & Keller, K. L. (2016). Marketing Management (15th ed.). Pearson Education, p. 542.

يميز هذا التعريف التسويقي البيع بخاصية التفاعلية الفورية التي تتيح لرجل البيع تعديل رسالته وحجته وفق ردود فعل العميل، وهو ما يجعله أداة استثنائية الفاعلية في المراحل المتقدمة من دورة الشراء.

د -تعريف البيع من مدخل خلق القيمة

«البيع هو العملية التي تساعد فيها المؤسسة العميل على اتخاذ قرار شراء يحقق له قيمة مضافة حقيقية تفوق ما دفعه من ثمن؛ وبهذا يكون رجل البيع الناجح منشئاً للقيمة لا مجرد ناقل للبضاعة»¹.. من خلال ما سبق نجد ان هذا المدخل الأحدث يعكس تحولاً فلسفياً عميقاً إذ ان البيع لم يعد انتزاع المال من جيب العميل بل مساعدته على الحصول على ما يحتاجه فعلاً بثمن عادل .وهو تحول تقوده الشركات الأكثر نضجاً وأعلى أداء في الأسواق الحديثة.

1.1.2- تعريف إدارة المبيعات :

إدارة المبيعات أوسع من البيع ذاته وأعمق .فبينما يجسد البيع الفعل الميداني المباشر، تمثل إدارة المبيعات المنظومة الإدارية الشاملة التي تصمم هذا الفعل وتنظمه وتحرك القوى البشرية نحوه وترصد أدائه وتحسنه باستمرار .

تعرف إدارة المبيعات على انها «تخطيط برامج المبيعات الشخصية وتنفيذها والرقابة عليها، وتشمل الاستقطاب والاختيار والتدريب والتوجيه والتعويض وتقييم أداء القوى البيعية بما يكفل تحقيق الأهداف البيعية للمؤسسة»² .

وتعد إدارة المبيعات «وظيفة إدارية متخصصة تتولى القيادة والتنسيق والرقابة على أنشطة الوحدات البيعية، بهدف بلوغ مستويات مثلى من الإنتاجية البيعية وتحقيق رضا العملاء في إطار تنافسية المؤسسة»³.

«إدارة المبيعات هي عملية التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة المتعلقة بتطوير وإدارة القوة البيعية، بما يحقق رسالة المؤسسة التسويقية ويعظم العائد على الاستثمار في الموارد البيع»⁴.

من التعاريف السابقة نستنتج ان ادارة المبيعات عبارة عن مجموعة من العمليات المتناغمة التي تهدف الى تحقيق عائد على الاستثمار في الموارد البيعية من خلال التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة .وهذا بما يحقق رضا العملاء .

¹ Zoltners, A. A., Sinha, P., & Lorimer, S. E. (2009). Building a Winning Sales Force. AMACOM, p. 12.

² Churchill, G. A., Ford, N. M., & Walker, O. C. (2009). Sales Force Management (10th ed.). McGraw-Hill, p. 18.

³ Dalrymple, D. J. & Cron, W. L. (2004). Sales Management: Concepts and Cases (8th ed.). John Wiley & Sons, p. 6.

⁴ Ingram, T. N. et al. (2019). Sales Management: Analysis and Decision Making (9th ed.). Routledge, p. 10.

1.1.3 الفرق الجوهرى بين البيع وإدارة المبيعات:

يقع كثير من الطلبة في لبس بين هذين المفهومين، وهو لبس مفهوم لأن أحدهما جزء من الآخر . لكن مرد الخلط الحقيقي هو النظر إليهما من زاوية واحدة وإغفال الأبعاد الأخرى .والجدول التالي يجلي هذا الفارق من زوايا متعددة:

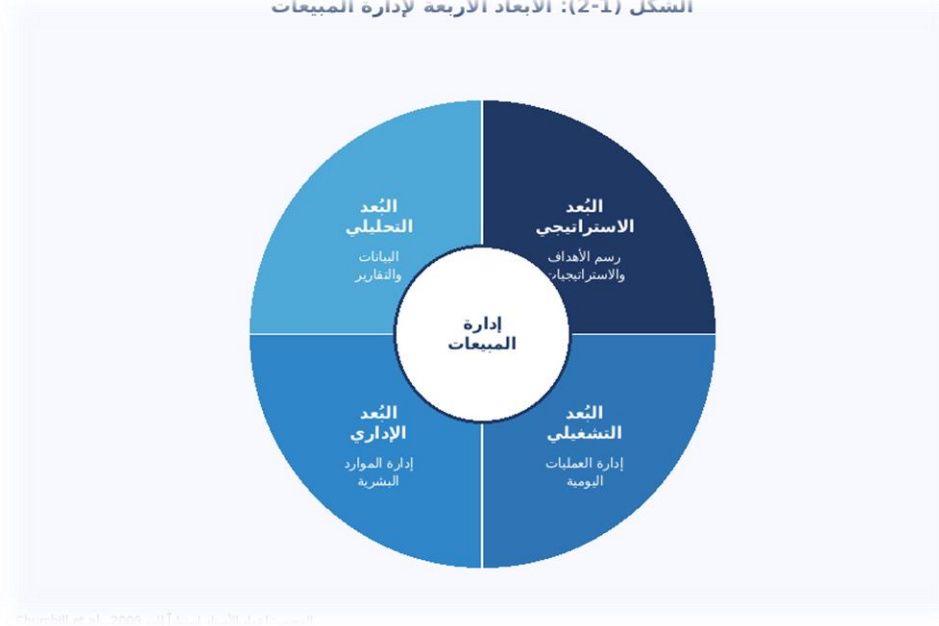
الجدول رقم: (1-2) تحليل مقارن شامل بين مفهوم البيع ومفهوم إدارة المبيعات

مفهوم إدارة المبيعات	مفهوم البيع	معيار المقارنة
منظومة إدارية شاملة للقوة البيعية	مشتري ↔ بائع تفاعل فردي	النطاق
مدير المبيعات والقيادة البيعية	رجل البيع الميداني	الفاعل الرئيسي
بناء :متوسط وطويل المدى الحصة	الصفقة الآنية :قصير المدى	الأفق الزمني
التخطيط والتنظيم والرقابة والتحفيز	الإقناع والتفاوض والعرض	الأدوات والتقنيات
مستمرة عبر دورة إدارية متكاملة	تنتهي عند إغلاق الصفقة	المتابعة
الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة	إتمام الصفقة برضا الطرفين	معيار النجاح
بناء علاقة طويلة الأمد	ترتبط بصفقة بعينها	علاقة العميل
موارد بشرية ومالية وتقنية متكاملة	وقت رجل البيع ومهارته فحسب	الموارد الموظفة
إدارة متكاملة بمستويات متعددة	رجل البيع منفردا	مرجعية القرار
قواعد بيانات CRM أنظمة منظمة	الذاكرة والدفاتر الشخصية	التوثيق والبيانات

2.1.3 مرتكزات تعريف إدارة المبيعات:

انطلاقا من مقارنة التعريفات وتحليل المكونات، يمكن تقسيم إدارة المبيعات إلى ثلاثة محاور كبرى يتكامل كل منها مع الآخر:

الشكل (2-1): الأبعاد الأربعة لإدارة المبيعات



المصدر: إعداد الأستاذة استنادا إلى Churchill et al., 2009

-المحور الاستراتيجي:

يعنى هذا المحور بالأسئلة الكبرى :أين تريد المؤسسة أن تكون بيعيا خلال السنوات الثلاث القادمة؟ ما القطاعات التي ستستهدفها وأيها ستتخلى عنه؟ كيف ستميز عروضها البيعية عن منافسيها؟ ما حجم القوة البيعية المطلوبة وكيف ستهيكلها؟ هذه القرارات ذات طابع بعيد المدى وتمس الموارد والتموضع التنافسي.

المحور التشغيلي:

يترجم هذا المحور الاستراتيجيات الكبرى إلى برامج عمل يومية وأسبوعية وشهرية :توزيع المناطق والعملاء على رجال البيع، مراقبة الأداء الميداني، ضمان توافر الموارد اللوجستية، معالجة المشكلات الطارئة، تنظيم اجتماعات الفريق .هذا المحور هو «محرك الآلة» الذي يبقئها تعمل بانتظام.

المحور الإداري:

يتناول إدارة رأس المال البشري في المبيعات :الاستقطاب والاختيار والتوظيف، والتدريب والتطوير المهني، وتصميم أنظمة التعويض والحوافز، وتقييم الأداء، وإدارة مسارات الترقية وتطوير المواهب .الأداء البيعي في نهاية المطاف هو حصيلة أداء البشر لا الإجراءات.

1.2 أهداف إدارة المبيعات:

في مطلع العقود الماضية، كان يكفي مدير المبيعات أن يراقب رقما واحدا :حجم المبيعات الشهري .فإن ارتفع فريق بيعي ناجح، وإن انخفض وجب الضغط .أما اليوم، فإن الإدارة الحديثة تطالب بنظام أهداف متوازن يغطي أبعادا متعددة متشابكة نذكر منها مايلي :

1.2.1 الأهداف الكمية :

تعتبر الأهداف الكمية عن نتائج رقمية محددة يسعى قسم المبيعات إلى تحقيقها خلال فترة زمنية معينة .وهي تمثل الطبقة الأكثر ظهورا في منظومة الأهداف لسهولة قياسها ومقارنتها:

◀ تحقيق حجم مبيعات مستهدف بالوحدات أو بالقيمة النقدية خلال الفصل أو السنة المالية.

◀ بلوغ حصة سوقية محددة تعبر عن موقع المؤسسة في قطاعها مقارنة بالمنافسين.

◀ تحقيق هامش ربح إجمالي أو صاف معين على المبيعات بما يجسد قيمة الصفقات لا مجرد حجمها.

◀ تنمية قاعدة العملاء باستقطاب عدد محدد من الحسابات التجارية الجديدة خلال الفترة.

◀ خفض نسبة تكاليف البيع (SGA Ratio) إلى رقم الأعمال الإجمالي لتحسين الكفاءة التشغيلية.

◀ رفع متوسط حجم الصفقة الواحدة من خلال استراتيجيات Cross- و Up-selling selling.

◀ تحسين معدل دوران المخزون بالتنسيق مع إدارة الإنتاج والتوزيع.

1.2.2 الأهداف النوعية :

من أبرز الأهداف النوعية الجديرة بالاهتمام: نذكر ما يلي :

◀ بناء علاقات تجارية استراتيجية وعميقة مع كبار العملاء، تحولهم من مشترين دوريين إلى شركاء حقيقيين.

◀ الارتقاء بمستوى رضا العملاء وخدمتهم قبل الصفقة وأثناءها وبعدها، مما يعزز معدل الاحتفاظ بهم.

◀ رفع مستوى الكفاءة المهنية لرجال البيع من خلال برامج تدريب منتظمة ومراجعات الأداء الدورية.

- ◀ تحسين صورة المؤسسة وقيمة علامتها التجارية في أذهان عملائها الحاليين والمحتملين.
- ◀ تطوير نظام معلومات بيعية متكامل يمكن من اتخاذ قرارات مبنية على البيانات لا على الحدس.
- ◀ خفض معدل دوران رجال البيع والاحتفاظ بالموهب عبر بيئة عمل تحفيزية ومسارات نمو وظيفي واضحة.

1.2.3 الأهداف الاجتماعية والأخلاقية:

في الفكر الإداري المعاصر، لا يكفي أن تحقق المؤسسة أرباحا. ثمة سياق اجتماعي أشمل تعمل فيه، وعليه حقوق ومسؤوليات. وقد انعكس هذا التوجه في ظهور ما يعرف بمبادئ البيع الأخلاقي التي تشمل:

- تقديم معلومات صادقة وكاملة دون تضليل أو مبالغة في وصف المزايا أو إخفاء العيوب¹.
- ◀ احترام حرية إرادة العميل وعدم ممارسة أساليب ضغط غير مشروعة تخل بقرار حر ومدرس.
- ◀ حماية البيانات الشخصية للعملاء والتعامل معها بسرية واحترافية.
- ◀ الالتزام بمعايير المنافسة الشريفة بعيدا عن الوعود المضللة عن المنافسين.
- ◀ المساهمة في خلق فرص عمل حقيقية وتطوير كفاءات وطنية في مجال البيع الاحترافي.

1.3 العلاقة بين إدارة المبيعات و التسويق :

يثير السؤال عن العلاقة بين التسويق والمبيعات جدلا أكاديميا وعمليا لا يهدأ. ففي بعض المؤسسات الصغيرة يؤدي الشخص ذاته الوظيفتين دون تمييز. وفي المؤسسات الكبرى، أحيانا يحتدم التنافس بين قسمي التسويق والمبيعات حتى يصبح عائقا أمام الأداء .

يفرق ليفيت بين التوجيهين في مقولته الشهيرة: «الفرق بين البيع والتسويق مؤلم حين يفاجئك الإفلاس. البيع يسعى لتحويل المنتج إلى نقد، والتسويق يسعى لتحويل رغبات العميل إلى منتجات²».

3.2. التمييز المفاهيمي في ضوء الادبيات النظرية :

الجدول : (1-4) رقم مقارنة شاملة بين التسويق وإدارة المبيعات

¹ Futrell, C. M. (2014). Fundamentals of Selling: Customers for Life (12th ed.). McGraw-Hill, p. 28.

² Levitt, T. (1960). Marketing Myopia. Harvard Business Review, 38(4), p. 45.

إدارة التسويق	إدارة المبيعات	مقياس المقارنة
حاجات السوق والعميل المستقبلي	المنتج المتاح والعميل الحالي	نقطة الانطلاق
بناء القيمة وتطوير العلامة التجارية	الصفقة وتحقيق الإيرادات	التركيز الأساسي
متوسط وطويل المدى	قصير ومتوسط المدى	الأفق الزمني
البحث السوقي، الإعلان، المنتج، السعر	رجال البيع، الزيارات، التفاوض	الأدوات الرئيسية
رضا العملاء، قيمة العلامة، الربحية	حجم المبيعات والحصة السوقية	قياس النجاح
استراتيجية معمقة وبعيدة المدى	تشغيلية سريعة وميدانية	طبيعة القرارات
غير مباشرة عبر قنوات متعددة	مباشرة وشخصية وفورية	العلاقة بالعميل
يحتاج تغذية راجعة ميدانية	يحتاج استراتيجية التسويق توجيهها	مدخلات من الآخر

3.2- موقع إدارة المبيعات في المزيج التسويقي:

تتتمي إدارة المبيعات في الإطار التسويقي الكلاسيكي القائم على المزيج الرباعي (4P) تحديداً إلى عنصر الترويج (Promotion) ولفهم موقعها بدقة، ينبغي التمييز بين المزيج التسويقي كله والمزيج الترويجي الذي يشكل أحد عناصره:

- ◀ المزيج التسويقي (4P): المنتج، السعر، التوزيع، الترويج.
- ◀ المزيج الترويجي (5) أدوات: الإعلان، العلاقات العامة، تنشيط المبيعات، التسويق المباشر، البيع الشخصي.
- ◀ إدارة المبيعات = المسؤولية عن تخطيط وتنظيم وتوجيه وتقييم أداة البيع الشخصي.

الشكل (1-4): موقع إدارة المبيعات في المزيج التسويقي



المصدر: إعداد الأستاذة استنادا إلى Kotler & Armstrong, 2020

1.3.4- إدارة المبيعات الأداة الترويجية :

لكل أداة في المزيج الترويجي سياقات تزداد فيها فاعليتها، حيث تبلغ إدارة المبيعات الشخصي الذروة في الحالات التالية:

- ◀ المنتجات التقنية المعقدة التي تستدعي شرحا موسعا وعرضا عمليا قبل اتخاذ قرار الشراء.
- ◀ الصفقات ذات القيمة المالية الكبيرة التي تستلزم تفاوضا دقيقا وضمانات تعاقدية.
- ◀ قطاع B2B حيث يكون صانعو القرار قليلين لكن وزنهم الشرائي ضخم.
- ◀ المراحل المتقدمة من مسار الشراء حين يحتاج العميل إلى إجابات فورية لا رسائل عامة.
- ◀ حين تكون العلاقة الشخصية ومستوى الثقة هي العامل الحاسم في كسب الصفقة.

الجدول رقم: (1-5) مقارنة أدوات الترويج

المعيار	الإعلان	البيع الشخصي	تنشيط المبيعات	التسويق المباشر
الوصول الجغرافي	واسع جدا	محدود جغرافيا	متوسط	واسع
تكلفة التواصل الواحد	منخفضة جدا	عالية جدا	منخفضة	متوسطة

محاضرات في مقياس ادارة المبيعات والقوى البيعية

المعيار	الإعلان	البيع الشخصي	تنشيط المبيعات	التسويق المباشر
التخصيص للعميل	ضعيف	قوي جدا	متوسط	جيد
معالجة الاعتراضات	مستحيلة	ممتازة	محدودة	متوسطة
بناء العلاقات	ضعيف	قوي جدا	ضعيف	متوسط
قياس الفاعلية	غير مباشر	مباشر وفوري	مباشر	مباشر
المنتجات المناسبة	سلع الاستهلاك الواسع	المنتجات التقنية والمعقدة	مبيعات التجزئة	خدمات متخصصة

1.4 بيئة إدارة المبيعات :

الكثير من يتصور ان مدير المبيعات قائدا يجلس في مكتبه وأمامه لوحة مفاتيح يتحكم بكل متغيرات اللعبة . غير ان الواقع يبين مدير المبيعات يعمل في بيئة متشعبة الأبعاد، يتحكم في جزء منها ويخضع للجزء الآخر . وفهم هذه البيئة بعمق هو أول شروط الاستجابة الذكية لما تفرزه من فرص وتحديات.



المصدر: إعداد الأستاذة استنادا إلى Dalrymple & Cron, 2004

1.4.1 البيئة الداخلية:

تتشكل البيئة الداخلية من مجموع العوامل التي تحيط بإدارة المبيعات داخل المؤسسة، وهي رغم أنها تخضع نسبيا لسيطرة الإدارة إلا أنها ليست مطاطة بلا حدود وتتمثل اهم هذه العوامل فيما يلي :

1. السياسات التسويقية و الاستراتيجية :

تمليها الإدارة العليا وتحدد الأطر الكبرى للعمل البيعي :القطاعات المستهدفة، الأهداف الطموحة، سياسات التسعير والخصومات، وحدود التفويض الممنوحة لمدير المبيعات .رجل البيع مهما بلغت كفاءته لا يستطيع أن يكسب سواقا لم تقرر الإدارة دخولها أو يحصل على عقد بشروط أعلى مما رسمته السياسة التفاوضية.

2. طبيعة المنتجات ودورة حياتها:

لكي يقدم المنتج نفسه ببساطة يحتاج من رجل البيع جهدا مختلفا تماما عن منتج تقني يستلزم شرحا وعروضا وتدريباً .كما أن موقع المنتج في دورة حياته يحدد طبيعة المهمة البيعية :التوعية في مرحلة التقديم، الإقناع والحصة في مرحلة النمو، الدفاع والاحتفاظ في مرحلة النضج، إدارة التراجع في مرحلة الأفول.

3.الموارد البشرية والمالية :

تحدد ميزانية المبيعات حدود الطموح الذي يرغب في الوصول اليه رجال البيع .وعليه لابد من معرفة كم عدد رجال البيع الممكن توظيفهم؟ هل يمكن تدريبهم خارج المؤسسة؟ هل ثمة ميزانية لتطبيق نظام CRM متكامل؟

حيث يمثل رجال البيع المتاحون المورد الحي للإدارة، وجودتهم وحجمهم قيدان أساسيان يشكلان سقف الأداء.

4.الثقافة التنظيمية :

تعبر الثقافة التنظيمية «كيفية سير الأمور هنا .«ثقافة تكافئ الإلتقان والمبادرة والتعاون تشكل حاضنة خصبة للأداء البيعي.

5. مستوى التكامل بين الأقسام :

مدير مبيعات يعمل في مؤسسة تتناحر فيها الأقسام يشبه قائدا في ميدان حرب داخلية .تسليم الإنتاج في الموعد المتفق عليه، استجابة خدمة العملاء لشكاوى المشتريين، دعم المالية لمنح شروط ائتمان مرنة ف كل هذه الترابطات الداخلية تؤثر مباشرة في قدرة رجل البيع على الوفاء بوعوده.

1.4.2 البيئة الخارجية :

عوامل البيئة الخارجية هي التي تستهلك أكثر انتباه مدير المبيعات الواعي، لأنها لا تفيد الشكوى منها ولا يجدي التجاهل في مواجهتها .الاستجابة الوحيدة الناجعة هي الفهم المستمر والتكيف الذكي وتتمثل اهم هذه العوامل فيما يلي :

1 . البيئة الاقتصادية :

حين ترتفع نسبة التضخم، تتأثر سلبا القوة الشرائية ويتراجع حجم الطلب على المنتجات غير الضرورية .وحين يرتفع معدل البطالة، تقلص الأسر إنفاقها التقديري .وعلى النقيض، يفتح النمو الاقتصادي آفاقا جديدة وينعش الطلب وهنا مدير المبيعات الذكي يتابع هذه المؤشرات الاقتصادية ويعدل توقعاته وحصصه وفقها.

2 . البيئة التنافسية :

فهي المحرك الأكبر لتطور ممارسات البيع. كل خطوة ابتكارية يقدمها منافس تشكل ضغطا على بقية المؤسسات للاستجابة .وتفيد الأبحاث الميدانية في مجال إدارة المبيعات أن أكثر من 60% من مديري المبيعات يرون أن ضغط المنافسة هو العامل الخارجي الأعلى تأثيرا في قراراتهم اليومية¹.

3. البيئة التكنولوجية :

لقد قلبت تكنولوجيا المعلومات جذريا الطريقة التي يعمل بها رجل البيع فمن الزيارات العشوائية إلى الزيارات المبرمجة الى تقنيات الذكاء الصناعي التي تتيح بيانات ضخمة تم الحصول عليها بناء على تحليل بيانات الشراء التاريخية .

4 . البيئة الاجتماعية والثقافية :

المجتمعات تتغير :ينمو الجيل Z الذي يفصل البحث الرقمي المستقل قبل أي تواصل مع مندوب مبيعات .ترتفع توقعات الشفافية والمسؤولية الاجتماعية .يتنامى الاهتمام بالاستدامة البيئية .كل هذه التحولات تلزم القوى البيعية بتكييف خطابها وأساليبها.

¹ Ingram et al. (2019). Sales Management (9th ed.). Routledge, p. 44.

5. البيئة القانونية والتنظيمية :

تشكل القيود القانونية مثل قوانين حماية المستهلك، وأنظمة المنافسة الحرة، وتشريعات بيانات العملاء الفضاء الذي تعمل فيه إدارة المبيعات و تجاهلها ليس جهلا بسيطا بل خطرا تجاريا وقانونيا حقيقيا.

1.5 وظائف مدير المبيعات :

لو سألنا مدير مبيعات متمرسا «: ما الذي تفعله طوال يوم العمل؟ «لجاءت الإجابة في الغالب مزيجا من «: أتابع الأرقام، وأحل المشكلات، وألهم فريقتي، وأحاور العملاء الكبار، وأقنع الإدارة بالموارد «. وهذا التنوع هو جوهر الوظيفة :مدير المبيعات هو القائد الميداني والمخطط الاستراتيجي والمدرّب والمحفز في شخص واحد.

1.5.1 الوظائف الإدارية الكلاسيكية في سياق المبيعات :

اعتمدت أدبيات الإدارة تاريخيا تصنيف وظائف المدير وفق نموذج PODC التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة .ويضيف كثير من المتخصصين وظيفة التنسيق لتصبح خمس وظائف يمكن التعرض اليها كالآتي :

أولا :التخطيط (Planning)

يتولى مدير المبيعات تحديد الأهداف البيعية ومواءمتها مع الاستراتيجية التسويقية الكبرى، وتصميم الحصص البيعية وتوزيعها على المناطق والفرق، وإعداد توقعات المبيعات بأساليب منهجية، والتخطيط لحجم القوة البيعية واحتياجاتها من الموارد.

ثانيا :التنظيم (Organizing)

يشمل تصميم الهيكل التنظيمي للقوة البيعية (جغرافي أم بالمنتج أم بالعمل أم هجين)، وتحديد المناطق والمسؤوليات بصورة واضحة، وتوزيع العملاء على رجال البيع وفق معايير الكفاءة والعدالة، وتصميم أنظمة التقارير والمتابعة.

ثالثا :التوجيه والقيادة (Leading)

يعد هذا البعد من أكثر أبعاد عمل مدير المبيعات تأثيرا وأصعبها قياسا .فالقيادة تعني إلهام الفريق لا مجرد إعطاء الأوامر، وتعني بناء الثقة لا مجرد المطالبة بالنتائج .ويشير ذكر أن «المدير المحبوب » لا يعني بالضرورة «المدير الأكثر فاعلية»؛ فالتوازن بين الأداء والرعاية الإنسانية هو الوصفة الناجحة¹.

¹ Cron, W. L. & DeCarlo, T. E. (2010). Dalrymple's Sales Management (11th ed.). Wiley, p. 8.

رابعاً: التنسيق (Coordinating)

يضمن مدير المبيعات تدفقاً سلساً للمعلومات بين رجال البيع أنفسهم من جهة، وبين قسم المبيعات وبقية الأقسام (الإنتاج، المالية، اللوجستيك، خدمة العملاء) من جهة أخرى. هذا التنسيق هو الذي يمنع حدوث وعود بيعية لا يمكن الوفاء بها.

خامساً: الرقابة والتقييم (Controlling)

يتابع مدير المبيعات الأداء الميداني وفق مؤشرات محددة مسبقاً، ويحلل الانحرافات عن الأهداف سواء كانت إيجابية أو سلبية، ويتخذ قرارات تصحيحية في الوقت المناسب، ويوثق الدروس المستفادة لتغذي التخطيط القادم.

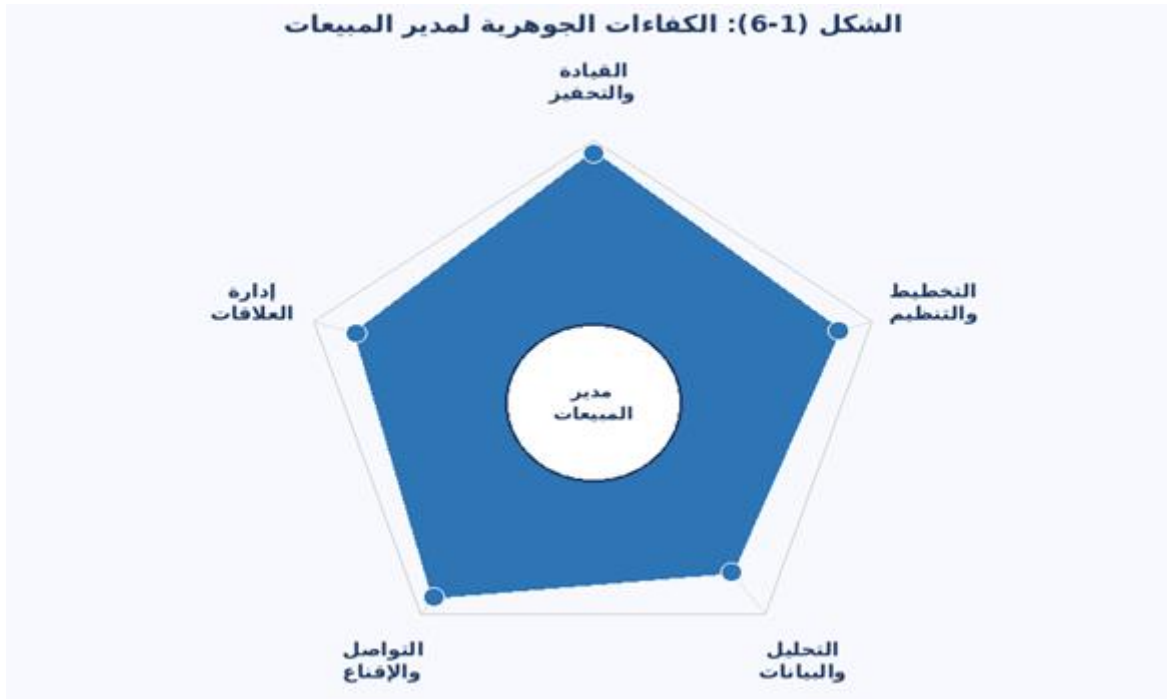
الشكل (3-1): مراحل عملية إدارة المبيعات



المصدر: إعداد الأستاذة

1.5.2 وظائف مدير المبيعات :

إذا كانت الوظائف الإدارية تجيب عن سؤال «ماذا يفعل مدير المبيعات؟»، فإن الكفاءات تجيب عن سؤال «كيف يفعل ذلك بفاعلية؟». «وقد تراكمت في الأدبيات المتخصصة قوائم طويلة من الكفاءات، يمكن تصنيفها في ثلاث مجموعات رئيسية:



المصدر: إعداد الأستاذة استنادا إلى Futrell, 2014 و Ingram et al., 2019

1.6 حالات تطبيقية :

من خلال هذا العنصر سنحاول عرض بعض الحالات الميدانية لمؤسسات اقتصادية من مختلف القطاعات من اجل محاكاة المعرفة النظرية بالواقع الميداني للممارسين لادارة المبيعات :

1.6.1 الحالة الأولى :مؤسسة اتصالات جزائرية

تعمل إحدى شركات الاتصالات الجزائرية الكبرى بقوة بيعية تضم أكثر من 600 مندوب مبيعات، موزعين على المناطق الـ 48 للوطن .وحتى عام 2017، كان تقييم رجال البيع يعتمد بشكل شبه حصري على مؤشر واحد :عدد بطاقات الاشتراك المباعة.

أفرز هذا النظام ثلاث إشكاليات جوهرية :أولها ارتفاع معدل الإلغاء (Churn Rate) لأن رجال البيع كانوا يبيعون لكل من يمكن إقناعه دون تحقق من احتياجاته الفعلية .وثانيها تزوير بعضهم لمبيعات وهمية تحت الضغط .وثالثها إهمال خدمات ذات قيمة أعلى كخطوط البيانات التجارية التي لا تعطي نقاط كمية كثيرة.

قررت الإدارة مراجعة منظومة المبيعات بالكامل، ومحاوّر الإصلاح كانت:

1. تعديل نظام التقييم :أصبح 40% من النقاط مرتبطة بالمبيعات الكمية، و 35% بنوعية

الخطط المباعة وهامش الربح، و 25% بمعدل احتفاظ العملاء المكتسبين.

2. تبني نظام CRM: يمنح كل مندوب سجلا كاملا لكل عميل ويتيح إشعارات تذكيرية بمواعيد التجديد.

3. إعادة التدريب :تحويل 85% من رجال البيع إلى أسلوب البيع الاستشاري عبر برنامج تدريبي مكثف.

بعد 18 شهرا، انخفض معدل الإلغاء من 28% إلى 16%، وارتفع متوسط العائد على كل عميل بنسبة 34%. هذه الحالة تجسد عمليا الفارق بين الأهداف الكمية والأهداف النوعية وكيف يكمل أحدهما الآخر.

1.6.2 الحالة الثانية : شركة Nestlé في أفريقيا الشمالية

تمثل تجربة شركة Nestlé في السوق الشمال أفريقية درسا ثمينا في أهمية الاستجابة لتحولات البيئة الخارجية. ففي مطلع الألفية الثالثة، كانت الشركة تهيمن على قطاعات الحليب والشوكولا والمياه بفضل علامات تجارية راسخة وشبكة توزيع متينة.

جاء التحدي الكبير مع دخول منافسين محليين يعتمدون تكاليف إنتاج أدنى بكثير، وتطور قنوات توزيع غير تقليدية عبر سلاسل التجزئة الكبرى. استجابت إدارة المبيعات بثلاث استراتيجيات متوازية:

◀ إعادة تنظيم القوة البيعية :خصصت فرقا متخصصة لإدارة الحسابات الكبرى (كبرى سلاسل التجزئة) وأبقت الفرق العامة لتغطية التجزئة التقليدية.

◀ تطوير المقترح القيمي :أضافت خدمات مساندة لشركاء التوزيع (دعم ترتيب الأرفف، برامج ولاء للتجار) لتجاوز المنافسة السعرية.

◀ توظيف البيانات :أطلقت برنامجا لتتبع الأداء البيعي في كل نقطة بيع بشكل أسبوعي، مما مكن من التدخل السريع في المناطق المتراجعة.

الدرس المستخلص :إدارة المبيعات التي تتابع باستمرار تحولات البيئة الخارجية وتستجيب بمرونة هي وحدها التي تحافظ على حصتها السوقية في الأسواق التنافسية.

1.6.3 الحالة الثالثة :شركة ناشئة جزائرية للتكنولوجيا

شركة ناشئة جزائرية متخصصة في حلول إدارة المطاعم بدأت عملياتها عام 2020 بفريق بيعي من ثلاثة أشخاص .وفي ظل غياب اسم تجاري معروف، واجهت الشركة تحدي إقناع أصحاب المطاعم بالتحول إلى نظام رقمي.

اعتمدت الإدارة منهجية بيع استشارية صارمة: يبدأ رجل البيع بتشخيص مواطن الهدر في المطعم (الطلبات الخاطئة، الفاقد، التأخير) قبل أن يعرض أي حل. ثم يقدم عرضا مخصصا يربط كل ميزة من ميزات البرنامج بمشكلة مشخّصة. وأخيرا يقدم جدولا تقديريا لعائد الاستثمار المتوقع.

خلال ثلاث سنوات تجاوز عدد العملاء 400 مطعم وبلغ معدل تجديد الاشتراكات 91%. هذا الأداء الاستثنائي بني على الجمع بين: وضوح نظام الأهداف، ومنهجية البيع الاستشاري، وثقافة الاعتزاز بخدمة العميل الحقيقية لا المبيعات الوهمية.

تمهيد:

يمتلك كل جيل من المديرين والباحثين تصورا مختلفا عما ينبغي أن يكون عليه رجل البيع. فما بين الثلاثينيات والخمسينيات كان المثال الأعلى هو «المقنع الجريء» القادر على بيع الثلج للإسكيمو. وفي الثمانينيات أصبح المثال هو «المستشار الفاهم» الذي يشخص المشكلة قبل أن يقترح الحل. وفي عصرنا الراهن، يرسم المثال في صورة «الشريك الاستراتيجي» الذي يوظف البيانات والذكاء الاصطناعي لاستشراف حاجات عميله قبل أن يعلنها.

هذه التحولات ليست مجرد موضوعات إدارية عابرة، بل هي استجابات منطقية لتحولات عميقة في بنية الأسواق وطبيعة المنافسة وتوقعات العملاء. وفهم منطق هذه التحولات هو الذي يمكن الطالب من استيعاب لماذا تبدو إدارة المبيعات اليوم على ما هي عليه، وما الذي قد تكون عليه غدا.

2.1 المراحل التاريخية لتطور وظيفة البيع

2.1.1 دوافع تطور مفهوم وظيفة البيع :

قبل استعراض المراحل التاريخية، يجدر أن نفهم السبب وراء تغييرها. فالفلسفات البيعية لا تتبدل بمحض الإرادة أو بسبب ظهور كتاب جديد أو مدرسة فكرية ناشئة. إنها تتغير لأن بيئة الأعمال تتغير، وما ينجح اليوم يخفق غدا حين تتبدل المعطيات.

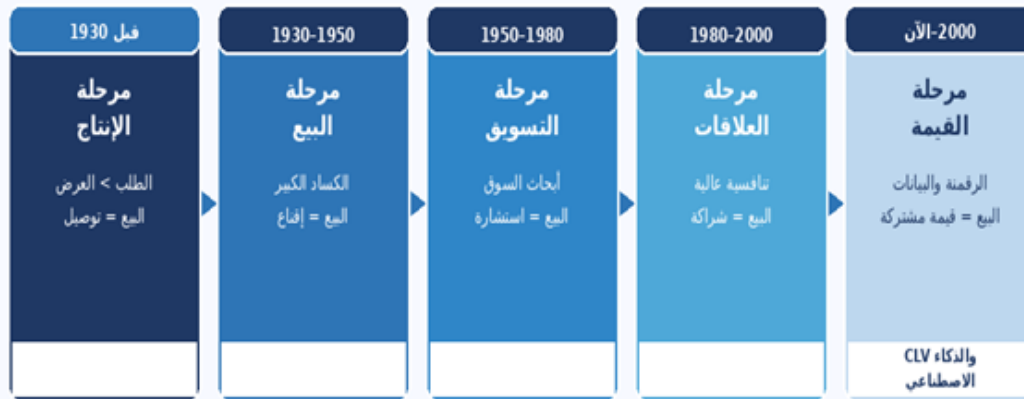
ثلاثة محركات هيكلية هي التي دفعت نحو كل تحول في الفكر البيعي عبر التاريخ:

◀ التوازن بين العرض والطلب: حين يفوق الطلب العرض لا يحتاج البائع إلى مهارة خاصة. وحين ينقلب الميزان يصبح الإقناع ضرورة، ثم يصبح الفهم العميق لحاجة العميل ضرورة أشد.

◀ حدة المنافسة: كلما تشابهت المنتجات وتقاربت الأسعار، اضطر رجل البيع إلى تمييز نفسه بالعلاقة والخدمة والخبرة.

◀ تطور التكنولوجيا: كل ثورة تقنية أعادت تعريف ما يمكن فعله في البيع وكيف يمكن التواصل مع العميل.

الشكل (1-2): التطور التاريخي لفلسفة البيع



المصدر: إعداد الأستاذة استنادا إلى Manning & Reece, 2014 و Ingram et al.,

2019

2.1.2 المرحلة الأولى: توجه الإنتاج قبل 1930

ارتبطت هذه المرحلة بالثورة الصناعية التي حولت الاقتصادات الغربية من اقتصادات زراعية إلى صناعية. وكانت الطاقة الإنتاجية للمصانع الناشئة لا تزال دون مستوى الطلب الفعلي في كثير من السلع الأساسية. وفي هذا السياق، كانت القاعدة البسيطة تنص « أنتج وستباع ».

