



جامعة ابن خلدون - تيارت -

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم التجارية



مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

في شعبة: العلوم التجارية تخصص: تسويق الخدمات

## الشركات التجارية وإشكالية مهارات القوة البيعية

دراسة حالة مؤسسة جومبو

تحت إشراف:

- د. سعيداني سعيد.

من إعداد الطالبين

- غماز نجاة.

- وضاحي خديجة.

### لجنة المناقشة:

الصفة	الدرجة العلمية	اسم و لقب الأستاذ
رئيسا	مساعد قسم أ	د. حري خليفة
مشرفا ومقررا	مساعد قسم أ	د. سعيداني سعيد
مناقشا	مساعد قسم أ	د. بخوش أحمد
مناقشا	أستاذ محاضر ب	د. زقير نصيرة

السنة الجامعية : 2021/2020

## كلمة شكر

نشكر الله تعالى حيث أتاح لنا إنجاز هذا العمل بفضل، فله  
الحمد وله الشكر أولاً وأخيراً.

ثم نشكر أولئك الذين مددوا لنا يد المساعدة في هذه الفترة  
من قريب أو بعيد، خاصة الدكتور حري خليفة الذي أمدنا  
بعلمه ولم يبخل علينا بالنصح والإرشادات والتوجيهات طيلة  
فترة دراستنا بالجامعة.

ثم نتقدم بالشكر الجزيل إلى الدكتور سعيداني سعيد الذي  
أشرف على هذا العمل والذي قدم لنا الإرشادات والتوجيهات  
والنصائح المتعلقة بالبحث، كما نشكر أيضاً الأستاذ سعيدي  
مراد مدير شركة سعيدي وممثل شركة جومبو بولاية تيارت.

## الإهداء

باسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على اشرف المرسلين أما بعد أتقدم  
بهذا العمل إلى:

من عمل بكد في سبيلي و علمني معنى الكفاح وأوصلني إلى ما أنا عليه إلى أعلى  
إنسان في هذا الوجود أبي الكريم أدامه الله لي.

إلى من ربّني وأنارت دربي وأعانتني بالدعوات، أمي الحبيبة حفظك الله لي  
ورعاك.

إلى إخوتي وأخواتي.

إلى أساتذتي الكرام وكل رفقاء الدراسة.

وفي الأخير أرجو أن يكون هذا العمل نفعاً يستفيد منه جميع الطلبة المقبلين على  
التخرج.

نِجاة.

## الإهداء

الحمد لله والصلاة على الحبيب المصطفى وأهله أما بعد

الحمد لله الذي وفقنا في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا هذه ثمرة الجهد والنجاح بفضلته  
تعالى مهداة إلى أبي الغالي وأمي العزيزة أدامهما الله وحفظهما ورعاهما وأطال في  
عمرهما

إلى أخواتي الكريمات وأخي احمد العزيز

إلى كافة الأهل والأقارب

إلى زميلاتي ورفيقاتي رعاهم الله وحفظهم

إلى كل دفعة تسويق الخدمات 2021

إلى كل هؤلاء اهدي هذا العمل المتواضع ونسال الله تعالى التوفيق والسداد.

خديجة

# فهرس المحتويات

قائمة الجداول البيانية:

قائمة الأشكال البيانية:

مقدمة

7..... الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة القوة البيعية.

9..... المبحث الأول: عموميات حول التسويق

9..... المطلب الأول: مفهوم التسويق

14..... المطلب الثاني: أهمية وأهداف التسويق

16..... المطلب الثالث: عناصر المزيج التسويقي

22 ..... المبحث الثاني: مدخل للاتصالات التسويقية

22..... المطلب الأول: ماهية الاتصال

24..... المطلب الثاني: مفهوم وعناصر الاتصالات التسويقية

30..... المطلب الثالث: أهداف الاتصالات التسويقية

32..... المبحث الثالث: ماهية القوة البيعية

32 ..... المطلب الأول: مفهوم وأهمية القوة البيعية

34..... المطلب الثاني: وظائف وأهداف القوة البيعية

- 36.....المطلب الثالث: أصناف وهياكل القوة البيعية.
- 43.....الفصل الثاني: الشركات التجارية.
- 45.....المبحث الأول: ماهية الشركات التجارية.
- 45.....المطلب الأول: الشركات التجارية، تعريفها وخصائصها.
- 46.....المطلب الثاني: أنواع الشركات التجارية.
- 49.....المطلب الثالث: أهداف الشركات التجارية.
- 52.....المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي للشركات التجارية.
- 52.....المطلب الأول: مفهوم التنظيم والهيكل التنظيمي.
- 57.....المطلب الثاني: خصائص الهيكل التنظيمي.
- 58.....المطلب الثالث: أنواع الهياكل التنظيمية.
- 63.....المبحث الثالث: الجانب الاقتصادي للشركات التجارية.
- 63.....المطلب الأول: المفهوم الاقتصادي للشركات التجارية.
- 64.....المطلب الثاني: الشركات التجارية وتوجهها نحو تحقيق التنمية الاقتصادية.
- 65.....المطلب الثالث: حوافز التوجه الاقتصادي للشركات التجارية.
- 68.....الفصل الثالث: واقع وأفاق نشاط قوة البيع في شركة جومبو.
- 70.....المبحث الأول: تقديم عام لشركة جومبو.

