

## واقع البيع الشخصي وإدارة المبيعات في شركات الإعلان في سورية

الدكتور غياث ترجمان

جامعة دمشق – كلية الاقتصاد

### الملخص

أدى صدور قانون الاستثمار رقم ١٠ لعام ١٩٩١ إلى حدوث تغيرات جذرية في طبيعة وآلية السوق الذي أصبح أكثر تعقيداً، حيث سيطرت عليه (سوق المشتري) واشتدت فيه حدة المنافسة، كل هذا ترافق بظهور شركات جديدة كشركات الإعلان.

إن جوهر المشكلة يكمن في عدم حدوث أي تغير مواز في آلية عمل الشركات، حيث استمر المديرون بالاعتماد على التقدير الشخصي في إدارة شركاتهم، لذلك يهدف هذا البحث بداية إلى دراسة وتحليل المراحل المختلفة للعملية البيعية التي يقوم بها مندوبو شركات الإعلان، بهدف تقييم درجة كفاءتهم، ومن ثم الكشف عن الأسباب والمعوقات الحقيقية التي حالت دون قيامهم بتحقيق المستوى المطلوب من الكفاية، من خلال دراسة وتحليل الوظائف والمهام التي تقوم بها إدارة المبيعات والتي لها علاقة مباشرة بأداء المندوبين.

أخيراً يقدم البحث بعض الحلول والتوصيات الهادفة إلى رفع كفاءة عمل إدارة المبيعات، والتي ستؤدي بدورها إلى تحسين ورفع كفاءة مندوبي البيع فيها.

## المقدمة:

يعرف التسويق بأنه: نظام علمي متكامل تتفاعل فيه مجموعة من الأنشطة المصممة لتخطيط و تسعير وترويج وتوزيع السلع والخدمات المطلوبة من قبل المستهلكين الحاليين والمتوقعين .

لو حاولنا تسليط الضوء على نشاط الترويج - باعتباره أحد عناصر المزيج التسويقي الهامة - لوجدنا أنه يتكون من مجموعة عناصر تعرف بالمزيج الترويجي وتشمل:

( الإعلان، البيع الشخصي، النشر، تنشيط المبيعات، العلاقات العامة ) تهدف هذه الأنشطة الترويجية إلى تحويل العميل من حالة عدم الوعي بالسلعة أو الخدمة، إلى حالة الوعي الكامل والاقتناع بالسلوك الشرائي.

يعدّ البيع الشخصي<sup>1</sup> أحد أهم عناصر المزيج الترويجي، ويمكن القول بأن هذا النشاط يعدّ الوسيلة شبه الوحيدة المعتمدة في شركات الإعلان، ولعل السبب يعود إلى الطبيعة الخاصة لعملائها، والحاجة لنقل رسالة اتصالية ذات طابع خاص ومعقد - كخدمة الإعلان - لكل عميل، لذا فإن أي إخفاق في أداء مندوبي الإعلان لمهامهم البيعية سيفقد باقي أنشطة الشركة معناها، وسيلغي مبررات وجودها.

يلاحظ في وقتنا الحاضر ازدياد أهمية ودور مندوبي الإعلان في سورية، لطرفي الاتصال، فبالنسبة لعملاء شركات الإعلان<sup>2</sup> نجد أن نسبة كبيرة منهم لم تتوافر لديهم بعد القناة الكافية بضرورة وأهمية الإعلان، وماز الوا يفقدون في بيئتهم التنظيمية للمختصين في مجال التسويق عموماً، والترويج خصوصاً، وهنا تظهر أهمية أن يتمتع مندوبو الإعلان بالكفاءة العالية، كي يستطيعوا إدراك ومعرفة حاجات عملائهم، ومن ثم مساعدتهم في حل مشاكلهم من خلال تقديم الحقائق، والوصول معهم إلى أعلى منفعة يمكن تحقيقها من خلال توظيف واستثمار أموالهم في الترويج والإعلان.

أما شركات الإعلان فيتميز النشاط البيعي فيها بالصعوبة والتعقيد، حيث المجالات البيعية غير الملموسة (كوكالات الإعلان) تعد من أصعب النشاطات، لأن الجهود البيعية تكون غير مركزة، ومتأثرة بالعديد من المتغيرات البيعية البيئية في السوق المستهدفة<sup>3</sup>، يضاف إلى ذلك عدم توافر الإيمان الكافي بعد بجدوى الإعلان في سورية، والاختلاف الكبير في طبيعة وصفات عملاء شركات الإعلان، مع غياب المختصين لديهم بالتسويق والترويج خصوصاً، ووقوع متخذي القرار في المستويات الإدارية العليا (أصحاب الشركات على الأغلب)، نلاحظ مما سبق أن هذه الشركات بأمس الحاجة إلى مندوبي مبيعات على درجة كبيرة من الكفاءة، والقدرة على القيام بواجباتهم ومسؤولياتهم بكفاية عالية، وبرأينا فهذا غير ممكن إذا لم تتوافر إدارة مبيعات قادرة على القيام بواجباتها ومسؤولياتها على أسس علمية .

1- البيع الشخصي يتميز عن باقي عناصر المزيج الترويجي بأنه وسيلة اتصال شخصية، تتضمن تماساً مباشراً وجهاً لوجه مع العميل.

2- شركات الإعلان- قصد بها المؤسسات المتخصصة بالنشاط الإعلاني، سواء ما تخصص منها بتقديم خدمات الإعلان المتكاملة أو الجزئية، والشركات مالكة وسائل الإعلان.

3- عبيدات محمد ابراهيم، إدارة المبيعات (مدخل سلوكي)- عمان - دار المستقبل ١٩٩٥ ص ١٠٣

لما كان تحديد كفاءة المندوبين لا يمكن أن يتم من خلال الربط بين الكفاءة وحجم المبيعات، - وذلك لتعدد العوامل المؤثرة في حجم المبيعات -، فإننا سنعمد في بحثنا هذا إلى دراسة وتحليل مختلف مراحل العملية البيعية التي يقوم بها مندوبو شركات الإعلان، لتحديد مستوى كفاءتهم كذلك سنعمل على الكشف عن الأسباب والمعوقات التي تحول دون قيام هؤلاء المندوبين بعملهم بالكفاية المطلوبة، من خلال دراسة وتحليل الوظائف والمهام التي تقوم بها إدارة المبيعات من حيث إدارة قوى البيع، وبعض الوظائف والمهام المتعلقة بإدارة النشاط البيعي بما يخدم أهداف بحثنا هذا، ومن ثم العمل على تقديم مجموعة من الحلول والتوصيات اللازمة لرفع كفاءة عمل إدارة المبيعات في شركات الإعلان.

### أهداف البحث:

- ◀ إثارة اهتمام المسؤولين في القطاع العام، نحو أهمية ضرورة استخدام مندوبي مبيعات يتمتعون بالكفاءة اللازمة للقيام بالعملية البيعية، خصوصاً إذا علمنا بغياب هذا العنصر الهام من عناصر الترويج في شركات القطاع العام.
- ◀ محاولة إثبات أن تركيز شركات الإعلان على الإجراءات الشكلية دون التركيز على الجوهر، من خلال إنشاء جهاز إداري متمثل بإدارة المبيعات، قائم على أسس غير علمية، لن يؤدي إلا إلى زيادة في تكاليف البيع مقارنة مع حجم المبيعات المنخفض، والإساءة إلى سمعة وصورة الشركة في السوق.
- ◀ تدعيم فئات شركات الإعلان، في أن إقامة إدارة للمبيعات حسب المفهوم الحديث للتسويق بالاعتماد على الأسس العلمية السليمة، هو الوسيلة الوحيدة لبقاء واستمرار شركات الإعلان في السوق، وأن المصاريف اللازمة لذلك ما هي إلا استثمار مثمر سيعطي مردوده الكبير من المدى الطويل.
- ◀ تقديم عدد من التوصيات والمقترحات لتحسين واقع البيع الشخصي وإدارة المبيعات، ومن ثمَّ زيادة كفاءة وقدرة مندوبي شركات الإعلان، بما يخدم ويحقق مصالح طرفي الاتصال (شركات الإعلان وعملائها) وكذلك المستهلكين النهائيين للسلع والخدمات، من خلال استفادتهم القصوى من فوائد الإعلان الجيد.

### مشكلة البحث:

أدى صدور قانون الاستثمار رقم (١٠) لعام ١٩٩١ إلى نشوء وظهور أنشطة وأعمال جديدة، ومنها شركات الإعلان، التي يملكها ويديرها أفراد لا يملكون المؤهلات اللازمة ولا الخبرة في مثل هذه الأعمال، وفي الوقت نفسه فإن التغييرات الجذرية التي طرأت على ظروف السوق وأدت إلى تعقدها، وبدء ظهور منافسة جديدة وسيطرة سوق المشتري، لم يرافقها أي تغيير في العقلية الإدارية، والتي ظلت تعتمد في عملها على الخبرة والتقدير الشخصي مما أدى في نهاية المطاف إلى انخفاض في كفاءة قيام إدارات هذه الشركات بأعمالها، ومن ضمنها إدارة المبيعات

التي انعكست آثار انخفاض كفاءة قيامها بوظائفها وواجباتها على إخفاق مندوبي المبيعات في تأدية العمل بكفاءة وكفاية، ومن ثمَّ فإنَّ هذا البحث سوف يتطرق إلى الإجابة عن السؤالين الآتيين:

- ١ - كيف يقوم مندوبو شركات الإعلان بإنجاز العملية البيعية؟
- ٢ - كيف تقوم إدارة المبيعات في شركات الإعلان بإنجاز وظائفها وواجباتها، التي لها تأثير مباشر في تأدية مندوبيها لعملهم بكفاءة، وهل تعتمد الأسس الموضوعية، العلمية في ذلك؟

## فرضيات البحث

### الفرضية الأساسية الأولى:

يوجد انخفاض واضح في كفاءة مندوبي شركات الإعلان.

- الفرضية الفرعية الأولى :

يغيب التخطيط والإعداد للعملية البيعية وكذلك الأنشطة غير البيعية، من جدول أعمال مندوبي شركات الإعلان.

- الفرضية الفرعية الثانية :

يعتقد عملاء شركات الإعلان بأن مندوبي هذه الشركات تنقصهم الكفاءة والقدرة على إجراء اللقاءات البيعية.

### الفرضية الأساسية الثانية

يسيطر التقدير الشخصي وعدم الموضوعية سيطرة كاملة على إدارة المبيعات في شركات الإعلان والتي يقوم بمسؤولياتها أشخاص غير مؤهلين لهذا المنصب.

- الفرضية الفرعية الأولى :

تتمركز سلطة اتخاذ معظم القرارات المتعلقة بإدارة المبيعات بيد المدير العام (صاحب الشركة)، وتتصف مؤهلات وقدرات المسؤول عن إدارة المبيعات بعدم ملاءمتها للقيام بمهام هذه الإدارة.

- الفرضية الفرعية الثانية :

يعتمد فقط على التقدير الشخصي في عملية اختيار مندوبي شركات الإعلان.

- الفرضية الفرعية الثالثة :

لا تتوافر الحدود الدنيا من الأسس اللازمة للقيام بعملية تدريب المندوبين بشكل فعال في شركات الإعلان.

- الفرضية الفرعية الرابعة :

سياسة التحفيز في شركات الإعلان لا تساعد في دفع مندوبيها لبذل قصارى جهودهم.

**- الفرضية الفرعية الخامسة:**

يتم توزيع مندوبي شركات الإعلان على العملاء بشكل عفوي واعتباطي .

**- الفرضية الفرعية السادسة :**

يسيطر التقدير الشخصي على عملية تقييم أداء مندوبي شركات الإعلان .

**منهجية البحث**

يتألف مجتمع البحث من جميع شركات الإعلان الموجودة في مدينة دمشق، والتي تضم بين إدارتها إدارة للمبيعات، ويوجد فيها مندوبون وقد بلغ عددها ( ١٤ ) شركة إعلان، أما بالنسبة لباقي شركات الإعلان وعددها ( ٣٦ ) شركة فهي إما مسجلة اسماً (دون وجود فعلي لها)، أو تعمل فقط من خلال صاحب الشركة كوسيط بين المؤسسة العربية للإعلان و عملائها، أو أن حجمها صغير جداً ولا يوجد فيها إدارة للمبيعات، لذلك فقد شمل البحث كل مفردات مجتمع البحث (الأربع عشرة شركة).