«في هذه المرحلة، كان الإنتاج الكافي والتوزيع الواسع كافيين لضمان نجاح أي مؤسسة. ولم يكن لرجل البيع دور استراتيجي حقيقي بل كان أقرب إلى موظف إداري يمرر الطلبات ويحصل الثمن¹».

2.1.3 المرحلة الثانية: توجه البيع (1930-1950)

أفضى انهيار بورصة وول ستريت عام 1929 إلى ركود اقتصادي حاد أعاد رسم ملامح التجارة العالمية. وفجأة وجدت المصانع نفسها أمام مخزونات متراكمة وطلب متهاو. لم يعد كافيا إنتاج الجودة؛ بل أصبح لزاما «دفع» المنتج نحو المستهلك بأي وسيلة.

أفرزت هذه الضرورة ما يعرف في الأدبيات بـ«عقيدة البيع الصلب» (Hard Selling Doctrine) « يمكن حمل المستهلك على شراء أي منتج إذا استخدمت أساليب إقناع قوية كافية، بغض النظر عن احتياجه الفعلي. وهي فلسفة تضع رجل البيع في موقع المهاجم والعميل في موقع الضحية التي ينبغي «تحييدها» بيعا²».

¹ Manning, G. L. & Reece, B. L. (2014). Selling Today: Partnering to Create Value (13th ed.). Pearson, p. 14.

² Ingram, T. N. et al. (2019). Sales Management: Analysis and Decision Making (9th ed.). Routledge, p. 12.

ظهرت في هذه المرحلة نماذج بيعية استمرت لعقود طويلة، أبرزها:

◀ نموذج AIDA:

انتبه ← (Attention) أثر الاهتمام ← (Interest) أيقظ الرغبة ← (Desire) ادفع للتصرف. (Action) وهو نموذج تسلسلي يركز على ردود فعل العميل النفسية دون اهتمام حقيقي بحاجاته الفعلية.

◀ نموذج الخطوات الأربع :

الاقترب ← العرض ← الإغلاق ← المتابعة. وهو نموذج ميداني يعطي من شأن الإغلاق «بوصفه غاية العملية البيعية وذروتها». الانتقادات السلبية لهذا التوجه لا تزال حاضرة في عقول كثير من المستهلكين الذين يتوجسون من رجال البيع ويحاذرون التعامل معهم. وهو صدى ينبغي لكل مؤسسة تسعى إلى بناء علاقات بيعية سليمة أن تعمل على تفكيكه.

2.1.4 المرحلة الثالثة: توجه التسويق (1950-1980)

أسهم تطور أبحاث السوق ونشوء علم سلوك المستهلك في خمسينيات القرن الماضي في إرساء ما يعرف بـ«المفهوم التسويقي»: (Marketing Concept) «الانطلاق من حاجات السوق لا من قدرات الإنتاج. وتعد مقالة ثيودور ليفيت «Marketing Myopia» المنشورة عام 1960 من أبرز الوثائق الفكرية التي صاغت هذه التحولات.

«المفهوم التسويقي يعني أن المؤسسة ينبغي أن تحدد ما يريده المستهلك أولاً، ثم تقرر كيف تنتجه وتوزعه وتروج له بدلاً من إنتاج ما تستطيع ثم محاولة بيعه»¹.

في ضوء المفهوم التسويقي، أصبح رجل البيع مستشاراً يبدأ بطرح الأسئلة واستجلاء الحاجات قبل أن يعرض أي حل. وهذا التحول لم يكن مجرد تعديل في أسلوب الحوار، بل كان إعادة تعريف جذرية للدور: من دافع للبضاعة إلى شريك في حل المشكلة.

2.1.5 المرحلة الرابعة: توجه العلاقات (1980-2000)

في ثمانينيات القرن الماضي، أثبتت الأبحاث التجريبية أن تكلفة استقطاب عميل جديد تبلغ في المتوسط خمسة أضعاف تكلفة الاحتفاظ بعميل قائم. هذه الحقيقة الاقتصادية البسيطة أعادت رسم

¹ Kotler, P. & Armstrong, G. (2020). Principles of Marketing (18th ed.). Pearson, p. 10.

أولويات إدارة المبيعات: بدلا من ضخ الجهود في الاستقطاب، أصبح الاحتفاظ هدفا استراتيجيا مستقلا يستحق الاستثمار¹.

برز في هذه المرحلة مفهوم «القيمة الدائمة للعميل» (Customer Lifetime Value) «بوصفه مؤشرا استراتيجيا يحدد الجدوى الاقتصادية الحقيقية لكل عميل. فبدلا من النظر إلى كل صفقة منعزلة، أصبح المدراء يسألون: ماذا يستحق هذا العميل على مدى عشر سنوات من التعامل؟»
صيغة CLV المبسطة:

$$CLV = \text{متوسط الإيراد السنوي} \times \text{معدل الاحتفاظ} \times \text{طول العلاقة المتوقعة}$$

2.1.6 المرحلة الخامسة: توجه القيمة المشتركة

لا يمكن فهم مرحلة توجه القيمة دون فهم ثلاثة تحولات كبرى تفاعلت معا لتفرزها:

- ◀ الثورة الرقمية: أعطت العميل وصولا فوريا إلى المعلومات والمقارنات، مما قلص الفجوة المعلوماتية التاريخية التي كانت ترجح كفة البائع.
- ◀ اقتصاد الخبرة: لم يعد العملاء يشترون منتجات بل تجارب. والتجربة تصنعها جودة العلاقة مع رجل البيع قبل ومع وبعد الصفقة.
- ◀ الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات: مكنت رجال البيع من فهم أنماط سلوك العملاء على مستوى لم يكن ممكنا من قبل، وفتحت الباب نحو تخصيص العروض والحلول بدقة مذهلة.

وتشير دراسات Gartner إلى أن 57% من قرار الشراء في قطاع B2B يتم رقميا قبل أن يتواصل المشتري مع أي مندوب مبيعات. هذا يعني أن رجل البيع الناجح اليوم يدخل إلى الاجتماع مع عميل يعرف منتجه أحيانا بنفس قدر ما يعرفه هو².

الجدول رقم (2-2) مقارنة للمراحل الخمس لتطور وظيفة البيع

المرحلة	الفترة	المحرك الرئيسي	الفلسفة	دور رجل البيع	مقياس النجاح
توجه الإنتاج	1930 قبل	ندرة العرض	أنتج وسيباع	موصّل بضاعة	الكميات الموزعة

¹ Reichheld, F. F. (1996). The Loyalty Effect. Harvard Business School Press, p. 36.

² Gartner Research. (2022). Future of Sales 2025 Report. Gartner Inc., p. 4.

المرحلة	الفترة	المحرك الرئيسي	الفلسفة	دور رجل البيع	مقياس النجاح
توجه البيع	1930-1950	الكساد وتخمة المخزون	بِغْ بأي وسيلة	مقنع ومضغط	حجم المبيعات الكمي
توجه التسويق	1950-1980	نضج أبحاث السوق	أنتج ما يريده السوق	مستشار حاجات	رضا العملاء
توجه العلاقات	1980-2000	تصاعد التنافسية	ابن علاقة مستدامة	شريك تجاري	CLV والاحتفاظ
توجه القيمة	الآن-2000	الرقمنة والذكاء الاصطناعي	اخلق قيمة مشتركة	مستشار استراتيجي رقمي	القيمة المشتركة والولاء

المصدر :

2.2 وظيفة البيع في الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

الموقع الذي يحتله قسم المبيعات في الخريطة التنظيمية ليس مجرد قرار إداري شكلي؛ إنه قرار يحدد مستوى صلاحياته، وحجم تأثيره في القرارات الاستراتيجية، وطبيعة علاقاته مع بقية الأقسام. ومن ثم فهو قرار يستحق التحليل الدقيق.



المصدر: إعداد الأستاذة استنادا إلى Zoltners et al., 2004

2.2.1 أنماط الموقع التنظيمي :

الجدول (2-3) مقارنة أنماط الموقع التنظيمي لقسم المبيعات

النمط التنظيمي	الوصف	المزايا	المحددات	المناسب لـ
قسم مستقل يتبع الإدارة العليا	يرفع تقاريره مباشرة للمدير العام	صلاحيات واسعة، قرارات سريعة	احتمال التنافس مع التسويق	شركات البيع المباشر وCPG
قسم ضمن إدارة التسويق	يتبع مدير التسويق	تكامل استراتيجي، انسجام الرسائل	قد تقيد الاستقلالية	شركات المنتجات الاستهلاكية
مدمج مع التسويق (نمط هجين)	فريق واحد يجمع الوظائف	تكامل كامل، أقل تكلفة	صعوبة التخصص	الشركات الصغيرة والناشئة
موزع على الوحدات الاستراتيجية	كل وحدة عمل لها فريق بيعي خاص	تخصص عال وقرب من السوق	تكرار الموارد وصعوبة التنسيق	المجموعات الصناعية الكبرى

2.2.2 العلاقات التنسيقية لقسم المبيعات :

لا يعمل قسم المبيعات في عزلة مؤسسية .وكل انقطاع في التنسيق مع قسم آخر يترجم سريعا إلى تجربة سلبية يعيشها العميل وقد لا يعبر عنها ولكنه يصوت ضدها بتحويله إلى المنافس.

2.2.3 العلاقة بين التسويق والمبيعات :

في الواقع العملي، يعاني كثير من المؤسسات من توتر حقيقي بين قسمي التسويق والمبيعات، حتى باتت هذه الإشكالية موضوع دراسات أكاديمية متخصصة.

ف فريق التسويق يرى أحيانا أن رجال البيع «يخربون» الصورة التجارية بمنح خصومات مسرفة أو اتخاذ مواقف تناقض الرسائل الإعلانية .في المقابل، يشكو رجال البيع من أن الحملات التسويقية «مثالية على الورق لكنها لا تعين على إغلاق صفقات حقيقية .ويشير Kotler إلى أن حل هذا التوتر هو في «توحيد المسؤولية :»أن يقيم كلا الفريقين وفق مؤشر موحد وهو رضا العميل لا مجرد مؤشرات قطاعية منفصلة¹.

2.3 أنماط البيع :هنا نستعرض عدة اسس يتم على اساسها التمييز بين الادوات والتقنيات

المناسبة للتعامل مع كل عملية بيعية :

2.3.1 تصنيف البيع حسب طبيعة العلاقة التجارية:

وهنا يمكننا التمييز بين عدة انواع نذكرها كالآتي :

أ البيع للأفراد :B2C:

يمثل البيع للمستهلك النهائي (Business to Consumer) النمط الأكثر مشاهدة في الحياة اليومية، لكنه ليس بالضرورة الأبسط إدارة من منظور بيعي .فالمستهلك الفرد يتخذ قراراته وفق مزيج معقد من الدوافع العقلانية والعاطفية، ويتأثر بالرأي الاجتماعي والعلامة التجارية بصورة أكبر بكثير من المشتري المؤسسي.

الجدول : (2-5)رقم تحليل خصائص البيع B2C

التداعيات على إدارة المبيعات	الخصائص	الجانب
رجل البيع يغلق في الزيارة ذاتها	دقائق إلى أيام -قصيرة جدا	دورة الشراء

¹ Kotler, P. & Keller, K. L. (2016). Marketing Management (15th ed.). Pearson, p. 550.

التداعيات على إدارة المبيعات	الخصائص	الجانب
غالبا		
أسلوب البيع يحرك المشاعر والتطلعات	مؤثر بالعاطفة -فرد أو أسرة	صانع القرار
الإعلان والعلامة التجارية أهم من رجل البيع	شراء بسيط عادة -منخفض	مستوى التقنية
المؤسسة تعتمد على حجم المبيعات الكلي	صغير نسبيا	حجم الصفقة
برامج الولاء والاحتفاظ ضرورية	يتأثر بالسعر والعلامة والتجربة	الولاء

ب- البيع المؤسسي B2B:

يمثل البيع المؤسسي (Business to Business) ميدانا بيعيا مختلفا جذريا من حيث المنطق والأدوات والكفاءات المطلوبة. فقرار الشراء هنا جماعي يمر عبر ما يعرف بـ«مركز الشراء (Buying Center)» الذي يضم أدوارا متعددة: المستخدم، والمؤثر، والحارس، والقرار، والمشتري ولكل دور أسلوب تواصل يناسبه¹.

¹ Anderson, R. E., Hair, J. F., & Bush, A. J. (2010). Professional Sales Management (4th ed.). McGraw-Hill, p. 90.

الجدول : (2-6) أدوار مركز الشراء في البيع المؤسسي B2B

الدور	التعريف	مثال	استراتيجية رجل البيع معه
المستخدم (User)	من سيستخدم المنتج فعليا	موظفو المحاسبة في ERP برامج	إبراز سهولة الاستخدام وتوفير الوقت
المؤثر (Influencer)	يشكل رأي صانع القرار	مدير تقنية المعلومات	توفير المواصفات التقنية والمقارنات
الحارس (Gatekeeper)	يتحكم بتدفق المعلومات	السكرتير أو مدير المشتريات	بناء علاقة احترامية وتقديم مواد موجزة
القرار (Decider)	يملك السلطة النهائية	المدير العام أو مجلس الإدارة	وأثر القرار ROI عرض الاستراتيجي
المشتري (Buyer)	يدير العملية التعاقدية	إدارة المشتريات	الالتزام بالإجراءات والوثائق

ج- بيع القطاع الحكومي :

يمثل القطاع الحكومي سوقا ذات خصوصيات واضحة تستلزم من رجل البيع كفاءات إضافية :فهم إجراءات المناقصات، وصياغة العروض التقنية والمالية المطابقة للشروط المرجعية، وإدارة العلاقات مع اللجان الفنية والإدارية.

الفارق الجوهرى عن البيع التجارى :في القطاع الحكومي لا يستطيع رجل البيع «الاستعجال» أو تقديم «عرض خاص» خارج الإطار القانوني .الصبر وإتقان التوثيق والامتثال هي السمات الأكثر قيمة هنا.

2.3.2 تصنيف البيع حسب أسلوب التواصل:

أ- البيع الفردي One-to-One Selling :

يمثل البيع الفردي الشكل التقليدي الأكثر انتشارا :رجل بيع واحد يتواصل مع عميل واحد في جلسة مخصصة .يتيح هذا النمط أعلى درجة من التخصيص والتفاعل الإنساني المباشر، وهو الأنسب حين تكون العلاقة الشخصية عاملا حاسما في الصفقة.

ب- بيع الفريق Team Selling :

حين تتجاوز تعقيدات الصفقة قدرة فرد واحد على استيعاب كل أبعادها، تشكل الشركات الكبرى فرق بيع متعددة التخصصات .وتثبت الدراسات أن فرق البيع المتخصصة تحقق معدلات إغلاق أعلى بـ 23% من المندوبين المنفردين في الصفقات التي تتجاوز قيمتها مليون دولار¹.

التحدي الرئيسي لبيع الفريق ليس التقنية بل التنسيق :من يتحدث متى؟ من يقود الاجتماع؟ كيف تعالج الرسائل المتناقضة بين أعضاء الفريق؟ هذا يستلزم إعدادا دقيقا قبل كل لقاء.

ج- إدارة الحسابات الكبرى (Key Account Management):

يمثل هذا النمط أرقى مستويات البيع المؤسسي .فكبار العملاء يدرون في المتوسط بين 60 و 80% من إيرادات المؤسسة رغم أنهم لا يتجاوزون 20% من قاعدة العملاء مبدأ باريثو يتميز مدير الحسابات الكبرى (KAM) عن رجل البيع العادي بثلاث خصائص جوهرية:

- ◀ الفهم العميق لاستراتيجية عمل العميل، ليس فقط احتياجاته الشرائية الآنية.
- ◀ القدرة على التنسيق داخليا بين أقسام مؤسسته لتقديم حلول متكاملة لا منتجات فردية.
- ◀ التفكير بمنطق المدى الطويل :تنمية قيمة الحساب الاستراتيجي عاما بعد عام.

2.3.3 البيع الرقمي :

يعرف «البيع الرقمي (Digital Selling)» على انه توظيف الأدوات والتقنيات الرقمية لتسريع دورة البيع وتوسيع النطاق الجغرافي وتعميق التخصيص في التواصل مع العملاء المحتملين والحاليين². والبيع الرقمي ليس مجرد «البيع عبر الإنترنت» بل هو منهجية متكاملة تعتمد على:

◀ Social Selling : بناء علاقات تجارية عبر LinkedIn و Twitter X بمحتوى

مخصص وقيم.

¹ Zoltners, A. A., Sinha, P., & Lorimer, S. E. (2004). Sales Force Design for Strategic Advantage. Palgrave Macmillan, p. 88.

² Jobber, D. & Lancaster, G. (2019). Selling and Sales Management (11th ed.). Pearson, p. 122.

◀ تسلسلات البريد الإلكتروني الذكية: رسائل آلية متخصصة تعالج كل مرحلة من مراحل مسار الشراء.

◀ Webinars والندوات الرقمية: تتيح الوصول لمئات العملاء المحتملين في آن واحد بتكلفة اجتماع واحد.

◀ التحليل التنبؤي بالذكاء الاصطناعي: تحديد العملاء الأكثر احتمالا للشراء وأفضل أوقات التواصل معهم.

◀ أنظمة CRM السحابية: تتيح متابعة كل تفاعل مع العميل في الوقت الفعلي من أي مكان.

2.4 عملية البيع الشخصي :

وضع الباحثون والممارسون على مدى عقود نماذج متعددة تصف عملية البيع الشخصي . والتعددية هنا ليست ترفا فكريا بل انعكاس لحقيقة أن عملية البيع في الصناعة الدوائية تختلف في ديناميكياتها عنها في بيع البرمجيات أو العقارات.

الجدول رقم : (7-2) مقارنة النماذج العلمية الرئيسية لعملية البيع

النموذج	المراحل	نقطة القوة	نقطة الضعف	المناسب لـ
الكلاسيكي AIDA	انتباه، اهتمام، رغبة، تصرف	بسيط وسهل التطبيق	يهمل ما بعد الصفقة	البيع البسيط B2C
النموذج السباعي	(متابعة → استكشاف)	شامل لدورة البيع الكاملة	يستلزم تدريباً معمقاً	معظم القطاعات
نموذج SPIN	موقف، مشكلة، تداعيات، حاجة	يركز على حاجة العميل	يتطلب إتقاناً عالياً	البيع المعقد B2B
نموذج الحل	حل → تشخيص إدارة → تطبيق	يجسد البيع الاستشاري	يستلزم معرفة تقنية عميقة	خدمات المؤسسات



المصدر: إعداد الأستاذة استنادا إلى Futrell, 2014

2.4.2 مرحلة الاستكشاف والتأهيل :

قبل صرف وقت وموارد في متابعة كل عميل محتمل، يوصي الباحثون بتأهيله وفق معيار

BANT:

جدول (2-8) معيار BANT لتأهيل العملاء المحتملين

الحرف	المعيار	السؤال الكاشف	إذا كانت الإجابة سلبية
B	الميزانية Budget	هل يملك العميل ميزانية كافية للشراء؟	استكشف بدائل التمويل أو أجل التركيز
A	Authority الصلاحية	هل المتحدث معنا صاحب قرار أو مؤثر؟	اطلب وصولاً للمستوى القراري
N	الحاجة Need	هل ثمة حاجة حقيقية يعالجها منتجنا؟	استكشف الألم الكامن عبر الأسئلة

إذا كانت الإجابة سلبية	السؤال الكاشف	المعيار	الحرف
ساعد في تحديد توقيت يخدمه	هل ثمة توقيت محدد لاتخاذ القرار؟	الجدول Timeline الزمني	T

2.4.3 مرحلة العرض البيعي: أسلوب FAB

ويعتبر نموذج FAB (Features – Advantages – Benefits) أداة منهجية تمكن رجل

البيع من ترجمة مزايا المنتج التقنية إلى فوائد ملموسة تعنيها العميل مباشرة:

الجدول (9-2) رقم تطبيق نموذج FAB في العرض البيعي

المستوى	التعريف	(برنامج محاسبة) مثال	ما يقنع العميل
Feature الخاصية	الوصف التقني للمنتج	24/7 يعمل على السحابة	في حد ذاتها لا تقنع
Advantage الميزة	ما الذي يجعلها أفضل من البديل	لا يحتاج خادما محليا مكلفا	تبدأ الاقتناع لكن لا تكمله
Benefit الفائدة	كيف تحسن وضع هذا العميل تحديدا	دج سنويا 80,000 ستوفرون في صيانة الأجهزة	هذا هو ما يغلق الصفقة

2.4.4 معالجة الاعتراضات :

يفرق العالم Rackham بين نوعين من الاعتراضات: اعتراضات حقيقية تعكس مخاوف مشروعة تستحق معالجة جادة، واعتراضات دفاعية هي في جوهرها طلبات معلومات إضافية لم يعبر عنها بوضوح. وتحديد النوع أولا هو مفتاح الرد الصحيح¹.

¹ Rackham, N. (1988). SPIN Selling. McGraw-Hill, p. 45.

الجدول رقم : (10-2) أنواع الاعتراضات البيعية وأساليب المعالجة

نوع الاعتراض	مثال	التشخيص	أسلوب الرد الأمثل
اعتراض السعر	«سعركم مرتفع»	لا أرى القيمة :قد يعني الكافية	عزّز القيمة، قارن بتكلفة عدم الشراء
اعتراض الحاجة	« لا أظن أننا » «نحتاجه»	لم توضح :قد يعني المشكلة التي يحلها	اطرح أسئلة تكشف الألم الكامن
اعتراض الثقة	«لا أعرف شركتكم»	أحتاج دليلا :قد يعني على موثوقيتكم	قدم شهادات عملاء، زيارة مرجعية
اعتراض التأجيل	«سنفكر ونعود إليكم»	لم يصل لنقطة :قد يعني قرار بعد	حدد التوقيت، اكشف العائق الحقيقي
اعتراض المنافس	«المنافس يقدم نفس » «الشيء بأقل»	لم يفهم نقطة :قد يعني تمييزنا	أبرز الفوارق النوعية بموضوعية

2.4.5إنهاء الصفقة :

يدرك مدير المبيعات المتمرس أن الإغلاق ليس لحظة انقضاضية بل هو المحصلة الطبيعية لعملية بيعية أحسن بناؤها .فإن أحكم كل مرحلة سابقة، يصبح الإغلاق مجرد تأكيد على قرار نضج طبيعيا لا دفعا إجباريا لقرار لم يحن أوانه.

الجدول : (11-2) تقنيات الإغلاق البيعي الشائعة

التقنية	الصياغة النموذجية	متى تستخدم	تحذير
الإغلاق بالافتراض	«متى يناسبكم التسليم؟»	حين ترى إشارات شراء واضحة	لا تستخدم قبل نضج القرار
إغلاق الخيار	تفضلون الدفع نقدا أم «بالتقسيط؟»	لتيسير القرار لا لفرضه	الخياران كلاهما يفضيان للصفقة
إغلاق الملخص	هل ...إذن وافقنا على «نكتب العقد؟»	بعد تلخيص النقاط المتفق عليها	تأكد أن كل نقاط التوافق مرسخة
إغلاق الفرصة المحدودة	هذا السعر متاح حتى «نهاية الشهر»	حين يكون الضغط الزمني حقيقيا	لا تستخدمها كذبة تكتيكية

2.5 أهمية وظيفة البيع في المؤسسة الحديثة:

تقيم بعض المؤسسات وظيفة البيع بصورة ضيقة حيث تعتقد انه قسم يدر إيرادات .لكن هذا التقييم يغفل أبعادا استراتيجية عميقة تجعل وظيفة البيع من أكثر الوظائف تأثيرا في الأداء المؤسسي الكلي.

2.5.1 البيع مصدر الإيرادات الأول :

كل الوظائف الأخرى في المؤسسة تنفق :الإنتاج ينفق على المواد والأيدي العاملة، التسويق ينفق على الحملات، الإدارة تنفق على الموارد البشرية .وظيفة البيع وحدها هي التي تعيد هذه النفقات إيرادا حقيقيا .هذا المنطق يفسر لماذا تحظى إدارة المبيعات في أغلب المؤسسات بأولوية استثنائية في تخصيص الموارد.

2.5.2 البيع مصدر المعلومات السوقية الأكثر موثوقية:

رجال البيع يشكلون شبكة استخباراتية استثنائية :يلاحظون ردود فعل العملاء، يسمعون أسماء المنافسين الجديدة، يلحون إلى مخاوف قطاعية ناشئة .المؤسسات الذكية تبني آليات منهجية لاستيعاب هذه المعرفة وتوجيهها نحو القرارات الاستراتيجية.

2.5.3 البيع مختبر الاستراتيجية:

مهما بلغت الاستراتيجية التسويقية دقة ورصانة، تظل تحليلا في الفراغ حتى تصطدم بالسوق الحقيقي. وهذا الاصطدام يحدث يوميا على يد رجل البيع. المؤسسة التي تصغي لتقارير فريقها البيعي تطور إنذارا مبكرا ضد الانهيار قبل أن يتحول الخلل الاستراتيجي إلى أزمة ظاهرة في الأرقام المالية.

2.5.4 البيع محرك الولاء والقيمة الدائمة للعميل:

في ظل اقتصاد تتنافس فيه مئات الشركات على الجيب ذاته، فرق الاحتفاظ بالعميل من 85% إلى 90% يحدث تأثيرا تراكميا ضخما على الإيرادات. ورجل البيع هو الوجه الإنساني لهذه العلاقة. تجربته الاحترافية والإنسانية مع العميل هي التي تقرر في نهاية اليوم هل سيجدد العقد أم سيجرب المنافس.

2.5.5 البيع مدرسة القيادة:

لا يبالغ من يقول إن الخط الأكثر تكرارا في سيرة القادة التنفيذيين الكبار يبدأ بخبرة في المبيعات. فرجل البيع الناجح يكتسب مهارات لا تمنحها برامج MBA التقليدية: ضبط الأعصاب تحت رفض متكرر، إقناع فهم حاجات الآخر، القدرة على إقناع أشخاص لا يملك عليهم سلطة، وبناء الثقة في مناخ تنافسي. وهذه كلها مكونات القيادة الإدارية بامتياز.

2.6 حالات تطبيقية: فيما يلي نستعرض بعض حالات المؤسسات الاقتصادية

2.6.1 الحالة الأولى: شركة توزيع أدوية جزائرية

تعمل إحدى كبرى شركات توزيع الأدوية في الجزائر بشبكة توزيع تخدم أكثر من 3,000 صيدلية. وكانت حتى عام 2019 تعتمد قوة بيعية موحدة: كل مندوب يزور نفس قائمة الصيدليات بنفس التردد بصرف النظر عن حجم مشترياتها.

أظهر التحليل المبني على بيانات المبيعات أن 8% من الصيدليات يولدون 52% من الإيرادات. هذه الحقيقة استدعت إعادة هيكلة جذرية:

◀ إنشاء فريق متخصص لإدارة الحسابات الكبرى يضم 12 مندوبا تم اختيارهم وتدريبهم خصيصا.

◀ تحديد 240 صيدلية مؤهلة للحساب الاستراتيجي بمعيار شراء شهري يتجاوز 500,000

دج.

◀ تطوير خدمات إضافية حصرية للحسابات الكبرى :توصيل فوري، شروط دفع مرنة، تقارير دورية عن حركة المبيعات.

الجدول : (12-2) النتائج قبل وبعد تطبيق نموذج KAM

التغير	بعد التطبيق (2021)	قبل التطبيق (2019)	المؤشر
+16 نقطة	68%	52%	نسبة مبيعات الحسابات الكبرى
+17 نقطة	88%	71%	معدل الاحتفاظ بالحسابات الكبرى
+50%	720,000 ج	480,000 ج	متوسط الشراء الشهري للحساب
+27%	8.6/10	6.8/10	رضا الصيديات الكبرى

2.6.2 الحالة الثانية: مجموعة مصرفية خليجية

قررت مجموعة مصرفية خليجية كبرى في عام 2020 إطلاق مبادرة البيع الرقمي Sales Digital لتكملة جهود مديري العلاقات الميدانيين .وقامت المبادرة على ثلاثة محاور :

- LinkedIn Sales Navigator: تدريب 80 مدير علاقات على بناء شبكة مهنية رقمية استهدفت المدراء الماليين والتنفيذيين في الشركات متوسطة وكبيرة الحجم.
 - تسلسلات البريد الإلكتروني: رسائل شخصية مخصصة حسب قطاع الشركة المستهدفة، تقدم رؤى اقتصادية ذات صلة قبل أي عرض مباشر لمنتجات البنك.
 - Webinars مالية شهرية: ندوات دورية يستضيفها خبراء البنك لمناقشة تحديات قطاعات بعينها، وتشكل قناة توليد عملاء محتملين (Leads) بتكلفة منخفضة.
- بعد 18 شهرا :ارتفع عدد المواعيد الأولى (First Meetings) بنسبة 41%، وانخفضت تكلفة اكتساب العميل الجديد بنسبة 28%، ووسعت قاعدة العملاء المؤسسيين بنسبة 19%

2.6.3 الحالة الثالثة: شركة بناء مواد جزائرية

شركة جزائرية متوسطة تنتج مواد البناء واجهت تراجعاً في مبيعاتها بنسبة 14% خلال سنتين متتاليتين رغم استقرار الطلب الإجمالي في السوق. التشخيص أظهر إشكاليتين رئيسيتين:

◀ رجال البيع يقضون 60% من وقتهم في مهام إدارية (تقارير، تنقلات، انتظار (و 40% فقط في التواصل الفعلي مع العملاء.

◀ لا يوجد نظام لتأهيل العملاء المحتملين: كل من يطلب زيارة يحصل عليها بالتساوي بصرف النظر عن احتمالية شرائه.

الإصلاحات المنفذة:

- تطبيق نموذج BANT لتصنيف العملاء المحتملين قبل الزيارة.
- إطلاق تطبيق حوسبة الطلبات الميداني للحد من المهام الورقية.
- إعادة تصميم مسار البيع بتحديد مرحلة «ملخص الاقتراح» كخطوة إلزامية قبل العرض السعري.

النتائج بعد سنة: ارتفع وقت التواصل الفعلي مع العملاء من 40% إلى 62% من وقت رجل البيع، وارتفع معدل إغلاق الصفقات من 18% إلى 29%، وارتدت المبيعات لتسجل نمواً بنسبة 22%.

أسئلة المراجعة :

تصمم هذه الأسئلة لتطوير التفكير التحليلي :

- لماذا كانت فلسفة «توجه البيع (Hard Selling)» منطقية في سياق ثلاثينيات القرن العشرين لكنها مضرّة في سياق اليوم؟ اربط إجابتك بتغيرات بنية السوق.
- من منظور «مركز الشراء (Buying Center)»، صف كيف يختلف أسلوب رجل البيع في التعامل مع «المؤثر» عن تعامله مع «الحارس»؟ قدم مثالا من قطاع التعليم أو الصحة.
- ما التحديات التنظيمية التي تواجهها مؤسسة تقرر التحول من البيع التقليدي إلى نمط KAM؟ اقترح خطوات للتعامل معها.
- طبق نموذج FAB على منتج محلي تعرفه سلعة غذائية، خدمة رقمية، منتج صناعي وصنغ عرضاً بيعياً مختصراً.
- صمم خطة متابعة ما بعد البيع لعميل مؤسسي اشترى معدات صناعية بقيمة مليوني دينار. ما الأنشطة التي ستنفذها في الأسبوع الأول؟ والشهر الأول؟ والسنة الأولى؟
- استناداً إلى حالة شركة توزيع الأدوية، ما الأخطار المحتملة لتطبيق نموذج KAM إذا لم يصحبه تدريب كاف لرجال البيع المنتمين للفريق المتخصص؟

المحاضرة الثالثة: تخطيط المبيعات

تمهيد

تنتشر في الأوساط الإدارية مقولة يحاذر كثير من المديرين الاعتراف بها علنا: «نحن لا نخطط للمبيعات فعلا، نحن نحاول تحقيق ما وضعه المدير العام على الورق». وهذه المقولة تكشف إشكالية حقيقية: الخلط بين هدف رقمي يرسم من أعلى وبين خطة مبيعات حقيقية تبنى على تحليل وتشخيص وتخصيص موارد.

التخطيط الحقيقي للمبيعات ليس تمرين ملء نماذج في نهاية كل سنة. إنه عملية فكرية منهجية تنتج قرارات إذ ان التخطيط هو ما يفرق المؤسسة الرابحة عن تلك التي تتخبط.

3.1 مفهوم تخطيط المبيعات ومراحله:

3.1.1 تعريف تخطيط المبيعات :

فيما يلي ثلاثة تعريفات تشكل ركيزة هذا المفهوم في أدبيات إدارة المبيعات:

التعريف الأول: من منظور المحتوى والعملية

يعرف «تخطيط المبيعات بأنه العملية الإدارية الرسمية التي تحدد من خلالها أهداف المبيعات، وتحلل الفرص والتهديدات السوقية، وتصاغ الاستراتيجيات والسياسات والإجراءات اللازمة لبلوغ تلك الأهداف في إطار الموارد المتاحة»¹.

التعريف الثاني: من منظور الديناميكية والاستمرارية

«تخطيط المبيعات عملية دورية مستمرة تبدأ بتشخيص الواقع، وتمر بصياغة الأهداف والاستراتيجيات والبرامج التشغيلية، وتنتهي بمراجعة الأداء وتصحيحه في ضوء المتغيرات الطارئة، لتجدد الدورة ذاتها بمعطيات محدثة»².

يضيف هذا التعريف بعدا جوهريا غائبا في التعريف الأول: التخطيط ليس لحظة بل دورة حيوية، وليس وثيقة بل عملية تعلم مستمرة.

¹ Stanton, W. J., Buskirk, R. H., & Spiro, R. L. (2002). Management of a Sales Force (11th ed.). McGraw-Hill, p. 88.

² Dalrymple, D. J. & Cron, W. L. (2004). Sales Management: Concepts and Cases (8th ed.). Wiley, p. 110.

التعريف الثالث: من منظور الاستراتيجية والقيمة

«تخطيط المبيعات هو المنظومة الإدارية التي تربط القرارات البيعية اليومية بالاستراتيجية المؤسسية الكبرى، وتتيح توجيه الموارد البيعية نحو فرص السوق الأكثر قيمة وجدوى من الناحية التنافسية»¹.

يميز هذا التعريف تخطيط المبيعات عن مجرد وضع أهداف كمية، وينقله إلى مستوى الممارسة الاستراتيجية التي تمكن القوة البيعية من العمل بذكاء لا بجهد فقط.

3.1.2 الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي للمبيعات

يقع كثير من المديرين في خلط بين مستويين متميزين من تخطيط المبيعات، وهو خلط يفضي إلى اجتماعات التخطيط التي تشغل أسبوعاً كاملاً دون أن تنتج قرارات حقيقية:

الجدول: (2-3) الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي للمبيعات

التخطيط التشغيلي للمبيعات	التخطيط الاستراتيجي للمبيعات	المعيار
ربع سنوي / سنوي	3-5 سنوات	الأفق الزمني
مديرو المناطق ورجال البيع	الإدارة العليا ومدير المبيعات	مستوى القرار
كيف ننفذ؟ من يفعل ماذا؟	أين ننافس؟ كيف ننافس؟	التركيز
الحصص، الجداول، بطاقة الأداء	SWOT، أنسوف، تحليل المحفظة	الأدوات
مهام محددة ومسؤوليات واضحة	اتجاهات كبرى ومواقع تنافسية	درجة التفصيل
يعدل دورياً حسب الأداء	قابلية مراجعة محدودة	المرونة

3.1.3 دورة تخطيط المبيعات :

لا تسير الخطة البيعية الجيدة في خط مستقيم من الفكرة إلى التنفيذ. إنها دورة حيوية متكاملة تعيد تغذية نفسها باستمرار. وقد أجمعت أغلب الأدبيات المتخصصة على وصف هذه الدورة بست مراحل متتالية ومتداخلة:

¹ Ingram, T. N. et al. (2019). Sales Management: Analysis and Decision Making (9th ed.). Routledge, p. 95.



المصدر: إعداد الأستاذة استنادا إلى Stanton et al., 2002

المرحلة الأولى: تحليل الوضع الراهن

لا يمكن رسم خريطة طريق لمن لا يعرف موقعه الحالي. وتحليل الوضع الراهن هو بالضبط تحديد هذا الموقع بدقة علمية. ويستوجب هذا التحليل ثلاثة مستويات متداخلة:

◀ تحليل الأداء التاريخي: مراجعة مبيعات السنوات الماضية، وتحديد الأسواق الناجحة والمتراجعة، وفهم أسباب الانحرافات.

◀ تحليل البيئة الداخلية: قوة الفريق البيعي، مستوى التدريب، جودة نظم المعلومات، فاعلية العلاقات التنسيقية.

◀ تحليل البيئة الخارجية: اتجاهات الطلب، حركة المنافسين، التغيرات التنظيمية، الفرص التكنولوجية.

وتعد أداة SWOT نقاط القوة، والضعف، والفرص، والتهديدات (وأداة PEST العوامل السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية من أكثر الأطر المنهجية شيوعا في هذا التحليل.