70.....	المطلب الأول: مدخل عام لشركة جومبو.....
71.....	المطلب الثاني: التعريف بالشركة الموزعة لمنتجات جومبو بولاية تيارت.....
75 .....	المطلب الثالث: أهداف الشركة الموزعة لمنتجات جومبو.....
76.....	المبحث الثاني: تسيير القوة البيعية في الشركة الموزعة لشركة جومبو.....
76.....	المطلب الأول: توظيف وتدريب القوة البيعية.....
83.....	المطلب الثاني: تحفيز القوة البيعية.....
86.....	المطلب الثالث: مراقبة وتقييم رجال البيع.....
88.....	المبحث الثالث: تشخيص القوة البيعية.....
88.....	المطلب الأول: تطور المبيعات.....
91.....	المطلب الثاني: طرق توزيع المبيعات.....
92.....	المطلب الثالث: مناطق توزيع منتجات جومبو.....
98.....	خاتمة.....
101.....	قائمة المراجع.....
108.....	الملاحق.....

# قائمة الجداول والأشكال البيانية

## قائمة الاشكال والجداول

أولا : قائمة الجداول البيانية:

الصفحات	عنوان الجدول	رقم الجدول
84	تحفيز رجال البيع من خلال جمع نقاط نقدية	الجدول رقم (3-1)
85	طريقة جمع النقاط التحفيزية	الجدول رقم (3-2)
90	حجم ونسبة مبيعات جومبو طماطم	الجدول رقم (3-3)
93	مناطق التوزيع للأسبوع الأول	الجدول رقم (3-4)
93	مناطق التوزيع للأسبوع الثاني	الجدول رقم (3-5)
94	مناطق التوزيع للأسبوع الثالث	الجدول رقم (3-6)
94	مناطق التوزيع للأسبوع الرابع	الجدول رقم (3-7)
95	مناطق التوزيع للأسبوع الخامس	الجدول رقم (3-8)
95	مناطق التوزيع للأسبوع السادس	الجدول رقم (3-9)

## قائمة الاشكال والجداول

ثانيا: قائمة الأشكال البيانية

الصفحات	عنوان الشكل	رقم الشكل
12	المقارنة بين مرحلة المبيعات ومرحلة التسويق	الشكل رقم (1-1)
13	الاعتبارات في التسويق الاجتماعي	الشكل رقم (2-1)
14	مراحل تطور التسويق	الشكل رقم (3-1)
20	اثر الترويج على منحني الطلب	الشكل رقم (4-1)
31	مزيج الأدوات الترويجية المحكمة الدمج	الشكل رقم (5-1)
37	تنظيم القوة البيعية على الأساس الجغرافي	الشكل رقم (6-1)
38	تنظيم القوة البيعية على أساس المنتج	الشكل رقم (7-1)
40	تنظيم القوة البيعية على أساس السوق	الشكل رقم (8-1)
41	التنظيم المركب للقوة البيعية	الشكل رقم (9-1)
56	تسلسل آليات التعقيد في ظل تزايد التعقيد التنظيمي	الشكل رقم (1-2)
59	الهيكل التنظيمي التنفيذي	الشكل رقم (2-2)
60	الهيكل الوظيفي	الشكل رقم (3-2)
60	الهيكل التنفيذي الاستشاري	الشكل رقم (4-2)
61	الهيكل الطويل	الشكل رقم (5-2)
61	الهيكل المسطح	الشكل رقم (6-2)

## قائمة الاشكال والجداول

74	الهيكـل التنظيمي لشركة التوزيع لجمـبو	الشكل رقم (1-3)
76	مصادر اكتساب القوة البيعية	الشكل رقم (2-3)
79	مراحل اختيار وتوظيف القوة البيعية	الشكل رقم (3-3)

# قائمة الملاحق

## قائمة الملاحق

الصفحات	عنوان الملحق	رقم الملحق
109	حجم مبيعات منتج جومبو طماطم	الملحق رقم (1)
110	العروض المقدمة من طرف شركة جومبو	الملحق رقم (2)
111	مناطق توزيع منتجات جومبو داخل ولاية تيارت	الملحق رقم (3)