لقد تم جمع بيانات البحث المتعلقة بمسؤولي إدارة المبيعات باستخدام المقابلة الشخصية ( من خلال مجموعة أسئلة مفتوحة، بلغ عددها ٢٠ سؤالاً مسبقاً )، هذا وقد طرحت عليهم الأسئلة مباشرة ودون إطلاعهم عليها بشكل مسبق، حيث هدف الباحث من ذلك الوصول إلى معلومات تعكس حقيقة واقع عمل إدارات المبيعات. أما بالنسبة للبيانات التي تتعلق بمندوبي البيع، فقد اعتمد على استبانة تتضمن أسئلة مغلقة ومفتوحة في الوقت نفسه، بلغت (١٠) أسئلة، تم توزيعها عليهم في بدء الدوام وتم الرد على استفساراتهم حول هذه الأسئلة، وقد بلغ إجمالي عدد المندوبين في الشركات قيد الدراسة (١٣٦) مندوباً، لكن الذين وجدوا عند توزيع الاستبانة هم (١٠٥) مندوب فقط، أي ما نسبتهم ٧٧,٢% من المندوبين.

أخيراً بالنسبة للبيانات المتعلقة بعملاء شركات الإعلان، فقد تكوّن مجتمع الدراسة من مجموعة عملاء شركات الإعلان لعام ١٩٩٩، والذين بلغ عددهم ( ٨٢٣ ) شركة، وقد اختيرت عينة عشوائية منظمة منهم بلغت ( ٢٧٠ ) شركة، حيث تم توجيه استبانة إليهم في أثناء وجودهم في المعارض بشكل أساسي، أو بشكل مباشر، وقد تم استعادة ( ٢٤٣ ) استبانة أي ما نسبته (٨٦,٦ % ) من مجموع الاستبيانات. وقد احتوت هذه الاستبانة على ( ١٢ ) سؤالاً مغلقاً، (منها ثلاثة أسئلة عامة عن الشركة). أما عن أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة لهذا البحث، فقد تم اقتصرها على التكرارات والنسب المئوية فقط.

معظم شركات الإعلان في سورية تتركز في مدينة دمشق.

## أدبيات الدراسة:

يَعْرِفُ البيع الشخصي بأنه " المهمة التسويقية، المتضمنة التماس المباشر وجهاً لوجه مع العميل المستهدف<sup>أ</sup> ويمكن إيضاح العملية البيعية من خلال الشكل الآتي:

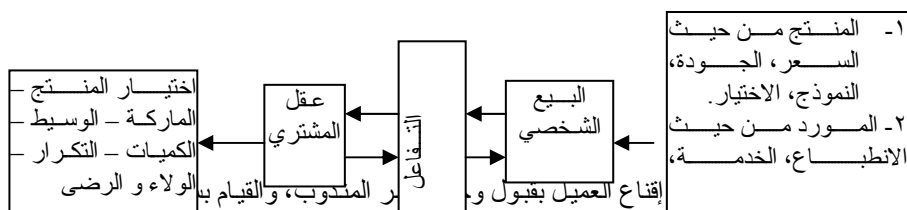
---

٥- لأنه أمكننا الحصول على قائمة بأسماء كل العملاء (المجتمع الإحصائي) الذي تميز بتجانسه من خلال كون جميع مفرداته حسب بحثنا- هذا هم من المعلنين لدى شركات الإعلان .

-Peter ,P, Donnelly, J, H & Tarpey, L, X. Apreface To Marketing Management , Business Pulgication , Inc, Plano, Texas 1982 , P , 140

## المدخلات

## المخرجات



بفعل الشراء، لكن وللوصول إلى هذه النتيجة يقع على مندوب المبيعات القيام بمهام كبيرة وشاقة، إذ لا بد أن يبدأ المندوبون بالتخطيط، والإعداد للعملية من خلال: البحث عن العملاء، وتطوير معلومات عنهم، ومن ثم تصنيف العملاء، ووضع أولويات للمقابلات معهم، وتحديد عدد اللقاءات، وطول مدة المقابلة والمدة بين كل مقابلة وأخرى لكل عميل، ومن ثم يقوم المندوب بالتحديد المسبق لمسارات الانتقال بين العملاء. بعد ذلك فقط يستطيع المندوب التمهيد للقاء البيعي من خلال الاتصال الهاتفي، إذ يجب على المندوب اختيار المعلومات الدقيقة، والمحفزة للعميل لتحديد موعد للمقابلة، في الوقت نفسه ينبغي التأكيد أن المندوب الناجح هو الذي يحاول من خلال هندامه، وملابسه بناء كثير من القنوات والاتجاهات الإيجابية لدى العميل، كذلك لا يمكننا فصل مظهر المندوب عن تقديم ذاته للعميل فهي تدخل كجزء منها وتساهم في تكوين رؤية متكاملة أولية عن المندوب وشخصيته، من جهة أخرى يجب ألا يقتصر مندوب البيع على الاتصال بالكلام فقط، فالإتصال غير الكلامي من خلال لغة حركة الجسم، ترتيب طريقة الجلوس، حركة اليدين تعدّ من الأساليب الفعالة لتوصيل رسالة معينة.

إن معرفة المندوب بشركته، وأسلوب عملها بشكل عام، وبخدمة الإعلان، وبالمنافسين بشكل جيد يمكنه من السيطرة على محاور النقاش في الجلسة، ويولد لديه الثقة بالنفس وبخدمة الإعلانات التي يقدمها، ويسمح له ذلك بكشف وتبيين حاجة العميل وربطها بمدى قدرة خدمة الإعلان على إشباعها، ومن ثمّ يتمكن من إقناع العميل بسهولة وبشكل منطقي، بعد ذلك يحاول المندوبون معالجة الاعتراضات باستخدام مجموعة من التكتيكات وصولاً إلى إتمام البيع، والتي تعني تنويعاً لجهد وخبرة وكفاءة مندوب البيع الناجح، ومن ثمّ يستمر عمل المندوب بالمتابعة حيث إنّ الحصول على الطلب لا يعني نهاية العملية البيعية.

تقوم إدارة المبيعات بتنفيذ مهام ووظائف تتعلق بإدارة النشاط البيعي من جهة، وإدارة القوى البيعية من جهة أخرى، وخدمة لبحثنا هذا سنركز على الجانب المتعلق بإدارة القوى البيعية مع التطرق لبعض وظائف إدارة النشاط البيعي.

**أولاً: توظيف واختيار مندوبي البيع:** التوظيف هو: العملية التي من خلالها يوجد، ويشجع المرشحين المحتملين للتوظيف، أما الاختيار فهو: عملية اختيار البعض من جميع المرشحين المقدمين من التوظيف.<sup>٧</sup>

يعدّ تحديد الاحتياجات من مندوبي البيع (كمّاً ونوعاً) الخطوة الأولى قبل البدء بتوظيف واختيار المرشحين، حيث إنّ الإدارة الناجحة تستطيع تحديد العدد المطلوب الذي تحتاجه فعلاً من المندوبين خلال الفترة الزمنية القادمة، من خلال اتباعها الخطوات القائمة على الأسس العلمية و لتحديد العدد المطلوب من المندوبين يمكن استخدام طريقتين وهما: طريقة تحليل المبيعات المتوقعة، وطريقة عبء العمل، أما بالنسبة لتحديد النوعية المطلوبة من المندوبين، فيوجد العديد من النماذج والتحليلات ذات الفائدة في توضيح طبيعة عمل المندوبين كتحليلات المنتج والسوق، وتحليلات استراتيجيات البيع، وتحليلات العمل وتوصيفه<sup>٨</sup> بعد ذلك يمكن تحديد الأعباء والمسؤوليات الخاصة بالوظيفة، ومن ثمّ الشروط والمواصفات والمؤهلات الواجب توافرها في شاغل هذه الوظيفة.

مصادر الحصول على مندوبي البيع إما داخلية (كترقية الموظفين، إعادة توظيف الموظفين السابقين)، أو خارجية (كالإعلان، مكاتب التوظيف، الجامعات والمعاهد، الشركات المنافسة... إلخ)، أما بالنسبة لاختيار المصدر المناسب فيجب أن يتم بعد دراسة وتقييم لمجموعة من العوامل، كطبيعة السلعة والسوق.. إلخ

إجراءات اختيار وتعيين مندوبي البيع تتألف من الخطوات الآتية:

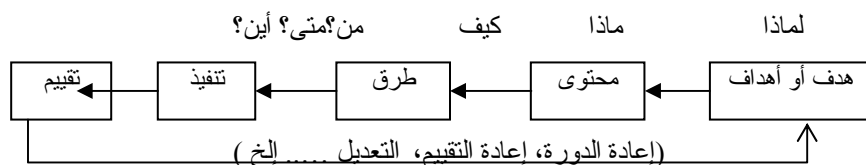
- ١ - التصفية المبدئية،
  - ٢ - التاريخ الشخصي وفحص الطلبات،
  - ٣ - المقابلات وجهاً لوجه،
  - ٤ - الاختبارات،
  - ٥ - استقصاء الخلفية،
  - ٦ - المقابلة بواسطة مدير المبيعات الميداني،
  - ٧ - الكشف الطبي،<sup>٩</sup> حيث تهدف هذه الخطوات إلى المقارنة بين المتقدمين من حيث المؤهلات، والمواصفات، والخصائص، و الشروط التي تم إعدادها لهذا الغرض (شروط التوظيف).
- ثانياً: تدريب مندوبي البيع:** يمكن إيضاح مراحل التدريب من خلال الشكل الآتي<sup>١٠</sup>:

7 - PROMODK SAHU KISHOR CRAUT- SALESMANSHIP AND SALES MANAGEMENT – 19890 P, 171

8 - عرفه، أحمد - شلبي سمية - المبيعات والترويج، جامعة نيويورك - البوسفور - تكساس - ص: ٣٢٤-٣٢٩

-PATTY C,R & HITE , MANAGING SALES PEOPLE , 3 TH ED. NIJ: PRENTIC HALL INC 1988 P. 198





لا بد في الخطوة الأولى من تحديد أهداف التدريب وهنا يجب أن نميز بين أهداف تدريب المندوبين الجدد وكذلك القدامى، وبعد ذلك نستطيع أن نبدأ بتحديد محتويات البرنامج التدريبي والتي سوف تختلف باختلاف البرنامج أولاً، و المتدربين ثانياً، وبغض النظر عن هذه الاختلافات فإن البرنامج التدريبي يجب أن يشمل الموضوعات والمجالات الآتية :

( ١ ) المنتجات، ( ٢ ) معلومات عن الشركة، ( ٣ ) الأساليب البيعية، ( ٤ ) الأسواق البيعية، ( ٥ ) الأنشطة غير البيعية، ( ٦ ) المنافسون، أما بالنسبة لطرق التدريب فيوجد العديد منها، والاختيار فيما بينها يعتمد على الأهداف المرغوب بها لتحقيقها من وراء كل دورة تدريبية ومنها الآتي: الشرح بالأدلة والبراهين، المناقشات، الحالات، الطاولة المستديرة، المحاضرات، أسرطة الفيديو، الأدوار، التدريب في أثناء العمل،<sup>١١</sup> ...

**ثالثاً: تحفيز مندوبي البيع:** يعرف التحفيز بأنه فعل التنبيه أو التأثير في رجال البيع للعمل بشكل أفضل من أجل إنتاجية أعلى<sup>١٢</sup>. نستعرض هنا مجموعة من الخطوات الضرورية لتصميم نظام مكافآت فعال لمندوبي البيع هي أولاً : تعريف وتقييم وتوصيف العمل وتحديد الأهداف، ثانياً : تعريف وتقييم الهيكل العام لخطط المكافآت بالشركة، ثالثاً: تعريف وتقييم نظام المكافآت في المجتمع والصناعة، رابعاً: تحديد مستويات المكافأة، خامساً : تطوير مزيج المكافأة، سادساً: وضع معيار للقياس، سابعاً: الاختبار المسبق للخطة، ثامناً: مراجعة وتعديل الخطة ومتابعتها.

