

## نجاح عائشة

أستاذة محاضرة / كلية العلوم الاقتصادية جامعة تيارت.

[aichanedjah00@yahoo.fr](mailto:aichanedjah00@yahoo.fr)

عون الله سعاد

أستاذة محاضرة / كلية العلوم الاقتصادية جامعة تيارت.

[Souad.aounallah@yahoo.fr](mailto:Souad.aounallah@yahoo.fr)

## دور التحفيز في تحسين أداء رجل البيع

### ملخص:

تؤثر النواحي النفسية لرجال البيع على كفاءتهم عند أداء أعمالهم كونهم بشر، وهذا ما يستدعي التركيز على النواحي الإنسانية في معاملتهم لخلق مورد بشري متميز وطموح ومتفائل دائما، ونظرا لكون عملهم يتطلب الاتصال والتعامل مع الآخرين (العملاء) ذوي الأمزجة المختلفة، وهذا ما يؤثر على رجل البيع بدرجة كبيرة بما يقابلهم منهم، ونظرا لنشاطه الواسع وتنقلاته الكثيرة بين المناطق فيصاب بالتعب والإرهاق، لذا على المؤسسة أن تهتم بكل هذه الأمور التي ترفع من معنويات رجال البيع وتشجعهم وتحفزهم على العمل مما يزيد من حجم المبيعات، وهذا ما يوسع حصة المؤسسة في السوق ويجعل لها مكانة خاصة وذلك من خلال تحسين أدائهم البيعي الذي يدفع إلى تقوية الموقع التنافسي للمؤسسة الاقتصادية.

**الكلمات المفتاحية:** فعالية الأداء، كفاءة التحفيز، الموقع التنافسي .

**Resumé :**

Affecter les aspects psychologiques d'un homme vendant leur efficacité lors de l'exécution de leur emploi, parce qu'ils sont des êtres humains et c'est ce qui appelle à se concentrer sur le traitement humanitaire de créer une ressource humaine, est vue unique et ambitieux et toujours optimiste du fait que leur travail exige une communication, et relations avec les autres clients avec des tempéraments autres, et c'est ce qui affecte l'homme qui vend essentiellement comme ils sont remplies d'entre eux en raison de son large, et ses voyages beaucoup entre les régions faiblesses et la fatigue, si l'institution de prendre soin de toutes ces choses qui augmentent le moral des hommes de vente, et de les encourager et de les motiver à travailler, ce qui augmente le volume des ventes et cette annonce d'accroître la part de la société dans le marché, et occupe une place particulière et de sorte qu'il paie pour renforcer le site concurrentiel relance économique.

**Les mot clés :** efficacité du rendement, efficacité la performance, avantage concurrentiel, cité fort marché.

**مقدمة:**

يحتاج رجل البيع إلى وسائل تشجيعية تدفعه إلى تغيير سلوكه واستمالاته وهذا يجعله دائما يعمل بجدية ومثابرة، ويتحقق ذلك بإتباع السياسات السليمة لمكافحة وتعويض رجال البيع، وهذا له تأثير مباشر على الطريقة التي بها تبني قوى بيعية تتمتع بالكفاية والأداء الجيد، وهذا يتطلب إيجاد الطريقة الفعالة للمكافأة، حيث يجب الاهتمام برجال البيع بطريقة مثلى وذلك بتغيير سلوكهم وتصرفاتهم من خلال الاحتفاظ بالأفراد الذين يحتاجهم المؤسسة والتقليل من الاستقالات، وتحسين الأداء الكمي والنوعي وتقريبه مما هو محدد في توصيف الوظيفة، وكذا الالتزام بقيم المؤسسة والعمل على احترام قيمها واتجاهاتها، وتخفيض التكاليف والضغط على الفاقد من الموارد في كل المستويات، والسعي إلى تنمية روح التعاون والولاء والانتماء في المؤسسة، كل هذه العناصر يساهم في تحقيقها رجل البيع لكي يحقق أداء أحسن لنشاطه

وللمؤسسة ككل، وللإمام بموضوع البحث تم طرح الإشكالية التالية **فيم يكمن دور تحفيز رجل البيع في المؤسسة الاقتصادية؟**.

وبناء على ذلك سنعالج إشكالية البحث بتناول ثلاثة مطالب بحيث يتناول المطلب الأول التحفيز ومختلف اتجاهاته، أما المطلب الثاني يتناول نظام حوافز رجال البيع، أما المطلب الأخير فيحدد دور التحفيز في تحسين الأداء البيعي.

**المطلب الأول: التحفيز ومختلف اتجاهاته.**

**أولاً: ماهية التحفيز.**

**1- تعريف التحفيز:** يعرف على انه "العمل الذي يقوم به المدير لدفع الأفراد إلى أداء واجبهم وبث الرغبة فيهم على الأداء الفعال لعملهم وتشجيعهم بالوسائل المختلفة"<sup>1</sup>، كما تقوم عملية التحفيز على مفهوم " إثارة وتوجيه الأفراد العاملين لأداء أعمالهم بشكل أفضل "<sup>2</sup>، وعرف بيندر (pinder) التحفيز في ميدان العمل على أنه " مجموعة من القوى النشيطة التي تصدر من داخل الشخص ومن محيطه في آن واحد، وهي تحث الفرد على تصرف معين في عمله وتحديد اتجاهاته وشكله، وشدته، ومدته"<sup>3</sup>، ولذا يعتبر التحفيز أحد أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، ويتمثل في كونه تلك القوة الدافعة للتميز البشري الذي يدفع بدوره إلى تحقيق الأداء للنشاط البيعي والمؤسسة ككل وللتحفيز ثلاثة أنواع تتحدد كما يلي:<sup>4</sup>

\* **حافز البقاء الأساسي:** يتمثل في هرم الحاجات لماسلو.

1 - صديق محمد عفيفي، "إدارة التسويق"، مكتبة عين الشمس، مصر، 2003، ط 13، ص 454.

2 - د. خالد عبد الرحيم الهيتي، "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 251.

3 - د. حمداوي وسيلة، "إدارة الموارد البشرية"، مديرية النشر بجامعة قلمة، الجزائر، 2004، ص 251.

4 - د. صلاح الدين محمد عبد الباقي، "قضايا إدارية معاصرة"، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص 148.

\* **التحفيز الخارجي:** يأتي من المحيط الخارجي للفرد، وكمثال على ذلك العبارات والأحاديث التي تثير الحماس من الأسرة والأصدقاء إلا أن آثارها لا تستمر لفترة طويلة .

\* **التحفيز الداخلي:** يعد من أكثر الأنواع الثلاثة قوة واستمرارا في التأثير والفعالية، وللتحفيز فوائد إيجابية على المرؤوسين منها:

انخفاض نسبة التغيب، وامتلاك سلوك أفضل للعاملين، ومولد رئيسي للطاقة، وتحقيق الأهداف بسرعة، وانخفاض معدل فقدان أو تسرب العاملين، والتحفيز هو القوة الدافعة للأفراد وهناك مجموعة من العوامل التي تحفز رجال البيع نذكرها لاحقاً.

## 2- عوامل تحفيز رجال البيع والهدف من المكافأة: يمكن تلخيصها في العناصر التالية:<sup>5</sup>

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

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

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

<sup>5</sup> - جوان والمين ، ترجمة مركز التعريب والبرمجة، "أصول خدمة الزبون"، الدار العربية بيروت، 998 ، ص79، بتصرف.

د- الاهتمام بالحياة الشخصية لرجل البيع: المؤسسة الناجحة تهتم بالمشاكل الشخصية لرجال بيعها وظروفهم العائلية لأنها تؤثر على مستوى أدائهم.

ه- مكافأة رجل البيع: يعتبر نظاماً تحفيزياً مادياً للأفراد وهو عنصر مهم ومؤثر في مستوى أداء رجال البيع باعتباره أحد العناصر المؤثرة على درجة الرضا لديهم .

و- أهداف المؤسسة من نظام المكافآت: وتتمثل أهداف نظام مكافأة رجال البيع في:<sup>6</sup>

\*- الحفاظ على مستوى تكاليف المبيعات إلى قدر معين، وتحقيق هامش ربح إجمالي مرتفع.

\*- إحكام عملية الرقابة والسيطرة على المؤسسة البيعية.