الجدول : (3-3) تطبيق PEST على بيئة المبيعات مثال من قطاع التوزيع الجزائري

العامل	المتغيرات الرئيسية	الأثر على المبيعات	الاستجابة المقترحة
(P)السياسي	تعديلات قانون المنافسة، سياسات الاستيراد	تغيير قواعد اللعب في الأسواق	مراقبة التشريعات، توثيق امتثال الفريق
(E)الاقتصادي	معدل التضخم، القوة الشرائية، أسعار الصرف	التأثير المباشر على الطلب والأسعار	سيناريوهات تخطيط متعددة حسب التضخم
(S)الاجتماعي	التحولات الديموغرافية، نمو الطبقة الوسطى	فرص قطاعية جديدة أو تراجع قطاعات قائمة	إعادة توجيه الجهود نحو القطاعات النامية
(T)التكنولوجي	انتشار الهاتف الذكي، نمو التجارة الرقمية	تغيير سلوك الشراء وتوقعات العملاء	تطوير قدرات البيع CRM الرقمي والـ

المرحلة الثانية: تحديد الأهداف

تحويل نتائج التحليل إلى أهداف قابلة للملاحظة والقياس هو الخطوة الأكثر أثرا في سلسلة التخطيط .

المرحلة الثالثة: صياغة الاستراتيجيات البيعية

الاستراتيجية البيعية هي الإجابة عن سؤال «كيف؟»: «كيف تحقق المؤسسة أهدافها البيعية في ظل المنافسة والقيود الموجودة؟ وتستخدم المؤسسات مصفوفة أنسوف أداة لتصنيف خياراتها الاستراتيجية:

الشكل (3-6): مصفوفة أنسوف في تخطيط استراتيجية المبيعات



المصدر: إريك أنسوف، 1957

المرحلة الرابعة: وضع خطط التشغيل

خطط التشغيل هي التفصيل الميداني للاستراتيجية: من يفعل ماذا؟ ومتى؟ وكيف؟ وبأي موارد؟ وتشمل جداول الزيارات الأسبوعية، وتوزيع العملاء على رجال البيع، وتحديد أولويات القطاعات، وبرامج التدريب الميداني.

وأحد أكثر أخطاء التخطيط شيوعاً هو الاهتمام بالاستراتيجية وإهمال خطط التشغيل، مما يفرز فجوة مشهورة في الإدارة بين «الخطة الجميلة» التي تظل حبيسة الأدراج و«الواقع الفوضوي» الذي يعيشه رجل البيع يومياً.

المرحلة الخامسة: تخصيص الميزانيات

الميزانية ليست قيماً على الطموح بل هي أمانة الواقعية. وسنتناول أساليب إعداد ميزانية المبيعات .

المرحلة السادسة: المتابعة والرقابة

بدون رقابة منهجية تصبح الخطة مجرد وثيقة تاريخية. ويمر هذا المحور بتفصيل في الفصل الثامن المخصص للرقابة على المبيعات وتقييم الأداء.

3.2 تحديد أهداف المبيعات :

قبل الخوض في الأدوات والنماذج، يجدر أن نتوقف عند سؤال عملي: لماذا تحدد في كثير من المؤسسات أهداف بيعية ثم لا تحقق؟ ليس الجواب دائماً ضعف الجهد أو انعدام الكفاءة. الجواب كثيراً ما يكمن في أن الأهداف نفسها كانت تعاني قصوراً منذ صياغتها.

أربعة أخطاء شائعة في تحديد الأهداف البيعية:

- ◀ هدف تحكيمي لا تحليلي: «سنرفع المبيعات %20 دون سؤال: هل السوق يسمح بذلك؟ هل الموارد كافية؟
- ◀ هدف يقيس الكم دون الكيف: رقم المبيعات وحده يغري بالخصومات المسرّفة ومنح وعود مضللة.
- ◀ هدف مجزأ دون ربط: أهداف المنطقة لا تجتمع لتشكّل هدف المؤسسة بسبب فجوات في التوزيع.
- ◀ هدف غير ممتلك: رجل البيع لا يشعر بأي صلة بين أدائه وهذا الرقم المفروض عليه من أعلى.

3.2.2 نموذج SMART: التحليل العلمي المعمق

يعد نموذج SMART الإطار الأكثر تداولاً في أدبيات الإدارة لصياغة الأهداف القابلة للإدارة والتقييم. وقد طوره جورج دوران عام 1981، وانتشر بسرعة لبساطته وفاعليته¹. والشكل التالي يوضح أهم أبعاده.

¹ Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management goals and objectives. Management Review, 70(11), 35-36.

الشكل (2-3): نموذج SMART لصياغة الأهداف البيعية

S محدد — Specific ماذا؟ وأين؟ ولمن؟	زيادة مبيعات منتج X بمنطقة الشرق
M قابل للقياس — Measurable رقم أو نسبة يمكن مقارنتهما	نسبة 20% مقارنةً بالعام الماضي
A قابل للتحقيق — Achievable ضمن الطاقة والموارد الفعلية	بالنظر لحجم الفريق والميزانية
R ذو صلة — Relevant يخدم الأهداف الاستراتيجية	يدعم مبادرة التوسع الإقليمي
T محدد زمنياً — Time-bound له بداية ونهاية واضحتان	خلال الربع الأول من 2025

المصدر: إعداد الأستاذ استناداً إلى Kotler & Armstrong, 2020

المصدر: إعداد الأستاذ استناداً إلى Kotler & Armstrong, 2020

ط 3.2.3 أنواع الأهداف البيعية :

يؤدي التركيز على نوع واحد من الأهداف إلى تشويه سلوك الفريق البيعي. فالتركيز على الحجم وحده يفضي إلى خصومات مسرفة، والتركيز على الربحية وحده يؤدي إلى رفض صفقات صغيرة لكنها استراتيجية، والتركيز على رضا العملاء وحده قد يضحى بالإيرادات القصيرة المدى. لذا تتبنى في الإدارة الحديثة «بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard)» «للمبيعات

الجدول رقم (3-6) بطاقة الأداء المتوازن لإدارة المبيعات

المنظور	هدف مثال	المؤشر الرئيسي	التوازن المطلوب
المالي	مليار 2.5 تحقيق رقم أعمال دج	رقم الأعمال، هامش الربح الإجمالي	لا ربح دون مبيعات، لا مبيعات دون ربح
العميل	8.5/10 تحقيق رضا عملاء	، معدل الاحتفاظ NPS بالعملاء	الرضا ينتج الولاء الذي ينتج الإيرادات
العمليات الداخلية	رفع معدل إغلاق الصفقات 35%	معدل التحويل، طول دورة البيع	الكفاءة تقلل التكاليف وترفع الإنتاجية
التعلم والنمو	من الفريق 100% تدريب	ساعات تدريب، معدل	=الكفاءات اليوم

التوازن المطلوب	المؤشر الرئيسي	هدف مثال	المنظور
الأداء غدا	CRM تبني	سنويا	

3.2.4 هرمية الأهداف البيعية :

الأهداف البيعية لا توضع في فراغ بل تنتظم في هرمية واضحة تتدفق من القمة إلى القاعدة . والخطر يكمن في انقطاع هذا التدفق أو تراكمه بصورة غير متسقة.

هدف المؤسسة = مجموع أهداف المناطق = مجموع أهداف الفرق = مجموع حصص الأفراد

غير أن هذه المعادلة البسيطة تخفي تعقيدا حقيقيا :حين توزع الأهداف فلا بد من مراعاة الفوارق الحقيقية في إمكانيات المناطق .فهذه يتجاهل أن المنطقة الجنوبية ذات كثافة سكانية أقل ومسافات أطول، هو هدف غير عادل وغير دقيق في آن واحد.

3.3 التنبؤ بالمبيعات :

«التنبؤ بالمبيعات هو تقدير كمي منهجي لحجم المبيعات المتوقعة خلال فترة زمنية محددة، مبني على تحليل البيانات التاريخية ومتغيرات بيئة الأعمال، ويستخدم أساسا لتخطيط الموارد واتخاذ القرارات التشغيلية»¹.

تكمن أهمية التنبؤ في كونه يشغل سلسلة قرارات ترابطية .فمن حجم المبيعات المتوقع تتنبق قرارات الإنتاج، ومنها تحدد احتياجات المخزون، ومنها تتنبق الحاجة لعدد معين من رجال البيع، ومنها ترسم الميزانيات .خطأ في قمة هذه السلسلة يخلف أخطاء مضاعفة في ما يليها.

وتشير الدراسات إلى أن المؤسسات ذات دقة التنبؤ العالية (خطأ أقل من 10%±) تتجاوز حصصها البيعية بنسبة 38% مقارنة بتلك ذات دقة منخفضة، نظرا لقدرتها على تخصيص الموارد بصورة أكثر دقة².

¹ Anderson, R. E., Hair, J. F., & Bush, A. J. (2010). Professional Sales Management (4th ed.). McGraw-Hill, p. 128.

² Aberdeen Group. (2017). Sales Planning: The Key to Top Performance. p. 6.

3.3.2 المشتقات الثلاثة للتنبؤ:

ثمة ثلاثة مستويات متميزة للتقدير المستقبلي للمبيعات ينبغي التمييز بينها:

الجدول رقم: (3-7) المستويات الثلاثة لتقدير المبيعات المستقبلية

المستوى	التعريف	من يعده	استخدامه
إمكانية السوق (Market Potential)	الحجم الكلي الأقصى للسوق حين يشتري كل من يستطيع	أبحاث التسويق والاقتصاديون	تقدير السقف النظري للنمو
إمكانية المبيعات (Sales Potential)	الحصة التي يمكن للمؤسسة كسبها من إمكانية السوق	إدارة التسويق والمبيعات معا	تحديد الهدف الطموح الأقصى
توقع المبيعات (Sales Forecast)	الحجم الواقعي المتوقع بالفعل في ظروف معينة	مدير المبيعات بمشاركة الفريق	الأساس لوضع الحصص والميزانيات

3.3.3 الأساليب الكمية للتنبؤ: وتتعدد الاساليب الكمية الى عدة انواع او مؤشرات نذكر منها

مايلي :

أ- تحليل السلاسل الزمنية:

يعتمد هذا الأسلوب على تحليل بيانات المبيعات التاريخية لاستخراج أربعة مكونات جوهرية:

◀ الاتجاه العام (Trend): الميل الإجمالي للمبيعات نحو الارتفاع أو الانخفاض على المدى الطويل.

◀ التذبذبات الدورية (Cycles): تقلبات مرتبطة بالدورات الاقتصادية الكبرى (رواج، ركود).

◀ التذبذبات الموسمية (Seasonality): أنماط متكررة بانتظام خلال السنة ذروة الصيف، انخفاض رمضان.

◀ التقلبات العشوائية (Irregular): تذبذبات غير منتظمة تعكس أحداثا استثنائية.

مثال تطبيقي: شركة إسمنت جزائرية لاحظت نمطا موسميا واضحا: ارتفاع مبيعاتها 40% في الربعين الثاني والثالث موسم البناء وانخفاض 25% في الربع الرابع. يمكنها توظيف هذا النمط لضبط مخزونها وتعديل جداول الإنتاج والتوزيع.

ب- نموذج الانحدار الخطي البسيط والمتعدد:

يسعى الانحدار إلى قياس العلاقة الكمية بين المبيعات ومتغير أو أكثر من المتغيرات المفسرة:

$$\text{المبيعات} = \alpha + \beta_1 \times \text{الإعلان} + \beta_2 \times \text{دخل المستهلك} + \beta_3 \times \text{الأسعار}$$

حيث α يمثل ثابت النموذج، و β معامل التأثير لكل متغير

.ويتيح هذا النموذج للإدارة إجراء تحليلات «ماذا لو»: «ماذا سيحدث للمبيعات إذا رفعنا الإنفاق

الإعلاني 15%؟ أو إذا تراجع دخل المستهلك بنسبة 5%؟

تحذير منهجي: قوة نموذج الانحدار تتوقف على مدى توافر بيانات تاريخية موثوقة وطول الفترة الزمنية التي تغطيها. وفي الأسواق عالية التقلب، تضعف الأحداث الاستثنائية دقة النماذج الانحدارية بصورة ملحوظة.

ج- أسلوب المتوسطات المتحركة (Moving Averages):

يبسط هذا الأسلوب بيانات المبيعات بحساب متوسط فترات متتالية، مما يخفف تأثير التذبذبات العشوائية ويبرز الاتجاه الحقيقي. وهو مناسب للمؤسسات التي لا تمتلك نماذج رياضية متقدمة لكنها تريد أداة أبسط من الانحدار.

مثال: إذا كانت مبيعات شركة للمشروبات على ثلاثة أشهر هي 850، 920، 880 ألف دج فـالمتوسط المتحرك $883 = (850+920+880)/3$ = ألف دج، وهو التوقع للشهر القادم قبل تعديل الموسمية.

3.3.4 الأساليب النوعية للتنبؤ: وتتعدد الاساليب النوعية او الكيفية ونذكر منها :

أ - رأي القوة البيعية (Sales Force Composite):

يقدم كل رجل بيع تقديرا لمبيعاته المتوقعة في منطقته، ثم تجمع هذه التقديرات صعودا بالتراتبية الإدارية. وتراجع الإدارة هذه التقديرات وتعديلها لإنتاج التوقع الإجمالي

الجدول رقم : (3-8)تقييم أسلوب رأي القوة البيعية

آلية التخفيف	نقطة الضعف	نقطة القوة	الجانب
الضبط التاريخي :تصحيح التحيز السابق	ميل للتحفظ تجنباً للحصص المرتفعة	قريب جداً من الواقع الميداني	الدقة
إطارات نماذج موحدة تسرع العملية	يستهلك وقت رجال البيع	لا تكاليف إضافية ضمن الوظيفة	التكلفة
الفصل بين التقدير والحصة النهائية	الفريق قد يبالغ إذا ارتبط بحوافز	يعزز التملك الوجداني للهدف	الالتزام

ب- أسلوب دلفي (Delphi Method):

طور أسلوب دلفي في مؤسسة RAND الأمريكية خلال الخمسينيات لتحقيق توافق الرأي بين خبراء دون السقوط في فخ التفكير الجماعي (Groupthink) وهو يعتمد على جولات متعاقبة من الاستشارة المجهولة الهوية حتى يتقارب الرأي¹.

تسير آلية دلفي وفق ثلاث جولات رئيسية:

1. الجولة الأولى: كل خبير يقدم تقديره للمبيعات المستقبلية بشكل مستقل ومجهول الهوية.
 2. الجولة الثانية: تشارك نتائج الجولة الأولى مع كل مشارك كفترة وسطى وتشتت دون الكشف عن الأسماء، ويطلب منه مراجعة تقديره.
 3. الجولة الثالثة: تتكرر العملية حتى يتقارب التشتت ويتبلور رأي توافقي.
- يستخدم دلفي بامتياز في التنبؤ بعيد المدى 3-5 سنوات وفي الأسواق التي تشح فيها البيانات الكمية الموثوقة.

¹ Linstone, H. A. & Turoff, M. (1975). The Delphi Method. Addison-Wesley, p. 3.

ج- استطلاعات نوايا الشراء :

يسأل العملاء الحاليون والمحتملون مباشرة عن نواياهم الشرائية المستقبلية .وهو أسلوب مكلف نسبيا لكنه يوفر بيانات مباشرة حول الطلب المرتقب .ويستخدم بصورة منتظمة في قطاع السلع الرأسمالية والسيارات والعقارات حيث تسبق الرغبة المعلنة الشراء بأشهر .

3.3.5 بناء نموذج هجين للتنبؤ :

المؤسسات الأكثر نضجا في ممارسات التخطيط لا تعتمد على أسلوب واحد بل تبني نموذجا هجينا يجمع بين الكمي والنوعي ليعوض كل منهما قصور الآخر :

الجدول : (3-9) رقم بناء نموذج هجين للتنبؤ بالمبيعات

المرحلة	الأسلوب	الوزن المقترح	الدور الوظيفي
الأساس الكمي	5انحدار خطي على سنوات	50%	يرسم الاتجاه العام والعلاقات البيئية
الضبط الموسمي	تحليل أنماط الموسمية	15%	يعدل التوقع لمراعاة التذبذبات المنتظمة
التصحيح الميداني	رأي القوة البيعية	25%	يضيف المعلومات الحية من الميدان
المراجعة القيادية	حكم مدير المبيعات	10%	يدمج عوامل نوعية لا تقيسها النماذج

3.3.6 مثال تطبيقي :نموذج التنبؤ في مجمع صناعي

مجمع جزائري لصناعة المواد البلاستيكية يطبق نموذجا هجينا من أربع مراحل :

4. الأساس الكمي :نموذج انحدار يربط مبيعاته بحجم الإنفاق الحكومي على مشاريع البنية

التحتية ومعدل نمو القطاع الصناعي.

5. الضبط الموسمي :تصحيح شهري يراعي ذروة الطلب في الربع الثاني ومواسم العطل.

6. التصحيح الميداني: كل مدير منطقة يقدم تقريراً شهرياً بالمشايخ الكبرى التي يعلم بها.

7. المراجعة: مدير المبيعات يعقد اجتماعاً ربعياً لدمج الأرقام والمعطيات.

النتيجة: خُفِّض متوسط خطأ التنبؤ من $19\% \pm$ إلى $8\% \pm$ خلال سنتين من التطبيق، مما مكن من ضبط دقيق في خطط الإنتاج والتوزيع وخفض تكاليف المخزون بنسبة 22%.

3.4 الحصص البيعية :

«الحصة البيعية هي الهدف الكمي المحدد لوحدة بيعية معينة فرد أو فريق أو منطقة خلال فترة زمنية محددة، ويستخدم معياراً لتقييم الأداء وتوجيه الجهود وربط الحوافز»¹.

الجدول رقم (11-3) أنواع الحصص البيعية ومؤشرات قياسها

تحذير	المناسب لـ	مثال تطبيقي	ما تقيسه	نوع الحصة
تغري بالخصومات المسرفة	معظم القطاعات	500 علبة يومياً أو 2م دج شهرياً	كمية مبيعات بالوحدات أو القيمة	حصة الحجم
لا تضمن جودة الزيارات	B2B دورة بيع طويلة	100 زيارة شهرية + 20 عرضاً	جهد رجل البيع الميداني	حصة النشاط
قد تقيد نشاط الفريق	ضبط التكاليف التشغيلية	تكاليف التنقل $\leq 8\%$ من المبيعات	سقف تكاليف البيع	حصة المصاريف
معقدة في تطبيقها	تحسين جودة الصفقات	هامش إجمالي $\geq 20\%$ للصفقة	هامش الربح على المبيعات	حصة الربحية
تستلزم نظام قياس دقيق	التوازن الشامل	60% حجم + 25% نشاط + 15% رضا	تجمع معايير متعددة بأوزان	الحصة المركبة

يحدد Zoltners وزملاؤه خمسة شروط علمية للحصة البيعية الفعالة، مشيرين إلى أن انتهاك أي منها يقلص من فاعليتها كأداة تحفيزية وتوجيهية¹.

¹ Cron, W. L. & DeCarlo, T. E. (2010). Dalrymple's Sales Management (11th ed.). Wiley, p. 167.

◀ الواقعية :ألا تكون الحصة بعيدة المنال بحيث تعطي رجل البيع إحساسا بالعجز، ولا متدنية بحيث لا تستنهض طاقته .البحوث تشير إلى أن الحصة المثالية هي تلك التي يحققها 60-70% من الفريق.

◀ العدالة النسبية :حصة رجل البيع في منطقة نامية لا ينبغي أن تقارن بصورة مجحفة بحصة نظيره في منطقة ناضجة.

◀ المرونة :القدرة على إعادة النظر في الحصة حين تطرأ ظروف خارجة عن الإرادة (توقف مورد، كارثة طبيعية، أزمة اقتصادية مفاجئة).

◀ الشفافية :يفهم رجل البيع كيف حُسبت حصته ولماذا هي كذلك.

◀ الارتباط بالحوافز :الحصة بلا تبعات حوافزية تصبح مجرد إطار رقمي لا دافع حقيقيا.

3.5-ميزانية المبيعات :

نعرف «ميزانية المبيعات على انها الخطة المالية المفصلة التي تحدد الموارد المخصصة لتنفيذ برامج المبيعات، وهي الجسر الذي يربط التخطيط الاستراتيجي بالواقع المالي ويحدد ما هو ممكن تحقيقه فعليا2».

وتؤدي ميزانية المبيعات ثلاث وظائف إدارية متكاملة هي :

◀ وظيفة التخصيص :توزيع الموارد المحدودة على الأنشطة البيعية وفق الأولويات الاستراتيجية.

◀ وظيفة الرقابة :توفير معيار مرجعي للمقارنة بين ما أنفق وما كان مخططا.

◀ وظيفة التنسيق :ضمان أن خطط المبيعات تنسجم مع الطاقة المالية للمؤسسة.

¹ Zoltners, A. A., Sinha, P., & Lorimer, S. E. (2009). Building a Winning Sales Force. AMACOM, p. 188.

² Churchill, G. A., Ford, N. M., & Walker, O. C. (2009). Sales Force Management (10th ed.). McGraw-Hill, p. 148.

3.5.2 مكونات ميزانية المبيعات الشاملة:

الجدول: (3-13) مكونات ميزانية المبيعات ونماذج التكاليف

التحكم فيها	نموذج تكلفة	المكونات الرئيسية	الفئة
مرتفع تستهلك -55 65% من الميزانية	ثابتة + متغيرة	الرواتب، العمولات، المكافآت، التأمين الاجتماعي	تكاليف القوة البيعية المباشرة
متوسط يراقب بسقف محددة	متغيرة بالنشاط	تنقل، إقامة، اتصالات، وسائل نقل	تكاليف الدعم التشغيلي
منخفض ينبغي ربطها بمؤشرات الأثر	شبه ثابتة موسميا	بروشورات، عينات، هدايا تجارية	تكاليف المواد الترويجية
استراتيجي لا يجوز اختزاله ببساطة	استثمار طويل المدى	تدريب، CRM، تقنيات المبيعات	تكاليف التطوير
منخفض ترتبط بالهيكل التنظيمي	ثابتة	رواتب الإدارة، المكاتب، المعلومات	تكاليف الإدارة

الجدول رقم: (3-14) تحليل مقارن لأساليب إعداد ميزانية المبيعات

متى يستخدم؟	المحددات	المزايا	المنطق	الأسلوب
مؤسسات مستقرة في أسواق ناضجة	يخضع الاستثمار للإيرادات لا للفرص	بسيط وسهل المقارنة	ثابتة من رقم الأعمال % المتوقع	نسبة المبيعات
حين تكون بيانات المنافسين متاحة	يفترض تشابه الظروف والاستراتيجيات	يمنع الاستضعاف التنافسي	مطابقة إنفاق المنافس الرئيسي	مقارنة المنافسين

متى يستخدم؟	المحددات	المزايا	المنطق	الأسلوب
المؤسسات المتقدمة في ممارسات التخطيط	يستلزم تحليلا معمقا ووقتا	الأدق والأكثر ارتباطا بالأهداف	حدد المهام ثم قدر تكاليفها	الأهداف والمهام
المؤسسات الصغيرة والناشئة	يقيد الطموح ويضعف الفاعلية	يحمي السيولة	أنفق ما تسمح به الخزينة	الموارد المتاحة

3.5.4 أسلوب الأهداف والمهام :

يعد أسلوب الأهداف والمهام الأكثر علمية والأعلى دقة في إعداد ميزانية المبيعات .وهو يسير وفق تسلسل منطقي صارم:

8. تحديد الأهداف البيعية الواضحة وفق SMART كسب 50 عميلا جديدا في قطاع B2B خلال السنة.

9. تحديد المهام اللازمة لتحقيق كل هدف 300 :مكالمة تنقيب، 150 زيارة أولى، 80 عرض بيعي، 50 إغلاق.

10. تقدير تكلفة كل مهمة :تكلفة المكالمة 300 ×، تكلفة الزيارة 150 ×، وهكذا.

11. جمع التكاليف للحصول على الميزانية المطلوبة.

12. مراجعة الميزانية مع الإمكانيات المالية وإجراء التعديلات مع الحفاظ على الأهداف الاستراتيجية قدر الإمكان.

دراسات الحالة التطبيقية

3.6.1 الحالة الأولى :شركة التأمين الجزائرية

كانت إحدى شركات التأمين الجزائرية الرائدة تعتمد نهجا تخطيطيا تقليديا :في كل نهاية عام تجتمع قيادة المبيعات وتحدد هدفا بزيادة 15% على العام الماضي دون تحليل بيئي رسمي .وكان النتيجة الحتمية :سنوات يتجاوز فيها الهدف بسبب ظروف سوقية مواتية، وسنوات أخرى تخفق فيها المؤسسة بسبب تغيرات لم تتوقعها.

في عام 2022 قرر المدير التنفيذي الجديد بناء منظومة تخطيط بيئي علمية .وقد مرت المبادرة بأربع مراحل:

13. المرحلة الأولى -التشخيص :أجرت الشركة مراجعة شاملة لأداء المبيعات على خمس سنوات، وتحليل SWOT معمقا أجراه فريق مختلط من المبيعات والتسويق.
14. المرحلة الثانية -بناء نموذج التنبؤ :طورت الشركة نموذجا هجيناً يجمع بين انحدار على مؤشرات اقتصادية كلية وآراء مديري المناطق.
15. المرحلة الثالثة -نظام الحصص المرحّج :قسمت المناطق إلى ثلاث فئات (نامية، ناضجة، مستقرة) وخصّص لكل فئة معامل نمو مختلف، بدلا من تطبيق نسبة موحدة.
16. المرحلة الرابعة -بطاقة الأداء المتوازن :أضيفت للحصة الكمية مؤشرات جودة (معدل تجديد البوليصة، مستوى الرضا)

الجدول : (15-3) رقم نتائج الانتقال إلى التخطيط المنهجي في شركة التأمين

التغير	2023 بعد	2021 قبل	المؤشر
12-نقطة	±9%	±21%	دقة التنبؤ بالمبيعات (خطأ متوسط)
16+نقطة	74%	58%	نسبة تحقيق الحصص (الفريق)
11+نقطة	82%	71%	معدل تجديد البوليصة
+28.6%	3.6مليار دج	2.8مليار دج	حجم مبيعات جديدة
16-نقطة	22%	38%	معدل دوران رجال البيع

3.6.2 الحالة الثانية : مجموعة غذائية عربية

واجهت مجموعة غذائية عربية كبرى تشبعا في أسواقها التقليدية :نمو المبيعات لم يتجاوز 3% للسنة الثالثة تواليا رغم جهود تسويقية مكثفة .قرر مجلس الإدارة استخدام مصفوفة أنسوف إطارا لإعادة التفكير في استراتيجية النمو.

أسفر التحليل عن ثلاث مبادرات استراتيجية متوازية:

- ◀ اختراق السوق 30% من الجهود :تطوير برنامج ولاء لعملاء الجملة الكبار، وتحفيز التكرارية عبر خصومات تدرجية.

◀ تطوير المنتج 45% من الجهود : (إطلاق خطوط تعبئة جديدة)حجم 250 غرام تستهدف الأسر الصغيرة شريحة سوقية في نمو.

◀ تطوير السوق 25% من الجهود :دخول السوق الإفريقية جنوب الصحراء بالمنتجات الحالية عبر شركاء توزيع محليين.

بعد 24 شهرا :عاد النمو ليلبغ 14% سنويا .والدرس الأهم هو أن مصفوفة أنسوف ليست نظرية أكاديمية بل أداة تفكير عملية تنظم الخيارات الاستراتيجية وتيسر اتخاذ القرار .

3.6.3 الحالة الثالثة :مؤسسة صناعية صغيرة

مؤسسة صناعية صغيرة 15موظفاتنتج مواد بناء خاصة .المدير المالك يشغل وظيفة مدير المبيعات بنفسه .لا نظام CRM، لا قسم تسويق، لا ميزانية ضخمة للتخطيط.

الحل الذي طوره هو نظام تخطيط بسيط وفعال من ثلاثة مستويات:

17. التقويم الشهري :في اليوم الأول من كل شهر يراجع المدير قائمة عملائه ويحدد 5 أهداف اتصال واضحة للشهر.

18. التنبؤ البسيط :يستخدم متوسط الثلاثة أشهر الأخيرة كتوقع أساسي، معدلا بأي معلومة ميدانية يعرفها.

19. ميزانية «الأهداف الخمسة»: «يخصص لكل هدف من الخمسة تكلفة تنقل وتواصل محددة مسبقا.

الدرس هنا بالغ الأهمية :التخطيط ليس ترفا للكبار وحدهم .وبساطة الأسلوب لا تعني عشوائيته . هذا المدير حقق نموا منتظما 18% سنويا خلال ثلاث سنوات، ويعزو ذلك جزئيا إلى ثبات ومنهجية ممارساته التخطيطية.

أسئلة المراجعة

تصمم هذه الأسئلة لتعميق التفكير التحليلي والتطبيقي:

20. قارن بين تعريف Stanton et al. وتعريف Dalrymple & Cron للتخطيط المبيعات، وأبرز الجانب الذي أضافه كل منهما للمفهوم.

21. اشرح الفرق بين «التخطيط الاستراتيجي «و»التخطيط التشغيلي «للمبيعات مع مثال على كل قرار منتم لكل مستوى.

22. لماذا يعد أسلوب «الأهداف والمهام «في إعداد الميزانية أكثر علمية من أسلوب «نسبة المبيعات»؟ أين يصبح الأسلوب الثاني ملائما رغم محدوديته؟

23. باستخدام مصفوفة أنسوف، اقترح استراتيجية نمو لمؤسسة صناعية جزائرية تنتج سلعا غذائية وتواجه تشبعا في سوقها المحلية.

24. صغ نظام حصص بيعية مركبا لشركة توزيع أدوية تضم 30مندوبا موزعين على 5 مناطق ذات إمكانيات سوقية متفاوتة.
25. انطلاقا من حالة شركة التأمين، ما العوامل التنظيمية والبشرية التي تجعل الانتقال من التخطيط التقليدي إلى التخطيط المنهجي تحديا إداريا حقيقيا؟

المحاضرة الرابعة: تنظيم وإدارة القوى البيعية

تمهيد:

تخيل أن لديك فريقاً من أمهر لاعبي كرة القدم، لكنك وضعتهم في مواقع خاطئة: حارس المرمى في الوسط، والمهاجم في الدفاع، والظهير الأيسر في الجانب الأيمن. ستتقن كل فرد مهارته المنفردة، لكن الفريق سيخفق لأن التنظيم فاسد. هذا بالضبط ما يحدث حين تمتلك مؤسسة رجال بيع أكفاء لكنها توزّعهم بعشوائية على مناطق غير متوازنة، أو تضعهم في هياكل تنظيمية لا تلائم طبيعة سوقها وخصوصية منتجاتها.

ما يجعل هذا الفصل في غاية الأهمية ضمن منظومة إدارة المبيعات إذ أن التنظيم البيعي ليس قراراً إدارياً عادياً تعدله طرفة عين؛ بل إنه بنية مؤسسية لها تكاليف التحول العالية، وآثارها السلوكية المتراكمة، وانعكاساتها على الثقافة التنظيمية للقوة البيعية بأسرها .

4.1 مفهوم تنظيم القوة البيعية :

يمثل تنظيم القوة البيعية ذلك الجانب من إدارة المبيعات الذي يعنى بالبنية الهيكلية للقوى البيعية أكثر من اهتمامه بالسلوك الفردي لرجل البيع. وقد تعددت التعريفات العلمية لهذا المفهوم تبعاً لزاوية نظر كل مدرسة فكرية، وفيما يلي ثلاثة تعريفات أكاديمية بارزة يكمل كل منها الآخر.

التعريف الأول: من منظور التصميم الاستراتيجي

«تنظيم القوة البيعية هو عملية تصميم وتنفيذ الهيكل الذي تعمل وفقه القوة البيعية، بما يشمل تحديد كيفية تخصيص الموارد البيعية على الأسواق والمنتجات والعملاء، لضمان تحقيق أقصى قيمة من الاستثمار البيعي»¹.

يبرز هذا التعريف الطابع الاستراتيجي والاقتصادي للتنظيم: ليس هو مجرد رسم هياكل تنظيمية بل هو قرار تخصيص موارد بأثر مالي مباشر.

التعريف الثاني: من منظور الإدارة التشغيلية

«تنظيم القوة البيعية هو العملية الإدارية التي تحدد من خلالها المؤسسة كيفية توزيع المهام البيعية والمسؤوليات على رجال البيع والوحدات التنظيمية، بما يضمن تغطية السوق المستهدفة بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية في إطار الموارد المتاحة»¹.

¹ Zoltners, A. A., Sinha, P., & Lorimer, S. E. (2004). Sales Force Design for Strategic Advantage. Palgrave Macmillan, p. 10.

يضيف هذا التعريف الجانب التشغيلي اليومي: التوزيع الفعلي للمهام والمسؤوليات، وليس الهيكل المرسوم على ورق فحسب.

التعريف الثالث: من منظور البناء التنظيمي

«تنظيم القوة البيعية يعني تحديد الشكل الذي تتخذه هذه القوة، وحجمها الأمثل، وطبيعة الحدود التي تقسم مسؤولياتها بمعنى: الهيكل، والحجم، والمناطق البيعية²».

يقدم هذا التعريف الأكثر تفصيلاً ثلاثية القرارات الكبرى في تنظيم القوة البيعية، وهي الثلاثية التي تشكل في الواقع المحاور الرئيسية لهذا الفصل.

الجدول: (1-4) مقارنة التعريفات العلمية لتنظيم القوة البيعية

المؤلف والمصدر	التركيز الرئيسي	الإضافة العلمية	القرار الجوهرى
Zoltners et al., 2004	التصميم وتخصيص الموارد	الطابع الاستراتيجي والاقتصادي	أين ننشر مواردنا لتحقيق أقصى قيمة؟
Ingram et al., 2019	توزيع المهام والمسؤوليات	الطابع التشغيلي والتنفيذي	من يفعل ماذا وأمام من يكون مسؤولاً؟
Cron & DeCarlo, 2010	الهيكل والحجم والمناطق	الثلاثية الهيكلية المتكاملة	ما شكلنا؟ وما حجمنا؟ وما حدودنا؟

4.1.2 العلاقة التكاملية بين مكونات التنظيم البيعي

تتشابك المكونات الثلاثة للتنظيم البيعي (الهيكل، الحجم، المناطق) في منظومة متكاملة يؤثر كل منها في الآخرين:

◀ الهيكل يحدد المنطق الذي توزع وفقه المناطق: هيكل جغرافي = تقسيم إقليمي، هيكل بالمنتج = تقسيم بخطوط منتجات.

¹ Ingram, T. N., LaForge, R. W., Avila, R. A., Schwepker, C. H., & Williams, M. R. (2019). Sales Management (9th ed.). Routledge, p. 138.

² Cron, W. L. & DeCarlo, T. E. (2010). Dalrymple's Sales Management (11th ed.). Wiley, p. 198.

◀ الحجم يحدد عدد المناطق الممكن إدارتها فعليا :زيادة المندوبين تستلزم تقليص المناطق وتوسيع التغطية.

◀ المناطق تحدد العبء الفعلي على كل مندوب، وبالتالي تعيد تصحيح تقدير الحجم الأمثل.

ومن الناحية العملية، لا تعدل هذه المكونات الثلاثة بصورة متزامنة إلا في مراجعات هيكلية كبرى؛ أما في الحالات الاعتيادية فيعدل عنصر واحد مع مراعاة أثره على العنصرين الآخرين.

4.1.3 العوامل المحددة لاختيار شكل التنظيم البيعي

لا يوجد هيكل بيعي مثالي صالح لكل الأحوال .وحكمة المدير الاستراتيجي تكمن في تشخيص السياق المؤسسي واختيار الهيكل الأنسب وفق منظومة عوامل متشابكة:

الجدول : (2-4)العوامل الداخلية والخارجية المحددة لشكل التنظيم البيعي

نوع العامل	العامل	أثره على الهيكل	مثال تطبيقي
داخلي	طبيعة المنتج وتعقيده	→منتج تقني متعدد الخطوط هيكل حسب المنتج	شركة برمجيات تقسم قوتها بين المنتجات
داخلي	تنوع قطاعات العملاء	هيكل → قطاعات متباينة حسب العميل	+مورد صناعي يخدم بناء تعليم +صحة
داخلي	الموارد المالية والبشرية	هيكل → موارد محدودة بسيط ومنخفض التكلفة	مندوبين 10 شركة ناشئة بـ
داخلي	مرحلة دورة حياة المؤسسة	هيكل محسن، نشأة → نضج هيكل مرن →	مرحلة ما بعد التوسع
خارجي	الاتساع الجغرافي للسوق	ضرورة → سوق وطني واسع التقسيم الجغرافي	موزع على كامل التراب الجزائري

مثال تطبيقي	أثره على الهيكل	العامل	نوع العامل
سوق بنكي مكتظ بالمتنافسين	تخصص → تنافسية عالية أعمق حسب العميل	حدة المنافسة	خارجي
شركات التأمين مع المؤسسات الكبرى	عملاء يفضلون الخبير KAM → المتخصص	سلوك العملاء	خارجي

4.2 الهياكل التنظيمية للقوى البيعية :

حين يقرر مدير المبيعات شكل الهيكل التنظيمي لقوته البيعية، يقرر في الوقت ذاته: كيف سيتعامل مع تنوع المنتجات؟ وكيف سيخصص الوقت والجهد بين العملاء المختلفين؟ وكيف سيدار التنسيق داخليا؟ هذه قرارات ذات أثر بعيد المدى لا يمكن تعديلها بسرعة دون تكاليف اجتماعية وتشغيلية عالية.