إن خطة المكافأة يمكن أن تتضمن أربعة عناصر وهي:

- ١ - عنصر ثابت أو حساب جارٍ،
- ٢ - عنصر متغير وقد يكون عمولة أو مكافأة تشجيعية أو مشاركة في الأرباح،
- ٣ - عنصر يتعلق بإعادة دفع المصاريف البيعية،
- ٤ - عنصر الميزات العينية، (المكافأة المادية غير المباشرة، والمكافأة غير المادية (المعنوية)، ومن ثمَّ يجب على مدير المبيعات أن يقرر أي من تلك العناصر يجب أن يتم تضمينه في مزيج المكافأة، وما هي النسبة لكل عنصر من إجمالي دخل البيع.

- STILL R.R & CUNDIFF E. W & GOVONE , N.A.P (1987) SALES

MANAGEMENT T: DECISION STRATEGIES, & CASES, N,J ; PRENTIC HALL INC. P. 355

- عبيدات محمد ابراهيم، حداد شفيق، سمارة عبد الله، دار المستقبل للنشر والتوزيع - عمان ١٩٩٥ - ص ١٤٤

- PROMODK DAHU- OPCIT. P. 199.

## رابعاً: القطاعات والحصص البيعية :

يعرف القطاع البيعي بأنه : مجموعة من العملاء الحاليين والمرتبين، يتم توقيههم إلى رجل بيع معين أو أكثر. بحيث يمكن مقابلتهم بطريقة ملائمة ومناسبة واقتصادية بواسطة رجل البيع. أما الحصص البيعية فتعرف بأنها عبارة عن رقم مبيعات مخطط في شكل وحدات طبيعية أو نقدية يتم إسناده إلى رجل بيع في منطقة بيعية محددة له، لتحقيقه خلال فترة زمنية محددة .

## خامساً: تقويم الأداء البيعي والرقابه عليه:

إن تقويم الأداء ما هو إلا الحصول على البيانات والمعلومات التي تساعد على تحليل وتقييم أداء رجل البيع ومسلكه تجاه ما يكلف به من أعباء في فترة زمنية محددة، وتقدير مدى نجاحه فيما أوكل بأدائه من أعباء ومسؤوليات .

ولإدارة وتطوير برنامج تقييم فعال، هنالك مجموعة من الخطوات لا بد من اتباعها :

(١) تطوير بعض السياسات الخاصة بالتقييم (من سيقوم بالتقييم، مدى الفترة الزمنية المتعلقة بالتقييم ... إلخ)

(٢) اختيار أساس للتقييم حيث توجد عدة أسس يمكن للإدارة أن تختار من بينها أساساً أو أكثر وهي:

أ - الأسس الكمية ويمكن استخدامها في تقييم المخرجات (كحجم المبيعات، هامش الربح، طلبيات العملاء .. إلخ) والمدخلات (كعدد الزيارات البيعية في اليوم، عدد أيام العمل الفعلي، الوقت البيعي وغير البيعي .. إلخ).

ب - الأسس النوعية (كالجهود البيعية لرجال البيع، معرفة وإدراك السلعة، العلاقات مع العملاء .... إلخ)

(٣) تطوير معايير لقياس الأداء حيث يعرف المعيار بأنه رقم معين يستخدم كمقياس للحكم بموجبه على مدى كفاءة النشاط في فترة زمنية محددة وعلى أساس معطيات معينة. ومنه تستخدم هذه المعايير كأهداف للإنجاز، وتمثل نقطة يقاس في ضوءها أداء رجال البيع

(٤) مقارنة الأداء الفعلي مع المعيار.

(٥) اتخاذ الفعل التصحيحي والمتابعة.

## الفرضية الأساسية الأولى

هناك انخفاض واضح في كفاءة مندوبي شركات الإعلان.

الفرضية الفرعية الأولى:

يغيب التخطيط والإعداد للعملية البيعية وكذلك الأنشطة غير البيعية من جدول أعمال مندوبي شركات الإعلان.

أولاً : الخطوات التي يقوم بها المندوبون بدءاً من التخطيط والإعداد للبحث عن العملاء، وحتى إنهاء المقابلات البيعية وتقديم خدمات ما بعد البيع:

## الجدول رقم ( ١ )

الخطوات	التكرار	النسبة
١- البحث عن العملاء عن طريق (متابعة وسائل الإعلان المعارض، الدليل التجاري والصناعي، المعارف والأصدقاء)	١٠٥	١٠٠ %
٢- جمع معلومات عن العملاء تتعلق (باسم الشركة، اسم صاحب الشركة، منتجات الشركة)	٤٩	٤٦,٦ %
٣- الاتصال بالعملاء هاتفياً لتحديد موعد الزيارات	١٠٥	١٠٠ %
٤- مقابلة العميل ومحاولة إقناعه لشراء خدمة الإعلان	١٠٥	١٠٠ %
٥- متابعة العملاء	٥٥	٥٢,٣٨ %

وتظهر الخطوة الأولى (١) من الجدول أعلاه أن ما نسبتهم ١٠٠ % من المندوبين يعتمدون على متابعة وسائل الإعلان والمعارض، كمصدر معلومات رئيسي للبحث عن العملاء وهذا يؤكد حقيقة أن المنافسة بين شركات الإعلان تدور بشكل أساسي حول العملاء أنفسهم، دون محاولة جذب عملاء جدد - أما النسبة الأقل من المندوبين ٤٤,٧٦ % فقد اعتمدت على السجل الصناعي والتجاري، وبرأينا فإن هذا المصدر يتصف بـ (المحدودية، قدم المعلومات الموجودة فيه، وجود أخطاء في المعلومات التي يوفرها) أخيراً فإن ما نسبتهم ٣٨,٠٩ % يعتمدون على المعارف والأصدقاء، لكن هذا المصدر محدود جداً، ولا يساعد كثيراً في الوصول لأعداد كبيرة من العملاء.

من خلال التحليل السابق يتبين أنه يغيب كلياً مصدر هام للبحث عن العملاء، وهو الحصر الشامل (المسح الميداني)، والذي يوفر للمندوبين معلومات تفصيلية، موثوق بها عن العملاء ويؤمن جرداً لكامل العملاء المحتملين هذا من جهة، من جهة أخرى يلاحظ عدم وجود بنك للمعلومات يتعلق بالعملاء.

بالنسبة للخطوة الثانية (٢) يلاحظ أن ٤٦,٦٦ % فقط من المندوبين يحاولون جمع معلومات عن العملاء كخطوة من خطوات التحضير لعملية البيع، إلا أن ما يؤخذ عليهم هو ضيق نطاق المعلومات التي يسعون لتغطيتها، حيث تغيب من حساباتهم الحاجة لمعلومات أكثر أهمية، والتي كان من الواجب الوصول إليها بسبب أهميتها في التنبؤ بحاجات العميل، وتحديد واختيار الوقت المناسب للمقابلة وتوفير قدرة أكبر لدى المندوب لإقناع العميل المرتقب، خصوصاً بعد التعرف إلى نقاط القوة والضعف في شخصية صاحب القرار، من ناحية أخرى يلاحظ غياب أي عمل يتعلق بـ (تصنيف العملاء ووضع أوليات للمقابلات معهم، تحديد عدد اللقاءات، وطول مدة المقابلة، والمدة بين كل مقابلة وأخرى لكل عميل)، وكذلك يغيب كلياً أي تحديد مسبق لمسارات الانتقال بين العملاء.

مما تقدم نستطيع أن نتوقع أن الخطوات الآتية للعملية البيعية ستتم بكفاءة منخفضة جداً من قبل المندوبين، وسيكون هناك سوء لإدارة الوقت إذ سيعمل المندوبون بطريقة عفوية وعشوائية.

ثانياً : ساعات عمل المندوبين اليومية والمخصص منها لإجراء المقابلات البيعية، وماهية الأنشطة الأخرى التي يقوم بها المندوبون:

أجاب ٧٥,٢٣% من المندوبين بأنهم يعملون ثماني ساعات في اليوم، منها بالمتوسط -حسب إجابات المندوبين- أقل من نصف الوقت تقريباً مخصص لإجراء المقابلات البيعية، في حين أظهر (٢٤,٧٧%) أنهم يعملون في كثير من الأوقات لأكثر من ثماني ساعات، ويبين الجدول الآتي الوقت المخصص لغير اللقاءات البيعية في يوم العمل الواحد:

الجدول رقم (٢)

النسبة	التكرار	طبيعة الأنشطة
١٠٠%	١٠٥	الانتقال بين العملاء
١٠٠%	١٠٥	الانتظار قبل اللقاء البيعي
١٠٠%	١٠٥	تحصيل الديون
٥٤,٢٨%	٥٧	متابعة العملاء (أي فيما يتعلق بحل مشاكل التنفيذ)

يلاحظ من الجدول أعلاه ما يلي:

• لا توجد أي إشارة لاستثمار بعض الوقت للقيام بالأنشطة المساعدة على زيادة فعالية اللقاءات البيعية، كالبحث عن عملاء جدد (من خلال المسح الميداني بشكل خاص)، تعميق العلاقات مع العملاء، القيام ببعض الأعمال الإدارية (كالتهيئة لعملية البيع، تقييم وتحليل المبيعات..إلخ).

• هناك هدر كبير للوقت من قبل المندوبين حيث إن أكثر من نصف الوقت يضيع على أنشطة غير منتجة، خصوصاً إذا علمنا أن أغلب الشركات لا تعتمد كثيراً على سياسة البيع الأجل - باستثناء عدد محدود من العملاء - ومن ثم فالوقت المصروف على تحصيل الديون هو قليل، وكذلك فإن متابعة مشاكل التنفيذ فقط من قبل المندوبين لا تتطلب الكثير من الوقت، وأخيراً إن عمل المندوبين محصور في مدينة صغيرة كمدينة دمشق، وكثير من العملاء فيها يتمركزون في مناطق معينة ومحددة. ويرأينا فإن الهدر الكبير للوقت في الأنشطة غير المنتجة المذكورة يعود وبصفة أساسية إلى:

١. عدم الإعداد والتخطيط للعمليات البيعية بشكل مسبق .
٢. ضعف إمكانيات المندوبين في تنظيم وإدارة وقتهم.

الفرضية الفرعية الثانية:

يعتقد العملاء بأن مندوبي شركات الإعلان تنقصهم الكفاءة، والقدرة على إجراء اللقاءات البيعية.

- اتضح أن أغلب مندوبي شركات الإعلان لم يتمكنوا من إثارة اهتمام (٦١,٣%) من الشركات موضع الدراسة، لتحديد موعد للمقابلة من خلال اتصالاتهم الهاتفية معهم.
- وافق (٥٩,٧%) من الشركات موضع الدراسة، على أن النسبة الأكبر من مندوبي شركات الإعلان تلتزم بمواعيدها بشكل دقيق.

- اعتبر ( ٥٨,٢ % ) من الشركات موضع الدراسة، أن مظهر وهندام أغلب مندوبي شركات الإعلان لا يليق بهم بوصفهم ممثلين لهذه الشركات.
- أعرب ( ٦٥,٥ % ) من الشركات موضع الدراسة عن ارتياحهم، وقبولهم لطريقة جلوس وحركات يديّ وجسم أغلب مندوب شركات الإعلان، في أثناء إجرائه للمقابلات البيعية.
- تبين أن ( ٦٦,٤ % ) من الشركات موضع الدراسة يعدّون أن أغلب مندوبي شركات الإعلان لا يستطيعون تفهم احتياجات هذه الشركات كما يجب، ولا يعملون على تلبيةها بالشكل المطلوب.
- اعتبر ( ٤٧,١ % ) من الشركات موضع الدراسة، أن أغلب مندوبي شركات الإعلان لا يملكون القدرة المطلوبة للرد على التساؤلات التي تطرح عليهم في أثناء المقابلة، فيما يتعلق بالخدمات المقدمة من قبل شركاتهم.
- أكد ( ٧٣,٩ % ) من الشركات موضع الدراسة، أن أغلب مندوبي شركات الإعلان يبالغون في تصوير أهمية خدماتهم ويستخدمون مختلف أساليب الضغط، والطرق الملتوية للحصول على الموافقة في شراء الخدمات الإعلانية التي تقدمها شركاتهم بغض النظر عن مدى الحاجة إليها.
- أكد ( ٥٣,٢ % ) من الشركات موضع الدراسة، أن أغلب مندوبي شركات الإعلان يوجهون في أكثر الأحيان انتقادات واتهامات لشركات الإعلان المنافسة.
- أظهر ( ٣٩,٧ % ) من الشركات موضع الدراسة، أن الوقت الذي يقضيه مندوبو شركات الإعلان في مقابلاتهم البيعية (غير اللقاء الأول) يتراوح بين ٢١ إلى ٤٠ دقيقة، وما نسبتهم (٢٠,٢%) اعتبروا أن مندوبي شركات الإعلان يقضون أكثر من ٤١ دقيقة إلى الساعة في مقابلاتهم معهم.