\*- بناء الولاء للمؤسسة من طرف رجال البيع فيها.

ويهدف نظام المكافآت إلى ضمان الاستقرار النسبي في الدخل على مدار السنة، مع ضمان زيادة الدخل بزيادة الجهود والنجاح في تحقيق نتائج أفضل، وكذا ضمان الاستقرار الوظيفي، بالإضافة إلى عدالة المكافأة المدفوعة للأفراد مقارنة بالآخرين في المؤسسات الأخرى أو بالأرباح التي تحققها أو مرتبات رجال البيع للمؤسسة الأخرى.

كما يجب أن يحقق نظام التحفيز الذي تستخدمه الشركة رضا كل من الإدارة ورجال البيع، حيث نلاحظ " أن إدارة الشركة تضع نظام التحفيز الذي يحقق لها سهولة الرقابة على رجال البيع وانخفاض التكلفة والبساطة في التطبيق والقدرة على جذب رجال بيع أكفاء والاحتفاظ بهم في الشركة "<sup>7</sup>.

<sup>6</sup> - محمد عبيدات وآخرون، " إدارة المبيعات والبيع الشخصي"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ط1، ص 164 ، بتصرف.

## ثانيا: العوامل المؤثرة على اختيار طريقة التعويض وطرق تحفيز رجال البيع.

1- عوامل المؤثرة على اختيار طريقة التعويض:<sup>8</sup>

أ- طبيعة السلعة: السلع ذات الطلب الواسع (ذات السعر المنخفض) توزع بسهولة بينما السلع المرتفعة الثمن تحتاج لمجهود كبير من رجال البيع.

ب- الطلب على السلعة: إذا كان عاما (السلعة يشتريها عدد كبير من المستهلكين) نجد أن مكافأة البائع عن كل وحدة من السلعة مبلغ محدود، أما السلع الخاصة والتي يشتريها مستهلكين محددين يجب أن تحقق لرجل البيع عائدا مرتفعا عن الوحدة من السلعة.

ج- طريقة التوزيع: السلع التي توزع على تجار الجملة والتجزئة لا تحتاج لمجهود كبير من رجال البيع التابعين للمنتج لان هدفها شراء وبيع السلع، أما السلع التي تباع مباشرة للمستهلك فتحتاج من رجل البيع إلى مجهود كبير.

د- مقدار الإعلان والترويج عن السلعة: " كلما زادت المؤسسة من مجهوداتها الإعلانية كلما سهلت مهمة رجل البيع، وكلما قل إنفاق المؤسسة على الإعلان كلما احتاج رجل البيع لبذل مجهود كبير، وبالتالي استحق مكافأة كبيرة عن هذا المجهود"<sup>9</sup>.

هـ- كفاءة رجال البيع: رجال البيع الأكفاء يفضلون الحصول على أجرهم على شكل عمولة بينما رجال البيع المتوسطي القدرة يفضلون الحصول على أجرهم في شكل مرتب ثابت.

<sup>7</sup> - د. احمد جبر، "إدارة التسويق: المفاهيم، الاستراتيجيات، التطبيقات"، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص 345.

<sup>8</sup> - د. بشير عباس العلق، ا. علي محمد رابعة، "الترويج والإعلان التجاري: مدخل متكامل"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص ص(87-88) بتصرف.

<sup>9</sup> - د. بشير عباس العلق، ا. علي محمد رابعة، "الترويج والإعلان التجاري: مدخل متكامل"، مرجع سبق ذكره، ص 88.

**2- طرق تحفيز رجال البيع:** في بعض الأحيان يصعب إيجاد طرق لتحفيز رجال البيع تجعلهم يشعرون بالسعادة والامتنان، وتعتبر المكافأة أحد الطرق المهمة في التحفيز " لأنها تقوم على تشجيع مادي ملموس يترك اثر في نفوس رجال البيع " <sup>10</sup> ، وعلى العموم هناك أسلوبان لتحفيز رجال البيع وزيادة مجهوداتهم هما: أسلوب النواحي المعنوية وأسلوب نظام الأجور (المكافأة).

**1- أسلوب النواحي المعنوية:** ونقصد به مجموعة النواحي غير المالية التي تؤثر على نفسية رجل البيع وبالتالي على مستوى أدائه ونذكر ضمن هذا الأسلوب الطرق التالية:<sup>11</sup>

**- المسابقات:** تستعمل لإثارة نوعاً من المنافسة بين رجال البيع من خلال حصولهم على جائزة أو هدية معينة مقابل تحقيقهم لهدف وضعته المؤسسة، استخدام هذه الوسيلة لا يقتصر على تشجيع رجال البيع كأفراد بل قد تكون المسابقات جماعية يتنافس فيها مجموعات من رجال البيع كما تكون المنافسة بين الفروع المختلفة.

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

**- المجالات الخاصة برجال البيع:** تلجأ المؤسسة إلى إصدار بعض المجالات أو النشرات الخاصة تحوي معلومات كثيرة عن السلعة والمؤسسة، وتنشر أخبارهم وظروف عملهم الخاصة بهم، كما تشركم في تحرير هذه المجالات حتى يكون لذلك أثر كبير في رفع روحهم المعنوية.

<sup>10</sup> -<http://www.cadeaux d'affaire.com>, " Le meilleur moyen de motiver votre force de vente".

<sup>11</sup> - د. علي ربابعة ، فتحي ذياب، "إدارة المبيعات" ، دار الصفاء للطباعة والنشر، 1997، ص ص(59-60).

- **نظام الاقتراحات:** تمنح المؤسسة فرصة لرجال البيع لتقديم اقتراحاتهم التي تفيدهم في تحسين طرق العمل، وتطبيق ما يمكن الاستفادة منه، لتمنح أصحابها مكافآت تقديرا وتكريما لهم، وترسل خطابات شكر لأصحاب الاقتراحات التي يصعب تنفيذها مثنية على ما قدموه من أفكار.

- **الجوائز:** قد تكون نقود ( مقدار من النقود أو أسهم في مؤسسة ما ) أو سلعة<sup>12</sup> أو الاثنين، وقد تكون شرفية ولهذا النوع اثر كبير في نفسية رجال البيع، وقد تأخذ شكل ميدالية أو كأس أو شهادة، إجازة، خاتم، المشاركة في نادي خاص كعضو متفوق... الخ.

- **الحصص البيعية:** يجب أن يعتمد على بحوث السوق في التنبؤ بالمبيعات وتوزيعها على المناطق المختلفة، وعند تحديد هذه الحصص يجب أن تأخذ آراء رجال البيع للحصول على رضاهم عن الحصص التي تم تحديدها لهم بعد إقناعهم، بعدالتها وموضوعيتها وشرحها لهم والرد على استفساراتهم مهما كانت، كما يراعى المرونة عند تحديد الحصص البيعية مع المحافظة على خاصية الاستقرار والثبات لهذه الحصص في الأجل القصير.

ب- أسلوب نظام الأجور (المكافأة): لتصميم نظام مكافأة فعال نتبع ما يلي:

- **مراجعة التحليل والوصف الوظيفي:** أول خطوة يقوم بها رجل المبيعات في تصميم برنامج جديد أو تعديل النظام القديم مراجعة وتحليل ووصف وظيفة البيع من حيث مسؤولياتها، مهامها وظروفها، وأهدافها وشروطها، ومؤهلات شاغلها وموقعها على الخريطة التنظيمية، وكل هذا من اجل الكشف عن الجوانب الهامة التي يجب أن يحويها نظام المكافأة.

<sup>12</sup> - السلعة : من الأحسن أن تكون معمرة لتبقى تذكرا دائما لرجل البيع على تفوقه بحيث تكون جاذبية في نفوس رجال البيع وعائلاتهم.

– **تحديد الأهداف الخاصة بنظام المكافأة:** تصاغ الأهداف بناء على نظام المكافئات وتحدد على أساس زيادة حجم المبيعات بالوحدات، أو بزيادة حجم المبيعات من السلع المعينة أو عملاء معينين أو بزيادة عدد العملاء الحاليين بعدد معين، وكذا بتخفيض تكاليف البيع كان تستخدم العلاوات على حجم المبيعات، بالإضافة إلى دخول مناطق بيعية جديدة.