الشكل (4-1): الهياكل التنظيمية الأربعة للقوى البيعية

1. الهيكل الجغرافي يُقسّم السوق إلى مناطق جغرافية كل مندوب مسؤول عن منطقه كاملًا	2. الهيكل حسب المنتج قوة بيعية مستقلة لكل خط منتجات تخصص تقني عالي
منطقة الغرب منطقة الشرق منطقة الجنوب منطقة الشمال	خط الأدوية خط الملبس خط التجميل خط المستحضرات
✓ بسيط وأقل تكلفة ✓ مسؤولية واضحة ✗ ضعف التخصص	✓ عمق تقني عالي ✓ تنوع الأداء بدقة ✗ تكرار القرارات
3. الهيكل حسب العميل فريق متخصص لكل قطاع عملاء فهم عميق للاحتياجات	4. الهيكل الهجين دمج نمطين أو أكثر مرونة ونوازن
قطاع صناعي قطاع حكومي حسابات كبرى KAM	منطقة أ + منتج X منطقة ب + منتج X منطقة أ + منتج Y منطقة ب + منتج Y
✓ رضا عملاء عالي ✓ حلول شخصية ✗ تكلفة مرتفعة	✓ توازن التخصص والتغطية ✓ تناسب المحافظ المتنوعة ✗ تعقيد إداري

المصدر: إعداد الأستاذ استناداً إلى: Zoltners et al., 2004

المصدر: إعداد الأستاذ استناداً إلى: Zoltners et al., 2004

4.2.1 الهيكل الجغرافي :

يعد الهيكل الجغرافي الأقدم والأكثر انتشارا بين هياكل القوة البيعية .وقد وثقه Churchill وزملاؤه بوصفه النقطة الأولى في تطور كل منظومة بيعية» :المؤسسة تبدأ بتقسيم السوق إلى مناطق جغرافية يغطيها مندوبون، ثم تعقد هيكلها تدريجيا بمنطق الحاجة لا الموضة الإدارية¹ .

في هذا النمط ترسم حدود واضحة على خريطة السوق :كل رجل بيع يمتلك «إقليمه» الذي يبيع فيه كل منتجات المؤسسة لكل أنواع عملائها .وهذا الإقليم هو في آن واحد مصدر دخله ومقياس أدائه.

4.2.2 الهيكل حسب المنتج :

حين يملك رجل البيع منتجا واحدا يتقن كل جوانبه، وتصبح محادثاته مع العملاء أكثر عمقا وقيمة .هذا هو المنطق الجوهري للهيكل حسب المنتج :الإيمان بأن التخصص ينتج قيمة تبرر تكاليفه.

«يمثل الهيكل حسب المنتج الاختيار الطبيعي حين يكون لكل خط منتجات مناهج بيعية مختلفة جذريا، أو حين يتطلب العملاء مستوى تقنيا عاليا من ممثل المؤسسة في مواضيع متخصصة لا يستطيع رجل بيع واحد استيعابها بعمق كاف²».

الثن الذي تدفعه المؤسسة مقابل التخصص التقني هو «الازدواجية في الجهد الجغرافي :» المنطقة الجغرافية ذاتها تغطيها قوى بيعية متعددة، كل فريق تبعا لمنتجه .وهذا يعني:

◀ عميل واحد يتلقى زيارات من مندوبَي «الأدوية» و«المستحضرات» من نفس الشركة في الأسبوع ذاته.

◀ تكاليف تنقل مضاعفة لتغطية نفس الجغرافيا بعدة فرق.

◀ خطر انفصام صورة المؤسسة في ذهن العميل الذي يتعامل مع أشخاص مختلفين لا تتساق كافي بينهم.

4.2.3 الهيكل حسب العميل :

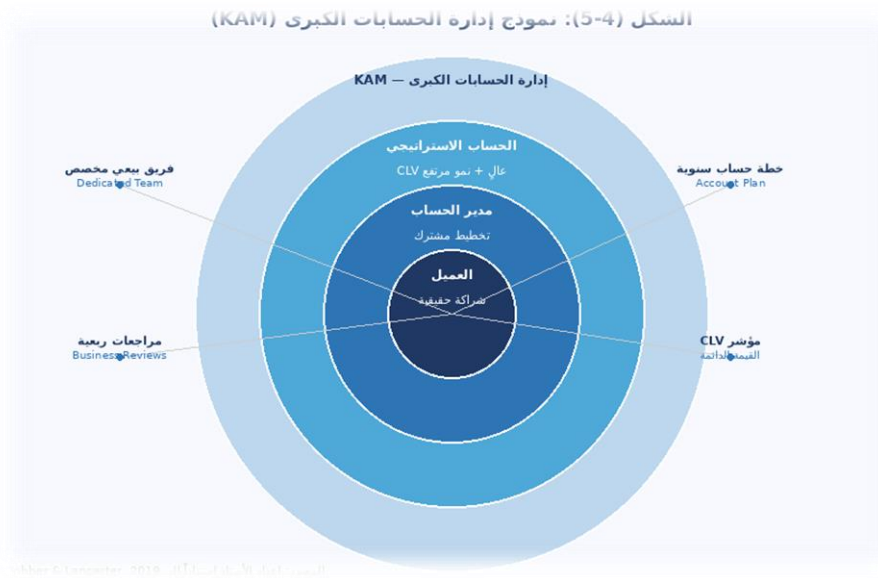
يقوم هذا الهيكل على مبدأ أن مستشفى الجامعة ومحلات السوبرماركت ووزارة التربية لا تشترك إلا في شيء واحد :أنها جميعا تشتري منتجا معينا .أما في كل شيء آخر طريقة اتخاذ القرار، ومعايير الشراء، ومستوى الرسمية، وأسلوب التفاوض فهي عوالم مختلفة .وهذا الاختلاف الجوهري هو ما يبرر وجود قوى بيعية متخصصة لكل قطاع.

¹ Churchill, G. A., Ford, N. M., & Walker, O. C. (2009). Sales Force Management (10th ed.). McGraw-Hill, p. 162.

² Dalrymple, D. J. & Cron, W. L. (2004). Sales Management (8th ed.). Wiley, p. 172.

ب نموذج إدارة الحسابات الكبرى (KAM):

يمثل نموذج KAM صورة متطورة من الهيكل حسب العميل، إذ لا تقسم القوة البيعية بالقطاع بل بمستوى أهمية العميل الاستراتيجي.



المصدر: إعداد الأستاذة استنادا إلى Jobber & Lancaster, 2019

«إدارة الحسابات الكبرى ليست مجرد خدمة أفضل للعملاء الكبار، بل هي فلسفة عمل مختلفة تقيم شراكة تجارية حقيقية تنتج قيمة مشتركة ومستدامة للطرفين»¹.

ويتميز مدير الحساب الكبير (Key Account Manager) عن رجل البيع العادي بأربع خصائص جوهرية:

الجدول (3-4) الفروق بين رجل البيع العادي ومدير الحساب الكبير (KAM)

الجانب	رجل البيع العادي	(KAM) مدير الحساب الكبير
نطاق المسؤولية	صفقات فردية متعددة	حساب استراتيجي واحد أو عدد محدود
أفق التفكير	(الصفقة الراهنة) قصير المدى	(تنمية الحساب سنويا) طويل المدى

¹ Jobber, D. & Lancaster, G. (2019). Selling and Sales Management (11th ed.). Pearson, p. 168.

الجانب	رجل البيع العادي	(KAM)مدير الحساب الكبير
مستوى التواصل	مستوى الشراء والتشغيل	مستوى الإدارة العليا والقرار
طبيعة العلاقة	(Transactional)معاملاتية	(Strategic Partnership)شراكة استراتيجية
أدوات العمل	إغلاق + عرض بيعي	+مراجعات ربعية + خطة حساب CLV
التدريب المطلوب	مهارات البيع والإقناع	فهم صناعي عميق + إدارة أعمال

4.2.4 الهيكل الهجين :

وهنا لا يختار المديرون الهيكل الهجين لأنهم يحبون التعقيد، بل لأن الواقع السوقي يفرزه. فحين تمتلك المؤسسة منتجات تقنية متعددة في أسواق واسعة جغرافيا مع عملاء من قطاعات مختلفة، لا يوجد هيكل بسيط قادر على استيعاب كل هذه الأبعاد. فيستعار من الهيكل الجغرافي كفاءته في التغطية، ومن الهيكل التخصصي عمقه في الأداء.

الجدول (4-5) رقم المقارنة الشاملة بين الهياكل التنظيمية الأربعة

الهيكل	حسب العميل	حسب المنتج	الجغرافي	معايير المقارنة
عال مع توازن	متوسط-عال	عال جدا	منخفض	التخصص التقني
مرتفعة	متوسطة	مرتفعة	منخفضة جدا	تكلفة التشغيل
منخفضة	متوسطة	متوسطة	عالية جدا	بساطة الإدارة
عال جدا	عال جدا	جيد	متوسط	رضا العميل

الهيكل	حسب العميل	حسب المنتج	الجغرافي	مقياس المقارنة
شاملة ومتخصصة	محدودة قطاعيا	متفرقة	شاملة جدا	تغطية السوق الجغرافية
النضج مع التنوع	النضج المتقدم	النضج	النشأة	مناسب لمرحلة النمو
عالية جدا	عالية	عالية	منخفضة	متطلبات التنسيق الداخلي

4.3 تحديد الحجم الأمثل للقوة البيعية:

يمثل تحديد عدد رجال البيع قرارا استراتيجيا ذا حدين :عدد أقل من اللازم يفقد المؤسسة فرصا بيعية ويرهق الفريق القائم فيدفعه نحو مغادرة المؤسسة، وعدد أكبر من الضرورة يضخم التكاليف ويترك الكفاءة التشغيلية .والحكمة في إيجاد النقطة التي يحقق عندها كل مندوب إضافي عائدا يفوق تكلفته. وتشير دراسات Zoltners وزملائه إلى أن ما بين 10% و 20% من قوى المبيعات في معظم المؤسسات إما ضخمة جدا وإما صغيرة جدا قياسا بالحجم الأمثل الذي يحقق أعلى عائد .وهذا يعني أن قرارا بسيطا بمراجعة الحجم يمكن أن يضيف مئات الملايين في الإيرادات دون أي تغيير في كفاءة الأفراد¹.

4.3.1 الأسلوب الأول :أسلوب العبء البيعي

يستند أسلوب العبء البيعي إلى مبدأ بسيط ومنطقي يصعب الاعتراض عليه :إذا كان لكل عميل احتياج بيعي (زيارات بتردد معين) فإن الحجم الأمثل للقوة البيعية هو الحجم الذي يكفل الاستيفاء الكامل لهذه الاحتياجات. مثال عن ذلك نوضحه في الجدول اسفله.

¹ Zoltners, A. A., Sinha, P., & Lorimer, S. E. (2009). Building a Winning Sales Force. AMACOM, p. 112.

الجدول رقم : (4-6) تطبيق أسلوب العبء البيعي في شركة توزيع مواد بناء

ملاحظة	إجمالي الزيارات	سنة/التردد	العدد	المعيار	فئة العميل
زيارة أسبوعية	1,920	زيارة 48	40	شهر/م دج 5 > مشتريات	فئة أ مستودعات كبرى
زيارتان شهرياً	1,920	زيارة 24	80	م 5-1 مشتريات شهر/دج	تجار - فئة ب كبار
زيارة شهرية	1,800	زيارة 12	150	999-200 مشتريات شهر/ألف	تجار - فئة ج متوسطون
زيارة كل شهرين	1,380	زيارات 6	230	200 < مشتريات شهر/ألف	تجار - فئة د صغار
—	سنة/زيارة 7,020	—	عميل 500	—	المجموع

بافتراض طاقة رجل البيع الفردية 4 = زيارات/يوم 250 × يوم عمل فعلي 1,000 = زيارة/سنة:

$$\text{عدد رجال البيع} \approx 7.02 = 7,020 \div 1,000 = \text{إلى 8 رجال بيع}$$

يحمل أسلوب العبء البيعي قيوداً ينبغي الإقرار بها:

الجدول رقم : (4-7) مزايا وحدود أسلوب العبء البيعي

الملاحظة الأكاديمية	التقييم	الجانب
يشجع على التبني الواسع	ميزة سهل التطبيق في أي مؤسسة	البساطة
يعكس العبء الفعلي لا التقديري	ميزة مبني على بيانات	الواقعية

الملاحظة الأكاديمية	التقييم	الجانب
	ميدانية	
لا يميز بين زيارة استكشافية وزيارة إغلاق	حد يفترض أن جميع الزيارات متساوية القيمة	الجمود
رجل بيع ينجز 1000 زيارة قد يبيع أقل من آخر ينجز 700	حد يقيس عدد الزيارات لا جودتها	التركيز على الكم
تصنيف 80 عميل كـ «أ» بدل 40 يضاعف الحجم تقريبا	حد معيار التصنيف يؤثر في النتيجة	التصنيف الفئوي

4.3.2 الأسلوب الثاني: أسلوب التحليل الهامشي

ينطلق هذا الأسلوب من مفهوم الغلة الحدية المتناقصة (Diminishing Marginal Returns)، وهو مفهوم اقتصادي جوهري: مع إضافة كل مندوب جديد، يرتفع العائد الإجمالي لكن يتناقص العائد الهامشي الإضافي الذي يولده كل مندوب بعينه.

المنطق: أول رجل بيع يخدم العملاء الأكثر إمكانية والأسهل وصولاً. الثاني يصل إلى العملاء التاليين. الثالث والرابع... يصل بالتدريج إلى عملاء أكثر صعوبة وأقل إمكانية. حتى يأتي اليوم الذي يكون فيه العائد الهامشي مساوياً للتكلفة الهامشية أو أقل منها. عند هذه النقطة يتوقف التوسع.

الجدول (4-8) تطبيق التحليل الهامشي لتحديد الحجم الأمثل

القرار	تكلفة مندوب (سنوياً)	الربح الهامشي (18%)	المبيعات الهامشية	المبيعات الإجمالية (م دج)	عدد المندوبين
نقطة البداية	1,200,000	—	—	2,800	1
خسارة انتظر	1,200,000	432,000	2,400	5,200	2
خسارة انتظر	1,200,000	576,000	3,200	8,400	3

القرار	تكلفة مندوب (سنويا)	الربح الهامشي (18%)	المبيعات الهامشية	المبيعات الإجمالية (م دج)	عدد المندوبين
خسارة انتظر	1,200,000	756,000	4,200	12,600	4
تعادل تقريبي	1,200,000	1,188,000	6,600	19,200	5
ربح هامشي ✓	1,200,000	1,206,000	6,700	25,900	6
خسارة توقف!	1,200,000	954,000	5,300	31,200	7

يشير الجدول إلى أن الحجم الأمثل هو 6 مندوبين: المندوب السادس يولد ربحا هامشيا (1,206,000) يتجاوز تكلفته (1,200,000). أما السابع فيكلف أكثر مما يدر. هذه نقطة التشبع الهامشي.

4.3.3 الأسلوب الثالث: أسلوب نسبة المبيعات

هو الأبسط والأسرع تطبيقا، ويصلح كأداة تحقق سريع أو كتقدير أولي قبل الدراسة التفصيلية:

عدد رجال البيع = هدف المبيعات الإجمالي ÷ متوسط إنتاجية رجل البيع المتوقعة

مثال: مؤسسة هدفها 80 مليون دج، ومتوسط مبيعات المندوب الواحد 12 مليون دج. العدد المطلوب $7 \approx 80 \div 12$ = مندوبين. تحذير منهجي: هذا الأسلوب يهمل الفوارق بين المناطق في صعوبة التغطية وبين العملاء في حجم الفرص. وهو يميل نحو التقليل من العدد اللازم حين تكون الإنتاجية التاريخية مقدرة بتقاؤل.

الجدول (4-9): رقم المقارنة بين أساليب تحديد الحجم الأمثل

الأسلوب	المدخل	الدقة	التكلفة	المناسب
العبء البيعي	بيانات العملاء وترددات الزيارة	عالية	متوسطة	الدراسات التفصيلية
التحليل الهامشي	الجدوى الاقتصادية الهامشية	عالية جدا	مرتفعة	القرارات الاستراتيجية

الأسلوب	المدخل	الدقة	التكلفة	المناسب
				الكبرى
نسبة المبيعات	الإنتاجية التاريخية	منخفضة	منخفضة جدا	التقديرات السريعة والأولية

4.4 تصميم المناطق البيعية وإدارتها:

تعد المنطقة البيعية من المفاهيم التي يبدو ظاهرها بسيطاً لكن إدارتها الحكيمة تستلزم دراسة علمية دقيقة. فالمنطقة ليست مجرد منطقة جغرافية على خريطة، بل هي كيان تجاري له إمكانياته وتحدياته وتكاليفه وعوائده.

«المنطقة البيعية هي وحدة السوق المخصصة لرجل بيع أو فريق بيعي، وتتحدد إما بحدود جغرافية وإما بمجموعة حسابات وإما بقطاع عملاء، وتشكل الإطار الذي تقاس فيه كفاءة التغطية وقيم فيه الأداء»¹.

4.4.2 معايير تصميم المنطقة البيعية: التحليل المعمق

الجدول: (4-10) رقم معايير تصميم المناطق البيعية وأدوات قياسها

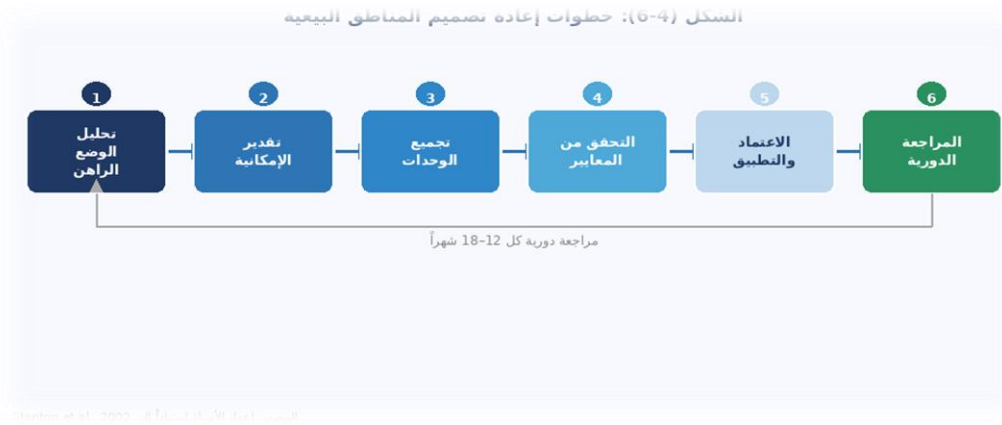
المعيار	التعريف الدقيق	أداة القياس	الخطر في غياب المعيار
الإمكانية السوقية	الحجم التقديري للطلب في المنطقة ضمن فئة المنتج	بيانات التعداد + حجم مشتريات تاريخي	مناطق بأعباء متفاوتة تنتج حصصاً غير عادلة
الكثافة الجغرافية	تركز العملاء في المساحة الجغرافية	خريطة توزيع العملاء + GIS	مندوب يهدر 50% وقته في التنقل بين عملاء متباعدين
سهولة التنقل	جودة البنية التحتية	متوسط وقت	جدول زيارات غير

¹ Dalrymple, D. J. & Cron, W. L. (2004). Sales Management (8th ed.). Wiley, p. 148.

المعيار	الخطر في غياب المعيار	أداة القياس	التعريف الدقيق	المعيار
	واقعي يرهق المندوب	السفر بين العملاء	وزمن التنقل الفعلي	
عدالة التوزيع	شعور بالغبن يدفع الكفاءات للاستقالة	مقارنة إمكانية + عدد عملاء + حجم السوق	تكافؤ الإمكانيات والعبء بين مناطق رجال البيع	
منطق الحدود الإدارية	صعوبة تتبع البيانات وتضارب المعطيات	خريطة الحدود الإدارية	التوافق مع الحدود الرسمية للتيسير الإداري	

4.4.3 خطوات تصميم المنطقة البيعية :

تتم عملية تصميم المناطق البيعية وفق تسلسل منهجي دقيق يضمن الوصول إلى خريطة مناطق عادلة وفعالة:



المصدر: إعداد الأستاذة استنادا إلى Stanton et al., 2002

4.4.4 إدارة الوقت الميداني :

بعد رسم المنطقة وتعيين المندوب لها، تبدأ المهمة الحقيقية :كيف يحول رجل البيع حدود المنطقة الورقية إلى نشاط بيعي منتج في الميدان؟
مبدأ الأولوية القائمة على القيمة:

يثبت البحث الأكاديمي المتراكم أن الفارق بين رجل البيع الأعلى أداء ونظيره الأقل لا يكمن في عدد الزيارات التي ينجزها، بل في نوعية من يزور وتكرار زيارته للأعلى قيمة .وأسلوب تخصيص الوقت الوحيد الذي تقاسه الأبحاث الدائمة هو حجم الوقت المكرس للعملاء عالي الإمكانية¹.

4.4.5 إعادة تصميم المناطق :

المنطقة البيعية ليست حدوداً أبدية؛ فهي تعكس في لحظة معينة توزيع العملاء وحجم الفرص السوقية .وحين يتغير هذا التوزيع، ينبغي أن تتغير الخريطة معه.

الجدول : (13-4)رقم مؤشرات الحاجة لإعادة تصميم المناطق

المؤشر	ما يدل عليه	الاستجابة المقترحة
تفاوت كبير في تحقيق الحصص بين المناطق	عدم توازن الإمكانات أو الأعباء	إعادة رسم الحدود لمعادلة الإمكانية
ارتفاع دوران المندوبين في مناطق محددة	إرهاق مزمن أو شعور بالغبن	تقليص المنطقة أو رفع التعويضات
ظهور تجمعات عملاء جديدة خارج الحدود القائمة	نمو طبيعي في هيكل السوق	توسيع الحدود أو إنشاء منطقة جديدة
تراجع مبيعات منطقة رغم نمو السوق الإجمالي	تغطية غير كافية أو منافسة متصاعدة	زيادة الموارد أو تخصيص مندوب إضافي
توسع المؤسسة	الهيكل القائم لا	مراجعة الهيكل التنظيمي

¹ Ingram et al. (2019). Sales Management (9th ed.). Routledge, p. 154.

المؤشر	ما يدل عليه	الاستجابة المقترحة
وانضمام منتجات أو أسواق جديدة	يستوعب التنوع الجديد	الكلي

4.5 دراسات الحالة التطبيقية

4.5.1 الحالة الأولى: مجمع دوائي جزائري

مجمع دوائي جزائري ينتج أكثر من 120 دواء موزعة على أربعة خطوط علاجية متخصصة : القلب والأوعية، الأمراض الجهازية، الصحة النفسية، والأطفال .كان يعتمد حتى عام 2019 هيكلًا جغرافيًا بحتًا :مندوب واحد يغطي ولاية كاملة ويزور في يومه طبيب قلب وطبيب أطفال وطبيب نفسي. المشكلة التي رصدها المدير التجاري :المندوب متطلب منه إتقان أربعة تخصصات طبية في آن واحد، فكان ذلك يفضي إلى سطحية في الحوار مع الأطباء المتخصصين الذين يفصلون التحدث مع من يساويهم تقنياً.

الحل الهيكلي المنفذ :هيكل هجين من مستويين:

◀ المستوى الأول جغرافي : (تقسيم الوطن إلى خمس مناطق لوجستية)الشرق، الغرب، الوسط الغربي، الوسط الشرقي، الجنوب الكبير

◀ المستوى الثاني منتج داخل المنطقة :فريقان متخصصان في كل منطقة فريق «الباطنية والقلب» وفريق «الأطفال والنفسية» مع فريق ثالث صغير للمستشفيات الجامعية الكبرى.

الجدول : (4-14) رقم مؤشرات الأداء قبل وبعد إعادة الهيكلة

المؤشر	قبل 2019	بعد 2021	التغير
عمق التخصص العلمي للمندوب تقييم الأطباء	2.3 / 5	4.4 / 5	+91%
رضا الأطباء عن مستوى الحوار	5.6 / 10	8.1 / 10	+45%
معدل إغلاق طلبات	20%	35%	+75%

التغير	بعد 2021	قبل 2019	المؤشر
			الوصف (Prescriptions)
-59%	18%	44%	معدل دوران المندوبين
+271%	26%	7%	نمو المبيعات السنوي

الدرس الإداري :القفزة في الأداء لم تأت من توظيف مندوبين أكفأ، بل من وضع المندوبين الكفوئين الحاليين في هيكل يمكنهم من التعمق في تخصصاتهم .التنظيم الصحيح يطلق الطاقة الكامنة في الأفراد.

4.5.2 الحالة الثانية: شركة توزيع إلكترونيات

شركة جزائرية لتوزيع الإلكترونيات الاستهلاكية قررت عام 2021التوسع الوطني .كان أمام المدير التجاري سؤال لم يكن لديه جواب بديهي :كم مندوبا يحتاج وكيف يوزعهم؟

طبّق الفريق الإداري منهجية العبء البيعي في خطواتها الكاملة:

• مرحلة التحليل :أحصت قاعدة بيانات الشركة 1,800متجر إلكترونيات على المستوى الوطني موزعة على 48ولاية.

• مرحلة التصنيف :صنّفت المتاجر إلى ثلاث فئات (أ :مبيعات 2 <م/شهر، ب : 500ألف-م، ج 500 < :ألف)

• مرحلة حساب العبء :فئة أ 180(متجر 24×زيارة + 4,320 =فئة ب 520 × 520) + 6,240 = 12فئة ج 17,160 (= 6,600 = 1,100 × 6)زيارة سنويا.

• مرحلة تحديد الحجم :طاقة المندوب الواحد 1,100 (=زيارة/سنة) بعد حسم أيام التدريب والإدارة .(العدد المطلوب 16 ≈ 1,100 ÷ 17,160 =مندوبا.

قررت الشركة البدء ب 14مندوبا (مراعاة للميزانية) مع خطة توظيف 2إضافيين في السنة الثانية . وبعد سنتين :حقق الفريق هدف المبيعات الإجمالي بنسبة 107%، وكان متوسط الإنجاز حسب الزيارات 92%مما يثبت واقعية النموذج.

4.5.3 الحالة الثالثة: مجموعة مصرفية خليجية

واجهت مجموعة مصرفية خليجية متوسطة الحجم إشكالية مزمنة 14% من عملائها المؤسسيين يولدون 76% من إيرادات قطاع الشركات. وكان يخدم هؤلاء مديرو علاقات عاديون يتعاملون مع الكبار والصغار بنفس الأسلوب والوقت.

أطلقت المجموعة مشروع KAM وفق ثلاث مراحل متتالية:

- مرحلة التأهيل: اختيار 52 حساباً استراتيجياً بثلاثة معايير: الإيراد الحالي، حدد معين، واحتمالية النمو 30% >، والوضع المالي السليم.
- مرحلة البناء: تعيين 14 مديراً للحسابات الكبرى من بين أفضل مديري العلاقات، وإخضاعهم لبرنامج تأهيلي مكثف مدته 5 أشهر يشمل التحليل المالي وإدارة التفاوض الاستراتيجي ومنهجية خطة الحساب.
- مرحلة التشغيل: إعداد «خطة حساب سنوية» لكل حساب تحدد: أهداف النمو، ومبادرات التوسع (منتجات جديدة) وجدول المراجعات الربعية، ومؤشر CLV المستهدف.

الجدول: (15-4) نتائج تطبيق نموذج KAM في المجموعة المصرفية

التغير	بعد 18 شهرا	قبل KAM	المؤشر
نمو إجمالي ضخم	78% مع نمو مطلق +38%	76% من الإجمالي	إيرادات الحسابات الكبرى
-69%	4%	13%	معدل الفقد (Churn) للحسابات الكبرى
+76%	3.7 منتج	2.1 منتج	متوسط عدد المنتجات/عميل كبير
+27%	9.0 / 10	7.1 / 10	رضا الحسابات الكبرى
+54%	4.3 سنويا	2.8 سنويا	متوسط CLV للحساب الكبير

الدرس المحوري :نموذج KAM لا يولد عائدا من لا شيء، بل يطلق عائدا كامنا لدى العملاء الاستراتيجيين الذين لم يحصلوا من قبل على مستوى الاهتمام الذي يستحقونه .الاستثمار في جودة الخدمة للكبار أكثر مردودية بكثير من التشتت في خدمة الجميع بمستوى متوسط.

المحاضرة الخامسة: توظيف و تدريب رجال البيع

تمهيد

من أكثر المقولات الإدارية رسوخا التي يرددها قادة المبيعات الناجحون: «وظف الشخص الصحيح، فسيدير نفسه بنفسه». وإن كانت هذه المقولة تحمل شيئا من المبالغة في نفي الحاجة إلى التوجيه والرقابة، فإنها تجسد حقيقة يصعب دحضها: جودة قرار التوظيف في البداية تقرر مصير المؤسسة البيعية على المدى البعيد.

ما يجعل هذا الفصل محوريا في منهج إدارة المبيعات أن عملية توظيف رجال البيع ليست إجراء إداريا روتينيا؛ إنها استثمار استراتيجي مسبق الأثر. رجل البيع غير المناسب لا يكلف فقط بأخطاء محدودة، بل يضر بالعلاقات مع العملاء على المدى البعيد، وينشر ثقافة أداء متدنية داخل الفريق، ويستهلك جهود التدريب والتوجيه دون عائد حقيقي. أما رجل البيع المختار بعناية والمدرّب بإتقان، فيمثل أصلا مؤسسيا يتضاعف عطاؤه مع الزمن.

تشير الأدبيات الإدارية إلى أن تكلفة التوظيف الخاطئ في مناصب المبيعات تعادل بين 50% و 200% من الراتب السنوي للموظف، حين تحسب فيها تكاليف التوظيف والتدريب وفقدان الفرص والضرر بالعلاقات مع العملاء¹.

يعالج هذا الفصل محورين متلازمين: التوظيف بكل مراحله من تحليل الاحتياجات حتى إتمام التعاقد، والتدريب بدورته الكاملة من تشخيص الفجوات حتى تقييم العائد

5.1 تخطيط الاحتياجات من رجال البيع:

5.1.1 الإطار المنهجي لتخطيط القوى البيعية:

إن التخطيط المسبق للاحتياجات البيعية هو ما يحول التوظيف من رد فعل متأخر إلى قرار استراتيجي مدروس. ويعرف تخطيط القوى البيعية على أنه :

«تخطيط الموارد البشرية البيعية وهو العملية التي تحدد فيها المؤسسة حجم قوتها البيعية ومواصفاتها وجدول توظيفها وفق الأهداف المبيعاتية المرسومة والفرص السوقية المتاحة»².

وينطوي هذا التعريف على ثلاثة أسئلة استراتيجية لا يمكن إغفالها قبل الشروع في التوظيف وهي:

¹ Cascio, W. F. (2006). Managing Human Resources. McGraw-Hill, p. 204.

² Ingram, T. N., LaForge, R. W., Avila, R. A., Schepker, C. H., & Williams, M. R. (2019). Sales Management (9th ed.). Routledge, p. 172.

- ◀ كم عدد رجال البيع المطلوبين فعلا؟
- ◀ ما الموصفات النوعية في كل منصب
- ◀ متى يكون التوظيف؟ وما الجدول الزمني للتعيين والتأهيل؟

5.1.2 تحليل الوظيفة البيعية :النواة المنهجية

تبدأ كل عملية توظيف ناجحة بتحليل دقيق للوظيفة البيعية قبل البحث عن شاغلها. وينتج عن هذا التحليل وثيقتان جوهريتان تشكلان الإطار المرجعي لكل خطوات التوظيف اللاحقة:

أ- توصيف الوظيفة (Job Description)

وثيقة تصف ماهية الوظيفة ذاتها :ما المهام اليومية؟ ما صلاحيات رجل البيع؟ ما حدود مسؤوليته؟ ما خط إعداد التقارير؟ ما المناطق التي يغطيها؟ وما الأهداف التي يقيم وفقها؟ وكل تفصيل في هذه الوثيقة يسهم في تحديد الإطار الذي تنبثق منه مواصفات الشاغل.

ب- مواصفات شاغل الوظيفة (Job Specification)

وثيقة تصف الشخص المطلوب :المؤهلات والخبرات والسمات الشخصية والكفاءات. وتمثل هذه الوثيقة الدليل التقييمي الموضوعي أمام كل مرشح. ويميز Churchill وزملاؤه بين نوعين من المواصفات :مواصفات أساسية (لا تفاوض فيها كالمؤهل العلمي (ومواصفات مفضلة (ترفع الأولوية دون إقصاء من يفتقرها¹.

جدول (5-1):عناصر توصيف الوظيفة ومواصفات الشاغل لمنصب مندوب مبيعات B2B

مواصفات الشاغل مفضلة	مواصفات الشاغل أساسية	توصيف الوظيفة
ماستر إدارة أعمال أو تسويق	ليسانس تجارة أو تسويق أو هندسة ذات صلة	تحقيق الحصة الشهرية في المنطقة
خبرة في نفس قطاع الصناعة	سنتان خبرة ميدانية مباشرة في البيع	إجراء 15-20 زيارة ميدانية أسبوعيا
إتقان أحد أنظمة	رخصة السياقة +	إعداد التقارير الأسبوعية

¹ Churchill, G. A., Ford, N. M., & Walker, O. C. (2009). Sales Force Management (10th ed.). McGraw-Hill, p. 280.

مواصفات الشاغل مفضلة	مواصفات الشاغل أساسية	توصيف الوظيفة
CRM المتداولة	حيازة مركبة	ورفعها للمدير
خبرة سابقة في منتجات مماثلة	قدرة على التنقل الميداني المستمر	إدارة مسار المبيعات (Sales Pipeline)
إجادة لغة ثانية في الأسواق الدولية	إتقان التواصل المهني الكتابي والشفهي	الحفاظ على معدل رضا عملاء لا يقل عن 8/10

5.2 الاستقطاب :

5.2.1 تعريف الاستقطاب :

يقع بعض الطلبة في الخلط بين مفهومي الاستقطاب والاختيار، مع أن الفرق بينهما حاسم من الناحية المنهجية. الاستقطاب عملية توسيعية تسعى إلى توليد قاعدة واسعة من المرشحين، أما الاختيار فعملية تضيقية تصفّي هذه القاعدة لاستخلاص أفضل مرشح.

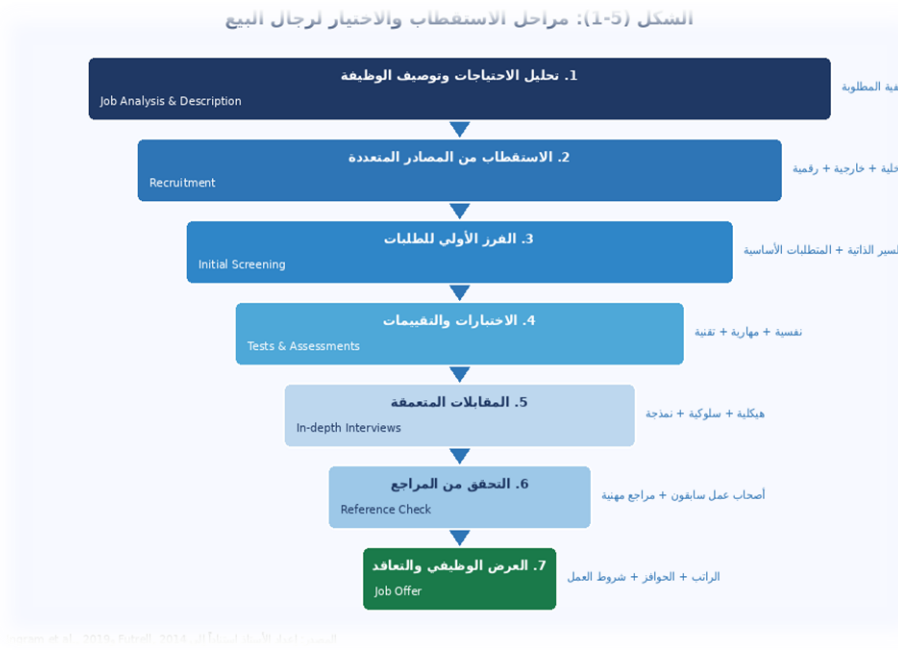
«الاستقطاب هو مجموع الأنشطة التي تمارسها المؤسسة لإيجاد واستقطاب مجموعة كافية من المرشحين المؤهلين الذين ستختار من بينهم من يشغل الوظيفة الشاغرة»¹.

«الاستقطاب يعني اكتشاف مصادر بشرية جديدة كافية من حيث الكم والكيف لتوفير مجموعة مرشحين يستطيع المديرون الاختيار من بينهم بصورة موثوقة»².

من هنا نلاحظ في هاذين التعريفين تكامل ضروري: الكمية عدد المرشحين (والنوعية) تأهيلهم الفعليكلاهما ضروريان. فالاستقطاب الكمي البحث يهدر موارد الاختيار في تقييم غير المؤهلين، والنوعي المضيق قد يفوت مواهب غير تقليدية.

¹ Futrell, C. M. (2014). Fundamentals of Selling: Customers for Life (12th ed.). McGraw-Hill, p. 455.

² Anderson, R. E., Hair, J. F., & Bush, A. J. (2010). Professional Sales Management (4th ed.). McGraw-Hill, p. 210.



المصدر: إعداد الأستاذة استنادا إلى Futrell, 2014 وIngram et al., 2019

5.2.2 مصادر الاستقطاب :

تصنّف الأدبيات المتخصصة مصادر الاستقطاب في ثلاث فئات: داخلية (Internal Sources) وخارجية (External Sources) ورقمية متزايدة الأهمية. ويؤكد Ingram وزملاؤه أن المزج الاستراتيجي بين هذه المصادر ينتج أوسع وأجود قاعدة مرشحين ممكنة¹.

الجدول رقم (2-5) مصادر الاستقطاب الشاملة مع تقييم نقدي

المصدر	الوصف	المزايا الجوهرية	المحددات الحقيقية	المناسب له
الترقية الداخلية	تحديد موظف حالي وترقيته لمنصب بيعي	يعرف الثقافة والمنتج ومفتاح التحفيز	ينضج مع الوقت، يحتاج تقييما دقيقا	المناصب القيادية البيعية
الإحالات الداخلية	ترشيح الموظفين لمعارفهم	مرشح مضمون + تحفيز للمرشح	قد يكرس ثقافة واحدة وينقص التنوع	جميع المستويات
الإعلانات	LinkedIn،	نطاق واسع جدا	حجم ضخم يستلزم	جميع

¹ Ingram et al. (2019). Sales Management (9th ed.). Routledge, p. 176.