يتبين لنا بوضوح وجلاء مدى افتقار مندوبي شركات الإعلان للحدود الدنيا من المؤهلات المطلوبة، وانخفاض كفاءتهم وقدراتهم في القيام بواجباتهم البيعية خلال لقاءاتهم البيعية بالعملاء، أو في مرحلة التمهيد لإجراء هذه اللقاءات، كل هذا يعكس برأينا مدى انخفاض كفاءة إدارة المبيعات في إدارة قوى البيع، وإدارة النشاط البيعي (بشكل غير مباشر) من جهة أخرى.

### الفرضية الأساسية الثانية

تسيطر العشوائية والتقدير الشخصي سيطرة كاملة على إدارة المبيعات في شركات الإعلان، والتي يقوم بمسؤولياتها أشخاص غير مؤهلين لمثل هذا المنصب. سيتم إثبات الفرضية هذه من خلال مجموعة الفرضيات الجزئية الآتية:  
الفرضية الفرعية الأولى:

تتمركز سلطة اتخاذ معظم القرارات المتعلقة بإدارة المبيعات بيد المدير العام، وتتصف مؤهلات وقدرات المسؤول عن إدارة المبيعات بعدم ملاءمتها للقيام بمهام هذه الإدارة.

أولاً: من أصل أربع عشرة شركة من شركات الإعلان، تبين أن المسؤول عن إدارة المبيعات في ست منها هو المدير العام، والذي أعزى ذلك للأسباب الآتية:

(١) أستطيع القيام بمهام هذه الوظيفة إلى جانب واجباتي الأخرى.

(٢) لم أستطع الحصول على الشخص المناسب لهذا المنصب.

(٣) انخفاض حجم أعمال الشركة.

برأينا أن ما ذكر يؤكد حقيقتين وهما:

أ - مركزية السلطة في شركات القطاع الخاص،

ب - سيادة التقدير الشخصي والعشوائية في إدارة المبيعات، ولهذا لا تبرز الحاجة لمنصب مدير المبيعات في مثل هذه شركات!

## ثانياً: التحصيل والتخصص العلمي لمسؤولي إدارة المبيعات:

(الجدول رقم ٣)

التكرار	مجال التخصص	التكرار	التحصيل العلمي	المسؤول عن إدارة المبيعات
—	—	٢	أقل من جامعي	المدير العام
٢	تخصصات لها علاقة بالإدارة أو بالتسويق	٤	جامعي	
—	—	٥	أقل من جامعي	مدير المبيعات
٢	تخصصات لها علاقة بالإدارة أو التسويق	٣	جامعي	

يلاحظ بوضوح أن الغالبية العظمى من مسؤولي إدارة المبيعات هم من غير المختصين في مجال الإدارة أو التسويق تحديداً - وهذا يعبر ببساطة عن حقيقة عدم اعتماد الأسس العلمية في هذه الإدارات - سواء كان ذلك بسبب الاعتماد على أشخاص من الأقارب أو المعارف بالدرجة الأولى لشغل هذا المنصب، أو بسبب الجهل بالحاجة لمختصين في الإدارة أو التسويق لهذا المنصب.

## ثالثاً: درجة تفويض السلطة لمديري المبيعات:

تبين أن خمسة مدرين للمبيعات لا يملكون أكثر من سلطة الإشراف، ومتابعة عمل مندوبي المبيعات والرقابة على أعمالهم حيث يملكون سلطات استشارية في بعض المواضيع المتعلقة بإدارة المبيعات، أما الثلاثة الآخرون فأشاروا إلى أنهم يملكون سلطات وظيفية، في عدد من المواضيع المتعلقة بإدارة المبيعات، في حين غالباً ما يملكون سلطات استشارية فقط في باقي المواضيع، وبذلك تظهر مركزية السلطة واضحة في إدارة الشركات من قبل المدير العام.

الفرضية الفرعية الثانية:

يعتمد اختيار مندوبي شركات الإعلان على التقدير الشخصي فقط.

### أولاً: المسؤول عن اختيار المندوبين في شركات الإعلان:

تبين أن المسؤول عن اختيار المندوبين في ست من شركات الإعلان هو المدير العام، أما في الشركات الثماني الباقية، فهو المدير العام بالتعاون مع مدير المبيعات، وغالباً ما يقتصر دور هذا الأخير على إبداء الرأي فقط - إذ لا يملك السلطة لاختيار المندوبين - أما المدير العام فيشارك فعلياً في عملية الاختيار (على الأغلب في أثناء التصفية النهائية) و القرار المتعلق بقبول أو رفض المندوبين يعود إليه ولتقديره وحده، وهذه الحقيقة يؤكدها ما ورد في جواب السؤال السابق.

### ثانياً: عدد مندوبي شركة الإعلان والأساس المعتمد لتحديده:

الجدول رقم (٤)

عدد المندوبين	التكرار	أساس تحديد عدد المندوبين
٦ - ٨	٤	التقدير الشخصي
٩ - ١١	٧	
١٢ - ١٤	٣	

يظهر جلياً الانخفاض الواضح في عدد مندوبي المبيعات والذين يعملون في شركات تحتكر أغلب السوق، وفي الوقت نفسه توجد أعداد كبيرة جداً من العملاء المحتملين، من شركات خدمية وتجارية وصناعية، أما بالنسبة للأساس المعتمد في تحديد عدد المندوبين فهو التقدير الشخصي، إذ إجابات هذه الشركات تحورت في الطرق الآتية:

(١) الاعتماد على التجريب.

(٢) تقليد الشركات الأخرى

(٣) تعيين أعداد كبيرة ومن ثم تصفيتهم والاحتفاظ بالأكفاء فقط.

ومنه لن يمر تحديد العدد المطلوب من المندوبين وفق أي من الطرق السابقة، دون إحداث مجموعة من الآثار السلبية في عمل هذه الشركات.

### ثالثاً: مؤهلات ومواصفات المندوبين من وجهة نظر مسؤولي إدارة المبيعات، وأسس تحديدها:

الجدول رقم (٥)

المواصفات والخصائص	التكرار	٣- القدرة على الإقناع
١- الخبرة	١٤	١٢
٢- المظهر الملائم	١١	١٠
		٥- مواصفات أخرى
		٧

تبين أن جميع الشركات تعدُّ شرط الخبرة أساسياً ومهماً جداً، يجب توافره في المرشح ولكن في ذلك خطأ كبيراً وخصوصاً في ظروفنا الحالية وذلك للأسباب الآتية:

- (١) المواصفات المطلوبة في مندوبي شركات الإعلان تختلف بشكل أو بآخر عما يطلبه توافره في مندوبي شركات غير إعلانية، لاختلاف السلع (الخدمات)، العملاء، الأسواق.... إلخ
- (٢) المندوبون ذوو الخبرة كانوا قد عملوا في ظروف غابت فيها الأسس العلمية لإدارة المبيعات في سورية، وهذا يعني احتمال تعلم المندوبين أصحاب الخبرة، لسلوكيات خاطئة في إجراء اللقاءات البيعية، أو أن عملية اختيارهم كانت خاطئة أصلاً، من جهة أخرى إن تغيير السلوك الخاطئ عن طريق التدريب هو أصعب بكثير من تدريب المندوبين الجدد، أي أن تفضيل أصحاب الخبرة يعني ضياع فرصة اختيار مندوبين جدد كان من المحتمل توافر المواصفات المطلوبة لديهم .

أما فيما يتعلق بالقدرة على الإقناع، والمظهر الملائم، والشهادة الجامعية، فقد أكد معظم مسؤولي إدارة المبيعات على ضرورة توافرها في المندوبين، لكن وفي الوقت نفسه يلاحظ محدودية المواصفات والخصائص التي يجب توافرها في المندوبين، ويبقى السؤال المطروح: كيف يتم التأكد من توافر هذه المواصفات في المرشحين؟ أما بالنسبة لكيفية تحديد المواصفات والخصائص المطلوبة، فقد تبين أنه يتم الاعتماد على الخبرة، والتقدير الشخصي، إذ إن هذه المواصفات أصبحت بمنزلة عرف متفق عليه في جميع شركات الإعلان وغيرها نتيجة التقليد، إلى أن باتت قواعد عامة .

### رابعاً : التحصيل والتخصص العلمي لمندوبي شركات الإعلان:

تبين أن النسبة الأقل من المندوبين (٣١,٦١ %) هم من حملة الشهادات الجامعية، منهم (١٨,٣٨%) فقط متخصصون في إدارة الأعمال، وهذا يعني عدم الوعي لأهمية ضرورة كون المندوب حاصل على هذا المؤهل، وهنا يظهر التناقض مع الجدول السابق (رقم (٥)) الذي يؤكد ضرورة توافر شرط الشهادة الجامعية في المرشحين للتعيين كمندوبي شركات إعلان، وبرأينا فإن السبب الرئيسي هو تفضيل شرط الخبرة على أي شرط آخر، وإعطائه الأولوية بغض النظر عن كثير من الشروط الأخرى، بالإضافة إلى ذلك هناك أسباب أخرى تتعلق بنظرة المجتمع السلبية لمهنة مندوبي البيع، وعدم اختيار المصدر المناسب للحصول على مرشحين للتعيين من قبل شركات الإعلان. من جهة أخرى يشكل طلاب الجامعات ما نسبته ٣٩,٧% من مجموع المندوبين العاملين في شركات الإعلان، وهذه النسبة الكبيرة لا بد أن تؤدي - برأينا - دوراً سلبياً في شركات الإعلان للأسباب الآتية:

- ١- عدم تفرغ المندوب لعمله بشكل كامل.
- ٢- يوجد شك في إمكانية بقاء المندوبين في الشركة بعد التخرج في الجامعة
- ٣- عدم ملاءمة العمر للعمل كمندوب في شركات الإعلان.

### خامساً: مصادر الحصول على مندوبي المبيعات :

تعتمد جميع الشركات على المصادر الثلاثة الآتية:



١- الإعلان في الصحف- المعارض .

٢- المعارف والأصدقاء

٣- الشركات المنافسة وغير المنافسة.