– **تحديد عناصر العمل البيعي المسيطر عليها من قبل رجال البيع وقياسها بموضوعية:** معظم العناصر التي تحقق النجاح البيعي هي عناصر مسيطر عليها من قبل رجل البيع إما جزئياً أو كلياً، فعند تطوير نظام مكافأة تأخذ في الحسبان مكافأة رجل البيع على رقم المبيعات الخاص به وليس رقم المبيعات الإجمالي لأن لكل رجل بيع إمكانيات وطاقات ومهارات خاصة في التعامل مع الزبون وزيادة مبيعات المؤسسة، ويمكن أن تتعلق المكافأة بالأرباح التي يحققها كل رجل مبيعات بعد اقتطاع مصاريفه التي أنفقها بدلا من مستوى أرباح رجال البيع ككل، وبعد تحديد العناصر المكونة للنشاط البيعي تترجم إلى نتيجة ليحدد المعيار الذي تقاس به نتيجة رجل البيع وبالمقارنة نحدد مستوى المكافأة.

– **تأسيس مستوى للمكافأة:** بمعنى تحديد مستوى دخل كافي وقادر على جذب الأشخاص لشغل الوظيفة، ومنه إدارة المبيعات تهتم أكثر بمعرفة ما لذي يجذب رجال البيع عند تصميم نظام مكافئات، فاعتقاد رجل البيع انه لن يحقق دخل كاف من الوظيفة فلا ينجذب لها بغض النظر عن الطريقة المستخدمة فيها ( راتب، عمولات حوافز مادية أخرى... )، وبعد تحديد مستوى المكافأة وضبطها يقوم مديري البيع بالإطلاع على مستويات المكافأة في المؤسسات المنافسة في السوق ( معرفة الدخل الذي يتقاضاه رجال بيع المؤسسات المنافسة وخاصة المتميزين منهم)، مع ضرورة مراعات العدالة في توزيع الأجر، " يجب أن تكون طريقة الأجر المستخدمة عادلة لكل من المؤسسة ورجال البيع، حيث ينبغي أن يحصل رجال البيع على عائد مناسب على انه في نفس الوقت لا يجوز أن تدفع المؤسسة أجرا لرجال البيع

لا يستحقونه وفي نفس الوقت أيضا يجب ألا يحاسب رجال البيع عن الظروف الخارجة عن إرادتهم ومع أو تقليل أجرهم لهذا السبب<sup>13</sup>، والجدول التالي تبين طرق مكافأة رجل البيع.

### الجدول رقم (1) : طرق مكافأة قوة البيع

المزايا	العيوب	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- شعور البائع بالاستقرار والأمان.</li> <li>- سهولة حساب المرتبات وفهمها من طرف قوة البيع.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحمل المؤسسة لتكاليف عدم كفاءة رجل البيع.</li> <li>- بائع أقل تحفيزا.</li> <li>- ثبات تكلفة رجل البيع.</li> </ul>	المرتب الثابت (Fixe)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدم تحمل المؤسسة لتكاليف رجال البيع غير الأكفاء.</li> <li>- تكلفة رجال البيع هي تكلفة متغيرة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- اهتمام رجل البيع بزيادة حجم مبيعاته دون الاهتمام بتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.</li> <li>- استقلالية البائع وعدم تشجيعه على روح العمل الجماعي.</li> </ul>	العمولة (ommission)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحفيز البائع على المشاركة في تحقيق أهداف المؤسسة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تكاليف تسيير قوة البيع مرتفعة.</li> <li>- بذل مجهودات جبارة من طرف البائع في سبيل</li> </ul>	العلوة (Prime)

<sup>13</sup> - د. بشير عباس العلق، ا. علي مجد رابعة، "الترويج والإعلان التجاري: مدخل متكامل"، مرجع سبق ذكره، ص 89.

الحصول عليها.	- التخفيض في نسبة التكاليف الثابتة.
---------------	--

المصدر: Guy Charon ,Laurent Hermel," **La vente ,la nouvelle**

**donne des forces de vente**" ,Economica ,Paris, 2002 ,p113

يبين الجدول مزايا وعيوب طرق مكافأة رجل البيع والتي تتمثل في:<sup>14</sup>

\* **طريقة المرتب الثابت:** وهي "عبارة عن مكافأة مادية مباشرة تدفع لمدوب البيع عن أدائه لواجبات معينة خلال فترة زمنية محددة"<sup>15</sup>، هذه الطريقة من ابسط الطرق وأوضحها تفضلها المؤسسات ورجال البيع أنفسهم وخاصة المبتدئين منهم لأنها تضمن لهم دخلا ثابتا بغض النظر عما يحققونه من مبيعات خاصة في أوقات الكساد وانخفاض الطلب على منتوجات المؤسسة، تتمثل هذه الطريقة في دفع مبلغ ثابت بصفة دورية في نهاية كل فترة زمنية وهذا المبلغ مستقل عن النتائج التي حققها رجل البيع.

\* **طريقة العمولة:** " تعني إعطاء دفعات دورية مرتبطة بأداء مندوب البيع أي بمقدار ما يحقق من قيمة أو كمية مبيعات وذلك دون أن يكون للوقت أي اعتبار في تحديد مقدار هذه العمولة"<sup>16</sup>، بحيث تتحدد مكافأة رجال البيع على أساس ما يحققه كل منهم من مبيعات سواء بالقيمة أو الكمية دون اخذ الوقت بعين الاعتبار في تحديد مقدار هذه المكافأة ويتحدد مقدار العمولة التي يحصل عليها رجال البيع طبقا لواحد أو أكثر من الأسس التالية:

\* - المبيعات: إن معدل العمولة يرتبط بالمبيعات المحققة كما يتزايد بتزايدها.

<sup>14</sup>-Jean Pierre Helfer et Jacques Orsoni, " Marketing" , Op cit, pp( 412-413)

<sup>15</sup> - د. مُجَّد عبيدات وآخرون، "إدارة المبيعات والبيع الشخصي"، مرجع سبق ذكره، ص174.

<sup>16</sup> - د. مُجَّد عبيدات وآخرون، "إدارة المبيعات والبيع الشخصي"، مرجع سبق ذكره، ص174.

\* - أنواع السلع المباعة: ترتبط العمولة بنوع السلعة المباعة بحيث يتزايد معدل العمولة كلما تطلبت السلعة جهوداً بيعية كبيرة

أو السلعة التي تزيد الأرباح بشكل ملحوظ وكذلك السلع الجديدة.

\* - المنطقة البيعية: كلما زادت مصاعب المنطقة تزيد العمولة لعوامل المنافسة وغيرها والعكس بالعكس.

\* - نوع العميل: إن مدى سهولة أو صعوبة التعامل مع العميل تحدد مقدار العمولة.

\* - وقت البيع: إن البيع بعد فترة الموسم يعطي عمولة أعلى من البيع بالموسم.

\* - عوامل أخرى: مثل عدد العملاء الجدد، جهود البيع في مجال التحصيل، تكلفة البيع بالنسبة لكل صفقة.

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

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

وهناك طريقة أخرى تتمثل في العلاوة<sup>17</sup>، وهي "مرادف للعمولة تستخدم في حالة تحقيق إنجاز أفضل من الطبيعي وهي مبلغ مقطوع"<sup>18</sup>، كما يمكن المزج بين طرق مختلفة تستعملها المؤسسة<sup>19</sup> لتحقيق مجموعة من الأهداف التي يصعب تحقيقها من جراء استخدام طريقة واحدة.

<sup>17</sup> - بالنسبة للعلاوة تقوم المؤسسة بدفع مكافأة إضافية لرجل البيع نتيجة للجهود المبذولة في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة والمتمثلة في زيادة حجم المبيعات، وتخفيض تكاليف التوزيع والبيع وزيادة زبائن جدد.

<sup>18</sup> - محمد عبيدات وآخرون، "إدارة المبيعات والبيع الشخصي"، مرجع سبق ذكره، ص 177.

\* **طريقة النقط:** تشبه طريقة العمولة والفرق هو "انه تستعمل هنا المؤسسة النقط لتقييم مجهود رجال البيع وبالتالي مكافأتهم عليه، وقد تستخدم كطريقة رئيسية لدفع المرتبات أو طريقة مكاملة، وعيوب هذه الطريقة يخصص عدد من النقط لكل من الواجبات التي يقوم بها رجال البيع ويحدد قيمة نقدية لكل من الواجبات التي يقوم بها رجال البيع ويحدد قيمة نقدية لكل نقطة ومن يحصل على عدد أكبر من النقاط يحصل على مكافأة أكبر"<sup>20</sup>.