المصدر	الوصف	المزايا الجوهرية	المحددات الحقيقية	المناسب له
المنصات الرقمية	Bayt ، Indeed ، Mostadam	وتكلفة منخفضة	فرزا آليا	المستويات
التعاون مع الجامعات	مسابقات، أيام مهنية، تربصات	كفاءات حديثة + بناء صورة المؤسسة	تتطلب استثمارا في التأهيل الميداني	المناصب المبتدئة والمتوسطة
وكالات التوظيف المتخصصة	شركات headhunting متخصصة في المبيعات	توفير الوقت + عمق الخبرة القطاعية	التكلفة الأعلى (15-30%) من الراتب السنوي)	المناصب القيادية والنادرة
المنافسون	استقطاب مباشر من الشركات المنافسة	خبرة جاهزة + معرفة السوق من الداخل	مخاطر قانونية + احتمالية اصطحاب أسرار	حين يكون التخصص شحيحا جدا

5.2.3 الاستقطاب الرقمي :

تشير إحصاءات LinkedIn عام 2022 إلى أن 87% من مديري الموارد البشرية يستخدمونه كوسيلة رئيسية للاستقطاب، وأن 75% من المرشحين بحثوا عن معلومات عن المؤسسة رقميا قبل التقدم. هذا يعني أن إدارة الحضور الرقمي للمؤسسة لم يعد موضوعا للتسويق فقط بل أصبح شرطا في الاستقطاب¹.

5.3 الاختيار :

5.3.1 تعريف الاختيار :

«الاختيار هو العملية التي تحدد فيها الإدارة أي المرشحين يمتلك الكفاءات والسمات والدافعية اللازمة لأداء الوظيفة البيعية بنجاح، بعد تقييم ممنهج لمعلومات متعددة المصادر²».

¹ LinkedIn Talent Solutions. (2022). Global Talent Trends Report. LinkedIn Inc., p. 18.

² Churchill et al. (2009). Sales Force Management (10th ed.). McGraw-Hill, p. 295.

«الاختيار في سياق المبيعات هو أكثر من مجرد اختيار الشخص المناسب؛ إنه القرار الذي يحدد جودة رأس المال البشري البيعي للمؤسسة على المدى البعيد¹».

يلاحظ في هذين التعريفين تكاملاً منهجياً: الأول يركز على العملية الإجرائية (منهجية التقييم)، والثاني يعمق البعد الاستراتيجي (أثر القرار على رأس المال البشري) وكلاهما ضروري لتشكيل فهم شامل.

5.3.2 نموذج جبل الجليد للكفاءات البيعية

استعير «نموذج جبل الجليد» من أعمال Spencer & Spencer عام 1993 ليطبّق على الكفاءات البيعية. ومحوره أن ما يظهر للمقيم في المقابلة ومن خلال السيرة الذاتية ليس سوى 20% من شخصية المرشح؛ أما الـ 80% الباقية القيم والدوافع الحقيقية والذكاء العاطفي والصلابة النفسية فتختبئ تحت السطح وتستلزم أدوات أعمق لاكتشافها².

الشكل رقم (5-5): نموذج جبل الجليد للكفاءات البيعية



المصدر: إعداد الأستاذة استناداً إلى Spencer & Spencer, 1993 و Futrell, 2014

يفسر هذا النموذج لماذا تخفق كثير من عمليات الاختيار التي تعتمد بصورة شبه كاملة على المقابلة: فالمقابلة ترى فقط القمة الظاهرة من الجبل (المهارات التقنية والانطباع الأول والفصاحة

¹ Zoltners, A. A., Sinha, P., & Lorimer, S. E. (2009). Building a Winning Sales Force. AMACOM, p. 146.

² Spencer, L. M. & Spencer, S. M. (1993). Competence at Work: Models for Superior Performance. Wiley, p. 11.

اللفظية)، في حين أن الدوافع والقيم ونمط التعامل مع الفشل وهي ما تقرر الأداء البيعي على المدى البعيد لا تكشف إلا بأدوات تقييم أعمق كالاختبارات السلوكية والتحقق من المراجع وأساليب المحاكاة.

5.3.3 أدوات الاختيار :

أ الاختبارات الموضوعية

تقدم الاختبارات الموضوعية قيمة مضافة جوهرية في عملية الاختيار، إذ تلغي التحيزات الإدراكية التي تلون المقابلات تأثير الهالة، تحيز الانطباع الأول وتخضع كل المرشحين لمعيار موحد قابل للمقارنة.

الجدول رقم (3-5) أنواع الاختبارات المستخدمة في اختيار رجال البيع وصدقها التنبؤي

نوع الاختبار	ما يقيسه	أمثلة على الأدوات	الصدق التنبؤي	تحذير منهجي
اختبارات الشخصية (Big Five)	الانبساطية والوعي والاستقرار والعاطفي والانفتاح والموافقة	NEO-PI-R، DISC، Hogan	معتدل-جيد ($r \approx 0.3$)	قد يؤدي لتزييف إجابات إذا اكتشف المرشح ما يبحث عنه
اختبارات الذكاء العاطفي (EI)	التعاطف، إدارة الانفعالات، الوعي الاجتماعي	MSCEIT، EQ-i 2.0	جيد جدا في B2B ($r \approx 0.4$)	يتطلب مقيما متخصصا لتفسير النتائج
اختبارات الميل البيعي	الميل الفطري نحو البيع والتنافسية	Sales CPI، Aptitude	جيد ($r \approx 0.35$)	لا يغني وحده عن المهارة المكتسبة
اختبارات المحاكاة	الأداء في مواقف بيعية افتراضية	Role-Play، Assessment Centers	الأعلى صدقا ($r \approx 0.5$)	أعلى تكلفة وأكثر استهلاكاً للوقت
اختبارات الكفاءة المعرفية	القدرة على التحليل والتعلم	Watson-Glaser	معتدل-جيد ($r \approx 0.3$)	أكثر صلة بالمناصب التقنية

نوع الاختبار	ما يقيسه	أمثلة على الأدوات	الصدق التنبؤي	تحذير منهجي
		Wonderlic		المعقدة

ب-المقابلات :

المقابلة لا تقيم فقط ما يقوله المرشح، بل تقيم كيف يفكر تحت ضغط السؤال غير المتوقع، وكيف يمسك بخيط الحوار، وما مدى أصالة ما يعبر عنه .وتصنّف المقابلات من الأقل إلى الأعلى منهجية:

جدول (4-5)مقارنة أنواع المقابلات في الاختيار البيعي

نوع المقابلة	المنهجية	الصدق التنبؤي	المزايا	المتى تستخدم
غير المنظمة	لا إطار محدد، تسير بتدفق الحوار	منخفض ($r \approx 0.14$)	مرونة ودفء، يكشف أسلوب التواصل	اللقاء الاستكشافي الأولي
المنظمة (هيكلية)	أسئلة موحدة لكل المرشحين	متوسط ($r \approx 0.35$)	قابلية المقارنة بين المرشحين	المراحل التالية من الاختيار
السلوكية (STAR)	مواقف ماضية فعلية : Situation, Task, Action, Result	جيد ($r \approx 0.45$)	الماضي أفضل نبي للمستقبل	الاختيار النهائي لجميع المستويات
الضغط (Stress)	أسئلة استغزائية لاختبار الثبات	متوسط	تكشف التعامل مع رفض العملاء	المناصب ذات الرفض المتكرر
الكفاءات (Competency-)	أسئلة مصممة لكل كفاءة محددة	جيد جدا	دقة التقييم لكل كفاءة	الاختيار للمناصب

نوع المقابلة	المنهجية	الصدق التنبؤي	المزايا	المتى تستخدم
based)				الاستراتيجية

ج- التحقق من المراجع :

يتجاهل بعض المديرين خطوة التحقق من المراجع ظناً أن ما سبق من تقييمات كاف .والحقيقة أن صاحب العمل السابق يملك معلومات لا يستطيع أي اختبار أو مقابلة استخلاصها :كيف كان هذا الشخص يتصرف حين يظن أن لا أحد يراقبه؟ وكيف يتعامل مع المهل والضغوط؟ هل يعيده للعمل معه مرة أخرى لو أتحت الفرصة؟

تشير دراسات الموارد البشرية إلى أن مرشحا واحدا من كل أربعة يضمن سيرته الذاتية معلومات مشوهة أو مبالغاً فيها، ومن ثم فالتحقق من المراجع هو شبكة الأمان الأخيرة قبل قرار التعيين¹.

5.3.4 سمات رجل البيع الناجح :

تواصل الباحثون على مدار عقود في محاولة رسم بورتريه رجل البيع الناجح .وقد تقاطعت الدراسات في سمات جوهرية، مع التحفظ على فكرة «ال قالب الواحد» «لأن الأداء يتفاوت بتفاوت المنتج والقطاع والثقافة.

الجدول : (5-5) سمات رجل البيع الناجح من مراجع علمية متعددة

كيف تقيم في الاختيار	طبيعتها	من يؤكد لها	السمة
اختبار ميل بيعي +مقابلة STAR	أصيلة يصعب تنميتها بالتدريب	(2014) Futrell، Ingram et al. (2019)	الدافعية الذاتية والمثابرة أمام الرفض
تقييم الانبساطية +محاكاة	مزيج فطري + يمكن تنميته	Kotler & Armstrong (2020)	مهارة بناء الثقة والعلاقات
+ MSCEIT	يمكن تنميته	Zoltners et al.	الذكاء العاطفي

¹ Society for Human Resource Management. (2022). Talent Acquisition Report. SHRM, p. 34.

كيف تقيم في الاختيار	طبيعتها	من يؤكدھا	السمة
ملاحظة المقابلة	بالوعي والتدريب	(2009)	إدارة الانفعالات
اختبار نفسي + مراجع سابقون	أصيلة في الغالب	Churchill et al. (2009)	التنافسية الداخلية (الرغبة في الإنجاز)
توصيات مرجعية + سجل الأداء	يمكن تنميته بالهيكل والبيئة	Anderson et al. (2010)	الانضباط الذاتي وإدارة الوقت
اختبار معرفي + مراجعة السيرة	مكتسبة بالتدريب	Stanton et al. (2002)	معرفة المنتج والقطاع

5.4 التوجيه والإدماج المهني:

5.4.1 أثر الأسابيع الأولى على الاندماج والاستمرارية:

كشفت دراسات Aberdeen Group أن 63% من رجال البيع الذين يغادرون في سنتهم الأولى يشيرون إلى ضعف برامج التوجيه والاستقبال عاملاً رئيسياً في قرارهم. هذه الأرقام تجسد مفارقة مؤسسية مكلفة: إنفاق مئات آلاف الدنانير في الاستقطاب والاختيار، ثم إهمال التوجيه الذي يحول الاختيار الجيد إلى أداء فعلي¹.

يشمل برنامج التوجيه الفعال ثلاثة محاور:

- ◀ التوجيه المؤسسي: ثقافة المؤسسة وقيمها، الهيكل التنظيمي، السياسات الداخلية، أنظمة التقارير.
- ◀ التوجيه التقني: معرفة المنتجات، قاعدة بيانات العملاء، أنظمة CRM، أدوات الدعم الميداني.
- ◀ التوجيه الاجتماعي: تعريف رجل البيع بفريقه ومرجعياته الداخلية وبناء شبكة أولية داخل المؤسسة.

¹ Aberdeen Group. (2018). Sales Onboarding & Training Report. Aberdeen Research, p. 7.

الجدول : (5-6) برنامج التوجيه النموذجي للمندوب الجديد أول 90 يوما

مؤشر النجاح	الهدف	المحتوى	الفترة	المرحلة
اجتياز اختبار أنظمة الشركة	فهم بيئة العمل	الثقافة، الهيكل، الأنظمة الإدارية	1-2 الأسبوع	التوجيه الأولي
نجاح في اختبار 75% المنتج بنسبة	كفاءة تقنية مبدئية	تدريب مكثف على المنتجات وقاعدة العملاء	3-5 الأسبوع	المنتج والعميل
زيارة ميدانية 15 مراقبة	نقل التجربة الميدانية	مرافقة مندوب خبير في زيارات حقيقية	6-10 الأسبوع	المرافقة الميدانية
من 50% تحقيق الحصة في الشهر الثالث	الاستقلالية الموجهة	العمل الفردي مع متابعة مكثفة من المدير	11-13 الأسبوع	التشغيل الموجه

5.5 تدريب رجال البيع :

5.5.1 تعريف تدريب المبيعات :

يعرف «تدريب رجل البيع على انه العملية المنهجية التي تزود من خلالها المؤسسة قوتها البيعية بالمعرفة والمهارات والاتجاهات اللازمة لأداء مهامهم البيعية بفاعلية ومحاذاة مع الأهداف المؤسسية»¹.

كما يعرف «تدريب المبيعات على انه الاستثمار المؤسسي في تطوير الكفاءات البشرية البيعية بهدف تحسين الأداء الميداني وتسريع الإنجاز وتقليل معدلات الدوران ».

تجسد هذه التعريفات النظرة إلى التدريب :من عملية منهجية محددة الأهداف، إلى استثمار له عائد مقيس، وصولاً إلى ثقافة تعلم مؤسسي مستمر.

¹ Churchill et al. (2009). Sales Force Management (10th ed.). McGraw-Hill, p. 352.

5.5.2 المكونات الثلاثة للتدريب البيعي الفعال:

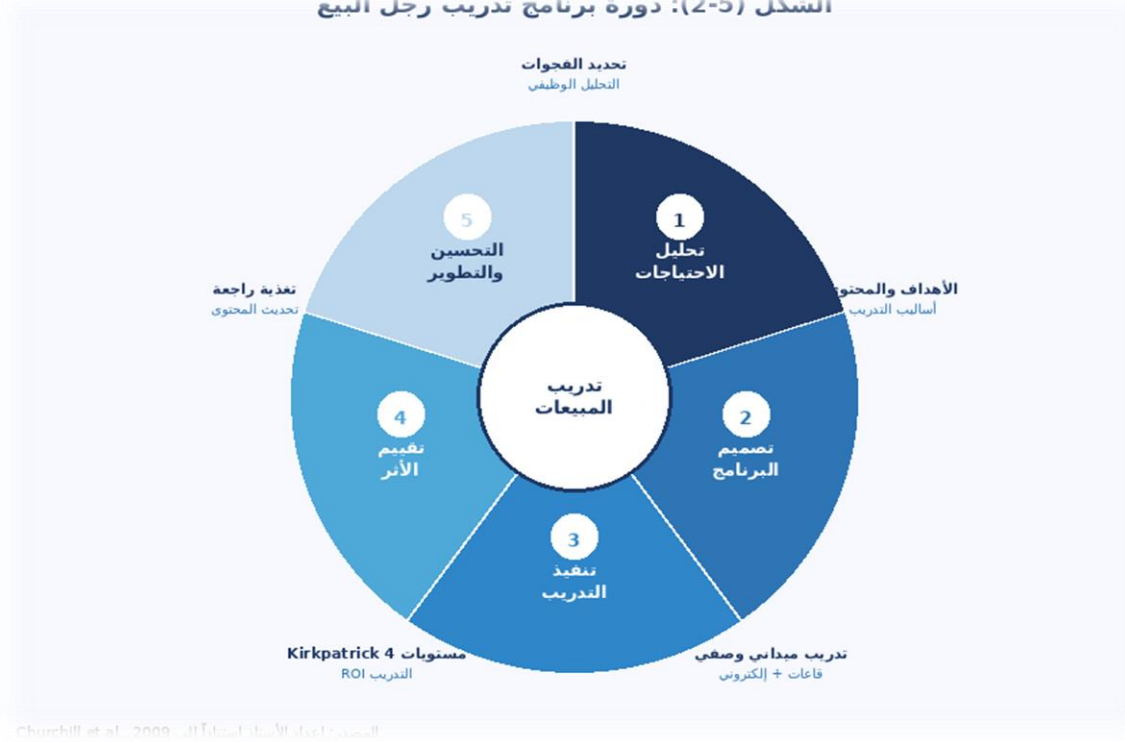
يُميز Churchill وزملاؤه ثلاثة مكونات لا يكتمل التدريب الحقيقي دون أي منها، ويشير إلى أن أشيع الأخطاء هو التركيز على المعرفة وإهمال الاتجاهات:

الجدول رقم : (5-7) المكونات الثلاثة للتدريب البيعي وأدوات تنميتها

خطر الإهمال	أساليب التنمية الأمثل	أمثلة في سياق المبيعات	التعريف	المكون
رجل بيع لا يعرف منتجه يفقد مصادقيته	e-محاضرات، ، كتيبات Learning المرجعية	مواصفات المنتج، قاعدة بيانات العملاء، تحليل المنافسين	ما يجب أن يعرفه رجل البيع ذهنيا	المعرفة (Knowledge)
رجل بيع يعرف النظرية دون ممارسة ضعف تطبيق =	لعب الأدوار، تدريب ميداني، تسجيل وتحليل	تقديم العرض البيعي، معالجة الاعتراضات، إغلاق الصفقة	ما يجب أن يكون قادرا على فعله	(Skills)المهارات
رجل بيع بلا ثقة أداء بلا = وإيمان روح	حوارات الفريق، قصص نجاح، ثقافة الاحتفال بالإنجاز	الثقة بالمنتج، الالتزام بالصدق مع العميل، المثابرة	ما يجب أن يؤمن به ويشعر به	الاتجاهات (Attitudes)

5.5.3 دورة برنامج التدريب البيعي: التحليل المرحلي

الشكل (5-2): دورة برنامج تدريب رجل البيع



المصدر: إعداد الأستاذ استناداً إلى Churchill et al., 2009

المرحلة الأولى: تحليل الاحتياجات التدريبية (TNA)

تحليل الاحتياجات التدريبية هو أعمق الخطوات أثراً وأكثرها إهمالاً. وغياب هذه الخطوة ينتج برامج تدريب مكلفة لا علاقة لها بالفجوات الحقيقية. ويجري التحليل عبر ثلاثة مستويات متكاملة:

◀ مستوى المؤسسة: ما الأهداف التي لا تحقق؟ هل ثمة انحراف منظومي في الأداء البيعي؟

◀ مستوى المهمة: ما المهارات والمعارف التي تتطلبها الوظيفة البيعية في ظروف السوق الراهنة؟

◀ مستوى الفرد: ما الفجوات بين ما يمتلكه رجل البيع فعلاً وما تتطلبه مهمته؟

المرحلة الثانية: تصميم البرنامج

التصميم الجيد يجب أن يجيب عن خمسة أسئلة: من سيدرب؟ وماذا سيتضمن البرنامج؟ وكيف ينفذ؟ ومتى وأين؟ ومن ينفذه (داخلي أم خارجي)؟ ويضاف إلى ذلك سؤال سادس أساسي غالباً ما يهمل: كيف سيقام أثره؟

المرحلة الثالثة: التنفيذ

التنفيذ الأمثل يمزج بين أساليب متعددة وفق طبيعة المحتوى: القاعات للمعرفة النظرية، ولعب الأدوار للمهارات، والتدريب الميداني للخبرة التطبيقية. وسنتناول هذه الأساليب بتفصيل في المحور 5.7.

5.6 محاور برنامج التدريب البيعي الشامل:

يلخص Futrell المحاور الرئيسية لبرنامج التدريب البيعي الشامل في خمسة محاور: معرفة المنتج والمؤسسة، والسوق والعملاء، ومهارات البيع، والمنافسون، وإدارة الذات والأدوات الرقمية. وهو يؤكد أن التوازن بين هذه المحاور أهم من عمق أي محور بمعزل¹.

الجدول رقم (5-8) محاور برنامج التدريب البيعي الشامل

المحور	المضمون التفصيلي	الأسلوب الأمثل	الوزن التقريبي	الخطأ الشائع
معرفة المنتج والمؤسسة	مزايا المنتجات، التعمق التقني، الخدمات المرافقة، قيم المؤسسة	+ محاضرات + جولات ميدانية + كتيبات مرجعية	20-25%	التركيز على الموصفات التقنية وإهمال الفائدة للعميل
معرفة السوق والعملاء	قطاعات السوق، سلوك الشراء، صانعو القرار، ثقافة القطاع	+ دراسات حالة + تحليل بيانات + زيارات موجهة	15-20%	الاكتفاء بالنظرية دون مقابلة عملاء حقيقيين
مهارات البيع والتفاوض	مراحل البيع، SPIN، FAB، معالجة الاعتراضات، الإغلاق	+ لعب الأدوار + مقاطع مصورة + تغذية راجعة فورية	25-30%	التدريب في القاعات فقط دون تطبيق ميداني
معرفة المنافسين	نقاط قوة وضعف المنافسين، التوضع التنافسي	+ تحليل مقارن + سيناريوهات تنافسية	10-15%	تجاهل هذا المحور يجعل رجل البيع ضعيفا أمام

¹ Futrell, C. M. (2014). Fundamentals of Selling (12th ed.). McGraw-Hill, p. 488.

المحور	المضمون التفصيلي	الأسلوب الأمثل	الوزن التقريبي	الخطأ الشائع
				المقارنات
الإدارة الذاتية والأدوات الرقمية	تنظيم الوقت، كتابة التقارير، استخدام CRM وتحليل بياناته	تطبيقي مباشر على الأنظمة الفعلية	15-20%	الاعتقاد بأن رجل البيع يكتسب هذه المهارات وحده

5.6.1 مهارات البيع :

لعل أبرز تحول شهده تدريب مهارات البيع في العقدين الأخيرين هو الانتقال من نموذج «الإقناع المصمم» إلى نموذج «الاستشارة القائمة على الاستماع». «فرجل البيع الناجح في السوق الحديثة ليس ذاك الذي يتقن الحجج الإقناعية وحسب، بل ذاك الذي يتقن طرح الأسئلة الكاشفة لحاجة العميل.

-تقنية SPIN Selling:

طور نيل راكمهام تقنية SPIN بعد دراسة استغرقت 12 عاما على أكثر من 35,000مكالمة بيعية، وهي الآن من أكثر النماذج تأثيرا في أدبيات التدريب البيعي¹.

◀ S – Situation Questions أسئلة الموقف :تجمع معلومات الوضع

الحالي للعميل». كيف تدير فعليا عملية الطلب عندكم؟»

◀ P – Problem Questions أسئلة المشكلة :تكشف التحديات

القائمة». ما الصعوبات التي تواجهونها مع النظام الحالي؟»

◀ Implication Questions – أسئلة التداعيات :تعمق إدراك

المشكلة». ماذا يكلفكم هذا التأخر سنويا؟»

◀ N – Need-Payoff Questions أسئلة عائد الحاجة :تجعل العميل

يعبر هو بنفسه عن فائدة الحل». لو أمكن تخفيض هذا التأخر إلى الصفر، ما تأثير

ذلك على عملكم؟»

تكمّن قوة SPIN في أنها لا تقنع العميل بحاجته، بل تساعد على اكتشافها بنفسه. وما يكتشفه

الإنسان بنفسه أكثر إقناعا له مما يقال له من خارج.

¹ Rackham, N. (1988). SPIN Selling. McGraw-Hill, p. 10.

5.7 أساليب التدريب البيعي: المقارنة والاختيار

الشكل (5-3): مقارنة أساليب تدريب رجال البيع

الأسلوب	التطبيق العملي	قابلية التوسع	المرونة الزمنية	بناء العلاقات
التدريب الميداني (On-the-Job)				
الفاعات الدراسية	4/5	3/5	4/5	3/5
التعلم الإلكتروني (e-Learning)	3/5	5/5	5/5	4/5
لعب الأدوار (Role-Play)	5/5	2/5	4/5	4/5
المؤتمرات والمعارض	4/5	2/5	3/5	5/5

المصدر: إعداد الأستاذ ابتداءً إلى Anderson et al., 2010

المصدر: إعداد الأستاذ استناداً إلى Anderson et al., 2010

الجدول رقم: (5-9) تحليل أساليب التدريب البيعي وفق معايير متعددة

الأسلوب	الوصف	المزايا	المحددات	المناسب لـ
التدريب الميداني (OJT)	مرافقة مدرب خبير في زيارات حقيقية للعملاء	تطبيق فوري، تعلم من الواقع، تغذية راجعة مباشرة	يتوقف جودته على كفاءة المدرب	المهارات التطبيقية الميدانية
الفاعات الدراسية	محاضرات وورشات عمل في بيئة منظمة	توصيل محتوى نظري لعدد كبير بكفاءة	انفصال عن السياق الميداني	المعرفة النظرية والمنتج
التعلم الإلكتروني (e-Learning)	منصات تعلم رقمية في أي وقت	مرونة زمنية ومكانية، قابلية التوسع الكبير	يستلزم انضباطاً ذاتياً عالياً	المعرفة القابلة للتقنين والوصول الفوري
لعب الأدوار (Role-Play)	محاكاة مواقف بيعية مع شريك تدريب	يطور المهارة في بيئة آمنة للخطأ	قد يبدو مصطنعاً بدون إدارة جيدة	مهارات الإغلاق ومعالجة الاعتراضات

الأسلوب	الوصف	المزايا	المحددات	المناسب لـ
التدريب بالفيديو	تسجيل وتحليل أداء رجل البيع في مواقف حقيقية أو مصممة	يكشف نقاط ضعف غير (لغة الجسد) واعية	يستلزم بيئة ثقة وقبول للنقد	تطوير الأداء التواصلية والتقديمي
التدريب في المؤتمرات	المشاركة في فعاليات القطاع	توسيع الرؤية، بناء الشبكة المهنية	تكلفة مرتفعة، أثر صعب القياس	القيادات البيعية والمستويات المتقدمة

5.7.1 نموذج 10-20-70 إعادة رسم توزيع ميزانية التدريب

أسهم McCall و Lombardo و Morrison عام 1988 في تطوير نموذج 10-20-70 الذي يعيد توزيع مصادر التعلم المهني 70% :من التعلم يأتي من التجربة الميدانية المباشرة، و 20% من التعلم من الآخرين (مدير، مرشد، زميل ناجح) و 10% فقط من التدريب الرسمي في القاعات¹. تداعيات هذا النموذج على تصميم التدريب البيعي جذرية:

الجدول: (10-5) تطبيق نموذج 10-20-70 في تصميم التدريب البيعي

دور مدير المبيعات	الأساليب العملية في المبيعات	النسبة	المكون
خلق تحديات ميدانية مدروسة تنمي المهارة	قيادة مشاريع بيعية + زيارات مستقلة مسؤوليات متصاعدة +	70%	التجربة الميدانية
التوجيه الدوري والتغذية الراجعة الفورية بعد الزيارات	حلقات نقاش + مرافقة مندوب خبير مراجعة مشتركة + أسبوعية	20%	التعلم من الآخرين
اختيار برامج ذات صلة حقيقية بالفجوات	+ دورات منتجات + ورشات مهارات محاضرات متخصصة	10%	التدريب الرسمي

¹ McCall, M., Lombardo, M., & Morrison, A. (1988). The Lessons of Experience. Lexington Books, p. 5.

دور مدير المبيعات	الأساليب العملية في المبيعات	النسبة	المكون
المشخصة			

5.8 تقييم فاعلية التدريب

5.8.1 نموذج كيركباتريك: الإطار الأكثر قبولاً

«قياس أثر التدريب دون نموذج منهجي كالقيادة ليلاً بدون أضواء: تتحرك لكنك لا تعرف أين

تذهب»¹.

الشكل (4-5): نموذج كيركباتريك لتقييم فاعلية التدريب



المصدر: أديان الأستاذ استاذ¹ Kirkpatrick & Kirkpatrick: 2006

المصدر: إعداد الأستاذة

¹ Kirkpatrick, D. L. & Kirkpatrick, J. D. (2006). Evaluating Training Programs (3rd ed.). Berrett-Koehler, p. 3.

الجدول : (11-5) تطبيق نموذج كيركباتريك في التدريب البيعي بتفصيل أدواتي

سهولة القياس	التوقيت	الأدوات	السؤال المحوري	المستوى
سهولة جدا 90% - من المؤسسات تقيسه	نهاية كل جلسة مباشرة	استبيان رضا 5-10 دقائق + سؤال مفتوح	هل أعجب المتدربون بالبرنامج؟	1-رد الفعل
متوسطة -تستلزم تصميم أدوات تقييم	قبل البرنامج وبعده مباشرة	اختبار قبلي وبعدي +تقييم أداء الأدوار	هل اكتسبوا معرفة أو مهارة جديدة؟	2-التعلم
صعبة -تستلزم التزاما مؤسسيا بالمتابعة	بعد 30 و 90 و 180 يوما	مراقبة ميدانية +تقارير المدير +بيانات CRM	هل تغير سلوكهم في الميدان؟	3-السلوك
صعبة -يصعب عزل أثر التدريب عن عوامل أخرى	بعد 6 و 12 شهرا	مقارنة مؤشرات KPI قبل وبعد	هل تحسنت المؤشرات المؤسسية؟	4-النتائج

5.8.2 قياس العائد على الاستثمار التدريبي (ROI)

يذهب Phillips عام 2003 إلى ما وراء المستوى الرابع لكيركباتريك بإضافة مستوى خامس : العائد على الاستثمار .ويستلزم هذا المستوى عزل أثر التدريب عن العوامل الأخرى كالتغيرات السوقية والتسعير وترجمته لأرقام مالية¹.

$$ROI \text{ التدريب} = \frac{\text{العائد الإضافي} - \text{تكلفة التدريب}}{\text{تكلفة التدريب}} \times 100\%$$

تكلفة التدريب = تكلفة مباشرة المدرب والمواد والمكان + (تكلفة غير مباشرة)وقت المتدربين + الفرص الضائعة خلال فترة التدريب

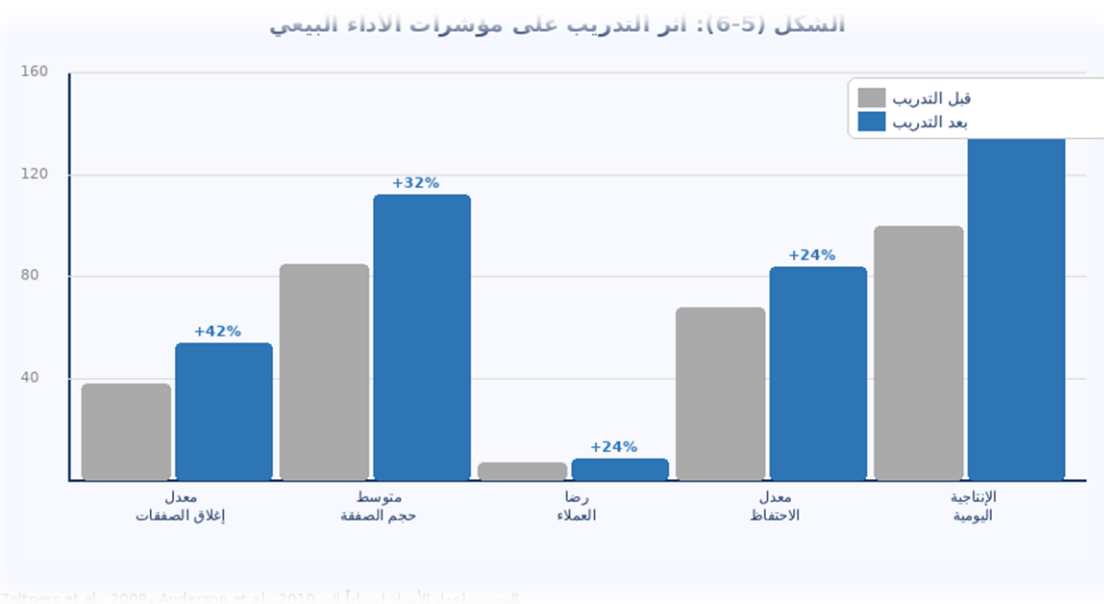
مثال تطبيقي :برنامج تدريب مدته أسبوع لـ 15 مندوبا:

¹ Phillips, J. J. (2003). Return on Investment in Training and Performance Improvement Programs (2nd ed.). Butterworth-Heinemann, p. 7.

- ◀ التكلفة المباشرة 180,000 :دج (مدرّب + مواد + قاعة).
- ◀ التكلفة غير المباشرة: رواتب 15 مندوب × أسبوع 120,000 = دج.
- ◀ التكلفة الإجمالية 300,000 :دج.
- ◀ الزيادة في المبيعات خلال 6 أشهر بعد التدريب 1,800,000 :دج.

$$ROI = [(1,800,000 - 300,000) \div 300,000] \times 100\% = 500\%$$

أي أن كل دينار استثمر في هذا البرنامج أعاد 5 دنانير .وهذا الرقم يقدم للإدارة حجة اقتصادية واضحة لمواصلة الاستثمار في تدريب القوى البيعية.



المصدر: إعداد الأستاذة استنادا إلى Anderson et al., 2010 و Zoltners et al., 2009

2009

5.9 حالات تطبيقية

دراسات الحالة التطبيقية

5.9.1 الحالة الأولى: شركة توزيع أدوية جزائرية

واجهت شركة توزيع أدوية جزائرية كبرى إشكالية مزدوجة: معدل دوران مندوبين مرتفع 43% سنويا وأداء ضعيف للمندوبين الجدد خلال سنتهم الأولى 55% منهم لا يبلغون 60% من حصتهم التشخيص كشف عن قصورين في الاختيار والتدريب:

◀ في الاختيار: الاعتماد شبه الكامل على المقابلة غير المنظمة مع إغفال اختبارات الميل البيعي والمثابرة.

◀ في التدريب: برنامج أسبوعين يخصص 80% منه لمعرفة المنتجات التقنية دون أي تدريب ميداني قبل الإرسال.

الإصلاحات المنفذة:

1. في الاختيار: أضيف اختبار ميل بيعي موحد (Sales AP) ومقابلة STAR منظمة من 10 أسئلة تقيم المثابرة والتعامل مع الرفض تحديداً.

2. في التدريب: قلص محتوى المنتجات من 80% إلى 40%، وأضيف تدريب ميداني مرافق لأفضل المندوبين مدته ثلاثة أسابيع.

3. في التوجيه: عُين لكل مندوب جديد مرشد (Mentor) لمدة 3 أشهر مع مراجعات أسبوعية منتظمة.

الجدول: (5-12) مؤشرات الأداء قبل وبعد إصلاح منظومة التوظيف والتدريب

التغير	بعد الإصلاح 12 شهرا	قبل الإصلاح	المؤشر
-58%	18%	43%	معدل الدوران السنوي
+60%	72%	45%	نسبة بلوغ 60% من الحصة في السنة الأولى
-39%	5.1 أشهر	8.4 أشهر	متوسط الوقت للوصول إلى الأداء الكامل
+36%	7.9/10	5.8/10	رضا الأطباء عن مستوى المندوب

5.9.2 الحالة الثانية: بنك خليجي

أطلق بنك خليجي متوسط الحجم برنامجا متكاملا لتطوير مديري علاقات الشركات الصغيرة والمتوسطة، استنادا إلى تشخيص دقيق أظهر أن 68% من خسائر العملاء للمنافسين تعود إلى ضعف التواصل الاستشاري لا إلى ضعف المنتج.

صمم البرنامج وفق مراحل ثلاث مدتها الإجمالية ستة أشهر:

4. المرحلة الأولى (شهر واحد) ورش مكثفة حول «الاستماع والتشخيص» بتقنية SPIN

Selling مكيفة للقطاع المصرفي.

5. المرحلة الثانية (شهران) تدريب ميداني تحت إشراف مدير متخصص مع مراجعة كل

لقاء عميل أسبوعيا.

6. المرحلة الثالثة (ثلاثة أشهر) تشغيل مستقل مع قياس فوري لمؤشرات الأداء وتغذية

راجعة شهرية.

وقعت الأرقام بعد 6 أشهر باستخدام نموذج كيركباتريك المستوى الرابع:

◀ معدل إغلاق الفرص البيعية: من 28% إلى 46% (+46%) 41%

◀ متوسط عدد المنتجات/عميل جديد: من 1.8 إلى 2.7 (+50%)

◀ معدل فقد العملاء (Churn): من 19% إلى 42% (-42%) 11%

◀ ROI البرنامج 440%: بعد خصم تكاليف التدريب والوقت.

المحاضرة السادسة: تحفيز القوى البيعية ونظم الحوافز

تمهيد:

يظن بعض المديرين أن التحفيز مسألة بسيطة تحسمها رفع الراتب أو المكافأة السنوية . غير أن رجل البيع يعيش في عالم مختلف تماما :يواجه الرفض يوميا، ويعمل في ميدان بعيد عن أعين المديرين، ويقيم على نتائج تتشكل بتفاعل جهده مع عوامل لا يتحكم فيها كليا كتذبذب الطلب وتحركات المنافسة وتغير سلوك العملاء .

هذه الخصوصية تجعل تحفيز رجل البيع تحديا إداريا بالغ الدقة لا يحسم بمعادلة مالية مبسطة . فمدير المبيعات الفذ هو من يدرك أن كل عضو في فريقه يحمل «محرك تحفيز» خاصا به يختلف باختلاف مرحلته الحياتية وظروفه الشخصية وطموحاته المهنية.

ويؤكد Kotler و Keller أن إدارة القوى البيعية تحتل مرتبة متقدمة في قائمة أصعب التحديات التي تواجه الإدارة التسويقية، وأن التحفيز الفعال يستلزم «منهجية علمية مبنية على نظريات سلوكية راسخة لا على الحدس والتجربة وحدها»¹.

يعالج هذا الفصل موضوع التحفيز في إدارة المبيعات من ثلاثة مداخل متكاملة.

6.1 مفهوم التحفيز:

التعريف الأول: التحفيز كعملية توجيه الطاقة

يعبر «التحفيز عن مجموع الحالات الداخلية والخارجية التي تحرك الفرد نحو سلوك معين وتستمر هذا السلوك وتحدد مستوى الجهد المبذول في تحقيق هدف ما»².