بالنسبة للمصدر الأول، فقد تبين أن هناك شبه إجماع على صيغة الإعلان الذي يتصف بعدم التحديد الدقيق للصفات والمؤهلات المطلوبة في المندوبين، واقتصارها بشكل أساسي على الخبرة، والشهادة الجامعية، والمظهر اللائق، والقدرة على الإقناع، والنتيجة السلبية لمثل هذا الإعلان هي تدفق أعداد كبيرة جداً من مرشحين لا تتوافر فيهم الصفات والمؤهلات اللازمة، ومن ثمَّ الكفاءة المطلوبة، وهذا سيؤدي حتماً إلى إرباك في العمل، وهدر كبير للوقت، وزيادة في التكاليف، (خصوصاً في شركات الإعلان و التي كما عرفنا نتصف بسرعة دوران العمل ومما يعني الحاجة إلى تكرار الإعلان للتوظيف أكثر من مرة في العام)، من جهة أخرى لا يمكن الاعتماد على هذا المصدر بصفة أساسية بسبب ضرورة توافر صفات ومؤهلات متميزة في المندوبين، حيث يفضل الوصول إليهم عن طريق مصادر أخرى تعتمد على الاتصال الشخصي بشكل أكبر، فالإعلان في الصحف مناسب أكثر للشركات التي تحتاج لمندوبين يتصف عملهم بالروتينية وعدم الحاجة لصفات ومؤهلات متميزة، أما الحصول على المندوبين من خلال المعارف والأصدقاء فيعدُّ مصدرراً رئيسياً لما للثقة في العاملين بشركات القطاع الخاص من أهمية كبرى في توظيفهم لديها، لذلك و في كثير من الأحيان يفضل المندوبون المرشحون عن طريق المعارف والأقارب على غيرهم من المرشحين، ويتم قبولهم حتى إذا توافر فيهم الحد الأدنى من الشروط المطلوبة، ومن جهة أخرى يتصف هذا المصدر بضيق نطاق البحث، أما المصدر المتعلق بالشركات المنافسة أو غير المنافسة فيعتمد بصفة أساسية على الوصول لأصحاب الخبرات (وتتطبق هنا جميع العيوب المتعلقة بالمندوبين أصحاب الخبرة والتي ذكرناها سابقاً، بالإضافة إلى تأجيج الصراع بين الشركات)، أخيراً يلاحظ مما تقدم غياب الكثير من المصادر التي كان من الممكن أن تكون مجدية أكثر في الوصول إلى المندوبين الأكثر ملاءمة لشركات الإعلان.

### سادساً: عملية اختيار مندوبي شركات الإعلان :

الجدول رقم (٦)

النسبة	التكرار	مراحل عملية الاختيار
١٠٠ %	١٤	- استمارة التوظيف
١٠٠ %	١٤	- المقابلة الشخصية
٦٦,٦ %	٨	- التجريب في الميدان

يلاحظ من الجدول السابق أن كل الشركات تعتمد استمارة التوظيف خطوة أولى، أما المعلومات الواردة في استمارات التوظيف في هذه الشركات فهي متشابهة إلى حد كبير، وتتضمن ما يأتي: (معلومات شخصية، الشهادة الجامعية، سنوات الخبرة، مكان العمل السابق، سبب ترك العمل،

الراتب السابق، الجهة التي يمكن الرجوع إليها والتي يمكن أن تزكي المرشح) بعض الشركات الأخرى يمكن أن تضيف معلومات أخرى مثل اللغة الإنكليزية ومدى إجادتها، والراتب المتوقع، والدافع للعمل....

بالمقارنة مع نتائج السؤال رقم (٤) والذي بين لنا أن أغلب المندوبين هم من غير حملة الشهادات الجامعية، يمكن أن يتضح أن معظم المعلومات الواردة في هذه الاستمارة لا تعدّ مهمة، وليس لها تأثير في مجرى عملية الاختيار، بالنسبة للخطوة الثانية من الجدول رقم (٦) (المقابلة الشخصية) فيلاحظ اعتماد المسؤول عن عملية الاختيار في جميع هذه الشركات على الأسئلة غير المحضرة بشكل مسبق، أي الأسئلة الارتجالية والمستندة إلى الخبرة الشخصية للقائم بالمقابلة، من جهة أخرى وبالعودة للجدول (٥) تبين لنا أن التركيز في المقابلة والهدف منها هو محاولة اكتشاف مدى تمتع المرشح بالقدرة على الإقناع والتأثير في الآخرين، وفي الوقت نفسه ملاحظة مظهر وهندام المرشح وتقدير القائم بالمقابلة لمدى ملاءمتها لهذا العمل، باختصار يعتمد في عملية الاختيار في هذه المرحلة على التقدير الشخصي للقائم بعملية الاختيار، الذي - كما ذكرنا سابقاً - لا يتمتع بالكفاءة والقدرة والخبرة اللازمة للقيام بعملية الاختيار على أسس علمية سليمة، وبرأينا فالنتيجة ستكون اختيار المندوبين الأكثر قدرة في إحداث تأثير شخصي على القائم بعملية الاختيار.

يتبين لنا من الجدول (٦) أيضاً أن هنالك ثماني شركات تعتمد فترة التجريب في الميدان كخطوة من خطوات عملية الاختيار، وهذا يعكس عدم ثقة المسؤولين بالخطوتين السابقتين في تحديد أصحاب الكفاءة والمؤهلات من المرشحين، برأينا فإن هذه الطريقة في الاختيار، التي تعتمد التجريب خطوة من خطوات الاختيار تتضمن السلبيات والمخاطر الآتية:

- ١- الإساءة للشركة من خلال عمل مندوبين غير أكفاء باسم الشركة.
  - ٢- التغيير المستمر للمندوبين، الذين يعملون على خدمة عملاء محددين، سوف يشعر الأخيرين بعدم الارتياح.
  - ٣- فقدان بعض المرشحين الذين كان من الممكن أن يكونوا مندوبين أكفاء لكنهم لم يجتازوا فترة التجريب لأسباب خارجة عن إرادتهم، وتتعلق بعدم قيام إدارة المبيعات بوظائفها حسب الأسس العلمية والموضوعية.
- الفرضية الفرعية الثالثة:

لا تتوافر الحدود الدنيا من الأسس، اللازمة للقيام بعملية تدريب المندوبين بشكل فعال في شركات الإعلان.

## أولاً: طبيعة تدريب المندوبين الجدد والقدامى ومن يقوم بهذه المهمة في شركات الإعلان:

(٧) الجدول رقم

التكرار	المدرّبون	مدة الدورة	التكرار	نوع التدريب للمندوبين الجدد
٤	مدير المبيعات	(٥-٣) أيام	٥	دورات تدريب (نظري) ضمن نطاق الشركة
١	مدرّب من خارج الشركة			
٢	مدير المبيعات	(٥-٢) أسابيع	٩	التدريب العملي في السوق
٧	المندوبين القدامى			
٢	مدير المبيعات	(٣-٢) أيام	٢	تقديم معلومات حول الشركة، ظروف السوق، سياسات الشركة، المنتج

يلاحظ من الجدول أعلاه غياب التدريب للمندوبين القدامى كلياً، من ناحية أخرى يلاحظ قيام شركتين بالتدريب النظري ومن ثم العملي في السوق، وأما الشركات الثلاث الأخرى فتكتفي بالتدريب النظري، مدة التدريب النظري في هذه الشركات الخمس لا تزيد عن (٥) أيام- ويقوم بهذه الدورات مدير المبيعات (في أربع شركات) في حين تستعين شركة واحدة فقط (من أصل خمس) بمدرّب من خارج الشركة.

برأينا من الصعب في هذه الفترة القصيرة - التي لا تزيد عن (٥) أيام - ترميم الفرق بين إمكانيات المندوب الجديد، وما يجب أن يملكه للعمل بالكفاءة المطلوبة، ( هذا مع فرض أن برنامج الدورة قائم على أسس علمية )، من جهة أخرى يقوم بهذه الدورات مدير والمبيعات في هذه الشركات وكما اتضح لنا سابقاً فهم غير مؤهلين للقيام بمهام مدير المبيعات حسب الأصول العلمية، بما فيها دورات التدريب، إضافة إلى افتقارهم للخبرة التعليمية، والوقت اللازم إذ إنهم يقومون بمهام عديدة أخرى غير التدريب وأغلب وقتهم يصرف لفض النزاعات وحل مشاكل العمل في هذه الإدارة.

أما القيام بالتأهيل من خلال الإقتصار على التدريب العملي في السوق، فيعتمد عليه في (٧) شركات ويقوم بهذه المهمة مدير المبيعات في شركتين، والمندوبون القدامى في الشركات الخمس الباقية، و لمدة لا تزيد عن (٥) أسابيع.

وبرأينا فإن ما يؤخذ على هذه الطريقة هو حرمان المتدربين من كثير من المعلومات النظرية الضرورية، والتي لا يمكن الحصول عليها بالتدريب العملي فقط، إذ إنّ الوصول إلى تدريب عملي فعال لا بد أن يسبق بالكثير من المعلومات النظرية، ومن جهة أخرى سواء قام بالتدريب المندوبون القدامى أم مدير المبيعات فإن عدم تمتعهم بالكفاءة المطلوبة والخبرة اللازمة والكافية

(بافتراض أن ذلك محقق فعلاً) سيعني تعليم المندوبين الجدد عادات وسلوكيات غير صحيحة وخاطئة في إجراء عملية البيع، إضافة إلى ذلك وفي ظل سيادة العشوائية في إدارة المبيعات بشكل عام، وعدم تحقيق المساواة بين المندوبين... سنجد أن المندوبين القدامى لن يكونوا مستعدين للتعاون في مساعدة زملائهم المندوبين الجدد.

أما الشركتان اللتان تعتمدان على تقديم معلومات حول (الشركة، وظروف السوق...) فقط فإن ما تقدمانه لا يعدّ تدريباً .

## ثانياً : أهداف ومحتويات برامج تدريب المندوبين، وأسس تحديدها في شركات الإعلان:

تبين أن هناك شبه إجماع في إجابات الشركات الخمس التي تعتمد دورات التدريب النظرية حول أهداف ومحتويات برامج التدريب وأسس تحديدها، فبالنسبة لأهداف برامج التدريب، وجد أن هناك هدفاً وحيداً وثابتاً من وراء برامج التدريب في هذه الشركات، و هو زيادة كفاءة المندوبين في القيام بعملية البيع، أما محتويات برنامج التدريب والمعتمد بشكل دائم فيتألف من شقين:

الأول: التعريف بالشركة وسياساتها المتعلقة بالبيع و التسعير، و الثاني: متعلق بمهارات وفن البيع.

أخيراً بالنسبة للأساس المعتمد لوضع هذه الأهداف والبرامج، فقد تمحورت إجابات هذه الشركات بين عدم تفهم المقصود بالأساس، أو بأن وضع هذه الأهداف أو هذه البرامج أساسه هو زيادة حجم المبيعات.

باختصار ومن خلال اطلاعي على بعض نماذج الدورات المعتمدة في هذه الشركات، فقد تبين أن هذه البرامج عبارة عن برامج تدريب عامة، تدور حول قواعد وفن المقابلة البيعية مأخوذة إما من كتب أكاديمية، أو من دورات تدريبية سابقة كانت قد قامت بها إحدى الشركات ( وغالباً ما تكون غير عاملة في مجال الإعلان )، أو من أحد مراكز التدريب وهذا يؤكد مرة أخرى المفهوم الموحد لمعنى مندوب لمبيعات في ذهن المسؤولين عن إدارة المبيعات، ومن جهة أخرى يظهر لنا مما ذكر أعلاه أن سبب كون برامج التدريب تقتصر عملياً على تنمية مهارات البيع

مرتبط بما يعتقد في أن هدف الدورات التدريبية الثابت والوحيد هو زيادة كفاءة المندوبين في إجراء المقابلات البيعية.

### ثالثاً : طرق ووسائل التدريب ، وأساس اختيارها في شركات الإعلان:

بالنسبة للشركات الخمس التي تقوم بدورات التدريب ضمن نطاق الشركة فقد تبين أن ثلاثاً منها تعتمد على المحاضرات النظرية الجماعية فقط، وعليه فإن شركتين فقط تعتمدان على التدريب في الميدان إضافة إلى المحاضرات النظرية، من ناحية أخرى لم يستطع المسؤولون عن التدريب ذكر أو تحديد الأساس الذي استندوا إليه في اعتماد هذه الطريقة من التدريب، أما الشركات السبع الأخرى فقد اعتمدت فقط على طريقة التدريب في الميدان، وذلك من خلال مراقبة المندوب الجديد لتقديم في أثناء إجرائه للمقابلة، وبعد فترة يعمل المندوب الجديد في محاولة إجراء اللقاءات البيعية وتحت إشراف المندوب القديم المرافق الذي يحاول أن يصحح ويوجه المندوب الجديد بتوجيه الملاحظات له.

أما أساس اختيار هذه الطريقة فهو اعتقاد المسؤولين أن أفضل تدريب للمندوب يتم في الميدان حصراً.