\* **الحساب الجاري:** يرتبط بالعمولة، كما " يفتح حساب جاري لرجل البيع يمكن بمقتضاه سحب أية مبالغ من الشركة بصرف النظر عن مقدار مبيعاته والعمولة المستحقة، ويجري تسوية هذا الحساب في نهاية كل فترة زمنية معينة"<sup>21</sup>، وتستخدم هذه الطريقة في حال التقلبات الموسمية عندما يقل دخل رجل البيع نسبة لانخفاض المبيعات وعند استخدام رجال بيع جدد لان مقدرتهم تكون محددة، وعند تشجيع رجال البيع لبذل أقصى جهود بيعية ممكنة لأنها تتمتع بمزايا العمولة، كما يدفع ببعض رجال البيع إلى ترك عملهم ويكونون مدينون للمؤسسة وتتطلب الطريقة بعض الأعباء المحاسبية ولذا وللتغلب على ذلك تحدد قيمة قصوى للرصيد وتحديد أدنى قيمة مسموحة للسحب أو تصفية الحساب على عدة مرات.

\* **المشاركة في الأرباح:** هذه الطريقة مرتبطة بالطرق السابقة لا يمكن تطبيقها لوحدها، كون رجال البيع لا يسيطرون على أرباح المؤسسة ككل والتي تأتي من عدة مصادر كالشراء والإنتاج ، وهذا يؤثر على قدرة رجال البيع على تحقيق أكثر من متوسط الإنجاز في البيع، وفي المقابل قد تنخفض تكاليف الإنتاج

<sup>19</sup> - من بين الطرق المختلفة الأخرى التي تستعملها المؤسسة لتحقيق مجموعة من الأهداف التي يصعب تحقيقها من جراء استخدام طريقة واحدة نذكر طريقة راتب ثابت + عمولة + علاوة معينة، أو طريقة عمولة + حساب جاري مضمون، أو طريقة العمولة + علاوة، أو بطريقة المشاركة في الأرباح.

<sup>20</sup> - د.علي رابعة، د. فتحي ذياب، "إدارة المبيعات"، مرجع سبق ذكره، ص94.

<sup>21</sup> - د. بشير عباس العلق، ا. علي مجد رابعة، "الترويج والإعلان التجاري: مدخل متكامل"، مرجع سبق ذكره، ص 85.

والتكاليف الأخرى بالرغم من أن المؤسسة تحقق أرباحا واضحة المستوى لا يكون فيها البيع بتلك الجهود التي تستحق المشاركة في هذه الأرباح.

\* **دفع النفقات المترتبة على السفر وتنقل رجال البيع:** بعض المؤسسات تدفع نفقات البيع مثل التنقل والسفر والإقامة بأسلوب منفصل عن أية طريقة أخرى من طرق المكافأة والبعض يتضمن مصاريف في الطرق السابقة للمكافأة.

– **مناقشة نظام المكافأة مع الإدارة العليا للمؤسسة:** يسمح بتصميم نظام مكافأة بشكل يتماشى والأهداف العامة للمؤسسة، وهذا ما يحدث تكامل وتنسيق مع بقية السياسات الأخرى المكونة لها، كالإنتاج والتسعير، وبقية العناصر الأخرى للمزيج الترويجي...

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

– **السهر على تطبيق النظام ومتابعته:** تقييم النتائج التي تم التوصل إليها ومقارنتها بالأنظمة السابقة لمعرفة فعالية النظام أو عدمها.

وفي الأخير يظهر بان أفراد الاتصال (قوة البيع هم زبائن لدى المؤسسة)، عليها أن تهتم بتحفيزهم ليس بالطرق المادية فقط وإنما بالطرق غير المادية كذلك، وتوجيه رسائلها الإشهارية بشكل يشجعهم على أداء عملهم وبناء علاقة مستمرة مع الزبون، وهذا ما يؤكد على ضرورة صياغة نظام مكافأة فعال يضمن عدم ترك رجال البيع للعمل، وحتى تضمن المؤسسة زيادة حجم المبيعات عليها أن تحدد الحجم المناسب من قوة البيع .

ثالثاً: الاتجاهات النظرية في ميدان التحفيز. هناك عدة اتجاهات في ميدان التحفيز من أهمها:

**1- الاتجاه المركز على الشخص:** يعتبر هذا الاتجاه أن للشخص خصائص أساسية تميز طبيعته البشرية نظرية ماسلوا في الواقع و تقوم على فرضيتين<sup>22</sup>، الأولى وهي أن للإنسان احتياجات كثيرة ذات طبيعة مختلفة تتراوح بين الاحتياجات البيولوجية على المستوى الأدنى إلى الاحتياجات السيكولوجية على المستوى الأعلى والثانية الاحتياجات تحدث حسب التسلسل الهرمي (إشباع الاحتياجات تبدأ من المستوى الأدنى قبل المستوى الأعلى وهذه هي الحوافز الدافعة)، نظرية ماسلوا تحدد تصرفاته في العمل، وتتضح الحاجات البشرية في هرم ماسلو للحاجات (Abraham maslow)<sup>22</sup>، حيث قام بترتيبها بتحديد المستويات التالية :

أ- **الحاجيات الفيزيولوجية:** هي احتياجات أساسية وضرورية لبقاء الفرد وتشمل الغذاء والمسكن...إلخ.

ب- **الحاجات الأمنية:** وهي تحقيق أمن الفرد وحمايته من الخطر والحرمان...إلخ.

ج- **الحاجات الاجتماعية:** وهي الحاجة إلى احترام الذات وتقديرها والإعجاب والاحترام من طرف الآخرين.

د- **تحقيق الذات:** بمعنى الفرد بحاجة إلى تطوير قدراته بما يستطيع، ويركز هذا المبدأ على أن السلوك يتوجه نحو إشباع الحاجات غير المشبعة وإشباع حاجة يدفع إلى ظهور حاجة غير مشبعة، فعلى سبيل المثال عند إشباع الحاجات الفيزيولوجية تظهر الحاجة إلى إشباع حاجات الأمان وهكذا، وبناء على هذا الهرم نجد بأن عملية التحفيز يجب أن توجه إلى الحاجات غير المشبعة .

<sup>22</sup> - د إيهاب صبيح مُجد زريق، "سلسلة الإدارة في أسبوع : العلاقات الصناعية وتحفيز الموظفين"، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص ص (30-31).

<sup>22</sup> - Abraham maslow: من مواليد 1 افريل 1908 بنيويورك، وهو عالم نفساني وباحث عمل في التعليم وكرس بقية حياته في ذلك حتى سن التقاعد وتوفي في 8 جوان 1970.

عملية التحفيز ترتبط بالحاجات الإنسانية لدى الفرد العامل وتصنفها حسب أهميتها وتركز على الأكثر أهمية حسب سلم الأهمية، بحيث لا تستطيع المؤسسة إشباع جميع حاجات الفرد العامل في نفس الوقت وبنفس المستوى من الإشباع، غير أن المؤسسة تركز على الحوافز المالية الموجهة للحاجات الفيزيولوجية وتعطي أهمية أقل للحاجات الأخرى .

ويتوقف نجاح التحفيز على عمليات إدارية متكاملة من تخطيط وتنظيم ورقابة وتوجيه بحيث يهتم جانب التخطيط بتحليل الحاجات وتشخيصها وتحديد الهدف من عملية التحفيز، وتنصب عملية التنظيم على اختيار أساليب التحفيز التي تتناسب مع خصائصه، أما عملية الرقابة فتعمل على التحقق من كفاءة وفعالية التحفيز ويتم التأكد من الكفاءة عن طريق كلفة التحفيز مقارنة بالعوائد المتحققة، وعموما نجد أن الحاجة توجه التصرف البشري كرد فعل مثلا فالحاجة للسلطة تخلق توترات يجب أن يراعيها المدير وأن يهتم بها لضمان سير الأعمال في الإدارة التسويقية.