التعريف الثاني: التحفيز كمنظومة متكاملة للأداء

«التحفيز في سياق المبيعات هو تلك المنظومة من العوامل المتشابكة المالية والاجتماعية والنفسية التي تحدد مستوى استعداد رجل البيع لبذل الجهد والمثابرة في تحقيق أهداف المؤسسة».

التعريف الثالث: التحفيز من منظور العلاقة بين الجهد والنتيجة

«التحفيز حالة ديناميكية تعبر عن مدى رغبة الفرد في إنفاق طاقته تجاه هدف محدد، وهي تتشكل بالتفاعل المستمر بين دوافعه الداخلية والمكافآت الخارجية التي يتوقع أن يحصل عليها»³.

¹ Kotler, P. & Keller, K. L. (2016). Marketing Management (15th ed.). Pearson, p. 555.

² Churchill, G. A., Ford, N. M., & Walker, O. C. (2009). Sales Force Management (10th ed.). McGraw-Hill, p. 408.

³ Futrell, C. M. (2014). Fundamentals of Selling: Customers for Life (12th ed.). McGraw-Hill, p. 472.

تتيح مقارنة هذه التعريفات الثلاثة استخلاص ثلاثة محاور اتفق حولها في أدبيات إدارة المبيعات:

الجدول: (1-6) المحاور المشتركة في تعريفات التحفيز البيعي

المحور	المقصود	Churchill et al.	Ingram et al.	Futrell	الأهمية العملية
التحريك (Arousal)	ما الذي يدفع رجل البيع للانطلاق؟	✓	✓	✓	يحدد ما إذا كان يبادر أو ينتظر
الاستمرارية (Persistence)	ما الذي يجعله يواصل بعد الرفض؟	✓	ضمني	✓	يحدد صموده أمام تحديات الميدان
مستوى الجهد (Intensity)	ما مقدار الطاقة التي ينفقها؟	✓	✓	✓	يحدد الفارق بين الأداء المقبول والاستثنائي

6.1.2 التحفيز مقابل الرضا الوظيفي :

يقع كثير من المديرين في خطأ معرفي حين يساوون بين «الموظف الراضي» و«الموظف المحفز»، وينتهجون بناء على ذلك سياسات تعويض مرتفعة أو بيئة عمل مريحة ظنا منهم أنها تكفي لتوليد أداء استثنائي.

وقد فرق Herzberg بوضوح بين الرضا والتحفيز في أعماله عام 1966، إذ أثبت أن بعض عوامل الرضا عوامل الوقاية لا تولد التحفيز حتى لو توافرت، فيما أن «عوامل التحفيز» الحقيقية تختلف جذريا في طبيعتها¹.

¹ Herzberg, F. (1966). Work and the Nature of Man. World Publishing, p. 71.

الجدول : (2-6) الفروق الجوهرية بين التحفيز والرضا الوظيفي في سياق المبيعات

الرضا الوظيفي	التحفيز	وجه المقارنة
حالة عاطفية تقييمية ساكنة	حالة دينامية طاقوية توجيهية	الطبيعة
هل هو سعيد بوضعه؟	هل يريد أن يبذل أكثر؟	السؤال الجوهري
علاقة أضعف الراضي ليس بالضرورة منتجا	علاقة سببية مباشرة التحفيز ينتج أداء	العلاقة بالأداء
ظروف عمل جيدة، راتب مناسب، إدارة عادلة	تحديات، مسؤوليات، إنجاز، تقدير	أدوات رفعه
انخفاض الرضا يسبب مغادرة الجميع	ضعف التحفيز يسبب مغادرة الموهوبين	الأثر على الدوران

6.1.3 خصوصية التحفيز في ميدان المبيعات:

يشير Ingram وزملاؤه إلى أن تحفيز رجال البيع يواجه تحديات تتفرد بها مهنة البيع دون سواها، وأن أي منظومة تحفيز مصممة دون استيعاب هذه الخصوصية ستكون قاصرة عن تحقيق غايتها¹.

الجدول : (3-6) التحديات التحفيزية الخاصة برجل البيع

الاستجابة الإدارية	التداعي التحفيزي	الوصف الدقيق	التحدي
بيئة داعمة + تدريب على المرونة النفسية	ينهك الثقة بالنفس تدريجيا	يواجه رفضا في 60-80% من اتصالاته	الرفض المتكرر
اجتماعات منتظمة + تواصل دوري	يضعف الانتماء ويفتح الباب للاسترخاء	يعمل معظم اليوم بعيدا عن الفريق	العزلة الميدانية

¹ Ingram et al. (2019). Sales Management (9th ed.). Routledge, p. 246.

التحدي	الوصف الدقيق	التداعي التحفيزي	الاستجابة الإدارية
تذبذب الدخل	دخل متغير في نظام العمولة	يولد قلقا يشتت التركيز	راتب ثابت كاف + نظام هجين
صعوبة قياس الجهد	يقيم على نتائج تتشكل بعوامل خارجية	يشعر بظلم التقييم حين يبذل دون نتيجة	مؤشرات نشاط + مؤشرات نتائج
التشبع الوظيفي	بعد سنوات تنتهي إثارة الميدان	يقلص الدافعية الداخلية	تحديات جديدة + تعقيد المهمة

6.2 - أهم النظريات للتحفيز :

يعتبر امر استيعاب النظريات التحفيزية الكبرى شرطا أساسيا لفهم سلوك رجل البيع ولتصميم منظومات حوافز فعّالة .فالمدبر الذي يعتمد الحدس وحده في التحفيز يصيب أحيانا ويخطئ كثيرا، بينما المدير الملحّ بنظرية يرى أنماطا ويفسر سلوكيات كانت بدونها مبهمة.

6.2.1 نظرية ماسلو :

تقوم نظرية ماسلو على ثلاثة مبادئ تنظيمية جوهرية:

- ◀ مبدأ الهرمية :الحاجات مرتّبة في تسلسل هرمي من الأدنى الأساسية إلى الأعلى تحقيق الذات.
- ◀ مبدأ الأولوية :الحاجة الأدنى تهيمن على السلوك حتى تشبع بصورة كافية.
- ◀ مبدأ التحرك :بمجرد إشباع حاجة ما، تتوقف عن كونها محركا فعّالا وتتساقط الرغبة في إشباع الحاجة الأعلى.



المصدر: إعداد الأستاذة استنادا إلى Maslow, 1954 و Futrell, 2014

الجدول: (4-6) رقم تطبيق هرم ماسلو على تحفيز القوى البيعية

العلامة التحذيرية	الخطأ الشائع للمدير	الحوافز المناسبة	ما يبحث عنه رجل البيع	مستوى الحاجة
يتحدث كثيرا عن الفواتير والديون	دفع بدلات متأخرة يشنت ذهنه عن البيع	+ حزمة راتب كافية + مصاريف + بدل هاتف ميدانية	راتب يغطي نفقات المعيشة وبدلات التنقل	الأساسية
قلق دائم من إعادة الهيكلة أو الفصل	تغيير الحصص المفاجئ يدمر شعور الأمان	+ تأمين + عقد واضح خطة مسار وظيفي	عقد مستقر، تأمين صحي، وضوح الحصص	الأمان
عزلة اجتماعية وعدم اندماج مع الفريق	الإدارة بالضغط تدمر الانتماء	+ اجتماعات الفريق أنشطة التماسك	الانتماء لفريق متماسك وثقافة إيجابية	الانتماء
سلوك استعراضي	نسب نجاحاته للحظ يهدم	تهنئة + جوائز الأفضل	الاعتراف بإنجازاته أمام	التقدير

محاضرات في مقياس ادارة المبيعات والقوى البيعية

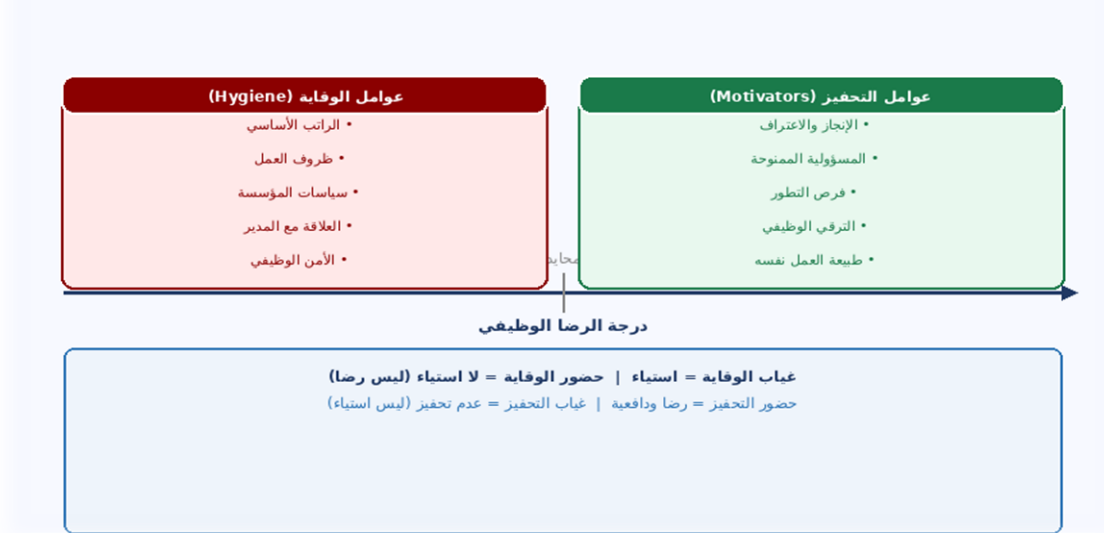
العلامة التحذيرية	الخطأ الشائع للمدير	الحوافز المناسبة	ما يبحث عنه رجل البيع	مستوى الحاجة
مفرط أو انسحاب تام	تقديره لنفسه	لقب تكريمي + علنية	الآخرين	
يبحث بهدوء عن فرص خارجية	إيداعه روتيناً دائماً يُميت الطموح	+تحديات جديدة +مسؤوليات أوسع قيادة مشاريع	الإحساس بالنمو والتأثير والإبداع	تحقيق الذات

6.2.2 نظرية هيرزبرغ :

«لا يمكن استخدام المال كحافز حقيقي، بل يستخدم فقط لإزالة الاستياء . المحفزات الحقيقية تكمن في طبيعة العمل ذاته»¹.

اعتمدت نظرية هيرزبرغ على بحث ميداني أجري على 203 مهندسين ومحاسبين في بيتسبرغ عام 1959، وأسفر البحث عن نتيجة مفاجئة في وقتها :أن العوامل التي تنتج الرضا والتحفيز تختلف نوعياً عن العوامل التي ينتج غيابها الاستياء.

الشكل (3-6): نظرية هيرزبرغ مُطبقة على تحفيز رجل البيع



المصدر :إعداد الأستاذة استنادا إلى Herzberg, 1966

¹ Herzberg, F. (1966). Work and the Nature of Man. World Publishing, p. 128.

الجدول : (5-6) عوامل الوقاية وعوامل التحفيز مطبقة على إدارة المبيعات

النوع	التعريف	أمثلة في سياق المبيعات	الأثر حين توجد	الأثر حين تغيب
عوامل الوقاية (Hygiene Factors)	عوامل محيطية تتعلق بسياق العمل وليس بمضمونه	الراتب الأساسي، سياسات الشركة، ظروف العمل، علاقة المدير	لا استياء لكن لا تحفيز حقيقي	استياء وربما استقالة
عوامل التحفيز (Motivators)	عوامل جوهرية مرتبطة بمضمون العمل ذاته وقيمه	الإنجاز، الاعتراف، المسؤولية، التطور، طبيعة العمل	رضا حقيقي ودافعية مرتفعة	لا تحفيز ليس بالضرورة استياء

ب انتقادات النظرية :

- يطرح على نظرية هيرزبرغ جملة انتقادات أكاديمية ينبغي الإحاطة بها: ونذكرها كالآتي :
 - محدودية العينة :الدراسة الأصلية أجريت على مهندسين ومحاسبين؛ وتعميمها على رجال البيع الذين يختلف سياقهم المهني يستلزم حذرا.
 - أثر التحيز الانعزالي :الناس يميلون لنسب نجاحاتهم لأنفسهم عوامل تحفيز وإخفاقاتهم للظروف عوامل وقاية، مما قد يشوه النتائج.
 - ثنائية مبسطة :بعض الباحثين يرون أن الراتب يمكن أن يكون حافزا حقيقيا لا مجرد وقاية.
- رغم هذه الانتقادات، تظل النظرية أحد أقوى الأطر العملية لفهم لماذا لا يكفي رفع الرواتب وحده لإشعال الحماس الحقيقي في نفوس القوى البيعية.

6.2.3 نظرية التوقع لفروم:

«التحفيز ليس مرتبطاً فقط بما يريده الشخص بل بمدى اعتقاده أنه قادر على الحصول عليه»¹.

الشكل (6-5): نموذج التوقع لفروم في سياق تحفيز رجل البيع



المصدر: إعداد الأستاذة استنادا إلى Vroom, 1964

ووفق هذا النموذج توصل الى المعادلة التالية والتي تشير الى ان التكافؤ في فرص التحفيز مع توقع قريب لاداء الفرد والاختيار المناسب للوسيلة التحفيزية سيحقق وسيمثل التحفيز الحقيقي الذي يحتاجه الفرد والشركة على حد سواء .

التحفيز = النوعية × الوسيلة × التكافؤ

الجدول رقم (6-6) مكونات نموذج فروم وتطبيقاتها

المكون	التعريف الدقيق	سؤال رجل البيع الباطن	مسبب انخفاضه	كيف يعززه المدير
التوقعية (Expectancy)	اعتقاد الشخص في قدرته على تحويل جهده إلى أداء	هل بإمكانني فعلا تحقيق هذه الحصة؟	حوص غير واقعية + نقص التدريب	حوص واقعية + تدريب + دعم ميداني
الوسيلة (Instrumentality)	اعتقاد الشخص في أن أدائه الجيد سيفضي للمكافأة	إذا حققت الحصة هل سأحصل فعلا على المكافأة؟	غموض نظام الحوافز + الإدارة التقديرية	شفافية النظام + الوفاء الصارم بالوعود

¹ Vroom, V. H. (1964). Work and Motivation. Wiley, p. 15.

المكون	التعريف الدقيق	سؤال رجل البيع الباطن	مسبب انخفاضه	كيف يعززه المدير
التكافؤ (Valence)	قيمة المكافأة المتوقعة في عيني هذا الشخص تحديدا	هل هذه المكافأة تستحق ما أبدله من جهد؟	حوافز موحدة لا تراعي الفروق الفردية	تنويع الحوافز وفق تفضيلات الأفراد

6.2.4 نظرية ماكلياند :

أضاف David McClelland عام 1961 بعدا مهما للنقاش التحفيزي حين اقترح ثلاثة دوافع مكتسبة تهيمن على التوجه التحفيزي للفرد: الحاجة إلى الإنجاز (n-Ach)، والحاجة إلى الانتماء (n-Aff)، والحاجة إلى السلطة¹ (n-Pow).

الجدول (6-7) نظرية ماكلياند مطبقة على ملفات رجال البيع

الدافع	التعريف	سمات رجل البيع المهيم عليه	أفضل حوافز لاستثارة	مخاطر الإهمال
الحاجة إلى الإنجاز (n-Achievement)	الرغبة في أداء المهام بامتياز وتجاوز معايير الأداء	يضع أهدافا تحديا، يفضل التغذية الراجعة الفورية	تحديات محسوبة + مؤشرات أداء مرئية	يصاب بالإحباط في الأهداف الغامضة
الحاجة إلى الانتماء (n-Affiliation)	الرغبة في العلاقات الاجتماعية الدافئة والتقبل	يحسن بناء العلاقات مع العملاء، يتعاون جيدا	بيئة فريق داعمة + نشاطات جماعية	يعاني في المناطق النائية المعزولة
الحاجة إلى	الرغبة في	مفيد كمدير	فرص	قد ينافس

¹ McClelland, D. C. (1961). The Achieving Society. Van Nostrand, p. 36.

مخاطر الإهمال	أفضل حوافز لاستثارة	سمات رجل البيع المهيم عليه	التعريف	الدافع
زملاءه تنافسا مضرا إذا لم يوجّه	قيادة +تمثيل الشركة + صلاحيات أوسع	مستقبلي، مقنع ومؤثر	التأثير في الآخرين وقيادتهم	السلطة (n- Power)

6.3 نظام التعويض البيعي :

«نظام التعويض البيعي هو الأداة المالية التي تجسد تقدير المؤسسة لجهد رجل البيع وتترجم التوقعات الأدائية إلى دوافع ملموسة»¹.

وتتميز أدبيات إدارة المبيعات بين ثلاثة أهداف يخدمها نظام التعويض في آن معا، وأي خلل في الموازنة بينها ينتج تشوها في سلوك القوة البيعية. وهي:²

◀ هدف الجذب والاحتفاظ :الحزمة يجب أن تكون منافسة في السوق لجذب الأكفاء والاحتفاظ بهم.

◀ هدف التحفيز على الأداء: الارتباط الواضح بين الجهد والعائد يشدّ الهمم ويبرر التضحية.

◀ هدف توجيه السلوك الاستراتيجي :تصميم الحوافز يوجه رجل البيع نحو أولويات المؤسسة لا نحو ما يريحه هو.

الجدول : (6-8) مكونات نظام التعويض البيعي ووظيفة كل مكون

سؤال المصمم	النسبة النموذجية	الوظيفة التحفيزية	الوصف	المكون
هل يكفي لتلبية الحاجات	40-60%	الأمان النفسي وإتاحة التركيز على	مبلغ شهري مضمون مستقل عن	الراتب الثابت

¹ Ingram et al. (2019). Sales Management (9th ed.). Routledge, p. 220.

² Churchill et al. (2009). Sales Force Management (10th ed.). McGraw-Hill, p. 431.

محاضرات في مقياس ادارة المبيعات والقوى البيعية

سؤال المصمم	النسبة النموذجية	الوظيفة التحفيزية	الوصف	المكون
الأساسية والأمان؟		الجودة	الأداء	
هل تحفز دون أن تفرز سلوكا مضرا؟	20-40%	المحرك الرئيسي للإنتاجية العالية	نسبة متغيرة مرتبطة مباشرة بالمبيعات أو الهامش	العمولة
هل الهدف واضح وقابل للتحقيق؟	10-20%	التركيز على أولويات استراتيجية معينة	مبلغ إضافي يصرف عند بلوغ هدف محدد	المكافأة (Bonus)
هل تعزز الشعور والانتماء؟	10-15%	الأمان الاجتماعي والمؤسسي والولاء	تأمين + سيارة + هاتف + تغطية تعليمية	المزايا غير النقدية
هل تغطي التكاليف الفعلية دون شح مزعج؟	5-10%	إزالة الحواجز الميدانية وتيسير الأداء	مصاريف تنقل + إقامة + ترفيه تجاري	بدلات التشغيل

الجدول رقم (9-6) تحليل مقارن لأنظمة التعويض البيعي الثلاثة

النظام الهجين	العمولة الصرفة	الراتب الثابت فقط	معياري المقارنة
جيد - أرضية ثابتة + متغير	منخفض - دخل متذبذب	عال جدا	الاستقرار النفسي لرجل البيع
جيد إلى قوي	قوي جدا - كل جهد زائد يدر عائدا	ضعيف - لا فرق بين الجيد والاستثنائي	الدافع نحو الإنتاجية العالية

النظام الهجين	العمولة الصرفة	الراتب الثابت فقط	مقياس المقارنة
جزء ثابت + جزء متغير	متغيرة مع الأداء - تحمي السيولة	ثابتة ومتوقعة	تكلفة المؤسسة
جيدة مع توجيه مناسب	قد تتراجع - الضغط يضر بجودة العلاقة	جيدة - لا ضغط للإغلاق السريع	جودة خدمة العميل
متوسطة - قابل للتوجيه بتصميم المكافأة	منخفضة - يتبع العمولة أينما قادته	عالية - يتبع توجيهات المدير	قابلية توجيه السلوك
أغلب القطاعات والأحجام المؤسسية	عقارات، تأمين، تجزئة	استشارات B2B طويلة، خدمات تقنية	مبيعات المؤسسات (Enterprise Sales)

6.3.4 هياكل العمولة المتنوعة :

اختيار نسبة العمولة المناسبة مهم، لكن الأهم منه هو اختيار هيكل العمولة الذي يوجه سلوك رجل البيع نحو ما تريده المؤسسة:

6.4 الحوافز غير المالية :

يؤكد Futrell أن المبالغة في التركيز على الحوافز المالية دون استثمار الحوافز غير المالية «تنتج موظفا يحسب دائما ما إذا كان دخله يستحق جهده، بدلا من موظف يؤمن بما يفعله ويسعى إليه بشغف¹.»

رصدت دراسة Gallup الشاملة التي شملت أكثر من 7 ملايين موظف في 112 دولة أن الموظفين الذين يتلقون اعترافا منتظما من مديريهم يقدمون إنتاجية أعلى بنسبة 50%، ويتغيبون أقل

¹ Futrell, C. M. (2014). Fundamentals of Selling (12th ed.). McGraw-Hill, p. 480.

بنسبة 56%، ويقلصون معدل دورانهم بنسبة 23% وهي أرقام تثبت أن الاعتراف الذي لا يكاد يكلف شيئاً ينتج عائداً أكبر من كثير من الزيادات الراتبية¹.

الشكل (4-6): الحوافز غير المالية في إدارة المبيعات

الاعتراف والتكريم	التطوير المهني	المكانة والصلاحيات	جودة بيئة العمل
شهادات التقدير	تدريب متقدم	قيادة مشروع	مرونة جدول العمل
			عمل عن بُعد جزئي
تهنئة علنية	الإرشاد من فائد	صلاحيات تفاوض	تجهيزات أفضل
			وقت حر إضافي

المصدر: إعداد الأستاذ استناداً إلى Ingram et al., 2019

المصدر: إعداد الأستاذ استناداً إلى Ingram et al., 2019

6.4.2 الاعتراف والتكريم:

الاعتراف بإنجاز رجل البيع يمثل تلبية لحاجة «التقدير» في هرم ماسلو، ومحفزاً في مصطلح هيرزبرغ. لكنه لا ينتج أثره إلا باستيفاء شروط معيارية.

6.4.3 التطوير المهني كحافز :

حين تتيح المؤسسة لرجل البيع تطوير مهاراته وتوسيع معرفته، ترسل إليه رسالة أعمق بكثير من أي مكافأة مالية: «نحن نؤمن بك ونستثمر في مستقبلك، لأن مستقبلك هو مستقبلنا». وهذه الرسالة تبني ولاء مؤسسيا لا تستطيع الزيادة الراتبية وحدها بناءه.

¹ Gallup. (2022). State of the Global Workplace Report. Gallup Inc., p. 12.

6.5 مسابقات المبيعات :

وتمثل «مسابقات المبيعات برامج تنافسية مؤقتة تعلنها إدارة المبيعات بهدف تحفيز القوة البيعية على تحقيق أهداف قصيرة الأمد محددة خلال فترة زمنية معينة، مقابل جوائز معلنه للمتفوقين»¹.

الجدول : (6-12) أهداف مسابقات المبيعات

المخطر إذا أسيء تصميمها	الفترة المثلى	الآلية	هدف المسابقة
إهمال باقي المنتجات طوال المسابقة	شهر إلى ثلاثة أشهر	حوافز خاصة على هذا المنتج فقط	رفع مبيعات منتج محدد
التركيز على الكم لا الجودة في اختيار العملاء	ربع سنوي	نقاط لكل حساب جديد يفتح	استقطاب عملاء جدد
توتر إذا بدت الأهداف غير واقعية	شهر أو شهران	مضاعفة العمولة أو جوائز إضافية	إنعاش الموسم الضعيف
ثقل الفاعلية كلما تكررت بلا إبداع جديد	ربع سنوي إلى سنوي	تنافس فردي أو بالفرق	كسر الروتين وإثارة الحماس

6.5.2 شروط المسابقة البيعية الفعالة :

جدول : (6-13) شروط نجاح مسابقات المبيعات مقابل علامات الفشل

الأثر السلبي	علامة الفشل	شروط النجاح	المعيار
إحباط جماعي وانسحاب من المنافسة	هدف يبدو مستحيلا لأغلب الفريق	تحقيقه ممكن بجهد إضافي من 60-70% معقول	واقعية الهدف

¹ Churchill et al. (2009). Sales Force Management (10th ed.). McGraw-Hill, p. 461.

المعيار	شرط النجاح	علامة الفشل	الأثر السلبي
	(الفريق قادرون		
وضوح القواعد	كل قاعدة وآلية حساب معلنة ومفهومة منذ البداية	غموض في الحساب أو التغيير أثناء المسابقة	فقدان الثقة وشعور بالغش
تنوع الجوائز	جوائز تستهوي شخصيات (مال، سفر، تكريم) مختلفة	جائزة واحدة لا تناسب الجميع	مشاركة محدودة وحماس ضعيف
التوازن بين الفردي والجماعي	مزيج بين تنافس فردي وتنافس فرق	تنافس فردي حاد يدمر التعاون	تراجع مساعدة الزملاء وتبادل المعرفة

6.6 تشخيص مشكلات التحفيز وعلاجها

6.6.1 الأداء المتوسط الراكد :

يصف Zoltners وزملاؤه الشريحة المتوسطة من رجال البيع بأنها «الكنز المهمل»: «إذا كان الأعلى أداء يتقنون إدارة ذاتهم والأدنى أداء يستلزمون تدخلا مباشرا، فإن المتوسطين «ينتظرون مديرا يحسن تحريك إمكاناتهم الكامنة»¹.

تتبقى ظاهرة الأداء الراكد في الغالب من أحد أربعة مسببات:

◀ عدالة الحصص المدركة: رجل البيع الذي يشعر بأن حصته أعلى مما تستحقه منطقته قياسا بزملائه يفقد حافزية بلوغها.

◀ غياب مسار النمو المهني: رجل البيع الذي لا يرى أفقا للترقي أو التطور يصبح «مستقرا في مكانه».

◀ ضعف العلاقة مع المدير المباشر: الدراسات تثبت أن أقوى تنبؤ بدوران الموظف ليس الراتب بل جودة علاقته مع مديره المباشر.

¹ Zoltners, A. A., Sinha, P., & Lorimer, S. E. (2009). Building a Winning Sales Force. AMACOM, p. 204.

◀ فتور الحوافز :الجوائز ذاتها التي كانت مثيرة قبل سنوات فقدت جاذبيتها.

جدول (14-6)تشخيص أسباب ضعف التحفيز والاستجابات الإدارية

أعراض التحفيز المنخفض	الأسباب المحتملة	أدوات التشخيص	الاستجابة الإدارية
انخفاض تدريجي في الأداء	تشبع الحاجة الراهنة + غياب تحد جديد	جلسة فردية + مراجعة مسار النمو	إسناد مسؤولية جديدة + هدف تحد شخصي
كثرة التبريرات وعزو الفشل للخارج	شعور بعدم التحكم + ظلم التقييم	تحليل نسبة العوامل الخارجية في تقاريره	مراجعة عدالة الحصص + منح استقلالية أكثر
الغياب والتأخر المتكرر	إرهاق مزمن أو مشكلة شخصية	حوار صريح وإنساني بعيدا عن الرسمية	دعم شخصي مؤقت + تقليص مؤقت للعبء
الاكتفاء بالحد الأدنى	فتور جاذبية الحوافز القائمة	تقييم منظومة الحوافز من وجهة نظره	مراجعة هيكل العمولة + تنويع الجوائز
الشعور بعدم التقدير	غياب الاعتراف وضعف العلاقة مع المدير	استطلاع رضا + مقابلات خروج للمغادرين	تدريب المدير على التواصل والتحفيز

6.6.2 الاحتراق الوظيفي :

الاحتراق الوظيفي (Burnout) ظاهرة سريرية تصيب رجال البيع بمعدل أعلى من كثير من المهن

بسبب خصوصية ميدانهم .وقد وصفها Maslach و Jackson عام 1981 بثلاثة أبعاد متشابهة:

◀ الإرهاق العاطفي (Emotional Exhaustion): شعور باستنزاف طاقة عاطفية كاملة

لا شيء متبق للعميل.

◀ التبلد أو التشيؤ (Depersonalization): التعامل مع العملاء ببرود متزايد وتحول الزيارة إلى إجراء ميكانيكي.

◀ تراجع الشعور بالكفاءة (Reduced Personal Accomplishment): الإحساس بأن الجهد لا ينتج شيئاً ذا قيمة.

جدول (6-15) مراحل الاحتراق الوظيفي في المبيعات ومؤشراتها وتدخلاتها

المرحلة	المؤشرات السلوكية	المؤشرات الأدائية	التدخل الإداري المناسب
الاحتراق المبكر	تذمر أكثر من المعتاد، تأخر في التقارير	تراجع طفيف في الإنتاجية	حوار استباقي + تخفيف عبء مؤقت
الاحتراق المتوسط	عزلة عن الفريق، تبرير مستمر، توتر ظاهر	انخفاض ملموس في المبيعات وجودة العلاقات	إعادة توزيع المنطقة + دعم نفسي + تغيير في المهام
الاحتراق المتقدم	غياب متكرر، لامبالاة، أحاديث عن الاستقالة	أداء دون الحد الأدنى + علاقات عملاء متدهورة	تدخل إنساني عاجل + إجازة إذا لزم + خطة استعادة

دراسات الحالة التطبيقية

6.7.1 الحالة الأولى: مجموعة غذائية عربية

واجهت مجموعة غذائية عربية متوسطة الحجم إشكالية متناقضة: نظام عمولة قوي على حجم المبيعات أفرز إنتاجية عالية في بعض الأشهر لكنه خلف مشكلتين خطيرتين: مبيعات بخصومات مسرفة تضر بالهامش، وإهمال تام للمنتجات الجديدة التي لا تولد عمولات كبيرة بعد.

الإطار النظري الذي وظف في التشخيص:

◀ من منظور فروم :التكافؤ (Valence) للمنتجات الجديدة كان صفرا المندوب لا يرى قيمة كافية لجهد تسويقها.

◀ من منظور هيرزبرغ :الاعتراف كان يمنح على الحجم فقط، مما أرسل رسالة ضمنية بعدم أهمية المنتجات الجديدة.
خلاصة إصلاح النظام:

1. تعديل العمولة لتصبح مرجحة بالهامش لا بالحجم :صفقة بهامش 25% تعطي عمولة ضعف صفقة بهامش 12%.

2. إضافة مكافأة خاصة على المنتجات الجديدة تعادل ضعف العمولة العادية خلال الأشهر الستة الأولى من الإطلاق.

3. تصميم مسابقة ربعية متعددة الأبعاد تحتسب فيها نقاط على :حجم المبيعات + (40%) هامش الربح + (35%) عدد عملاء جدد .(25%)

الجدول : (16-6) مؤشرات الأداء قبل وبعد إصلاح نظام الحوافز

المؤشر	قبل الإصلاح	بعد الإصلاح سنة	التغير
هامش الربح الإجمالي	14.2%	18.6%	+31%
نسبة مبيعات المنتجات الجديدة	7%	19%	+171%
رضا رجال البيع عن نظام الحوافز	5.4/10	7.8/10	+44%
معدل الدوران السنوي	31%	16%	-48%

6.7.2 الحالة الثانية :شركة تقنية ناشئة جزائرية

شركة ناشئة جزائرية تطور برامج إدارية للمؤسسات الصغيرة تواجه تحديا شائعا :ميزانية التعويضات محدودة .كيف تستقطب كفاءات بيعية وتحتفظ بها دون تقديم أعلى الرواتب؟

التحليل التحفيزي المطبَّق: أجرت الإدارة تقييما لدوافع كل عضو في الفريق البيعي 7مندوبين باستخدام ثلاثية ماكلياند:

3مندوبين: دافع الإنجاز العالي (n-Ach) - وجهوا نحو تحديات عملاء كبار وأهداف تمتد.

2مندوبين: دافع الانتماء العالي (n-Aff) - ركز معهم على ثقافة الفريق والدعم المتبادل.

2مندوبين: دافع السلطة العالي (n-Pow) - منحا صلاحيات قيادة في مشاريع توسع. المنهجية التحفيزية الشاملة المعتمدة:

الوفاء بالحاجات الأساسية (ماسلو مستوى: 1-2 راتب لائق +تأمين صحي +بدلات واضحة وموثوقة.

بناء ثقافة الانتماء (ماسلو مستوى 3) لقاء فريق صباح الاثنين +احتفالات الإنجازات + قناة داخلية للشكر العلني.

منح الاستقلالية (هيرزبرغ - عامل تحفيز: (كل مندوب يدير منطقته كما يرى مناسباً ضمن إطار الأهداف.

التحفيز بالمعنى (هيرزبرغ - طبيعة العمل: (كل مندوب يعرف أنه يساعد مئات العائلات الجزائرية على إدارة أعمالها.

التطوير المهني كحصة راسخة: كل مندوب يحضر دورة تدريبية كل ثلاثة أشهر على نفقة الشركة.

بعد عامين: انخفض معدل الدوران إلى 11% (نصف المتوسط القطاعي)، ونمت المبيعات بنسبة 130% دون زيادة حجم الفريق البيعي.

الدرس المستخلص: فهم النظريات وتطبيقها المخصَّص على كل فرد هو ما حول قيودا مالية إلى ميزة تنافسية في جذب الكفاءات والاحتفاظ بها.

المحاضرة السابعة: استراتيجية البيع الحديثة

تمهيد:

كانت محادثة البيع قبل عقدين تبدأ بعرض المنتج وتنتهي بمحاولة الإغلاق .واليوم تلك المحادثة التي تبدأ بعرض المنتج تنتهي في الغالب بـ«شكرا لكم، سنعود إليكم» وهي عبارة لا تعود أبدا .لأن المشتري المعاصر وصل إلى اجتماعك وهو يعرف مسبقا كل ما يريده عن منتجك ومنتجات منافسيك . فبماذا تضيف؟

تشير أبحاث Gartner إلى أن 77% من المشترين B2B يصفون آخر قرار شراء بأنه «كان صعبا أو معقدا جدا .» وأن 57% من عملية القرار تتم رقميا قبل أن يتحدث المشتري مع أي مندوب مبيعات . هذا التحول يعيد تعريف دور رجل البيع جذريا :من مقدم معلومات إلى مرشح للمعنى¹ . يعالج هذا الفصل استراتيجيات البيع الحديثة مستعرضين اهم اسسها وانواعها .

1 - تعريف البيع الاستشاري:

التعريف الأول :من منظور طبيعة العلاقة:

«البيع الاستشاري نهج يركز على التشخيص الدقيق لمشكلة العميل قبل تقديم أي حل، وعلى بناء علاقة قائمة على الثقة تتجاوز الصفقة الفردية نحو الشراكة الاستراتيجية²».

التعريف الثاني :من منظور منهجية SPIN

«البيع الاستشاري ممارسة بيعية تعتمد توالي أسئلة متصاعدة التأثير الموقف، المشكلة، التدايعيات، عائد الحاجة لتحفيز العميل على اكتشاف قيمة الحل بنفسه بدلا من تلقيها من رجل البيع³».

التعريف الثالث :من منظور المبيعات المؤسسية

«البيع الاستشاري هو قدرة رجل البيع على التصرف كمستشار أعمال حقيقي يقدم الحلول في ضوء استراتيجية العميل الكاملة لا في ضوء كتالوج منتجاته⁴».

¹ Gartner Research. (2020). Future of Sales Report. Gartner Inc., p. 4.

² Rackham, N. & DeVincents, J. (1999). Rethinking the Sales Force. McGraw-Hill, p. 8.

³ Rackham, N. (1988). SPIN Selling. McGraw-Hill, p. 10.

⁴ Ingram, T. N., LaForge, R. W., Avila, R. A., Schwepker, C. H., & Williams, M. R. (2019). Sales Management (9th ed.). Routledge, p. 312.

2. مسار المشتري ومحاذاته مع البيع الاستشاري:

ان أحد أعمق إسهامات أدبيات البيع الحديثة هو مفهوم «محاذاة مسار البيع مع مسار المشتري» (Buyer-Seller Alignment) فبدلاً من فرض تسلسل بيعي جاهز على العميل، يكيف رجل البيع أسلوبه وفق الموقع الذي يحتله العميل في رحلة قراره.

3. نموذج البيع الاستفزازي Challenger Sale :

في عام 2011 نشر Matthew Dixon و Brent Adamson كتاب «The Challenger Sale» بعد دراسة استمرت أربع سنوات وشملت أكثر من 6,000 رجل بيع في 100 شركة. النتيجة المفاجئة: أن رجال البيع الأعلى أداء ليسوا من يركز على بناء العلاقات بل من يتحدى تفكير العميل ويقدم له منظوراً جديداً¹.

يتميز نموذج Challenger خمسة ملفات لرجال البيع: العامل الجاد (17%)، بناء العلاقات (21%)، الذئب المنفرد (18%)، حل المشكلات (14%)، والمتحدي (27%) وأثبتت الدراسة أن «المتحدي» يهيمن على أداء المبيعات المعقدة بنسبة 40% من رجال البيع الأعلى أداء.

الجدول رقم: (3-7) السمات الجوهرية لرجل البيع المتحدي (Challenger)

كيف تطور	الأثر على العميل	الوصف	السمة
تطوير محتوى «استفزازي» يكشف كلفة مدركة أو فرصة غائبة	يشعره بأن الوقت مع هذا المندوب مكسب حقيقي	يقدم للعميل رؤية جديدة تقلب فهمه لمشكلته	التعليم (Teaching)
فهم معمق للأدوار والأولويات داخل الحساب	كل متحدث يشعر بأنه مخاطب تحديداً	يكيف رسالته لكل شخصية في مركز الشراء	التخصيص (Tailoring)
تدريب على الثبات الذهني في المفاوضات الصعبة	يشعر العميل بمصداقية واحترام لوقته	لا يتهرب من نقاشات التسعير والصعوبات	التحكم (Taking Control)

¹ Dixon, M. & Adamson, B. (2011). The Challenger Sale. Portfolio/Penguin, p. 14.