الفرضية الفرعية الرابعة :

سياسة التحفيز في شركات الإعلان لا تعمل على دفع المندوبين لبذل قصارى جهدهم.

### أولاً: طريقة دفع أجور المندوبين ومقدارها وأساس تحديدهم لها في شركات الإعلان :

جدول رقم (٨)

نظام دفع الرواتب	صفات نظام الدفع	التكرار	أساس تحديد نظام الدفع وحجم الراتب
ثابت فقط ينضمن نفقات البيع	يزداد الراتب مع قدم المندوب	٢	
	الثابت يزداد مع قدم المندوب في الشركة العمولة تتناسب عكسياً مع مقدار الحسم الممنوح للعميل	٢	

التقدير الشخصي المعتمد على الخبرة والتجربة	١	الثابت لا يتغير	ثابت + عمولة يتضمن نفقات البيع
		العمولة تتناسب عكسياً مع مقدار الحسم الممنوح للعميل	
	٣	الثابت يزداد مع قدم المندوب في الشركة	
		العمولة ثابتة لا تتغير	
	١	الثابت لا يتغير	
		العمولة ثابتة لا تتغير	
	١	الثابت يزداد مع قدم المندوب في الشركة	
		العمولة تتغير حسب نوع العميل قديماً كان أم جديداً	
	٢	الثابت لا يتغير	
		العمولة تتغير حسب نوع العميل قديم كان أم جديداً	
٢	ثابت لا يتغير		
	العمولة تصاعدياً حسب حجم الإيرادات		

يمكننا الجدول رقم (٨) من وضع مجموعة من الملاحظات الآتية:

• هناك اختلاف في طريقة تحديد العمولة، ومدى استقرار أو زيادة الراتب الثابت مع قدم المندوبين، وهذا عائد برأينا إلى طبيعة المشكلات، ومدى ملاحظتها من قبل المسؤولين في هذه الشركات، و اقتراحهم لأساليب معالجتها، إذا هنالك محاولات من الشركة لحل مشاكل ضعف المبيعات عن طريق استخدام الراتب فقط كمحفز ودافع باعتباره الوسيلة الوحيدة لحل هذه المشكلات.

عادة يتم حساب وإضافة قيمة مصاريف البيع إلى أصل الراتب، وهذا يعني أن الراتب الثابت يضم في قيمته تلك المصاريف لكن دون تحديد دقيق لقيمتها، ونجد أن كثيراً من الشركات تزيد الراتب الثابت مع قدم المندوبين في الشركة لأن هذا يعني - حسب اعتقادهم - أن المندوب القديم بحاجة لمصاريف بيع أكثر بسبب زيادة حجم أعماله عن المندوبين الجدد. برأينا أن تضمين نفقات البيع في الراتب يتضمن مخاطر عديدة، على الأخص عندما لا يتم الإفصاح عن قيمة النفقات بشكل منفصل، وكذلك في حال زيادة الراتب الثابت بالنسبة للعمولة لأن هذا سيدفع المندوبين للاقتصاد في المصاريف البيعية محاولة منهم لعدم تخفيض إجمالي قيمة راتبهم، ومنه سوف يبتعدون عن العملاء الجدد أو العملاء الذين يتطلبون مصاريف أكثر للوصول إليهم .

ومن جهة أخرى فالمندوب الجديد بحاجة لإنفاق مبالغ أكثر من المندوب القديم - أي مصاريف بيعية أكبر - بسبب عدم معرفته بعد بالسوق، وضعف خبرته وحاجته لعدد أكبر من الزيارات على الأخص في الفترات الأولى من عمله إلى أن يكسب ثقة العملاء.

- يلاحظ أيضاً دمج نظام المكافأة مع الراتب للحصول على عملاء جدد إضافيين، و زيادة مقدار العمولة الممنوحة للمندوب الذي يحصل على عملاء جدد.
- لتشجيع المندوبين القدامى في الشركات التي تعتمد نظام العمولة الثابتة- وبسبب غياب تطبيق نظام العمولة التصاعديّة- فقد اعتمد على نظام زيادة الراتب الثابت مع قدم المندوبين في الشركة لدفعهم للبقاء في الشركة.
- يتبين من الجدول (٨) أن أساس تحديد الراتب يعتمد على التقدير الشخصي، مستندين في ذلك إلى الخبرة والتجربة، و هنا يمكن توقع تغيير طريقة الدفع وحجم الراتب في هذه الشركات عدة مرات للوصول إلى طريقة تساعد على إيجاد حلول وسطى في محاولة لإرضاء المندوبين من جهة والإدارة وقسم المالية من جهة أخرى.
- برأينا فإن الاعتماد على طريقة الراتب الثابت فقط في دفع رواتب المندوبين لا يعد أسلوباً ناجحاً، إذ لا يستطيع تحفيزهم لبذل قصارى جهدهم حيث تبين أن هناك شركتين تعتمدان هذه الطريقة واعتقد أنهما تحافظان على عدد محدد من العملاء الدائمين دون محاولة لزيادتهم والحصول على عملاء جدد، وبذلك سوف يتحول عمل المندوب إلى متابعة متطلبات هؤلاء العملاء الحاليين فقط.

## ثانياً: المكافآت المادية غير المباشرة، والمكافآت غير المادية و أساس توزيعها في شركات الإعلان:

- يغيب كلياً اعتماد أي شكل من أشكال المكافآت المادية غير المباشرة في جميع شركات الإعلان، و قد اعتبرت أربع شركات أنها تقدم مكافآت مادية للمندوب الذي يحقق أعلى رقم مبيعات في الشهر، لكن هذا في الحقيقة ما هو إلا مسابقة بتقديم مكافأة مادية، و ينبغي الإشارة إلى أن المسابقة بهذا الشكل تتطلب أن يكون هناك عدالة في توزيع الحصص البيعية بين المندوبين، وإلا فستفقد المسابقة معناها وتزيد من حدة الصراع والشعور بعدم العدالة بين المندوبين.
- ويلاحظ أيضاً اعتماد هذه المسابقات على حجم المبيعات فقط كهدف لها دون الأخذ بالحسبان أي من الأهداف الأخرى الهامة مما يؤكد مرة أخرى اعتماد هذه الشركات على الأهداف قصيرة المدى والمتمثلة بأعلى مبيعات بأسرع وقت، وهذا سيؤدي إلى الضغط أكثر على العملاء لتحقيق أهداف قصيرة المدى فقط.
- اعتبرت شركتان أن المكافآت المادية التي تقدمها للمندوبين في الأعياد الدينية هي أحد أشكال المكافآت المادية غير المباشرة، وهذه لا يمكن اعتبارها مكافآت، لأن المكافآت يجب أن تستند إلى تحقيق أهداف معينة، كدفع المندوبين لزيادة عدد العملاء الجدد، تخفيض تكاليف البيع، أما تقديم مبالغ نقدية في فترة الأعياد فسوف يعدّها المندوبون كحق لهم وجزء من الراتب الأصلي (كمشاركة في الأرباح) . وبالنسبة لموضوع المكافآت غير المادية (التحفيز المعنوي)، فقد اعتبرت أغلب الشركات بأنها تعمل وتهتم بمعاملة المندوبين لديها بطريقة أخوية وتقدير واحترام، وبرأينا يجب أن يترجم القول إلى فعل من خلال: (تحقيق العدالة بين المندوبين، توفير فرص الترقية أمام المندوبين الأكفيا، الأخذ بأراء وأفكار المندوبين من

خلال اجتماعات ولقاءات دورية، العلاقة السليمة بين المدير العام ومدير المبيعات والمندوبين ... إلخ).

• نلاحظ مما سبق أن شركات الإعلان تتعامل مع المصروفات والنفقات التي تتحملها على جهود البيع الشخصي- بما فيها مكافآت رجال البيع في الميدان- على أنها نفقات جارية، يجب أن تحقق مردوداً سريعاً وخلال فترة زمنية قصيرة، وإذا حاولنا تقييم وجهة النظر هذه نجد أنها خاطئة، لأن التوجه الحديث يعدّ مصاريف البيع الشخصي ومكافآت رجال البيع استثمار طويل الأجل يتحقق مردوده على المدى البعيد على شكل سمعة جيدة، وعلاقات أفضل مع العملاء، ومن ثمّ تحقيق الأهداف الربحية بصورة أفضل .

الفرضية الفرعية الخامسة :

يتم توزيع مندوبي شركات الإعلان على العملاء بشكل عفوي واعتباطي.

### أولاً : تنظيم العمل وتوزيع المندوبين على العملاء:

تبين أن جميع الشركات تعتمد على الجهود الشخصية لكل مندوب فيما يحصل عليه من عملاء، ومن ثمّ تتشكل وبطريقة عشوائية وعفوية قوائم لدى المندوبين تضم أسماء العملاء التابعين لكل واحد منهم والذين هم بمنزلة حصة بيعية ولا يحق لأي مندوب آخر التعامل معهم.

وبرأينا فالعمل وفق الطريقة السابقة يؤدي للنتائج الآتية:

• سيستحوذ كل مندوب على خليط غير متجانس من العملاء، وهذا لن يساعد على تحقيق الكفاية في عمل كل مندوب، وسيؤدي إلى هدر كثير من الوقت بسبب التباين المكاني بين العملاء.

• ستكون الفرصة مواتية لحدوث نزاعات بين المندوبين في أثناء سعيهم للاستحواذ على عملاء جدد، كذلك قد تحدث الازدواجية في عمل المندوبين وذلك لأن عملية التمهيد للحصول على موافقة العملاء لشراء خدمات الإعلان يحتاج إلى وقت ليس بالقصير، وهكذا فقد يعمل أكثر من مندوب للوصول إلى نفس العميل .

• يلاحظ أن المندوبين الجدد لن يكونوا في وضع يحسدون عليه، حيث إنّ أغلب العملاء أصحاب المشتريات الكبيرة والموزعين في كل مناطق السوق قد تم الاستحواذ عليهم من قبل المندوبين القدامى، وبناء عليه يجب على المندوبين الجدد البحث في كل مناطق السوق عن العملاء أصحاب المشتريات الصغيرة أو الذين يحتاجون إلى وقت كبير لإقناعهم بشراء خدمات الإعلان.

• ستحدث النزاعات والخلافات بين المندوبين عندما يترك أحد المندوبين العمل في وقت لاحق

لأن كل مندوب سيحاول الحصول على أكبر عدد ممكن من العملاء - على الأخص أصحاب

المشتريات الكبيرة - ممن كانوا يتبعون للمندوب المستقيل .

• قيام الإدارة بأي محاولة لإعادة تنظيم وتوزيع المندوبين على العملاء على أسس سليمة

(اعتماد تقسيم مناطق البيع، وتحديد حصص بيعية لكل مندوب) سوف يقابل بالفرض وعدم



الرضى من كثير من المندوبين و قد يصل أحياناً إلى التهديد بترك العمل (لاسيما المندوبين القدامى الذين استحوذوا على أفضل العملاء في كل المناطق البيعية).

## ثانياً: طبيعة نظام الحصص البيعية والأساس المعتمد لتحديده:

تبين أن معظم شركات الإعلان تعدّ أن الحصة البيعية للمندوبين هي : أعلى رقم مبيعات وصل إليه أحد المندوبين، حيث تتخذ هذه الشركات كمعيار لمنح المكافآت للمندوبين، و بكلمات أخرى يعدّ هذا الرقم بمنزلة حصة بيعية مثالية لجميع المندوبين ينبغي أن يتخذوه هدفاً يجب أن يحاول جميع المندوبين تحقيقه.

وبرأينا لا يمكن عدّ أفضل أو أعلى رقم مبيعات تم تحقيقه من قبل أحد المندوبين مكافئاً لمفهوم الحصة البيعية للأسباب الآتية:

١- تختلف مهارات وقدرات المندوبين فيما بينهم، وكذلك تختلف ظروف القطاعات البيعية في كثير من الأحيان، و في شركات الإعلان تغيب كلياً مثل هذه القطاعات وتسود العشوائية بشكل مطلق في توزيع العملاء، مما يؤدي إلى تفاقم المشكلة و عدم العدالة في توزيع المندوبين على العملاء كما تبين أعلاه.