**2- الاتجاه المركز على المحيط :** يتحدد تصرف الفرد العامل بالمؤسسة بعوائق المحيط التنظيمي ويعتبر التصرف كإجابة لحدث معين موجود في المحيط، والسلطة هي الحافز الأساسي للعمل، وهذا الاتجاه يرتكز على أن التحفيز الشخصي يأتي من محيط عمله ويتمثل في سياسات المؤسسة وأساليب التسيير وظروف العمل وغيرها، وتصنف متغيرات المحيط في نوعين أحدهما عوامل الرضا وأخرى عوامل عدم الرضا.

**3- الاتجاه المركز على المحيط والشخص:** يبنى التحفيز من خلال بناء علاقة الشخص بالمحيط والتحفيز هو الذي يبحث عن هذه العلاقة المرضية بين الاثنين، ويوفر هذا الإتجاه نظرة جديدة للبحث عن التحفيز ويتوقف هذا على العلاقات الخاصة بين الفرد العامل والمحيط التنظيمي الذي يعيش فيه (هذا الاتجاه هو الأكثر واقعية)، وعملية تحفيز العامل في النشاط التسويقي له نتائج جيدة منها: زيادة الأرباح والإنتاجية، تحقيق الجودة والفاعلية، خلق علاقة قوية بين المؤسسة ومحيطها وتوسيع النشاط (السوق).

**4- نظرية الإنتظارات:** تستند هذه النظرية في ميدان التحفيز إلى كون أن نوايا الأشخاص نابعة عن معتقداتهم بأن استثمار الجهد يؤدي إلى مستوى معين من الأداء، والتحفيز يرتبط بالقيمة التي يعطيها الفرد العامل للنتائج المنتظرة وإدراكه للنتيجة هو الذي يدفعه للتصرف بطريقة معينة.

إضافة للنظريات السابقة يمكن توضيح نظرية الحاجة للإنجاز (نظرية أتكينسون) هذه النظرية تركز على احد حاجات ماسلوا ألا وهي " الحاجة للإنجاز " وتهدف إلى توقع سلوك الذين رتبوا بتقدير عال أو منخفض بالنسبة للحاجة للإنجاز، ويقول أتكينسون " أن الناس الذين يكونون مرتفعي الحاجة للإنجاز يكون لديهم استعداد أو كفاح من اجل النجاح ويكونون مدفوعين بدرجة عالية للحصول على الإشباع الذي يأتي من تحقيق (أو انجاز) بعض الأهداف أو الأعمال التي تكون فيها فرص معقولة للنجاح، ويتجنبون تلك الأعمال التي تكون إما سهلة جدا وإما صعبة جدا"<sup>23</sup>، بحيث تظهر الدراسات أن هؤلاء الناس ذوي الحاجة المرتفعة للإنجاز يقومون بأداء افضل وخاصة في الأعمال ذات الالتزام كالبدء بأعمال جديدة، وهؤلاء الأفراد يفضلون الحصول على نقد في وقته وتغذية عكسية عن أدائهم والمثير وهو قبول هؤلاء على التدريب ليصبحوا أكثر انجازا، أما نظرية العامل الثنائي لهيرز برج فيقول<sup>24</sup> أن الطريقة الصحيحة لحفز شخص ما " هي ترتيب الوظيفة بالطريقة التي يصبح الشخص مسؤولا عن انجازها، وبعد ذلك سيكون لديه الدافع ليظل محاولا إشباع رغبته القوية في إشباع حاجات "المستوى الأعلى" لأشياء مثل الانجاز أو الإدراك، كما يقول هيرزبرج انه إذا كانت هناك عوامل صحية كظروف العمل الأفضل والمرتب والإشراف غير كافية فان الموظفين سيكونون غير مشبعين، فمحتوى الوظيفة والتي تتعلق بفرص الانجاز والإدراك والمسؤولية، ووظائف التحدي المتزايد يمكنها حفز الموظفين للإنجاز وللتقدير الذاتي وهي حاجات لا تشبع

<sup>23</sup> - د إيهاب صبيح محمد زريق، "سلسلة الإدارة في أسبوع : العلاقات الصناعية وتحفيز الموظفين"، مرجع سبق ذكره، ص 206.

<sup>24</sup> - ويقول أن لكل إنسان مستوى أدنى ومستوى أعلى من ترتيب للحاجات، وان أفضل طريق لحفز شخص ما تقديم ما يشبع حاجات المستوى الأعلى كتقديم علاوة أو ترقية للشخص أو تحسين أحوال العمل ما دامت حاجات المستوى الأدنى تشبع بشكل سريع لمجرد حصول الشخص على دخل كاف، وهنا الطريق الوحيد لحفز هذا الشخص يكون بتقديم زيادة نقدية مطردة أو تحسين مفرد في ظروف العمل في عملية تصاعدية بغير نهاية.

تماماً أبداً والتي لأجلها يشعر معظم الناس بحاجة شديدة لا حدود لها، ولهذا فأحسن طريقة طبقاً لهيرزبرج هو خلق التحدي وتهيئة الفرص للانجاز في وظائفهم.

### المطلب الثاني: نظام حوافز رجال البيع.

#### أولاً: شروط نجاح الحوافز:<sup>25</sup>

- أن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين بحيث تؤدي إلى تحقيق أهداف العاملين والمنظمة معاً.
- أن تضع صلة وثيقة بين الحافز والهدف، وأن يحدد الوقت الملائم الذي يستخدم له الحوافز وخاصة المادية.
- أن تضمن استمرارية قيام المنظمة بخلق الشعور والطمأنينة لدى الأفراد يتوقع استمرارية قيام المنظمة بإشباع تلك الحاجات لضمان ذلك في المستقبل.
- أن تضمن المنظمة الوفاء بالتزاماتها التي تقررها الحوافز، وأن تكون السياسة التي تنظم الحوافز تتصف بالعدالة والمساواة والكفاءة.
- أن يدرك الأفراد سياسة تنظيم الحوافز.
- أن تتناسب الحوافز مع الجهود طردياً، وأن يكون الحافز مناسب مع دوافع الفرد.

#### ثانياً: الدافعية والتحفيز.

**1- الفرق بين الدافعية والتحفيز:** الدافع هو " مثير داخلي يحث الفرد على القيام بعمل معين لقاء الحصول على هدف معين"<sup>25</sup>

<sup>25</sup> - د. احمد شاعر العسكري، "إدارة المبيعات: مدخل كمي وسلوكي وإداري"، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ط1، صص (113-114)، بتصرف.

أما الحافز هو " مثير خارجي يدفع الفرد على القيام بعمل معين للحصول على هدف معين مثل أن يقوم الأب بوعده الابن بالحصول على جائزة عند النجاح"<sup>26</sup>، ويتفق معظم الكتاب على أن " نوعا ما من التوترات الداخلية هي أساس الدافعية، وان السلوك المدفوع يهدف إلى تخفيض حدوث هذه التوترات"<sup>27</sup>، والدافعية هي العملية التي يتم فيها توجيه السلوك نحو إشباع حاجات محددة وصولا إلى هدف ما ، وتحدث الدافعية حين ترى حافزا أو مكافأة يمكن أن تشبع حاجة ناشئة، ويحدث الإحباط حين يوجد عائق بينك وبين هذا الحافز أو المكافأة، وهناك أربع نظريات للدافعية وهي: نظرية الحاجات الإنسانية، نظرية العدالة ونظرية تعديل السلوك ونظرية التوقع، وكلها تبين طريقة فالأفراد الذين يملكون دافعية مرتفعة يظهرون جهودا أكبر لأداء بعض المهام مقارنة بالأفراد ذوي الدافعية المنخفضة والدافع يرتبط برغبة العمل.

مثال: الجهد يكون محدود إذا كانت الناتج يتمثل في مجرد النجاح فقط ولكن يتزايد الجهد ويصل إلى أقصاه إذا كانت النتيجة المستهدفة هي الحصول على تقدير ممتاز، وهذا من الناحية العامة لذا يجب ربطه بالنظرة التنظيمية، ويمكن تعريفه كما يلي: دافعية العاملين هي رغبة الفرد في إظهار المجهود اللازم لتحقيق الأهداف التنظيمية.

لكي تصبح الحاجة دافعا أو محركا للتصرف يجب أن تصل الحاجة إلى حالة كافية من الشدة التي تولد حالة من عدم التوازن لدى الشخص تدفعه للتحرك لإشباعها لإعادة التوازن إلى وضعه، وهذا ما يدفع المؤسسة إلى التركيز على دراسة حاجات الأفراد الظاهرة والكامنة بغية تصميم سياسات بيعية قادرة على تحريك هذه الحاجات وتحويلها إلى دوافع شراء، ومن أهم نظريات التحفيز نظرية ماسلوا للحاجات الإنسانية.