7.1.4 مراحل البيع الاستشاري:

يمكننا شرح اهم خطواته واهم نماذج الاسئلة وادوات تطبيقها وفق الجدول التالي :

الجدول رقم : (4-7)مراحل البيع الاستشاري ونماذج الأسئلة وأدوات التطبيق

المرحلة	الهدف الجوهرى	نموذج الأسئلة	أداة التطبيق	معيان النجاح
1. الاستماع العميق	فهم السياق التجارى والإنسانى للعميل	صفوا لي يوما نموذجيا « »فى إدارة هذا الملف	خريطة السياق (Context Map)	العميل يحس بأنك تفهم واقعه حق الفهم
2. التشخيص الدقيق	تحديد المشكلة الجذرية لا الأعراض	ماذا يكلفكم هذا الوضع « (Implication) «سنويا؟	SPIN نموذج كاملا	العميل يدرك بنفسه عمق المشكلة وعواقبها
3. بناء الحل المخصص	تصميم حل يعالج المشكلة المشخصة تحديدا	لو أمكن حل هذا كيف « (Need-Payoff) «يغير عملكم؟	خريطة الحل (Solution Map)	العميل يرى الحل كتطبيق مباشر لاحتياجاته
4. إثبات القيمة	تحويل الفوائد إلى أدلة قابلة للتحقق	هل يمكنكم استخدام « »أرقامكم لحساب العائد؟	ROI Calculator مخصّص	العميل يحسب بنفسه عائدا يبرر الاستثمار
5. الشراكة المستدامة	تعميق العلاقة لما وراء الصفقة	ما الخطوة التالية التي « »تعزز قيمتنا لكم؟	خطة نمو الحساب (Account Growth Plan)	+توسيع +تجديد إحالات من العميل

7.1.5 مقارنة البيع الاستشاري بالبيع التقليدي :

الجدول رقم : (5-7) مقارنة شاملة بين البيع التقليدي والاستشاري

المعيار	البيع التقليدي	البيع الاستشاري	الدليل الأكاديمي
نقطة البداية	المنتج وميزاته	مشكلة العميل وسياقه	Rackham, 1988: الأسئلة تسبق العروض
الأداة الرئيسية	الحجج الإقناعية الجاهزة	الأسئلة والاستماع النشط	SPIN: الاستماع ينتج ثقة أعمق من الحجج
الأفق الزمني	الصفقة الآنية	العلاقة طويلة الأمد	Ingram et al.: CLV يتضاعف بالاستشارية
معيار النجاح	إغلاق الصفقة	حل المشكلة وتحقيق العائد المتفق عليه	Anderson et al.: Value-based metrics
دور رجل البيع	بائع منتج	مستشار أعمال موثوق	Dixon & Adamson: Challenger يعلم
موقف المشتري	هدف للإقناع	شريك في التفكير	Jobber & Lancaster: Collaborative Selling

المعيار	البيع التقليدي	البيع الاستشاري	الدليل الأكاديمي
ما بعد الصفقة	لا اهتمام	متابعة ومراجعة دورية	Kotler & Armstrong: Customer Lifetime Value

7.2 البيع الاجتماعي والرقمي :

يمثل «البيع الاجتماعي» توظيف المنصات الرقمية الاجتماعية لتحديد المشتريين المحتملين وبناء معهم علاقات أولية مبنية على المصداقية المهنية، قبل الانتقال إلى محادثة بيعية رسمية¹. وتشير الأبحاث المشتركة بين LinkedIn و Sales Management Association إلى أن رجال البيع الذين يطبقون البيع الاجتماعي يحققون حصصهم بنسبة أعلى بـ 45%، ويحققون أداءً بيعياً أفضل بنسبة 51% من نظرائهم الذين لا يوظفون المنصات الرقمية².

الجدول رقم (6-7) التمييز بين البيع الرقمي والبيع الاجتماعي

البيع الاجتماعي	البيع الرقمي	الوجه
بناء العلاقات عبر المنصات الاجتماعية قبل البيع	استخدام القنوات الرقمية لإتمام عمليات البيع	التعريف
LinkedIn، Twitter X، القصص المهنية	البريد الإلكتروني، الموقع، تطبيقات الطلب	القناة الرئيسية
أعلى القمع وعي وبناء ثقة	وسط وأسفل القمع تقييم وإغلاق	المرحلة في دورة البيع
بناء صورة احترافية وإنشاء	تسهيل الشراء وإتمام الصفقة	الهدف المباشر

¹ Jobber, D. & Lancaster, G. (2019). Selling and Sales Management (11th ed.). Pearson, p. 186.

² LinkedIn & Sales Management Association. (2022). State of Sales Report. LinkedIn Inc., p. 14.

البيع الاجتماعي	البيع الرقمي	الوجه
حوارات		
مؤشر SSI، معدل التفاعل، الوصول	معدل التحويل، الإيرادات	مقياس القياس
كلاهما ضروري في منهجية البيع الحديثة المتكاملة	كلاهما ضروري في منهجية البيع الحديثة المتكاملة	يكملان بعضهما

عدد مشاهدات الملف	صورة احترافية + ملخص يستهدف العميل + توصيات	25	جودة الملف وانسجامه مع قطاعك	بناء العلامة المهنية
عدد طلبات الاتصال المقبولة	تصفية متقدمة بالمنصب والصناعة	25	قدرتك على تحديد المشتريين المحتملين	إيجاد الأشخاص المناسبين
تفاعل المنشورات (إعجاب + تعليق + مشاركة)	مقالات أسبوعية + تعليق نوعي	25	نشر ومشاركة محتوى ذي قيمة	التفاعل مع المحتوى
معدل الاستجابة للرسائل الخاصة	رسائل مخصصة + دعوات مسببة	25	تطوير شبكة علاقات مهنية حقيقية	بناء العلاقات

7.2.4 أدوات البيع الرقمي: يمكننا التمييز بين عدة أدوات نذكر أهمها :

أ- أداة حلول المبيعات لينكد إن :

تتيح هذه الأداة ما تسميه « LinkedIn الاستماع المعجل » للسوق : تحديد المشترين المناسبين، ورصد الأحداث المشغلة للشراء تغيير مسؤول، إطلاق منتج جديد، توسع وبناء قوائم حسابات استراتيجية قابلة للتحديث اليومي¹.

ب- أتمتة البريد الإلكتروني الذكية:

ان عملية أتمتة البريد الإلكتروني لا تعني رسائل باردة عشوائية. تعني تسلسلات مصممة بعناية وفق مرحلة المشتري: رسالة تثقيفية أولى، ثم دراسة حالة، ثم عرض قيمة، ثم دعوة محددة. وتظهر الأبحاث أن التسلسلات المخصصة تضاعف معدلات الفتح ثلاثة أضعاف مقارنة بالرسائل الجماعية.

ج- الندوات الرقمية (Webinars):

تتيح الندوات الرقمية الوصول إلى مئات العملاء المحتملين في آن واحد بتكلفة لقاء واحد. والتميز الاستراتيجي أن المشاركة تولد بيانات قيمة: من حضر؟ وأي الأسئلة طرح؟ وعلى أي مقطع فتح المايك؟ هذه البيانات تتحول إلى أولويات للمتابعة الفردية.

د نظام إدارة علاقات العملاء عبر الحوسبة السحابية (السحابي CRM) : بات CRM العمود الفقري لأي قوة بيعية حديثة. وأثبتت دراسة Nucleus Research أن كل دولار يستثمر في CRM يعيد ما متوسطه 8.71 دولارا عائد يتجاوز معظم الاستثمارات التقنية الأخرى².

7.3 - البيع القائم على القيمة:

7.3.1 المفهوم والتمييز عن البيع القائم على السعر

«البيع القائم على القيمة هو نهج يركز فيه التواصل البيعي على القيمة الاقتصادية أو الاستراتيجية التي يقدمها الحل للعميل، لا على مواصفاته التقنية أو سعره مقارنة بالمنافسين³».

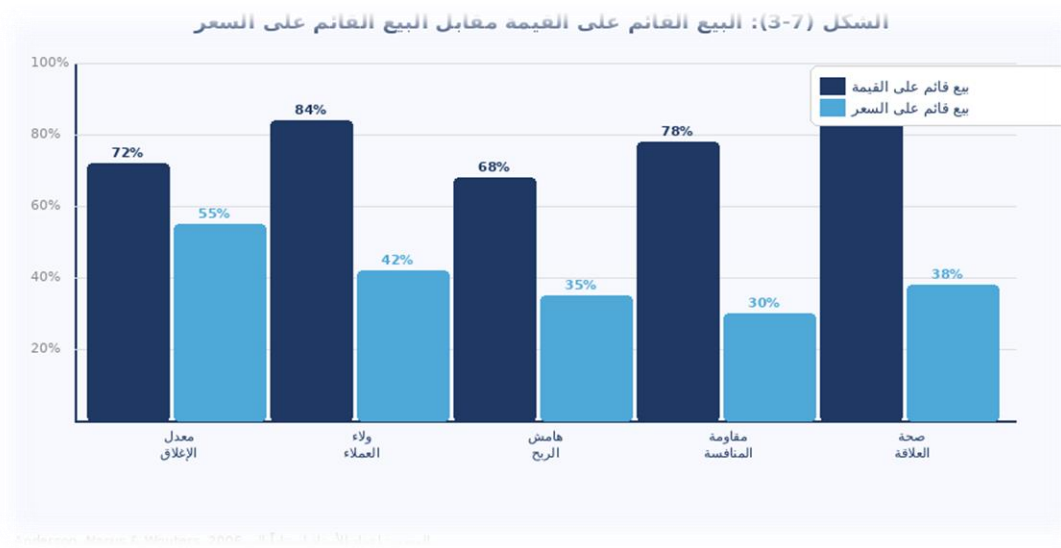
ويميز Futrell بين ثلاثة مستويات من القيمة تعبر عنها الحوارات البيعية: القيمة الوظيفية ماذا يفعل؟، والقيمة الاقتصادية (كم يوفّر؟)، والقيمة الاستراتيجية (كيف يمكن العميل من تحقيق أهدافه الكبرى؟). والمستوى الثالث هو ما يبني الشراكات الأكثر ديمومة⁴.

¹ LinkedIn Sales Solutions. (2023). Sales Navigator Product Overview. LinkedIn Inc., p. 3.

² Nucleus Research. (2014). Technology Value Matrix. Nucleus Research Inc., p. 2.

³ Anderson, J. C., Narus, J. A., & Wouters, M. (2006). Customer Value Propositions in Business Markets. Harvard Business Review, 84(3), 91.

⁴ Futrell, C. M. (2014). Fundamentals of Selling (12th ed.). McGraw-Hill, p. 92.



المصدر: إعداد الأستاذة

7.3.2 بناء القضية القيمة (Value Proposition)

ان القضية القيمة ليست شعارا تسويقيا .هي إجابة دقيقة عن سؤال» :لماذا يجب أن يختارك هذا العميل بالذات على كل بدائله؟ «وهي تستوجب ثلاثة عناصر: نقطة الصدى ،نقطة التمييز والاثبات . والجدول ادناه يبين كيفية الحصول على قيمة يمكن تقديمها للعميل .

الجدول رقم : (8-7) مكونات القضية القيمية الفعالة

المكون	التعريف	سؤال التحقق	مثال من قطاع الخدمات المالية
نقطة الصدى (Resonance)	تلامس ما يقلق العميل فعلا وليس ما نظنه يقلقه	هل يومئ العميل أم يهادن؟	تخفيض تكاليف الامتثال SME التنظيمي في بنوك
نقطة التمييز (Differentiation)	تحدد ما تقدمه أنت ولا يقدمه المنافس	هل يستطيع المنافس قولها بنفسه؟	نظام تنبيه فوري يقلص وقت الاستجابة من ساعات إلى دقائق

المكون	التعريف	سؤال التحقق	مثال من قطاع الخدمات المالية
الإثبات (Substantiation)	تدعم الادعاء بدليل موضوعي قابل للتحقق	هل يستطيع العميل التحقق منها بنفسه؟	عميل مرجعي من نفس تخفيض 40% القطاع حقق في الغرامات

7.3.3 أدوات إثبات القيمة:

تعرف أدوات إثبات القيمة (Value Proof Tools) بأنها مجموعة الوسائل المنهجية والبراهين المادية التي يستخدمها الموردون لتقليل المخاطر المدركة لدى المشتري والتحقق من الوعود التسويقية. تعتمد هذه الأدوات على تقديم أدلة كمية ونوعية (Quantitative & Qualitative Evidence) تثبت قدرة المنتج أو الخدمة على توليد عوائد اقتصادية أو تشغيلية ملموسة، مما ينقل عملية البيع من مجرد عرض للمميزات إلى إثبات الجدوى الاقتصادية (Business Case). وتشمل هذه الأدوات دراسات الحالة الموثقة، ونماذج العائد على الاستثمار (ROI)، والشهادات المرجعية، والعروض التجريبية الحية، حيث تهدف جميعها إلى بناء الثقة المؤسسية وتقليص الفجوة بين التوقعات والأداء الفعلي

الجدول: (7-9) أدوات إثبات القيمة للعميل

تحذير	أقوى حالة استخدام	كيف تبني	المنطق	الأداة
احذر الأرقام التفاضلية غير المبررة	عملاء يتخذون قرارات مالية رسمية	تكلفة المشكلة الراهنة مقابل تكلفة الحل +التوفير	يترجم الفائدة إلى مبلغ مالي	حساب ROI
يستلزم بيانات دقيقة عن تكاليف العميل	منافسة بسعر أعلى لكن تكلفة إجمالية أدنى	السعر + صيانة + وقت +تكاليف التحول	يقارن الكلفة الكاملة لا السعر الفوري فقط	تكلفة الملكية الإجمالية TCO

تحذير	أقوى استخدام	حالة	كيف تبني	المنطق	الأداة
الجهة المرجعية يجب أن تكون مستعدة وراضية	العميل المشكك الذي يريد دليلا لا كلاما	اختيار عميل راضٍ من قطاع مشابه	يقدم دليلا بشريا من عميل مماثل نجح	الزيارات المرجعية	
ضع حدودا للتجربة وتوقيتا للقرار	قرارات ضخمة تتطلب تخفيض المخاطر	نطاق محدود بمؤشرات واضحة ومقيسة	يتيح تجربة القيمة قبل الالتزام الكامل	العينة التجريبية	

7.4 نموذج المبيعات متعدد القنوات:

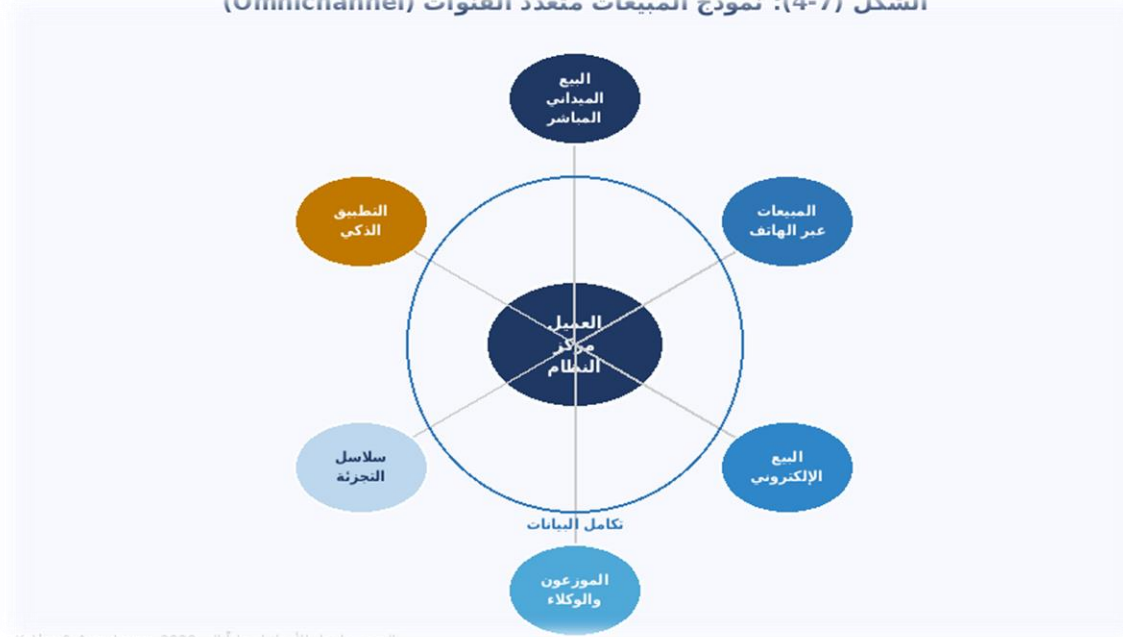
يعني «نموذج Omnichannel في المبيعات تقديم تجربة شراء متكاملة ومتسقة عبر جميع القنوات الممكنة، بحيث يكمل كل قناة قنواتٍ أخرى دون أن تنقطع تجربة العميل¹».

ويميز كوتلر بين ثلاثة نماذج متطورة: متعدد القنوات (Multi-channel) حيث القنوات متوازية لكن مستقلة، وبشكل عبر القنوات (Cross-channel) حيث يمكن الانتقال بينها، وشامل القنوات (Omnichannel) حيث تجربة المشتري واحدة بلا انقطاع بصرف النظر عن القناة².

¹ Kotler, P. & Armstrong, G. (2020). Principles of Marketing (18th ed.). Pearson, p. 420.

² Kotler, P. & Keller, K. L. (2016). Marketing Management (15th ed.). Pearson, p. 512.

الشكل (7-4): نموذج المبيعات متعدد القنوات (Omnichannel)



Kotler & Armstrong, 2020

المصدر: إعداد الأستاذة استنادا إلى Kotler & Armstrong, 2020

7.5 الذكاء الاصطناعي وتقنيات البيانات في المبيعات:

يؤكد Ingram وزملاؤه أن انتشار تقنيات الذكاء الاصطناعي في المبيعات أحدث تحولاً كبيراً من «إدارة مبيعات مدفوعة بالأنشطة» إلى «إدارة مبيعات مدفوعة بالبيانات» يتيح لرجل البيع التركيز على ما يجيد البشر وحدهم فعله: البناء الإنساني للثقة¹. ففي السابق كان رجل البيع التقليدي يعتمد الحدس في تحديد أولوياته .

جدول (7-12): توظيفات الذكاء الاصطناعي في دورة المبيعات

أمثلة على الأدوات	الأثر الكمي المرصد	الوصف	التوظيف
Salesforce Einstein, HubSpot AI	رفع معدل إغلاق الصفقات بنسبة 30-35%	تصنيف آلي للعملاء وفق احتمالية شرائهم	التنبؤ بالعملاء (Lead Scoring)
Clari, Gong.io	تحسين دقة التنبؤ من 20%± إلى 5%±	تحليل حالة كل صفقة والتنبؤ بإغلاقها	تحليل خط الأنابيب (Pipeline)

¹ Ingram et al. (2019). Sales Management (9th ed.). Routledge, p. 338.

أمثلة على الأدوات	الأثر الكمي المرصد	الوصف	التوظيف
			Analytics)
Seismic, Showpad, Highspot	رفع معدل التفاعل مع المحتوى بنسبة 45%	اقتراح المحتوى المناسب لكل عميل في كل مرحلة	توصيات المحتوى
Gong.io, Chorus.ai	تحديد نمط المحادثات الفائزة بدقة 76%	تحليل صوتي لمكالمات البيع لاستخراج رؤى قابلة للتعلم	تحليل المكالمات
Vendavo, Pricefx	رفع هامش الربح 2-4 نقاط مئوية	تعديل الأسعار والعروض وفق بيانات السوق اللحظية	التسعير الديناميكي

6.7. ادارة العلاقة مع العملاء كأداة استراتيجية :

كثيرا ما يعامل CRM كأداة توثيق وهو كذلك في وظيفته الأولى .لكنه في جوهره نظام ذاكرة مؤسسية تراكم فيها كل تفاعل مع العميل لتبني فهما لا يستطيع أي فرد بناءه منفردا .والفرق بين CRM كأداة إدارية و CRM كأداة استراتيجية:

الجدول : (13-7) كأداة إدارية مقابل CRM كأداة استراتيجية

CRM الاستراتيجي	CRM الإداري	البعد
التنبؤ بما سيحدث وتوجيه قرارات اليوم	توثيق ما حدث	الهدف
قراءة التنبيهات +اتخاذ إجراء استباقي	تسجيل الزيارات والمكالمات	الاستخدام اليومي
رجل البيع لتحسين توقيت	المدير للرقابة	المستفيد الأساسي

البعد	CRM الإداري	CRM الاستراتيجي
		وجوده عمله
مؤشر النجاح	نسبة اكتمال البيانات	معدل إغلاق الصفقات + CLV + دقة التنبؤ
الفلسفة	الرقابة على الماضي	بناء الميزة التنافسية المستقبلية

7.6 البيع القائم على الحسابات الاستراتيجية (Account-Based Selling)

«استراتيجية ABS تعاكس منطق البيع التقليدي: بدلا من صيد شبكة واسعة أملا في إيجاد مشتر، تحدد أولا الحسابات التي تستحق الاستثمار ثم تركز لها مواردك بيعيا وتسويقيا وتقنيا¹».

تشير الأبحاث إلى أن الشركات التي تطبق ABS بصورة منهجية تحقق متوسط صفقات أعلى بنسبة 171% ومعدل إغلاق أعلى بنسبة 38%، كما تتخفض تكلفة اكتساب العميل بنسبة 30% مقارنة بالبيع التقليدي².

7.6.2 معايير اختيار الحسابات الاستراتيجية

جدول (7-14) معايير اختيار الحسابات الاستراتيجية في ABS

المعيار	السؤال التشخيصي	الوزن في القرار	تحذير
الإيراد المحتمل	ما الحجم الأقصى للأعمال مع هذا الحساب؟	30%	الإيراد الأعلى لا يعني بالضرورة الأجدى
توافق الحل	هل لدينا ما يحتاجه فعلا بعمق؟	25%	بدون توافق حقيقي ستكون الصفقة مكلفة ومتعبة
إمكانية الوصول	هل يمكن الوصول	20%	حساب كبير لكن مغلق

¹ Ingram et al. (2019). Sales Management (9th ed.). Routledge, p. 325.

² ITSMA & ABM Leadership Alliance. (2020). Account-Based Marketing Research Report, p. 6.

تحذير	الوزن في القرار	السؤال التشخيصي	المعيار
=إنفاق دون عائد		لصانع القرار؟	
الوقت غير المناسب يضيع أفضل الصفقات	15%	هل هناك ألم حالي يبحث عن حل؟	استعداد الحساب
توافق ضعيف = توترات تشغيلية مكلفة	10%	هل ثقافة العميل تتناسب مع أسلوب عملنا؟	توافق القيم

كيف أقدم قيمتي لهذا الشخص تحديدا؟	قبل كل اجتماع	مواضيع وأسئلة لكل اجتماع مع كل شخصية	خطة المحادثات 7.6.3
هل الحساب ينمو أم يتراجع؟	شهريا	معدل الاستجابة، رضا الحساب، تكرارية الشراء	مؤشرات علاقة الحساب

دراسات الحالة التطبيقية

7.7.1 الحالة الأولى: شركة برمجيات جزائرية

شركة جزائرية ناشئة تقدم برامج إدارة الموارد البشرية للمؤسسات الصغيرة كانت تعتمد نهجا تقليديا : عرض المنتج + قائمة الميزات + سعر تنافسي .معدل إغلاق الصفقات بعد الزيارة الأولى لم يتجاوز 12%.

التشخيص الاستشاري: أجرى مدير المبيعات تحليلا لـ 20 زيارة مسجلة فاكتشف أن رجال البيع يقضون 80% من وقت الزيارة في العرض و 20% في الاستماع .النموذج يجب أن يعكس.

الإصلاحات المنفذة وفق مراحل Rackham:

1. إعادة تصميم الزيارة الأولى بـ 70% استماع وأسئلة SPIN و 30% عرض موجز مبني على ما سمع.
2. إضافة وثيقة «تقرير التشخيص» تقدم في الزيارة الثانية وتثبت فهم الشركة لواقع العميل.
3. إدراج حسابات ROI مبنية على أرقام العميل ذاته لا أرقام الشركة.

جدول (7-16) نتائج الانتقال إلى البيع الاستشاري

التغير	بعد 6 أشهر	قبل التحول	المؤشر
+133%	28%	12%	معدل إغلاق الصفقات
+63%	520,000 دج	320,000 دج	متوسط حجم الصفقة
-16%	38 يوما	45 يوما	طول دورة البيع
+36%	79%	58%	معدل تجديد العقود

7.7.2 الحالة الثانية: موزع صناعي عربي تطبيق Omnichannel

موزع صناعي عربي كبير كان يعتمد قوة بيعية ميدانية (50 مندوبا) ومنصة تجارة إلكترونية لا تتفاعل مع CRM. النتيجة: عملاء يطلبون إلكترونيا دون متابعة بيعية، ومندوبون يزورون عملاء اشترى للتو دون معرفتهم.

مشروع الدمج شمل ثلاثة محاور:

- ◀ توحيد قاعدة البيانات: ربط CRM بمنصة التجارة الإلكترونية في الوقت الفعلي.
 - ◀ سجل عميل كامل: كل طلب إلكتروني أو مكالمة أو زيارة في نفس الملف.
 - ◀ مندوب «هجين» متخصص: لكل عميل كبير مندوب يرفع جميع قنواته.
- بعد عام: ارتفع رضا العملاء من 6.4/10 إلى 8.2/10، وارتفع متوسط الطلب الواحد بنسبة 34%، وانخفضت الطلبات المتضاربة والملغاة بنسبة 71%.

7.7.3 الحالة الثالثة: شركة تقنية دولية ABS في السوق الإماراتي

أرادت شركة تقنية دولية اختراق السوق الإماراتي في الخدمات المالية .بدلا من إطلاق قوة بيعية واسعة اختارت :ABS حددت 20حسابا استراتيجيا فقط بنوك وشركات تأمين وصناديق استثمار لكل حساب من العشرين:

- ◀ خُصَّص مدير حساب +محلل صناعي +خبير تقني.
 - ◀ أعدت «خريطة الحساب «تحدد كل صانع قرار وكل مؤثر وأسلوب التواصل المناسب.
 - ◀ أطلق محتوى تسويقي مخصَّص لكل حساب (دراسة حالة من قطاعه تحديدا.
- بعد 18 شهرا: فازت الشركة بـ 11حسابا من (55%) 20، بمتوسط عقد 4.2مليون دولار.

المحاضرة الثامنة : الرقابة على المبيعات وتقييم الاداء البيعي

تمهيد:

ان الرقابة على المبيعات ليست إدارة بالخوف أو الضغط، بل هي قراءة منهجية للواقع تمكن المدير من تمييز رجل البيع الذي يحتاج إلى تدريب من ذاك الذي يحتاج إلى تحفيز، ورجل البيع الذي يعمل في منطقة استثنائية من ذاك الذي ينتج دون طاقته بسبب قصور يمكن معالجته . هذا التمييز الدقيق هو ما يفرق الرقابة العلمية عن الإدارة بالانطباع.

تؤكد الأدبيات الإدارية أن المؤسسات التي تعتمد أنظمة رقابة بيعية منهجية تتجاوز حصصها البيعية بمعدل 28% فوق المتوسط القطاعي، وتسجل معدل دوران لرجال البيع أدنى بنسبة 23% وهو ما يثبت أن الرقابة الصحيحة لا تضغط بل تمكن¹.

¹ Aberdeen Group. (2017). Sales Management: The Best in Class Approach. Aberdeen Research, p. 4.

1. مفهوم الرقابة على المبيعات ومستوياتها

8.1.1 تعريف الرقابة البيعية:

تعرف «الرقابة على المبيعات على انها المنظومة الإدارية التي تتيح قياس الأداء البيعي الفعلي، ومقارنته بالمعايير والأهداف المخططة، وتحديد الانحرافات، وتصحيحها بإجراءات مناسبة ومنهجية¹». ويضيف Dalrymple وCron أن الرقابة ليست غاية في حد ذاتها بل هي الحلقة التي توصل نتائج التنفيذ بدورة التخطيط التالية: ما نتعلمه من بيانات الأداء اليوم يعيد تغذية أهداف الغد بمعلومات أكثر دقة وواقعية².

8.1.2 مستويات الرقابة البيعية الثلاثة:

لا تعمل الرقابة البيعية في مستوى واحد. إنها منظومة مترتبة تخاطب كل منها سؤالاً مختلفاً:

الجدول (8-1): مستويات الرقابة البيعية الثلاثة

المسؤول	الأدوات الرئيسية	الأفق الزمني	التركيز	المستوى
المدير العام + مدير المبيعات	تحليل الحصة السوقية، CLV، تحليل محفظة المنتجات	سنوي / متوسط المدى	مسار المؤسسة ككل هل نسير في الاتجاه الصحيح؟	الاستراتيجي
مدير المبيعات الوطني / الإقليمي	جداول الأداء مقابل الحصة، تقارير مناطق، مؤشرات النشاط	شهري / ربعي	كفاءة تنفيذ خطط المبيعات هل الفرق تتفقد كما خُطِّط؟	التشغيلي
مدير المنطقة المباشر	تقارير الزيارات، CRM، مقابلات تقييم الأداء	أسبوعي / شهري	أداء كل رجل بيع بالتفصيل أين نقاط القوة والضعف؟	الفردى

¹ Churchill, G. A., Ford, N. M., & Walker, O. C. (2009). Sales Force Management (10th ed.). McGraw-Hill, p. 502.

² Dalrymple, D. J. & Cron, W. L. (2004). Sales Management: Concepts and Cases (8th ed.). Wiley, p. 380.

8.1.3 دورة الرقابة البيعية :

تتمثل دورة الرقابة البيعية في خمس مراحل تشكل حلقة متكاملة لا بداية حتمية لها وهي :

1. رسم المعايير :تحديد مؤشرات الأداء (KPIs) المرتبطة بالأهداف المخططة، وهي المرجعية التي سيقاس إليها كل شيء لاحقاً.
2. قياس الأداء الفعلي :جمع بيانات الأداء من مصادرها CRM، تقارير ميدانية، بيانات مالية وتحويلها إلى أرقام مقارنة.
3. المقارنة والتحليل :وضع الأداء الفعلي وجها لوجه مع المعايير واستخراج الانحرافات بنسبها واتجاهاتها.
4. تشخيص الانحرافات :تحديد الأسباب الجذرية لا الأعراض - هل الانحراف هيكلي منطقة صعبة؟ أم سلوكي تقصير (؟ أم مهاري) نقص تدريب؟
5. الإجراءات التصحيحية :التدخل الملائم لكل نوع من الانحرافات - تدريب، حوافز، إعادة هيكلة، مراجعة الحصص، أو تغيير المنطقة.

8.2 مؤشرات الأداء البيعي ولوحة القياس:

8.2.1 تصنيف مؤشرات الأداء البيعي

الخطأ الأكثر شيوعاً في ممارسات قياس الأداء البيعي هو التركيز شبه الكامل على مؤشر واحد :رقم الأعمال .وهذا التركيز الأحادي يعطي صورة ناقصة ومضللة في بعض الأحيان .فرجل البيع الذي حقق حصته لكنه منح خصومات مسرفة وفتح حسابات ضعيفة الجدوى وأضر بالعلاقات مع عملاء استراتيجيين .

يمكننا ان نقسم مؤشرات الأداء البيعي إلى فئتين جوهريتين ينبغي الجمع بينهما وهما :

◀ **مؤشرات النشاط : (Activity Metrics / KAls)** تقيم الجهد الميداني المبذول عدد الزيارات، المكالمات، العروض، الاتصالات الجديدة .يتحكم فيها رجل البيع مباشرة ولذلك تعد الأكثر قابلية للإدارة.

◀ **مؤشرات النتائج : (Outcome Metrics / KOIs)** تقيم المخرجات الفعلية حجم المبيعات، هامش الربح، عدد العملاء الجدد .تتأثر بعوامل خارج سيطرة رجل البيع ولذلك يجب قراءتها بعيداً عن الأحكام المتسرعة.

الشكل (2-8): لوحة مؤشرات الاداء البيعي (Sales Dashboard)



المصدر: دليل الأعمال المتوازن إلى Kaplan & Norton, 1992 وIngram et al., 2019

المصدر: إعداد الأستاذة استنادا إلى Kaplan & Norton, 1992 وIngram et al., 2019

8.2.2 لوحة الأداء المتوازن البيعية:

استعيرت بطاقة الأداء المتوازن التي طورها Kaplan و Norton عام 1992 لتطبّق على المبيعات بصورة توازن بين المنظورات المالية والعلائقية والتشغيلية والتعليمية. فالمؤسسة التي تركز على مؤشر الأداء المالي وحده تخاطر بتحسين اليوم على حساب غد أكثر قيمة¹.

الجدول رقم (2-8) مؤشرات الأداء البيعي بالتصنيف والدور الوظيفي

التردد المقترح	ما يحذّر منه	المؤشرات الرئيسية	الفئة
أسبوعي	يرتفع لكن النتائج تتراجع → مشكلة في الكفاءة لا الكمية	عدد الزيارات، المكالمات، العروض المقدمة، الاتصالات الجديدة	مؤشرات النشاط (KAI)
شهري	يرتفع بأساليب ضارة → خصومات + وعود مضللة	حجم المبيعات، هامش الربح، عدد العملاء الجدد، التجديدات	مؤشرات النتائج (KOI)

¹ Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard. Harvard Business Review, 70(1), p. 71.

التردد المقترح	ما يحذر منه	المؤشرات الرئيسية	الفئة
شهري	تتخفص مع ارتفاع النشاط → جودة الهدف مشكلة	نسبة الإغلاق، متوسط حجم الصفقة، معدل الزيارة/مبيعة	مؤشرات الكفاءة (KPI)
ربعي	ينخفض رغم ارتفاع المبيعات → خطر على المستقبل	رضا العملاء NPS، معدل الاحتفاظ، CLV، معدل الإحالة	مؤشرات العميل (CXI)
شهري	Pipeline ضعيف → نتائج سلبية قادمة قبل أن تظهر	صفقات في الـ Pipeline، دقة التنبؤ، مبيعات 30-60-90 يوم	مؤشرات التوقع (FI)

8.3 تحليل الأداء البيعي :

ان عملية تحليل المبيعات ليس قراءة جدول ومقارنة رقمين .إنه رحلة نزول من الصورة الكبرى إلى التفصيل الدقيق من رقم الأعمال الكلي إلى الزيارة الميدانية الفردية لتحديد أين تكمن الفرصة وأين يكمن الخطر، وبأي قدر وفي أي اتجاه. وهذا يجعل المؤسسة تحرص على ضمان اداء كل المستويات.



المصدر: إعداد الأستاذة استنادا إلى Dalrymple & Cron, 2004

8.3.1 تحليل رقم الأعمال:

من اجل تحليل قيم رقم الاعمال يمكننا الاختيار بين عدة معايير او اسس ومن اهم هذه الاسس نذكر ما يلي :

أ- التحليل العمودي حسب المنتج:

يعد هذا التحليل الأبسط والأسرع :ما حصة كل خط منتجات من رقم الأعمال الإجمالي؟ وهل تتوافق هذه الحصة مع التوقع الاستراتيجي؟ الخطر هنا هو خط منتجات يدر 40% من الإيرادات لكنه لا يمثل سوى 15% من هامش الربح هذا خلل استراتيجي يكشفه التحليل العمودي.

ب- التحليل المقطعي حسب المنطقة:

مقارنة أداء المناطق المختلفة بعضها ببعض تنتج رؤى أعمق حين تحسب نسبة تحقيق كل منطقة لحصتها (لا مجرد رقم مبيعاتها المطلق). (فمنطقة تحقق 120% من حصتها في سوق صعب تستحق إشادة أكثر من منطقة تحقق 110% في سوق سهل.

ج- التحليل الزمني:

مقارنة الأداء في فترات متتالية تكشف الاتجاهات :هل الأداء في تحسن مستمر؟ هل يتذبذب موسمياً؟ هل ثمة انخفاض مفاجئ في شهر بعينه؟ التحليل الزمني ينبه إلى المشكلة قبل أن تستفحل.

8.3.2 تحليل الربحية :

نجد كثير من المؤسسات تركز على رقم الأعمال وتهمل الجانب الأكثر أهمية الربحية.

اذ ان تحليل الربحية يستلزم التمييز بين مستويين:

الجدول رقم (3-8) مستويات تحليل الربحية في إدارة المبيعات

الدرس الإداري	الصيغة	ما يقيسه	المستوى
مندوب يبيع بخصومات مسرقة يخفّض الهامش حتى لو يرفع رقم الأعمال	الإيراد - تكلفة البضاعة ÷ الإيراد × 100	الفرق بين الإيراد وتكلفة البضاعة المبيعة	هامش الربح الإجمالي (Gross Margin)
صفقات كبيرة بتكاليف بيع ضخمة قد تكون أقل جدوى من صفقات أصغر	الإيراد - تكلفة البضاعة - تكاليف البيع المباشرة	الهامش الصافي لكل صفقة بعد تكاليف البيع المباشرة	هامش مساهمة الصفقة

الدرس الإداري	الصيغة	ما يقيسه	المستوى
بتكاليف أدنى			
20% من العملاء يولدون 80% من الأرباح في أغلب المؤسسات	إيرادات العميل - تكاليف البضاعة + تكاليف الخدمة)	عائد صاف من كل عميل بعد تكاليف خدمته	ربحية العميل (Customer Profitability)

8.3.3 تحليل الحصة السوقية:

تسمح قراءة الحصة السوقية بالتمييز بين ثلاثة أنماط للنمو هي النمو الحقيقي الذي يرفع الحصة والنمو الانعكاسي الذي يجاري توسع السوق فقط والتراجع المقنع الذي يمثل نمواً أبطأ من معدل السوق مما يعني خسارة نسبية. وبناء عليه لا يعد رقم المبيعات المطلق مؤشراً كافياً بمعزل عن أداء السوق ككل حيث إن المؤسسة التي تحقق نمواً بنسبة 5% في سوق ينمو بنسبة 15% تعتبر خاسرة لحصتها السوقية فعلياً رغم زيادة مبيعاتها. وتحسب الحصة السوقية وفق المعادلة التالية:

$$\text{الحصة السوقية} = \text{مبيعات المؤسسة} \div \text{مبيعات السوق الإجمالية} \times 100$$

8.4 تقييم أداء رجل البيع الفردي:

يتميز Ingram وزملاؤه بين مصدرين رئيسيين لمعلومات تقييم أداء رجل البيع: المصادر الموضوعية التي تستقى من بيانات قابلة للتحقق CRM، تقارير المبيعات، شكاوى العملاء والمصادر الذاتية التي تعتمد على الحكم الشخصي للمدير المباشر. والتقييم الأكثر دقة يجمع بين المصدرين¹.