٢- ظروف السوق في تغير دائم فالرقم الذي وصل إليه أحد المندوبين في وقت ما، قد لا يمكن اتخاذه مقياساً في أوقات أخرى تميزت فيها ظروف السوق بالسوء، وفي غير صالح شركات الإعلان .

وبرأينا(نتيجة لما ذكر أعلاه ) إن استخدام أعلى رقم للمبيعات كحصة بيعية لجميع المندوبين و اعتماده معياراً للمكافأة سيقود إلى إحباط أغلب المندوبين، وتشجيع بعضهم لاستخدام مختلف طرق ووسائل الضغط على العملاء لتحقيق الرقم المطلوب.

الفرضية الفرعية السادسة:

يسيطر التقدير الشخصي على عملية تقييم أداء مندوبي شركات الإعلان وعدم وجود إمكانية لتحقيق أهداف التقييم بالشكل المطلوب.

## أولاً: الأساس أو المعيار المعتمد لدى شركات الإعلان لتقييم أداء المندوبين لديها.

تبين أن جميع المسؤولين عن إدارة المبيعات في هذه الشركات يعتمدون على تقديرهم الشخصي في تقييم أداء المندوبين مستندين في ذلك إلى أعلى رقم مبيعات حققه أحد المندوبين في وقت ما (معيار تقييم الأداء)، ومن ثمّ يتم اعتبار الأرقام الأقرب لهذا المعيار بأنها مقبولة، أما الأرقام الأبعد للمندوبين الآخرين فهي غير مقبولة، وأخيراً بالنسبة للأرقام التي ابتعدت كثيراً عن هذا المعيار تعدّ غير مقبولة إطلاقاً، وينبه أصحابها على ضرورة تعديل هذه الأرقام وزيادة جهودهم لزيادتها، وكما ذكرنا سابقاً فاعتماد مثل هذا المعيار يعد قراراً خاطئاً - لأسباب عديدة تم ذكرها سابقاً- فهو غير موضوعي، ولن يؤدي إلا إلى إحباط معنويات المندوبين، وشعورهم بعدم العدالة في تقييم جهودهم، وهذا سيدفع بالمندوبين إما إلى ترك العمل، أو محاولة استخدام كل الأساليب

الملتوية لبلوغ مثل هكذا رقم وإهمال جميع الأنشطة غير البيعية والتي يمكن أن تعد غاية في الأهمية على المدى البعيد في تحقيق عائدات أكبر و الارتقاء بسمعة واسم الشركة.

### ثانياً : المدة الزمنية التي تفصل بين تقييم وآخر:

أجمعت كل الشركات على أن التقييم يتم لديها بشكل دوري كل شهر، وبرأينا فإن اعتماد هذه الشركات على حجم المبيعات وتكرار التقييم شهرياً، سيدفع المندوبين للتركيز على الأهداف قصيرة المدى، وتشجيعهم للوصول إلى رقم المبيعات المطلوب باستخدام جميع الطرق غير السليمة ومختلف أساليب الضغط على العملاء، ومن جهة أخرى فإن هذه المدة الزمنية بين كل تقييم وآخر ستشعر المندوبين بالضغط المستمر، ومن ثمَّ زيادة توترهم، وشعورهم بأنهم ملاحقون بشكل مستمر ودائم من قبل الإدارة.

### ثالثاً : أهداف عملية تقييم أداء مندوبي شركات الإعلان.

يمكن تلخيص إجابات الشركات بأن الهدف من عملية التقييم لديها هو مكافأة المندوبين المجددين، وتنبية المقصرين منهم على ضرورة بذل المزيد من الجهود لزيادة حجم مبيعاتهم في الفترات اللاحقة، وأخيراً الاستغناء عن المندوبين الذين لم يستطيعوا تحقيق الحد الأدنى من المبيعات - حسب تقدير مدير المبيعات- خلال فترة زمنية محددة (اختلفت بين الشركات من 3 أشهر إلى 6 أشهر)، إذا فالتقييم في هذه الشركات يعدّ كسيف سلط على رقاب المندوبين، فهو يهدف إلى إظهار قدرة المندوبين في الوصول إلى رقم المبيعات المحدد (إذ إنَّ هذا الرقم هو المقياس الوحيد) والاستغناء عن المقصرين منهم .

### النتائج النهائية واختبار الفرضيات:

أظهر تحليل المعلومات مجموعة من النتائج والتي سوف نقوم باستخدامها في اختبار كل فرضية على حدة كما يلي:

### ١ - بالنسبة للفرضية الأساسية الأولى :

أ- تبين أن مندوبي شركات الإعلان لا يقومون بالتخطيط والإعداد للعملية البيعية (عدا القيام ببعض الخطوات بكفاءة منخفضة)، ولا يقومون بأداء الكثير من الأنشطة غير البيعية الضرورية، لذلك فإن حظ المندوبين بالنجاح في القيام بالخطوات التالية المتعلقة بالعملية البيعية، وإدارتهم وتنظيمهم لعملهم سيكون قليلاً، وبذلك يمكن الإقرار بسلامة وصحة الفرضية الفرعية الأولى والتي تقضي بغياب التخطيط والإعداد للعملية البيعية من جدول أعمال مندوبي شركات الإعلان، وكذلك تغيب الأنشطة غير البيعية.

ب - أكدت نسبة كبيرة من عملاء شركات الإعلان، إنَّ أغلب مندوبي هذه الشركات لا يتمتعون بالمظهر والهندام الذي يليق بعملهم كمندوبين لشركاتهم إضافة إلى افتقارهم إلى الكفاءة والقدرة على القيام بالعملية البيعية، و منه يمكن الإقرار بصحة الفرضية الفرعية الثانية والتي تقضي بأن عملاء شركات الإعلان يعتقدون بأن مندوبي شركات الإعلان تتقصهم الكفاءة، والقدرة على إجراء اللقاءات البيعية.

وبالنتيجة يمكننا القول: إنَّ الفرضية الأساسية الأولى والتي تقضي بوجود انخفاض واضح في كفاءة مندوبي شركات الإعلان تعدُّ محققة وصحيحة .

## فيما يتعلق بالفرضية الأساسية الثانية نورد ما يأتي :

أ\_ تبين سيادة المركزية في إدارة شركات الإعلان، ففي بعض الشركات يقوم المدير العام بمهام مدير إدارة المبيعات، وفي بعضها الآخر لا يملك مدير المبيعات أكثر من سلطة استشارية في أغلب القرارات المتعلقة بإدارته، ومن جهة أخرى فالتحصيل العلمي لدى الغالبية العظمى من مسؤولي هذه الإدارات لا تتوافق مع طبيعة هذا عمل، ومنه تعدّ الفرضية الفرعية الأولى - من الفرضية الأساسية الثانية - صحيحة، والتي تقضي بأن سلطة اتخاذ معظم القرارات المتعلقة بإدارة المبيعات تتمركز بيد المدير العام، وتتصف مؤهلات المسؤول عن إدارة المبيعات بعدم ملاءمتها للقيام بمهام هذه الإدارة.

ب - يملك مديرو شركات الإعلان القرار النهائي في عملية اختيار المندوبين معتمدين على مشورة مديري المبيعات - في حال وجود هذا المنصب - أما تحديد عدد المندوبين المطلوبين في هذه الشركات فيستند كلياً إلى مجموعة من الطرق غير الموضوعية، من جهة أخرى يعتمد الاختيار في عملية التوظيف على الخبرة والتقدير الشخصي لمسؤولي إدارة المبيعات، وبذلك يمكن الإقرار بسلامة وصحة الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على أن عملية اختيار مندوبي شركات الإعلان تجري بالاعتماد فقط على التقدير الشخصي.

ج - تبين أن عدداً قليلاً من شركات الإعلان تقوم بعمل دورات تدريب ( نظري ) فقط للمندوبين الجدد، لمدة لا تتجاوز بضعة أيام حيث يجريها على الغالب مديرو المبيعات في هذه الشركات (الذين لا يملكون أصلاً المؤهلات المطلوبة للعمل بهذا المنصب) ويتعلق محتواها بالمهارات البيعية فقط وبأسلوب نظري بحت، ومنه تعدّ الفرضية الفرعية الثالثة صحيحة والتي تقضي بعدم توافر الحدود الدنيا من الأسس اللازمة للقيام بعملية تدريب المندوبين بشكل فعال في شركات الإعلان.

د- تحاول شركات الإعلان من خلال تحديد طريقة الدفع ومقدار الراتب والذي يتضمن قيمة مصاريف البيع - القائمة أصلاً على التقدير الشخصي- حل المشكلات التي تعترضها، أما نظام المكافآت المادية غير المباشرة والمعنوية فهي شبه غائبة في هذه الشركات، وبذلك يمكن الإقرار بسلامة وصحة الفرضية الفرعية الرابعة والتي تقضي بأن سياسة التحفيز في شركات الإعلان لا تساعد على دفع مندوبيها لبذل قصارى جهودهم.

هـ- اتضح أن التقسيم لمناطق بيعية وتوزيع الحصص البيعية غير موجود في هذه الشركات، إذ إنّ تقسيم وتوزيع المندوبين على العملاء يعتمد على العشوائية، ويستند إلى الجهود الشخصية لكل مندوب، ومنه تعدّ الفرضية الفرعية الخامسة صحيحة، والتي تقضي بأن تقسيم أو توزيع المندوبين على العملاء يتم بشكل عفوي واعتباطي.

و- يسود التقدير الشخصي في عملية تقييم أداء مندوبي شركات الإعلان، والمعيار الوحيد (حجم المبيعات) المعتمد والقائم أصلاً على أسس غير سليمة، يسعى إلى حث المندوبين بشكل متكرر، وخلال فترات قصيرة لتحقيق أعلى المبيعات بأقصر وقت ممكن، لذلك يمكن الإقرار بصحة الفرضية الفرعية السادسة والتي تنص على سيطرة التقدير الشخصي على عملية تقييم أداء مندوبي شركات الإعلان، وعدم إمكانية تحقيق أهداف التقييم بالشكل المطلوب.

وبالنتيجة يمكننا القول: إنّ الفرضية الأساسية الثانية والتي تقضي بأن العشوائية والتقدير الشخصي يسيطران بشكل كامل على إدارة المبيعات في شركات الإعلان، إذ يقوم بمسؤولياتها أفراد غير مؤهلين لهذا المنصب، تعدّ محققةً وصحيحةً.