25 - د. إياد شوكت منصور، "إدارة خدمة العملاء"، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ط1، ص211.

26 - د. إياد شوكت منصور، "إدارة خدمة العملاء"، مرجع سبق ذكره، ص211.

27 - د.علي مُجّد منصور، " مبادئ الإدارة: الأسس والمفاهيم"، مجموعة النيل العربية، مصر، 1999، ص201.

**2- العلاقة بين الدافعية والحاجات الإنسانية:** "إن الحاجات الإنسانية هي البواعث الأساسية للدافعية ، يعتقد كثير من علماء النفس أن كل الدافعية تنبع من التوتر الذي ينتج عندما تكون واحدة أو أكثر من حاجتنا غير مشبعة وهكذا"<sup>28</sup>.

مثال: الشخص الجائع يكون مدفوعا للبحث عن الطعام والشخص الذي يحتاج الأمان يكون مدفوعا كي يجده، والشخص ذو الحاجة الملحة للإنجاز أعمال التحدي قد يحاول أن يهزم جبلا، ويهتم بهذا الجنب علماء النفس، أبرهام ماسلوا وجون أتكينسون وفريدريك هيرز برج إلى حد كبير بالحاجات الإنسانية والدافعية.

**3- معوقات عملية الدافعية:** تبدأ المشكلات في مرحلة التوتر ويظهر معوقين رئيسيين هما: التوتر السلبي أو اللامبالاة، التوتر يظهر الجهد المناسب وعندما يصبح زائدا عن الحد المناسب أو لا ينجح في تحقيق الهدف بالمستوى المتوقع فان ذلك يولد الضغوط ويقود إلى أنماط سلوكية سلبية، أما اللامبالاة فتعكس ظروف محدودة أو عدم وجود الدافع فاللامبالاة يتولد عنها ضعف الدافع لبذل المزيد من الجهد وهذا يترتب عنه ضعف المساهمة في تحقيق الأهداف التنظيمية .

#### 4- تحديد العلاقات المتداخلة بين العناصر المرتبطة بالأداء والأهداف المختلفة:

1- **العلاقة بين الجهد والأداء:** الجهد هو "رد فعل داخلي يتم ملاحظته خارجيا بواسطة السلوك"<sup>29</sup>.

ولتحقيق الدافعية على المؤسسة أن تتمكن من تحديد مقدار الجهد المطلوب لذا تقوم إدارة الموارد البشرية بتحليل الوظيفة جيدا، والتعريف بها بإظهار مهامها ومسؤوليات وواجباتها، وتحديد نوع المواصفات الواجب

<sup>28</sup> - د. علي محمد منصور ، " مبادئ الإدارة: الأسس والمفاهيم"، مرجع سبق ذكره ، ص 222 بتصرف.

<sup>29</sup> - د. جمال الدين محمد المرسي، " الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرون"، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص 474.

توافرها في شاغل الوظيفة حتى يحقق النجاح في أدائها، وهذا للتأكد من وضع الفرد المناسب لشغل الوظيفة وتنمية قدراته ومهاراته فالمديرين يجب تدريبهم على تحديد معايير العمل السليمة وان يتعرف العاملون عليها وإقناعها بما يجب على هؤلاء المديرين توجيه وتدريب العاملين على كيفية تحقيق مستويات الأداء الموضوعية.

**ب- العلاقة بين الأداء والأهداف التنظيمية:** عندما يقوم العاملون بأداء مهامهم، فان جهودهم يجب توجيهها نحو غاية محددة هي تحقيق الأهداف التنظيمية، والمؤسسات كذلك تملك حاجات غير مشبعة تتمثل في تحقيق الأهداف إلا أن هذا الإشباع لا يتحقق إلا بجهود العاملين، وإذا كان جهد العاملين غير كاف لتحقيق أهداف المؤسسة سوف تكون اقل مقدرة على مكافأة العاملين، أما إذا كان الجهد أكبر من التوقعات فمقدار المكافأة سوف يزداد على المستوى المتوقع ولا يتحقق التوازن إلا بوجود نظام فعال لتقييم الأداء ولتحقيق الفعالية بين الأداء الفردي والأهداف التنظيمية، فان المؤسسة يجب عليها وضع خطط لفترات زمنية محددة وتعريف العاملين بمحتويات الخطط والأدوار المتوقعة منهم إضافة إلى إمكانية تحقيق العاملين لمعايير الأداء المحددة ليبقى على إدارة الموارد البشرية تحمل عبء التأكد من سلامة وموضوعية معايير تقييم الأداء.

**ج- العلاقة بين الأهداف التنظيمية والأهداف الفردية:** التعرف على احتياجات العاملين وتصميم نظام للمكافأة، تصميم برامج مرنة للمكافأة، بالإضافة إلى ربط المكافأة التي تقدمها المؤسسة مباشرة بأداء العاملين، المؤسسة تكافئ صاحب الأداء الضعيف بأكثر مما يستحق أما صاحب الأداء المتميز بأقل ما يستحق.

ثالثاً: متطلبات التحفيز وأنواعه: يرتبط نظام الحوافز بتحديد متطلباته وأنواعها.

1- متطلبات التحفيز: تحتاج المؤسسة إلى توفير عدة إمكانيات والاهتمام بالعناصر المؤثرة في أداء العامل

التي تمكنه من القيام بعمله كما ينبغي، ومن أهم المتطلبات الأساسية التي تحتاجها عملية التحفيز ما يلي :

أ- توفير العوامل المؤثرة في أداء العامل وخاصة العمال الذين يقومون بالمهام التسويقية والبيعية.

ب- تحديد حاجات العاملين في مجال البيع من خلال معرفة حاجاتهم ورغباتهم ودوافعهم.

ج- تحديد قائمة الحوافز واختيار الحوافز التي تقرر المؤسسة استخدامها، وتحديد أسباب الأداء الجيد.

2 - أنواع الحوافز: تختلف الحوافز من مؤسسة لأخرى حسب استخداماتها وتقديراتها لحاجات العمال،

وحسب الأهداف التي ترمي لتحقيقها، وحسب الإمكانيات المتوفرة لديها ويمكن تصنيف الحوافز إلى عدة

أنواع منها:

أ- الحوافز المادية: وهي " حوافز ملموسة كالأجر والعلاوات السنوية والزيادات في الأجر لمقابلة غلاء

المعيشة، والمشاركة في الأرباح والمكافآت والأجور التشجيعية وضمان استقرار العمل، وظروف إمكانيات

العمل المادية وساعات العمل والخدمات المختلفة التي تقدمها الإدارة للعاملين"<sup>30</sup>، ومنه فالتحفيز المادي

يكون إما بدفع أجور ثابتة عن كل فترة زمنية، "وتعطي هذه الطريقة فرصة لإدارة المبيعات لمعرفة تكاليف

رجال البيع، لأنها تظل ثابتة رغم تغير كمية المبيعات كما يمكنها من الرقابة على وقت رجال البيع، وحيث

تحتاج الإدارة إلى جهود وخدمات رجال البيع لتحسين الأداء وإرضاء العملاء دون الضغط عليهم أو

إجبارهم على الشراء الفردي"<sup>31</sup>، وإما باعتماد بعض المؤسسات على العمولة لمكافأة رجال بيعها، غير أن

<sup>30</sup> - د. احمد شاعر العسكري، "إدارة المبيعات: مدخل كمي وسلوكي وإداري"، مرجع سبق ذكره، ص112.

<sup>31</sup> - د. احمد جبر، "إدارة التسويق: المفاهيم، الاستراتيجيات، التطبيقات"، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص

أسلوب الأجر الثابت لا يرتبط مباشرة بمستوى الانجاز الذي يحققه رجل البيع وبالتالي لا يحفز له لبذل جهد مميز بالإضافة إلى الجمع بين الأجر الثابت والعمولة + نظام النقاط والحساب الجاري وغيرها.