الجدول (4-8) مصادر معلومات تقييم رجل البيع ومزايا كل منها

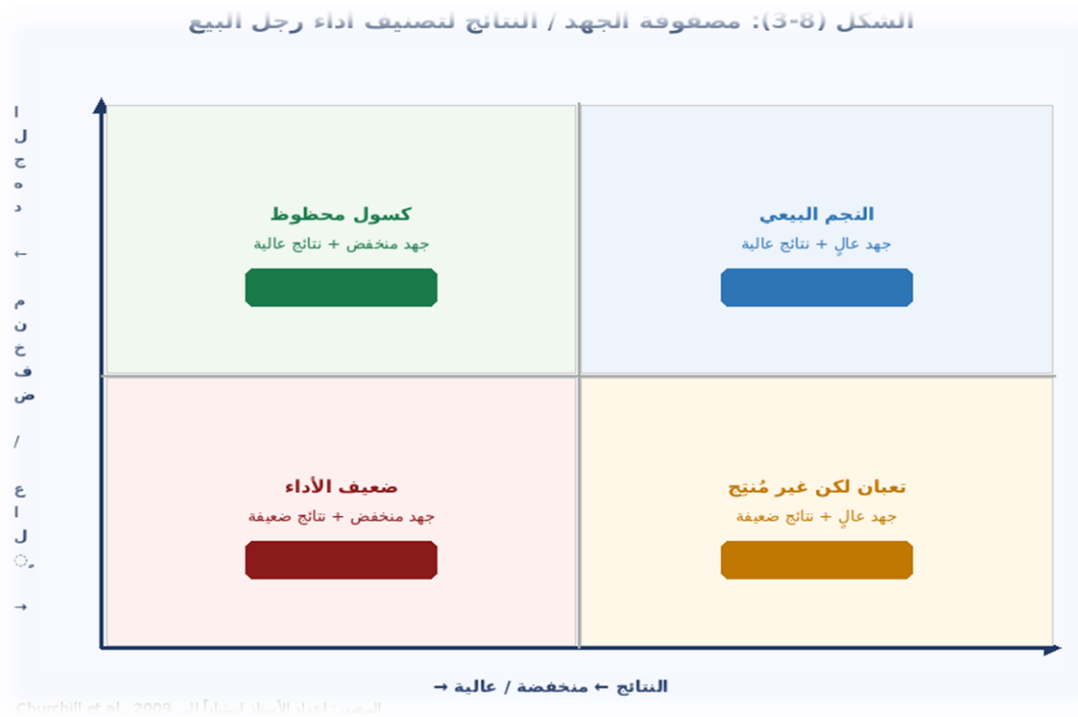
محدودياته	مزاياه	البيانات التي يوفرها	المصدر
يقيم الكمية لا الكيفية - 1000 زيارة ضعيفة 700 زيارة قوية	موضوعي تماماً وقابل للمقارنة عبر الزمن	تاريخ كل زيارة، حجمها، نتيجتها، عملاء اتصل بهم	سجل مبيعات CRM

¹ Ingram, T. N., LaForge, R. W., Avila, R. A., Schwepker, C. H., & Williams, M. R. (2019). Sales Management (9th ed.). Routledge, p. 382.

محدودياته	مزاياه	البيانات التي يوفّرها	المصدر
تركز على النتائج وتتجاهل الجهد الكامن	سريعة وموحّدة ومرجعية للمدير	المبيعات، الحصة المحققة، الهامش، العملاء الجدد	تقارير الأداء الشهرية
تكلفة وقت عالية - نتيجة غير ممثلة إن كانت مرة واحدة	تكشف الجودة والكفاءة النوعية	ملاحظة مباشرة لأسلوب التعامل مع العملاء	المرافقة الميدانية
قد تكون متحيزة - العملاء غير الراضين أكثر تعبيراً	تحكم القيمة من منظور الأهم	مستوى رضا العملاء عن التعامل مع المندوب	تغذية راجعة من العملاء
التحيز الإيجابي لدى أغلب الناس يشوه الصورة	يعمق النقاش ويولد التملك	رأي رجل البيع في أدائه ومعوقاته	التقييم الذاتي

8.4.2 مصفوفة الجهد والنتائج :

من أكثر الأدوات التحليلية عملية في تقييم القوة البيعية هي مصفوفة الجهد/النتائج. وفكرتها بسيطة وعميقة في آن معا: رجل البيع ليس مجرد رقم مبيعاته بل تقاطع بين ما يبذله وما يحققه. وهذا التقاطع ينتج أربعة ملفات مختلفة كلياً في دلالتها وفي الاستجابة الإدارية المطلوبة.



المصدر: إعداد الأستاذ استناداً إلى Churchill et al., 2009

جدول (5-8): ملفات مصفوفة الجهد/النتائج والاستجابة الإدارية المناسبة

الاستجابة الإدارية	الأسباب الشائعة	الوصف	الملف
الاحتفاظ + التكريم + منحه مسؤوليات قيادية لتنميته	مهارة + دافعية + منطقة جيدة	أفضل حالات رجل البيع : طاقة عالية ومنتجة	النجم البيعي جهد عال + نتائج عالية
أعد تقييم المنطقة، استثمر إمكانته الكامنة بتحد أكبر	منطقة استثنائية أو موروث علاقات	ينجح رغم قلة مجهوده - منطقة سهلة أو عميل وفي	كسول محظوظ جهد منخفض + نتائج عالية
تحليل جودة الزيارات + تدريب +مراجعة المنطقة	ضعف مهارات +هدف خاطئ +منطقة صعبة	يبذل لكن لا يحصّل - مشكلة كيفية لا كمية	تعبان غير منتج جهد عال +نتائج ضعيفة
تدخل عاجل :حوار مباشر، خطة تحسين، وفي حالات إعادة التقييم الجذري	فقدان الدافعية +مشكلة شخصية +احتراق	أخطر الأوضاع - يؤثر على ثقافة الفريق كله	ضعيف الأداء جهد منخفض +نتائج ضعيفة

ج- الأخطاء الشائعة في تقييم أداء رجل البيع: وفيما يلي نستعرض أهم الأخطاء التي يقع فيها مقيمو رجال البيع وهو ما يؤثر سلباً على نتائج المؤسسة و الباعة على حد سواء

الجدول: (6-8) الأخطاء الشائعة في تقييم أداء رجل البيع

كيف تتجنبه	التأثير	الوصف	الخطأ
قيم كل مؤشر بصورة مستقلة قبل التقييم الكلي	تقييم إيجابي عام يخفي ثغرات حقيقية	السماح للانطباع الإجمالي بالتأثير على كل جانب	تأثير الهالة (Halo Effect)
راجع السجل الكامل قبل المقابلة	نتيجة استثنائية تلون صورة الفترة الكاملة	التركيز على الأشهر الأخيرة فقط	التحيز للحدث (Recency Bias)
الترزم بالبيانات وكن شجاعاً في التقييم الحقيقي	يفقد التقييم قيمته التفريقية	تجنب التقييمات المتطرفة إما لتجنب الصراع أو التحفظ	الميل للوسط
ضع معايير موضوعية قبل التقييم وأشرك مقيماً ثانياً	يضر بالعدالة ويدمر ثقة الفريق	تقييم من يشبهك بأداء أفضل	التشابه والتعاطف

8.5 تشخيص الانحرافات البيعية وإجراءاتها التصحيحية:

8.5.1 أنواع الانحرافات البيعية

حين تظهر بيانات الأداء انحرافاً عن المعيار، السؤال الحاسم ليس كم كبير الانحراف؟ «بل» من أي نوع هو؟ لأن نوع الانحراف هو الذي يحدد التدخل المناسب. وأكثر الأخطاء شيوعاً هو تطبيق نفس الاستجابة على انحرافات ذات أسباب مختلفة.

جدول : (7-8)أنواع الانحرافات البيعية وأسبابها وإجراءاتها

الإجراء التصحيحي المناسب	الأعراض التشخيصية	الأسباب الجذرية	نوع الانحراف
تدريب على مهارات البيع +مرافقة ميدانية +تحليل جودة الزيارات	يزور كثيرا لكن يغلق قليلًا نسبة الإغلاق منخفضة	مشكلة كفاءة :أسلوب البيع ضعيف أو هدف الزيارة خاطئ	انحراف الحصة نشاط كاف +نتائج ضعيفة
حوار مباشر +مراجعة حوافز +تحديد الأسباب الشخصية	عدد الزيارات دون المعيار رغم وجود وقت كاف	مشكلة دافعية أو تنظيم وقت أو إرهاق	انحراف النشاط نشاط منخفض + نتائج ضعيفة
مراجعة الحصة وإعادة تقييم إمكانية المنطقة	الانحراف يتكرر عبر فترات رغم تغيير المندوب	إمكانية السوق في المنطقة أقل مما فُرضت عليه الحصة	انحراف المنطقة جهد عال لكنه محدود بطبيعة السوق
تعديل هيكل العمولة + تدريب على المنتج + مسابقة مخصصة	مبيعات خط منتجات بعينه دون المعيار عبر الفريق	المنتج أقل عمولة أو أصعب بيعاً أو جديد	انحراف المنتج إهمال خط منتج
خطة استعادة +زيارات متابعة +تحليل أسباب المغادرة	ارتفاع معدل فقد العملاء الحاليين	تدهور جودة الخدمة أو ضعف المتابعة بعد البيع	انحراف العلاقة خسارة عملاء موجودين

8.5.2سلم الاجراءات التصحيحية:

لا يوجد تدخل مثالي صالح لكل حالة .والحكمة الإدارية تكمن في اختيار التدخل المتناسب مع طبيعة الانحراف وشدته .وثمة مبدأ مهم في التدخل التصحيحي :ابدأ بالتعليمي قبل العقابي، وبالدايم قبل الإلزامي.

الجدول رقم : (8-8) سلم التدخلات التصحيحية لأداء رجل البيع

ما يقيسه للتحقق من أثره	متى يستخدم	الإجراء	المستوى
معدل الإغلاق بعد الشهر الأول من التدريب	نتائج ضعيفة + نشاط كاف → مشكلة كفاءة	تدريب مستهدف على المهارة الضعيفة	1التعليمي
تحسن في أسلوب الزيارة خلال أسبوعين	ضعف نوعي يصعب تحديده من التقارير	مرافقة ميدانية مع تغذية راجعة فورية	2التوجيهي
ارتفاع النشاط في أسبوعين	نشاط منخفض رغم المهارة	إعادة تصميم الحوافز أو إضافة تحد خاص	3التحفيزي
أداء المنطقة بعد إعادة الضبط	الانحراف متكرر بمندوبين مختلفين في نفس المنطقة	مراجعة الحصة أو المنطقة	4الهيكلية
تحقق الأهداف المحددة في الخطة خلال 60-90 يوما	استنفاد المستويات الأربعة السابقة	خطة تحسين الأداء (PIP) الرسمية	5التصديدي
تقييم تأثير القرار على الفريق والعملاء	فشل خطة التحسين مع وضوح عدم الملاءمة	إعادة التوجيه أو إنهاء العلاقة الوظيفية	6الجزري

8.5.3 كيفية إدارة رجل البيع ضعيف الأداء :

من أصعب مهام مدير المبيعات وأكثرها أثرا إدارة الضعف الأدائي .ومدير المبيعات الذي يتجنب هذه المحادثة ويتركها تتراكم يضر بالشخص المعني وبالفريق والمؤسسة في آن معا .والمسار الصحيح يجمع بين المهنية والإنسانية:

- ◀ ابدأ بافتراض حسن النية :قبل أن تشخص تقصيرا، تحقق أولا من أن كل الموارد والدعم متاحان.
- ◀ افصل الشخص عن الأداء» :أثق في كفاءتك وأنت تعرف ذلك لكن نتائج هذا الربع تستلزم نقاشا صريحا».
- ◀ حدد الأهداف المحددة والجدول الزمني في خطة التحسين بوضوح قابل للقياس.
- ◀ تابع بانتظام ووفر الدعم المطلوب خطة التحسين دون دعم هي إجراء شكلي لا تطوير حقيقي.

8.6.1 الحالة الأولى: شركة توزيع دوائي جزائرية

واجهت شركة توزيع دوائي جزائرية تحديا رقابيا زمنا 30 :مندوبا يرفعون تقارير أسبوعية يدوية لا تقرأ في الغالب، ومدير مبيعات يكتشف الانحرافات في نهاية الربع حين يتأخر التصحيح عادة .وكان القرار : بناء منظومة رقابة علمية متكاملة.

المنهجية المنفذة وفق دورة الرقابة الخماسية:

1. رسم المعايير :تحديد خمسة مؤشرات أداء لكل مندوب :عدد زيارات أسبوعي، نسبة إغلاق شهرية، هامش ربح، عدد عملاء جدد، معدل تجديد.
 2. قياس متكامل :استبدلت التقارير الورقية بتطبيق مبيعات يحدث CRM في الوقت الفعلي.
 3. لوحة متابعة أسبوعية :ترسل تلقائيا للمدير في كل إثنين تلون المنبهات :أخضر في الهدف. أصفر تحذير(، أحمر)تدخل عاجل
 4. مقابلات ربعية هيكلية :مع كل مندوب بناء على بيانات لوحة المتابعة.
- الجدول رقم : (8-9)مؤشرات الأداء قبل وبعد تطبيق منظومة الرقابة

التغير	بعد سنة	قبل التطبيق	المؤشر
+6 أسابيع مبكرة	خلال أسبوعين	في نهاية الربع	دقة اكتشاف الانحرافات
+28%	78%	61%	معدل تحقيق الحصص
+22%	21.2%	17.4%	هامش الربح الإجمالي
-46%	21%	39%	معدل دوران المندوبين

8.6.2 الحالة الثانية :بنك خليجي توظيف مصفوفة الجهد/النتائج

أجرت إدارة المبيعات في بنك خليجي متوسط الحجم تقييما ربعيا لـ 45مدير علاقات باستخدام مصفوفة الجهد/النتائج، لأول مرة بديلا عن التقييم التقليدي المعتمد على رقم المبيعات وحده.

نتائج التصنيف 12 :نجما (27%)، « 8كسالى محظوظين(18%) »، « 11متعبين غير منتجين » (24%)، 14ضعيف أداء (31%)

الاستجابات الإدارية المخصصة:

- ◀ النجوم :منحوا قيادة مشاريع ومقترح لهم مسار إدارة الحسابات الكبرى.
 - ◀ الكسالى المحظوظون :أعيدت دراسة مناطقهم وأضيفت تحديات جديدة + حصص معدلة.
 - ◀ المتعبون غير المنتجين :برنامج تدريب مكثف لمدة ثلاثة أشهر بمرافقة ميدانية أسبوعية.
 - ◀ ضعاف الأداء :حوارات صريحة وخطط تحسين فردية .بعد ستة أشهر 8 :منهم تحسنوا وانتقلوا للربعين الآخرين، و 6أنهوا العلاقة طوعا أو إداريا.
- الدرس :مصفوفة الجهد/النتائج وفرت للمدير خارطة تدخل دقيقة بدلا من التعامل مع الفريق ككتلة واحدة.

الخاتمة :

وفي ختام هذه المطبوعة يمكننا القول اننا انطلقنا من بناء إطار نظري راسخ يميّز بدقة بين مفهوم البيع بوصفه فعلا ميدانيا مباشرا، ومفهوم إدارة المبيعات بوصفها منظومة إدارية شاملة تضم ثلاثة محاور متكاملة: المحور الاستراتيجي، والمحور التشغيلي، والمحور الإداري. كما أبرزت العلاقة التكاملية بين إدارة المبيعات والتسويق، وبيّنت موقع البيع الشخصي ضمن المزيج الترويجي.

كما قدمت هذه المطبوعة لطلبة الماستر تخصص تسويق الخدمات خارطة معرفية متكاملة لإدارة المبيعات، تجمع بين الصرامة الأكاديمية المستندة إلى أحدث الأدبيات العلمية، وبين التطبيق الميداني عبر حالات مؤسسية جزائرية وعربية وعالمية. نتمنى التوفيق والنجاح للطلبة الاعزاء في الحياة العلمية والمهنية .

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
1	مقدمة
4	المحاضرة الأولى :مدخل إلى إدارة المبيعات
4	مفهوم البيع وإدارة المبيعات
5	مفهوم البيع
5	تعريف إدارة المبيعات
6	الفرق الجوهرى بين البيع وإدارة المبيعات
8	أهداف إدارة المبيعات
8	الأهداف الكمية
9	الأهداف النوعية
9	الأهداف الاجتماعية والأخلاقية
10	العلاقة بين إدارة المبيعات والتسويق
10	التمييز المفاهيمي في ضوء الأدبيات النظرية
10	موقع إدارة المبيعات في المزيج التسويقي
11	إدارة المبيعات الأداة الترويجية

12	بيئة إدارة المبيعات
12	البيئة الداخلية
13	البيئة الخارجية
14	وظائف مدير المبيعات
14	الوظائف الإدارية الكلاسيكية في سياق المبيعات
15	وظائف مدير المبيعات
16	حالات تطبيقية
18	المحاضرة الثانية: تطور وظيفة البيع وأهميتها في المؤسسة
18	المراحل التاريخية لتطور وظيفة البيع
19	دوافع تطور مفهوم وظيفة البيع
19	المرحلة الأولى: توجه الإنتاج قبل 1930
19	المرحلة الثانية: توجه البيع 1930-1950
20	المرحلة الثالثة: توجه التسويق 1950-1980
20	المرحلة الرابعة: توجه العلاقات 1980-2000
21	المرحلة الخامسة: توجه القيمة المشتركة الراهن
22	وظيفة البيع في الهيكل التنظيمي للمؤسسة

23	أنماط الموقع التنظيمي
24	العلاقات التنسيقية لقسم المبيعات
24	العلاقة بين التسويق والمبيعات
24	أنماط البيع
24	تصنيف البيع حسب طبيعة العلاقة التجارية
26	تصنيف البيع حسب أسلوب التواصل
27	البيع الرقمي
27	عملية البيع الشخصي
28	مرحلة الاستكشاف والتأهيل
29	مرحلة العرض البيعي :أسلوب FAB
29	معالجة الاعتراضات
30	إنهاء الصفقة
31	أهمية وظيفة البيع في المؤسسة الحديثة
31	البيع مصدر الإيرادات الأول
31	البيع مصدر المعلومات السوقية الأكثر موثوقية
32	البيع مختبر الاستراتيجية

32	البيع محرك الولاء والقيمة الدائمة للعميل
32	البيع مدرسة القيادة
33	حالات تطبيقية
34	المحاضرة الثالثة: تخطيط المبيعات
34	مفهوم تخطيط المبيعات ومراحله
34	تعريف تخطيط المبيعات
35	الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي للمبيعات
36	دورة تخطيط المبيعات
38	تحديد أهداف المبيعات
39	نموذج: التحليل العلمي المعمق
39	أنواع الأهداف البيعية
40	هرمية الأهداف البيعية
40	التنبؤ بالمبيعات
41	المشتقات الثلاثة للتنبؤ
41	الأساليب الكمية للتنبؤ
42	الأساليب النوعية للتنبؤ

43	بناء نموذج هجين للتنبؤ
44	مثال تطبيقي :نموذج التنبؤ في مجمع صناعي
44	الحصص البيعية
45	ميزانية المبيعات
46	مكونات ميزانية المبيعات الشاملة
47	أسلوب الأهداف والمهام
48	حالات تطبيقية
50	المحاضرة الرابعة :تنظيم وإدارة القوى البيعية
50	مفهوم تنظيم القوة البيعية
51	العلاقة التكاملية بين مكونات التنظيم البيعي
52	العوامل المحددة لاختيار شكل التنظيم البيعي
52	الهيكل التنظيمية للقوى البيعية
52	الهيكل الجغرافي
53	الهيكل حسب المنتج
54	الهيكل حسب العميل
55	الهيكل الهجين

56	تحديد الحجم الأمثل للقوة البيعية
56	أسلوب العبء البيعي
58	أسلوب التحليل الهامشي
59	أسلوب نسبة المبيعات
59	تصميم المناطق البيعية وإدارتها
59	معايير تصميم المنطقة البيعية
60	خطوات تصميم المنطقة البيعية
61	إدارة الوقت الميداني
61	إعادة تصميم المناطق
63	حالات تطبيقية
66	المحاضرة الخامسة: توظيف وتدريب رجال البيع
66	تخطيط الاحتياجات من رجال البيع
66	الإطار المنهجي لتخطيط القوى البيعية
67	تحليل الوظيفة البيعية: النواة المنهجية
68	الاستقطاب
68	تعريف الاستقطاب

69	مصادر الاستقطاب
70	الاستقطاب الرقمي
70	الاختيار
70	تعريف الاختيار
71	نموذج جبل الجليد للكفاءات البيعية
72	أدوات الاختيار
74	سمات رجل البيع الناجح
75	التوجيه والإدماج المهني
75	تدريب رجال البيع
75	تعريف تدريب المبيعات
76	المكونات الثلاثة للتدريب البيعي الفعّال
76	دورة برنامج التدريب البيعي :التحليل المرحلي
79	محاور برنامج التدريب البيعي الشامل
79	أساليب التدريب البيعي :المقارنة والاختيار
81	نموذج إعادة رسم توزيع ميزانية التدريب
82	تقييم فاعلية التدريب

82	نموذج كيركباتريك :الإطار الأكثر قبولاً
83	قياس العائد على الاستثمار التدريبي (ROI)
85	حالات تطبيقية
87	المحاضرة السادسة :تحفيز القوى البيعية ونظم الحوافز
87	مفهوم التحفيز
88	التحفيز مقابل الرضا الوظيفي
89	خصوصية التحفيز في ميدان المبيعات
89	أهم النظريات للتحفيز
90	نظرية ماسلو
91	نظرية هيرزبرغ
93	نظرية التوقع لفروم
94	نظرية ماكلياند
95	نظام التعويض البيعي
97	هياكل العمولة المتنوعة
97	الحوافز غير المالية
98	الاعتراف والتكريم

98	التطوير المهني كحافز
98	مسابقات المبيعات
99	شروط المسابقة البيعية الفعّالة
100	تشخيص مشكلات التحفيز وعلاجها
100	الأداء المتوسط الراكذ
101	الاحتراق الوظيفي
102	حالات تطبيقية
104	المحاضرة السابعة :استراتيجيات البيع الحديثة
104	البيع الاستشاري
104	تعريف البيع الاستشاري
105	مسار المشتري ومحاذاته مع البيع الاستشاري
105	نموذج البيع الاستفزازي Challenger Sale :
106	مراحل البيع الاستشاري
107	مقارنة البيع الاستشاري بالبيع التقليدي
108	البيع الاجتماعي والرقمي
110	أدوات البيع الرقمي

110	البيع القائم على القيمة
110	المفهوم والتمييز عن البيع القائم على السعر
111	بناء القضية القيمة (Value Proposition)
111	أدوات إثبات القيمة
112	نموذج المبيعات متعدد القنوات
113	الذكاء الاصطناعي وتقنيات البيانات في المبيعات
114	البيع القائم على الحسابات الاستراتيجية (ABS)
116	معايير اختيار الحسابات الاستراتيجية
117	حالات تطبيقية
118	المحاضرة الثامنة: الرقابة على المبيعات وتقييم الأداء البيعي
119	مفهوم الرقابة على المبيعات ومستوياتها
119	تعريف الرقابة البيعية
119	مستويات الرقابة البيعية الثلاثة
120	دورة الرقابة البيعية
120	مؤشرات الأداء البيعي ولوحة القياس
120	تصنيف مؤشرات الأداء البيعي

121	لوحة الأداء المتوازن البيعية
122	تحليل الأداء البيعي
122	تحليل رقم الأعمال
123	تحليل الربحية
124	تقييم أداء رجل البيع الفردي
125	مصفوفة الجهد والنتائج
127	تشخيص الانحرافات البيعية وإجراءاتها التصحيحية
127	أنواع الانحرافات البيعية
128	سلم الإجراءات التصحيحية
129	كيفية إدارة رجل البيع ضعيف الأداء
130	حالات تطبيقية
131	الخاتمة
132	قائمة المراجع

● قائمة الجداول ●

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01-02	تحليل مقارن شامل بين مفهوم البيع ومفهوم إدارة المبيعات	7
01-04	مقارنة شاملة بين التسويق وإدارة المبيعات	10
01-05	مقارنة أدوات الترويج في المزيج التسويقي	11
02-02	مقارنة للمراحل الخمس لتطور وظيفة البيع	21
02-03	مقارنة أنماط الموقع التنظيمي لقسم المبيعات	23
02-05	تحليل خصائص أنماط البيع حسب طبيعة العلاقة التجارية	25
02-06	أدوار مركز الشراء في البيع B2B	26
02-07	مقارنة النماذج العلمية الرئيسية لعملية البيع الشخصي	27
02-09	تطبيق نموذج FAB في العرض البيعي	29
02-10	أنواع الاعتراضات البيعية وأساليب التعامل معها	30
02-11	تقنيات الإغلاق البيعي	30
02-12	النتائج قبل وبعد تطبيق نموذج البيع الاستشاري	33
03-02	الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي للمبيعات	35

39	بطاقة الأداء المتوازن لإدارة المبيعات	03-06
41	المستويات الثلاثة لتقدير المبيعات	03-07
42	تقييم أسلوب رأي القوة البيعية في التنبؤ	03-08
43	بناء نموذج هجين للتنبؤ بالمبيعات	03-09
44	أنواع الحصص البيعية ومؤشرات القياس	03-11
46	مكونات ميزانية المبيعات ونماذج التوزيع	03-13
47	تحليل مقارن لأساليب إعداد ميزانية المبيعات	03-14
48	نتائج الانتقال إلى التخطيط المنهجي في المبيعات	03-15
51	مقارنة التعريفات العلمية لتنظيم القوة البيعية	04-01
52	العوامل الداخلية والخارجية المحددة لشكل التنظيم البيعي	04-02
55	الفروق بين رجل البيع العادي ومدير الحساب الرئيسي	04-03
56	المقارنة الشاملة بين الهياكل التنظيمية للقوى البيعية	04-05
57	تطبيق أسلوب العبء البيعي في شركة توزيع	04-06
58	مزايا وحدود أسلوب العبء البيعي	04-07
58	تطبيق التحليل الهامشي لتحديد الحجم الأمثل للقوة البيعية	04-08

04-09	المقارنة بين أساليب تحديد الحجم الأمثل للقوة البيعية	59
04-10	معايير تصميم المناطق البيعية	60
04-13	مؤشرات الحاجة لإعادة تصميم المناطق البيعية	62
04-14	مؤشرات الأداء قبل وبعد إعادة الهيكلة البيعية	63
04-15	نتائج تطبيق نموذج KAM في المجموعة المصرفية	65
05-05	سمات رجل البيع الناجح من مراجع علمية متعددة	74
06-01	المحاور المشتركة في تعريفات التحفيز	87
06-02	الفروق الجوهرية بين التحفيز والرضا الوظيفي	88
06-03	التحديات التحفيزية الخاصة برجل البيع	89
06-04	تطبيق هرم ماسلو على تحفيز القوى البيعية	90
06-05	عوامل الوقاية وعوامل التحفيز عند هيرزبرغ	92
06-06	مكونات نموذج فروم للتوقع	93
06-07	نظرية ماكلياند مطبقة على ملفات رجال البيع	94
06-08	مكونات نظام التعويض البيعي ووظيفة كل مكون	95
06-09	تحليل مقارن لأنظمة التعويض البيعي	96

99	أهداف مسابقات المبيعات	06-12
102	مؤشرات الأداء قبل وبعد إصلاح نظام التعويض	06-16
105	السمات الجوهرية لرجل البيع المتحدي (Challenger)	07-03
107	مراحل البيع الاستشاري ونماذج الأسئلة وأدوات التطبيق	07-04
108	مقارنة شاملة بين البيع التقليدي والبيع الاستشاري	07-05
109	التمييز بين البيع الرقمي والبيع التقليدي	07-06
111	مكونات القضية القيمة (Value Proposition)	07-08
112	أدوات إثبات القيمة للعميل	07-09
115	CRM كأداة إدارية مقابل CRM كأداة استراتيجية	07-13
119	مستويات الرقابة البيعية	08-01
121	مؤشرات الأداء البيعي بالتصنيف والدور	08-02
123	مستويات تحليل الربحية في إدارة المبيعات	08-03
124	مصادر معلومات تقييم رجل البيع ومزايا كل مصدر	08-04
126	الأخطاء الشائعة في تقييم أداء رجل البيع	08-06
128	سلم التدخلات التصحيحية لأداء رجل البيع الضعيف	08-08

130	مؤشرات الأداء قبل وبعد تطبيق منظومة الرقابة	08-09
-----	---	-------

● قائمة الأشكال ●

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01-01	المحاور الثلاثة الكبرى لإدارة المبيعات	8
01-02	العلاقة بين التسويق وإدارة المبيعات	10
01-03	بيئة إدارة المبيعات: الداخلية والخارجية	12
01-04	الوظائف الإدارية الكلاسيكية في سياق المبيعات	14
01-05	كفاءات مدير المبيعات: المجموعات الثلاث الرئيسية	15
02-01	المراحل التاريخية لتطور وظيفة البيع	19
02-02	الموقع التنظيمي لقسم المبيعات في هيكل المؤسسة	22
02-03	النماذج العلمية الرئيسية لعملية البيع الشخصي	28
03-01	دورة تخطيط المبيعات: المراحل الست	37
03-02	مصفوفة أنسوف للخيارات الاستراتيجية للمبيعات	38
03-03	نموذج SMART لتحليل الأهداف البيعية	39
04-01	الهياكل التنظيمية الأربعة للقوى البيعية	52
04-02	الهيكل حسب العمل: نموذج KAM	55

04-03	خطوات تصميم المناطق البيعية المنهجي	60
05-01	مصادر الاستقطاب الداخلية والخارجية لرجال البيع	69
05-05	نموذج جبل الجليد للكفاءات البيعية	71
05-06	دورة برنامج التدريب البيعي :المراحل المتتالية	77
05-07	أساليب التدريب البيعي :المقارنة والاختيار	80
05-08	نموذج كيركباتريك لتقييم فاعلية التدريب :المستويات الأربعة	82
05-09	قياس العائد على الاستثمار التدريبي (ROI)	83
06-01	هرم ماسلو للحاجات مطبقاً على القوى البيعية	90
06-02	نموذج هيرزبرغ :عوامل الوقاية وعوامل التحفيز	91
06-03	نموذج فروم للتوقع في تحفيز رجال البيع	93
06-04	الحوافز غير المالية وأثرها على الأداء البيعي	98
07-01	مستويات القضية القيمة للعميل	111
07-02	نموذج المبيعات متعدد القنوات (Omnichannel)	112
08-01	لوحة الأداء المتوازن البيعية :المنظور الرباعي	121
08-02	هرمية تحليل رقم الأعمال البيعي	122

125	مصفوفة الجهد والنتائج لتقييم رجال البيع	08-03
-----	---	-------

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

1. أبو قحف، عبد السلام. (2006). إدارة المبيعات والتوزيع. الدار الجامعية، الإسكندرية.
2. الخضيرى، محسن أحمد. (2009). فن البيع وإدارة القوى البيعية. مكتبة مدبولي، القاهرة.
3. حداد، محمد عبيدات. (2011). إدارة قوة المبيعات. دار المسيرة، عمان.
4. جاد الرب، سيد محمد. (2010). إدارة المبيعات والتسويق. مكتبة الشقري، القاهرة.
5. عواد، خليل. (2015). إدارة المبيعات. دار الفكر الجامعي، عمان.
6. عمر، وصفي عقيلي. (2008). مبادئ إدارة المبيعات. دار وائل للنشر، عمان.
7. كوتلر، فيليب وكيفن لين كيلر. (2016). إدارة التسويق. ترجمة دار المريخ، الرياض.

المراجع الأجنبية: ثانياً

1. Aberdeen Group. (2017). Sales Planning: The Key to Top Performance. Aberdeen Research.
2. Aberdeen Group. (2017). Sales Management: The Best in Class Approach. Aberdeen Research.
3. Aberdeen Group. (2018). Sales Onboarding & Training Report. Aberdeen Research.
4. Anderson, R. E., Hair, J. F., & Bush, A. J. (2010). Professional Sales Management (4th ed.). McGraw-Hill.
5. Cascio, W. F. (2006). Managing Human Resources (7th ed.). McGraw-Hill.
6. Churchill, G. A., Ford, N. M., & Walker, O. C. (2009). Sales Force Management (10th ed.). McGraw-Hill.
7. Cron, W. L. & DeCarlo, T. E. (2010). Dalrymple's Sales Management (11th ed.). Wiley.
8. Dalrymple, D. J. & Cron, W. L. (2004). Sales Management: Concepts and Cases (8th ed.). Wiley.
9. Dixon, M. & Adamson, B. (2011). The Challenger Sale: Taking Control of the Customer Conversation. Portfolio/Penguin.
10. Drucker, P. F. (1973). Management: Tasks, Responsibilities, Practices. Harper & Row.
11. Futrell, C. M. (2014). Fundamentals of Selling: Customers for Life (12th ed.). McGraw-Hill.
12. Gartner Research. (2020). Future of Sales Report. Gartner Inc.
13. Gartner Research. (2022). Future of Sales 2025 Report. Gartner Inc.
14. Herzberg, F. (1966). Work and the Nature of Man. World Publishing.

15. Ingram, T. N., LaForge, R. W., Avila, R. A., Schwepker, C. H., & Williams, M. R. (2019). Sales Management: Analysis and Decision Making (9th ed.). Routledge.
16. Jobber, D. & Lancaster, G. (2019). Selling and Sales Management (11th ed.). Pearson.
17. Kotler, P. & Armstrong, G. (2020). Principles of Marketing (18th ed.). Pearson.
18. Kotler, P. & Keller, K. L. (2016). Marketing Management (15th ed.). Pearson Education.
19. Manning, G. L. & Reece, B. L. (2014). Selling Today: Partnering to Create Value (13th ed.). Pearson.
20. Maslow, A. H. (1954). Motivation and Personality. Harper & Row.
21. McCall, M., Lombardo, M., & Morrison, A. (1988). The Lessons of Experience. Lexington Books.
22. McClelland, D. C. (1961). The Achieving Society. Van Nostrand.
23. Phillips, J. J. (2003). Return on Investment in Training and Performance Improvement Programs (2nd ed.). Butterworth-Heinemann.
24. Rackham, N. (1988). SPIN Selling. McGraw-Hill.
25. Rackham, N. & DeVincentis, J. (1999). Rethinking the Sales Force. McGraw-Hill.
26. Reichheld, F. F. (1996). The Loyalty Effect. Harvard Business School Press.
27. Spencer, L. M. & Spencer, S. M. (1993). Competence at Work: Models for Superior Performance. Wiley.
28. Stanton, W. J., Buskirk, R. H., & Spiro, R. L. (2002). Management of a Sales Force (11th ed.). McGraw-Hill.
29. Vroom, V. H. (1964). Work and Motivation. Wiley.
30. Zoltners, A. A., Sinha, P., & Lorimer, S. E. (2004). Sales Force Design for Strategic Advantage. Palgrave Macmillan.
31. Zoltners, A. A., Sinha, P., & Lorimer, S. E. (2009). Building a Winning Sales Force. AMACOM.

Journal Articles & Research Papers:

1. Anderson, J. C., Narus, J. A., & Wouters, M. (2006). Customer Value Propositions in Business Markets. Harvard Business Review.
2. Ansoff, H. I. (1957). Strategies for Diversification. Harvard Business Review.
3. Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management goals and objectives. Management Review.
4. Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard Measures That Drive Performance. Harvard Business Review.
5. Kirkpatrick, D. L. & Kirkpatrick, J. D. (2006). Evaluating Training Programs: The Four Levels (3rd ed.). Berrett-Koehler.

6. Levitt, T. (1960). Marketing Myopia. Harvard Business Review, 38(4).
7. Linstone, H. A. & Turoff, M. (1975). The Delphi Method. Addison-Wesley.
8. Talley, W. J. (1961). How to Design Sales Territories. Journal of Marketing, 25(3).

Reports & Industry Research:

1. Gallup. (2022). State of the Global Workplace Report. Gallup Inc.
2. ITSMA & ABM Leadership Alliance. (2020). Account-Based Marketing Research Report.
3. LinkedIn & Sales Management Association. (2022). State of Sales Report. LinkedIn Inc.
4. LinkedIn Talent Solutions. (2022). Global Talent Trends Report. LinkedIn Inc.
5. Nucleus Research. (2014). Technology Value Matrix Report. Nucleus Research Inc.
6. Society for Human Resource Management. (2022). Talent Acquisition Report. SHRM.