## المقترحات والتوصيات:

- ١- يعد التخطيط والتحضير للعملية البيعية بناء على الخطوات العلمية السليمة شرطاً أساسياً وضرورياً لنجاح العملية البيعية، التي يجب أن تتم بدورها وفقاً لخطوات قائمة على قواعد وأصول علمية، وضمن إطار خطة تجري صياغتها بوعي تام ومن ثم العمل على تنفيذها بأفضل طريقة ممكنة.
- ٢- إن خلق وإيجاد منصب لمدير المبيعات يعد شرطاً ضرورياً ولكنه غير كافٍ، إذ لا بد أن يتمتع هذا المدير بكل السلطات اللازمة لقيامه بواجبات هذه الوظيفة، وأن يملك القدرة على اتخاذ القرارات اللازمة، ولا بد أن يشغل هذا المنصب أشخاص يتمتعون بالمؤهلات والمواصفات المطلوبة خصوصاً فيما يتعلق بالتحصيل الجامعي (إدارة الأعمال) - وأن يتمتع مدير المبيعات بالقدرة على القيادة والإشراف على مندوبي البيع، وأن يمتلك الخبرة والمعرفة بالسوق، والموهبة في بناء علاقات طيبة مع رجال الأعمال (العملاء)، فإذا ما علمنا أن الهيكل التنظيمي لشركات الإعلان الصغيرة لا يحتمل مستويات إدارية كثيرة، يمكننا أن نتوقع قيام مدير المبيعات بكل أعباء ومهام هذه الإدارة بمفرده.
- ٣- ينبغي أن تتم عملية توظيف واختيار المندوبين بناء على المراحل والخطوات المستندة إلى الأسس العلمية، وبما يتلاءم مع طبيعة وظروف شركات الإعلان كما يأتي:
  - تعدُّ طريقة عبء العمل مناسبة لظروف شركات الإعلان، ليساطتها في تحديد العدد المطلوب من المندوبين.
  - تحديد مؤهلات ومواصفات المندوبين بعد تحليل وتوصيف لطبيعة عملهم، واستراتيجيات البيع في شركات الإعلان، ومن أهم المؤهلات برأينا: إجازة في الاقتصاد (إدارة أعمال)، العمر لا يقل عن (٢٣) عاماً، سعة الثقافة والنضج في الشخصية، المظهر والهندام الذي يعكس شخصية متميزة ومتزنة... إلخ.
  - برأينا تعدُّ مكاتب التوظيف والجامعات من أهم مصادر الحصول على المندوبين لشركات الإعلان.
  - يجب أن تضم استمارة التوظيف، المؤهلات والمواصفات المطلوبة، وأن يلتزم بالتأكد من توافرها جميعاً في المرشحين وقبل الانتقال للخطوة الآتية.
  - من وجهة نظرنا ينبغي أن تتم المقابلة الشخصية وفق أسئلة معدة مسبقاً، ومستندة إلى الأصول العلمية ومحددة الهدف من طرحها. وأخيراً إخضاع المرشح للفحص الطبي للتأكد من توافر الإمكانية لديه في تحمل الجهود العقلية والبدنية الكبيرة المطلوبة لهذا العمل.
- ٤- ينبغي تدريب المندوبين من خلال اعتماد الأسس العلمية وبعد توافر القناعة التامة في أن تكاليف التدريب هي عبارة عن استثمار ذي مردود، وليس إنفاقاً لا طائل منه، لذلك يجب اتباع الآتي:
  - اعتماد التدريب كعملية مستمرة، وتحديد أهداف البرامج التدريبية بالاستناد للظروف والحاجات الخاصة بكل شركة.

- يفضل الاعتماد على خدمات التدريب المقدمة من المؤسسات المتخصصة بهذا المجال، والتي يمكن أن تقدم برامج التدريب الخاصة بمندوبي شركات الإعلان، أما في حال تقديمها لبرامج عامة فيجب متابعة برنامج التدريب في مقر الشركة، والذي ينبغي أن يتضمن المعلومات الخاصة بالشركة وسياساتها، المنافسون، العملاء، خدمة الإعلان... إلخ باختصار كل ما يتصل بخصوصية عمل مندوبي شركات الإعلان.

- يجب اعتماد مجموعة من طرق التدريب المناسبة لخصوصية تدريب مندوبي الإعلان وأهمها برأينا - بالإضافة إلى المحاضرات النظرية - تمثيل الأدوار، أسطرة الفيديو، التدريب في أثناء العمل، والتي يجب أن تتداخل وتتم بترتيب منطقي وبطريقة علمية مدروسة.

- بالنسبة لمدة الدورة التدريبية فينبغي أن تأخذ بالحسبان صعوبة وتعقيد عمل مندوبي الإعلان، وعدم التأهيل الكافي في علم التسويق عموماً والإعلان خصوصاً في جامعاتنا، وبرأينا يجب أن لا تقل فترة التدريب للمندوبين الجدد عن خمسة أشهر.

- ينبغي أن يتم تقييم عملية التدريب باعتماد كل الطرق الممكنة للوصول إلى تقييم موضوعي، والقيام بالتعديل والتصحيح في الوقت المناسب.

٥- يجب على إدارة المبيعات أن تكون على وعي بدوافع وأهداف مندوبي البيع لديها، وأن تعمل على خلق المناخ التنظيمي الذي يسمح للمندوبين بإشباع حاجاتهم الشخصية وتحقيق أهدافهم المرغوب بها، ومن ثمّ وضع وتطوير نظام (مزيج) فعال للمكافأة ينبغي اتباع مجموعة من الخطوات القائمة على الأسس العلمية، ونستطيع في هذا السياق تقديم مجموعة من الاقتراحات:

- نقترح بشكل عام أن يتألف الراتب من المزيج الآتي: الراتب الثابت + العمولة التصاعديّة + المكافأة. بحيث يتصف الراتب الثابت بأنه موحد، وضمن الحدود الدنيا، وأن تزيد قيمته بالنسبة للمندوبين الجدد في الفترات الأولى. أما بالنسبة للعمولة فيجب أن تكون في الحدود الدنيا بالنسبة للشريحة الأولى بسبب وجود عدد من العملاء الثابتين لدى كل مندوب، وتزداد بشكل أكبر للشرائح الأخرى. أما المكافأة فينبغي أن تهدف إلى تشجيع المندوبين بالدرجة الأولى للقيام بالأنشطة غير البيعية، ولتحقيق أهداف بيعية معينة.

- يجب دفع المبلغ المخصص كتعويض عن تكاليف البيع كمبلغ مقطوع وبشكل منفصل عن الراتب ويصرح عن ذلك علانية.

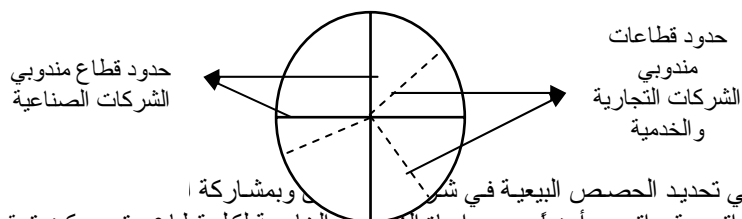
- نقترح اعتماد واحد أو أكثر من المكافأة المادية غير المباشرة، وبما يلائم الظروف الخاصة بكل شركة كتقديم المساعدات المادية عند الحاجة، المسابقات، الرحلات الترفيهية، إقامة الاجتماعات الدورية، المناقشات الإيجابية مع المندوبين ومشاركتهم في وضع الأهداف في الشركة، التدريب الفعال.

- ينبغي اعتماد واحدة أو أكثر من المكافأة غير المادية (المعنوية)، كاعتماد لقب رجل مبيعات الشهر، الشهادات التقديرية، نشر نتائج المندوبين الأكفيا.

٦- تنظيم العمل بين المندوبين يجب أن يتم من خلال إقامة قطاعات بيعية، وبرأينا فالتقسيم حسب العملاء مع مراعاة التوزيع على المناطق الجغرافية يعد نموذجياً لشركات الإعلان، إذ يمكن أن يحقق الميزات الآتية: أولاً: زيادة كفاءة المندوبين في خدمة العملاء، من خلال تخصصهم

في التعامل مع فئات محددة من العملاء. ثانياً: تخفيض الوقت المخصص للانتقال بين العملاء إلى أدنى حد ممكن.

بعد دراستنا لطبيعة عملاء شركات الإعلان وتوزعهم على مختلف مناطق مدينة دمشق - حيث كثافة التجار والشركات الخدمية هي أكبر في مركز المدينة وأقل في خارجها، والعكس بالنسبة للشركات الصناعية - يمكن اقتراح الشكل التقديري الآتي:



ينبغي تحديد الحصص البيعية في شركة وبمشاركة حسب مهاراتهم وقدراتهم، وأيضاً بعد مراعاة الظروف الخاصة لكل قطاع حتى يمكن تحقيق العدالة والواقعية، وأخيراً لا بد من تحديد وإنشاء أشكال أخرى من الحصص المتعلقة بالأنشطة غير البيعية، وذلك لعمل توازن وتوزيع لجهود المندوبين على الأنشطة البيعية وغير البيعية.

٧- يجب أن تتصف عملية تقييم أداء المندوبين بالموضوعية والعدالة، وأن تهدف إلى كشف الأخطاء من أجل معرفة الأسباب ومعالجتها في الوقت المناسب، ومن ثم تطوير وتعديل الأداء، ورفع كفاءته، وللوصول إلى ذلك لا بد من اعتماد الأسس العلمية من خلال مجموعة من الخطوات أهمها - برأينا- ما يتعلق بتحديد واختيار عدد من الأسس الكمية والنوعية لتقييم الأداء والتي نعرض فيها ( بعد الأخذ بالحسبان ظروف وأوضاع شركات الإعلان) الأسس الكمية الآتية:

أ - حجم المبيعات كنسبة مئوية من الحصة البيعية .

ب - عدد العملاء الجدد .

ج - عدد العملاء الذين وصلت منهم شكاوى أو الذين تم فقدانهم .

د - نسبة عدد الاتصالات إلى عدد الطلبات المحققة .

أما الأسس النوعية فيجب التركيز على تلك المتعلقة بالأنشطة غير البيعية بالدرجة الأولى.

بالنسبة للمندوبين الجدد يجب التركيز على الأسس النوعية في الفترات الأولى، كالجهد البيعية للمندوبين، إدارة الوقت البيعي وغير البيعي، التخطيط والتحضير للزيارات الميدانية... إلخ، أما اعتماد الأسس الكمية فيجب أن يكون للاستئناس فقط .

لتحديد الفترة الزمنية للتقييم ينبغي أولاً: التفريق بين المندوبين الجدد والقدامى، حيث يجب اعتماد التقييم قصير المدى للمندوبين الجدد وذلك للاستفادة من المعلومات المرتردة، ولاتخاذ القرارات التصحيحية بأسرع وقت ممكن. أما بالنسبة للمندوبين القدامى فيجب الارتكاز على التقييم متوسط المدى، بحيث يمكن قدر الإمكان تجنب مساوئ كل من التقييم قصير وطويل المدى، والاستفادة في الوقت نفسه من مميزاتها.

## المراجع

### المراجع الأجنبية :

- 1 - JOBBER , DAVID PRINCIPLES AND PRACTICE OF MARKETING. MEGRAW HILL LONDON.1995
- 2 - PATTY C. R HITE R,E MANAGING SALES PEOPLE 3 Th ed N.J PREN HALL Inc 1988
- 3 - PETER , DONNELLY. J, H & TARPEY. L, X APREEACE TO MARKITNG MANAGEMENT BUSINESS PULICATION,, INC PLANO, TEXAS. 1982
- 4 - PROMODK SAWU KISHOR CRART- SALESMANSHIP AND SALES MANAGEMENT 1989.
- 5 - STILL R. R & CUNDIFF EW & GOVANI, N, A ,P SALES MANAGEMENT DECISION, STRATEGIES & CASES, N.J ; PRENTIC HALL Inc 1987.

### المراجع الروسية:

- ١- إيفانز. د. ج. ر، بيرمان، ب، التسويق، ترجمة عن اللغة الانكليزية، موسكو، ١٩٩٣.
- ٢ - بولت . ع. د. ج، الدليل التطبيقي لإدارة المبيعات، ترجمة عن اللغة الإنكليزية، موسكو ١٩٩١
- ٣ - ديختل. ي، خير سكن. خ، التسويق التطبيقي، ترجمة عن اللغة الألمانية فيشي. ش. ك ١٩٩٥.
- ٤ - كارتر، الإعلان الفعال، مرشد للمشاريع الصغيرة، ترجمة عن اللغة الإنكليزية، موسكو ١٩٩١.
- ٥ - كوتلر، ف، أسس التسويق، ترجمة عن اللغة الإنكليزية ( التقدّم )، ١٩٩٠

### المراجع العربية:

- ١ - ترجمان غياث، خضر علي، جاسم محمد، التسويق وإدارة المبيعات، جامعة دمشق ١٩٩٧
- ٢ - توم هوينز، كيف تتقن فن البيع - ترجمة عن اللغة الإنكليزية- مكتبة جرير، السعودية ١٩٩٦.
- ٣ - عبيدات محمد، حداد شفيق، سمارة عبد الله - إدارة المبيعات ( مدخل سلوكي )، عمان ١٩٩٥.
- ٤ - عرفة أحمد، شلبي سمية- المبيعات والترويج، جامعة نيويورك- البوسفور- تكساس ١٩٩١.
- ٥ - مالكوم ماكديونالد- الخطط التسويقية: إعدادها وتطبيقها ترجمة عن اللغة الإنكليزية - معهد الإدارة العامة السعودية ١٩٩٦.
- ٦ - معلا، ناجي- الأصول العلمية في إدارة المبيعات- الجامعة الأردنية- عمان ١٩٩٥.