**ب- الحوافز المعنوية:** هي تلك " الحوافز التي ترضي الحاجات الذاتية للإنسان إلى جانب إشباع الحاجات الاجتماعية والتي تزيد في تماسك الأفراد العاملين منها إتاحة فرص التقدم أمام الفرد، إتاحة فرص المشاركة في رسم السياسات واتخاذ القرارات، منح الأوسمة والشهادات التقديرية والألقاب، ونشر أسماء البارزين والمبدعين في الصحف والمجلات"<sup>32</sup>، إن نظام التحفيز المعنوي يتمثل في " شهادات التقدير والإجازات السنوية والرحلات الخاصة بأسر رجال البيع والهدايا والمسابقات"<sup>33</sup>، غير أن استخدام الطرق المعنوية لا يحقق التحفيز المطلوب لرجال البيع إلا إذا تكاملت مع طرق التحفيز المادي.

**ج- الحوافز الإيجابية والسلبية:** تحدد حسب درجة التأثير

**الحوافز الإيجابية:** تشتمل على "إدراك جهودات الموظفين وتقدير مساهماتهم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة وتحسن هذه الأساليب من معايير الأداء وتؤدي إلى رفع روح الفريق، والإحساس بروح التعاون والشعور بالانتماء إلى المؤسسة"<sup>34</sup>، ومنها الثناء على العمل المنجز، الاهتمام الجاد برفاهية المرؤوسين وتفويض السلطة والمسؤولية إليهم وإشراكهم في عملية اتخاذ القرار.

**- الحوافز السلبية:** وتتمثل في " خوف العاملين من العقاب الشديد والتهديد وهي تتصف بمعارضتها لكل تجديد وإبداع وتقترن بتقدير اقل ما يمكن من مستوى العطاء والالتزام"<sup>35</sup>، وتقوم على أساس إتباع

32 - د. احمد شاعر العسكري، "إدارة المبيعات: مدخل كمي وسلوكي وإداري"، مرجع سبق ذكره، ص 112.

33 - د. احمد جبر، "إدارة التسويق: المفاهيم، الاستراتيجيات، التطبيقات"، مرجع سبق ذكره، ص 346.

34 - د. إيهاب صبيح محمد زريق، "سلسلة الإدارة في أسبوع: العلاقات الصناعية وتحفيز الموظفين"، مرجع سبق ذكره، ص 26.

35 - د. احمد شاعر العسكري، "إدارة المبيعات: مدخل كمي وسلوكي وإداري"، مرجع سبق ذكره، ص 112.

القوة أو التهديد في التعامل مع الموظفين، فالخوف من العقاب أو النتائج غير المحمود عقباها يؤثر سلبا على السلوك مثل الخوف من الفشل في الاختيار أو الخوف من الحريق.

**د- الحوافز الفردية والجماعية:** الحوافز الفردية هي الحوافز التي تعمل على إشباع رغبات الفرد واحتياجاته الخاصة باعتباره إنسانا له كيانه المستقل وشعوره، وهذه الحوافز توجه لكل فرد على حدا، أما الحوافز الجماعية فتوجه لكل الجماعة أو الوحدة التي تقوم بالنشاط ويمكن أن تكون مادية أو معنوية، وفي النشاط التسويقي تقدم الحوافز إلى العاملين مكافأة لهم على تحسين رقم أعمال معين أو مهام معينة ويهدف هذا إلى تحفيز وتشجيع العمل الجماعي، وتحسين مستوى كفاءة العاملين كمجموعة، ويعمل الحافز على تحقيق عدة إيجابيات كالارتباط والاستخدام والتوافق الجماعي بين العمال، ومنه فكل من الحوافز الفردية والجماعية تقدم للجماعة مادامت أهداف الوحدات الإنتاجية رهينة في تحقيقها لجهود المجموعة ومدى تعاونهم.

**هـ- حوافز أولية أو أساسية وحوافز ذاتية:** الحوافز التي تعمل في جو العمل وتشبع حاجات ورغبات الأفراد الأساسية والاجتماعية والذاتية ( حسب مفهوم ماسلو للحاجات).

### المطلب الثالث: دور التحفيز في تحسين الأداء البيعي.

أولا: نظام دفع الأجور: يوجد نظامان هما:<sup>37</sup>

**1- نظام الأجر الزمني:** ويحدد حسب المدة الزمنية التي يقضيها العامل في العمل دون النظر لكمية الإنتاج، وهذا النوع لا يشجع على الإبداع والابتكار وليس حافزا للإنتاج.

<sup>37</sup> - د.احمد شاعر العسكري، "إدارة المبيعات: مدخل كمي وسلوكي وإداري"، مرجع سبق ذكره، ص ص(102-105)، بتصرف.

2- نظام الأجر بالإننتاج: ويتوقف على إنتاجية العامل فهو يوفر حافزا للعاملين لزيادة إنتاجهم، ويتبع في الأعمال التي يمكن قياس إنتاجها كميا، ويتبع هذا النظام الأجر بالإننتاج حينما يكون فيها الإنتاج خاضعا لمواصفات محددة، ويحدد الأجر على أساس الإنتاج الفردي أو الإنتاج الجماعي كما يلي :

- طريقة تحديد الأجر على أساس الإنتاج الفردي: يحصل بموجبه على الحد الأدنى للأجر المحدد سابقا بالإضافة إلى أجور أخرى ترتبط بعدد الوحدات التي تزيد عن الحد الأدنى، فتحدد حد للإنتاج يمكن للعامل المتوسط الكفاءة أدائه، بحيث أي زيادة من جهده يحفزها على زيادة إنتاجه وهذا ما يرفع من مكافأته التي تزيد عن الحد الأدنى للأجر، ومن أهم طرق تحديد الأجر ما يلي:

\***اجر القطعة الواحدة:** ويكون إما حسب عدد الوحدات التي تنتج دون النظر للزمن، و يحدد وقت لانجاز كل وحدة أو قطعة ويستخرج نتيجة دراسة تحليلية للعمل، وهنا يتقاضى أجره على أساس الزمن الذي حدد لانجاز كل وحدة أنجزها.

\***طريقة تايلور:** إذا وصل الفرد في إنتاجه للحد القياسي أو دونه يأخذ أجرا منخفضا، أما إذا كان أعلى فانه يأخذ أجرا إضافيا تشجيعا له ويقوم هذا المبدأ على تحديد مستوى قياس الإنتاج ونحدد اجر كل وحدة لم تتعد المستوى القياسي وأجرا إضافيا للوحدات التي فاقت المستوى القياسي وفي الأخير تحدد ساعات العمل اليومي.

\***طريقة هالسي (halsay):** و يحدد وقت قياس لانجاز العمل، ويتقاضى الفرد اجر الوقت الذي صرفه في العمل مضافا إليه اجرا عن الوقت قد يصل إلى 50% من الوقت الذي وفره، الأجر المستحق = اجر الساعة (الوقت المستنفذ + نسبة مؤوية من الوقت المقتصد).

\***طريقة روان (rowan)** : وتعتمد على توفير الوقت المبذول في أداء العمل مقارنة بالوقت المعياري، يتم حساب الأجر على أساس الأجر الأساسي ونسبة الوفورات في الوقت المبذول إلى الوقت المعياري المحدد ويوضح كما في المعادلة التالية:

الأجر المستحق = اجر الساعة ( الوقت المستنفذ + (الوقت المستنفذ ÷ الوقت المحدد)) \* الوقت المقتصر.

\***طريقة غانت (gant)**: تقيس زمن قياس إنتاج حجم معين من الوحدات فإذا بلغ الفرد هذا المستوى منح أجرة معتمدة عن الوقت المستنفذ في العمل ، هذه الإضافة تساوي نسبة معينة من اجر الوقت المستنفذ في الإنتاج وإذا تجاوز إنتاجه المستوى القياسي فيستحق أجره فقط عن الوقت الذي قضاه في العمل دون معاقبة.

\***طريقة امرسون (emerson)**: يحدد مستوى قياس الإنتاج بالنسبة للفرد المتوسط الكفاءة، تتضمن الطريقة الحد الأدنى من الأجر للفرد هو اجر الوقت المستنفذ في العمل بالإضافة إلى علاوة تعادل نسبة معينة من الأجر الأساسي إذا بلغ مستوى كفاءة إنتاجية 66%، وتزيد أجره بارتفاع مستوى كفاءة إنتاجه، (الكفاءة تحدد بقيمة الوقت المقرر لإنهاء العملية الإنتاجية على الوقت الذي استغرقه الفرد فعلا لإنهاء العمل).

2- **تحديد الأجر على أساس الإنتاج الجماعي**: ويتم بتحديد رقم قياسي للإنتاج يعتبر هدفا إنتاجيا وتوزع علاوة إضافية فوق الأجر الزمني على مجموعة من العاملين المشتركين في أداء عمل معين على أساس مدى مساهمة كل منهم في النتائج إذا حققت الجماعة الرقم القياسي المحدد أو تجاوزته توزع المكافأة بالتساوي نتيجة لمجهود الجماعة ، أو تقسم المكافأة على أساس مستوى العمل لكل منهم كما يعكسه أجره الزمني، بالإضافة إلى طريقة تحديد الأجر على أساس ساعات العمل وهو الشائع تقريبا.

## ثانيا: قواعد تنمية الدافعية لدى العاملين.

حتى يحقق المدير الفعالية لجهود هـ في تنمية الدافعية لدى مرؤوسيه عليه أن يطبق هذه الإجراءات وأهمها:<sup>38</sup>

- التعرف على الاختلافات بين العاملين: لكل فرد احتياجاته الخاصة به، لذا على المدير أن يتأكد من الحفز الفعال لأي فرد يتطلب منها للاحتياجات التي تجعله يبذل جهودا مميزة لتحقيقها.
- تحقيق التوافق الوظيفي: يؤكد مطابقة قدرات ومهارات العاملين مع متطلبات الوظائف التي يشغلونها، وحسن النية لا يكفي لتحقيق السلوك المنتج إذا كان الموظف يفقد القدرة على الأداء الجيد للوظيفة، لذا فالاستقطاب والاختيار المناسبين يساعدان في تحقيق ذلك.
- وضع أهداف قابلة للتحقيق: يحقق الموظف أقصى طاقته إذا كانت وظيفة مبنية على التحدي وهذه الأهداف القابلة للتحقيق يجب أن تكون هي الأساس ويجب تحديدها بمشاركة الآخرين.
- شخصية المكافأة: ما يحفز فرد ما قد لا يحفز فردا آخر لذا يجب الاعتماد على فهمه لاختلافات العاملين ليشكل بعد ذلك الحوافز التي تتوافق مع هذه الاحتياجات المتنوعة.
- المكافأة عن الأداء: إن مكافأة العاملين عن أي شيء بخلاف الأداء قد لا يؤثر كثيرا، فكل مكافأة يجب أن تعكس نتيجة المساهمة في تحقيق الأهداف التنظيمية.
- توفير العدالة للنظام: المكافأة التي يتلقاها الفرد يجب أن تكون متعادلة مع الجهود وإدراك الأفراد للاختلاف يؤدي بهم إلى بذل الجهود إلى إقناع العاملين بعدالة وموضوعية نظام المكافآت المتبع،

38 - د. جمال الدين محمد المرسى، "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرون"، مرجع سبق ذكره، ص 474.

فنظرية العدالة تفترض " أن الأفراد يحفزون بقوة الاحتفاظ على التوازن بين ما يتصورونه كمدخلاتهم، أو مساهمتهم ومكافأتهم، وبصورة رئيسية فان نظرية العدالة تحدد انه إذا تصور الشخص عدم العدالة فان توترًا يشكل ضغطًا على عقل هذا الشخص وسيكون الشخص مدفوعًا لتخفيض هذا التوتر وعدم العدالة التي تصورها " <sup>39</sup> .

- أهمية استخدام الحوافز المالية: الدافع للعمل لدى غالبية الأفراد هو زيادة الدخل، غير أن الدافع المالي ليس الدافع الوحيد المؤثر على الأداء بحيث الفشل في استخدامه كحافز يؤثر على إنتاجية العاملين.

- التعبير صراحة عن أنماط السلوك التي يتم المكافأة عنها: إن التحديد الواضح لأنماط السلوك المرغوبة ومستويات الأداء التي يتم المكافأة عنها والصياغة الجيدة للأهداف شروط أساسية لتنمية الدافعية لدى الأفراد.

- الاستخدام المتقطع للحوافز: منح الحافز بشكل مستمر يجعله يفقد كثيرًا من جاذبيته ويجعل رد الفعل السلبي قويًا عندما يتم منعه لسبب أو لآخر واسوا إذا كان الاستناد إلى الحافز لأداء العمل المطلوب بشكل عادي (الحوافز الثابتة على المرتب).

- منح الحافز فور تحقيق الأداء الجيد: منح الحافز على الأداء خلال نفس الفترة الزمنية لأنه قد يقل حماس الفرد ونقل رغبته في زيادة جهده الوظيفي إذا لم تمنح المكافأة في زمنها المناسب وخاصة إذا منحت في نهاية العام مثلًا وهذا مدعما يقول الرسول (ص) " أعطوا الأجير أجره قبل أن يجف عرقه".

<sup>39</sup> - د إيهاب صبيح محمد زريق، "سلسلة الإدارة في أسبوع: العلاقات الصناعية وتحفيز الموظفين"، مرجع سبق ذكره، ص 208.

- استمرارية المعلومات المرتدة: توافر المعلومات عن الأداء بشكل منتظم ترفع من معنويات العاملين في حالة ارتفاع الأداء نظرا لتوقع المكافأة، وتفيد في تعديل سلوك بعض الأفراد حتى تتوافق مستويات الأداء الفعلي مع المستوى المتوقع.

ثالثا: دور التحفيز في تحسين الأداء البيعي: يتضح كما يلي :

1- علاقة التحفيز بالإنتاجية: الاتجاه المركز على الشخص يعتبر التحفيز طاقة مستعملة من طرف رجل البيع في أداء عمله، ويؤدي التوتر الناتج عن عدم تلبية الحاجة إلى إظهار تصرف يدرك به رجل البيع بأنه يستطيع تلبية حاجته باستعمال طاقته ببذل مجهود، وعندما يلبي الفرد حاجته يشعر بالرضا ويطور موقفا إيجابيا اتجاه ذلك يجعله أكثر إنتاجية، وإذا كانت النتائج المتوصل إليها في العمل لا تجيب على حاجات الفرد سيكون غير راض عن عمله فيعمل أقل، وهذا يؤثر سلبا على إنتاجيته .

2- ديناميكية التحفيز: يختلف التحفيز في إدارة النشاط التسويقي من فرد لآخر ومن مجموعة عمل لأخرى، ويعود هذا لوجود عدة عوامل بسلوكية اجتماعية واقتصادية وغيرها مرتبطة بالشخص من جهة وبالنشاط التسويقي من جهة أخرى، وعليه نجد بأن لرجال التسويق طاقة ديناميكية مختلفة ومتغيرة عند القيام بأعمالهم التي تحدد إنتظارات الأفراد والجماعات، قيمهم، احتياجاتهم وإدراكهم من جهة والعوائق التنظيمية والعوامل المحفزة المتوفرة من جهة أخرى، ومجهودات العمال اتجاه أعمالهم .

وحسب ما تقدم فقد يصبح تحديد مصادر التحفيز أمرا ضروريا ومهما لتحقيق فعالية النشاط، فمثلا يسعى رجل البيع إلى بيع أكبر كمية ممكنة عندما تمنح له تحفيزات وقد يوسع نشاطه أكثر (منحه جزء من الأرباح في حالة تمكنه من بيع كمية معينة).

## خاتمة:

التحفيز يعمل على تنمية دافعية رجل البيع من خلال إثارة وتوجيه سلوك الأفراد العاملين وتظهر أهميته في إحداث تأثير قوي على نفسية العمال وعلى أدائهم، وخاصة بالفهم الجيد لمعنى الحوافز والاتجاهات النظرية لها، فهم العلاقة الوطيدة بين الدافعية والتحفيز، ولذا يجب على المسؤول أن يهتم بهذا وأن يدرس سلوك رجال البيع، وفعالية التحفيز تظهر في إتباع مراحل تصميمها، والعمل بأسسها، والتمسك بمبادئها وفهم أنواعها، وأخيرا وما يلاحظ وهو أن الأداء الحسن يتحقق بالتحفيز، ويكون رجل البيع ذا فعالية إذا استطاع أن يؤدي عمله بكفاءة في حدود قدرته على اكتساب المعارف والمهارات وقدرته على مواجهة المنافسة .