# المقدمة العامة

## المقدمة العامة

القاعدة الأساسية للتسويق هي اعتبار أن الشركات التجارية في بحث دائم عن إرضاء عملائها، حيث تركز هذه الأخيرة، خاصة في ظل المنافسة، على سياسة الاتصال لتقديم منتجاتها وإيصال المعلومات والتركيز على إظهار وإثبات الفوائد المحتملة التي يمكن الحصول عليها من الخدمة المقدمة، وبالتالي تحقيق أهدافها المحددة، والتي تتطلب استقطاب أكبر عدد ممكن من العملاء، ويتم ذلك من خلال إعداد مجموعة من السياسات التسويقية المعروفة باسم المزيج التسويقي.

ومن الأساليب التي ظهرت كوسائل جديدة تساهم في تحقيق أهداف الشركة هي القوة البيعية والتي تتمثل في إجمالي عدد البائعين المكلفين بإدارة عمليات البيع والتي تحتل مكانة متميزة ضمن المزيج الترويجي حيث تساهم في نجاح نشاط المبيعات، وتحسين أداءها يتطلب إعداد البيانات والبرامج التي تتمثل في (التوظيف والتدريب والتحفيز والإشراف والرقابة)، تعتبر مهام فريق قوة البيع من الأدوات التي تساهم في تحقيق التفاعل الإيجابي بين عروض الشركة وطلبات الزبائن، بحيث ترتبط طبيعة العلاقة بين الزبون والشركة بمدى أداء رجال البيع والمتمثل في مجموعة من الميزات والمهارات والخدمات التي تهدف إلى إقامة علاقات جيدة على المدى الطويل وبالتالي تحقيق أهداف الشركة، وللإلمام بالموضوع قمنا بصياغة الإشكالية الجوهرية التالية:

### إشكالية الدراسة:

### كيف يمكن لقوة البيع أن تكون أداة فعالة في تحسين أداء الشركة ؟

وتتفرع هاته الإشكالية الرئيسية إلى التساؤلات الجزئية التالية:

1- ما هو الدور الذي تلعبه القوة البيعية بالنسبة للمزيج التسويقي عموما والمزيج الترويجي على وجه الخصوص؟

2- ما هي مهام الشركات التجارية وما هو الدور الذي توليه لقوة البيع في تحقيق مختلف أهدافها ؟

3- ما هو واقع قوة البيع داخل الشركات التجارية الجزائرية الخاصة ؟

**الفرضيات:** للإجابة على التساؤلات السابقة قمنا بوضع الفرضيات التالية :

1- تعتبر قوة البيع فعلا أداة فعالة في تنشيط المبيعات بالنسبة للشركات التجارية والاقتصادية عموما.

2- تعتمد الشركات التجارية في نشاطها البيعي على قوة البيع وتراهن على نجاحها في مضاعفة مبيعاتها.

3- فقط الشركات التجارية الجزائرية الخاصة من تولي أهمية قصوى لقوة البيع في سياستها التجارية.

## المقدمة العامة

أسباب اختيار الموضوع:

المبررات العلمية:

من الأسباب العلمية التي جعلتنا نختار هذا الموضوع:

- حداثة الموضوع واحتلاله الصدارة دوليا من خلال البحوث التي تدرس مهارات القوة البيعية ودورها الكبير في تحقيق أهداف الشركات التجارية.

- قلة الدراسات حول هذا الموضوع في الجزائر، خاصة بما يتعلق بالشركات التجارية ونقص الاهتمام بالقوة البيعية، بغية الوصول إلى نتائج تساهم في تكوين محفظة معرفية حتى ترتقي بهذا المجال في المستقبل القريب.

المبررات الموضوعية:

- كون القوة البيعية من الموضوعات الهامة في مجال التسويق.

المبررات الذاتية:

- من البحوث التي تتوافق مع تخصصنا "التسويق".

- فسح المجال لطلاب آخرين للغوص أكثر فأكثر في هذا الموضوع واكتشاف العراقيل والمشاكل التي تحول دون تطوره.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في الجوانب التالية:

- هذا البحث من الأبحاث القليلة التي تتصدى لدراسة دور القوة البيعية في تحقيق أهداف الشركات التجارية.

- الرغبة في إبراز أساليب تسيير القوة البيعية.

- المساهمة في توفير بعض المعلومات والتوصيات التي يتوقع أن تساعد في تطور استخدام القوة البيعية لدى الشركات التجارية.

- تشجيع الجهات المختصة والشركات التي تعتمد على القوة البيعية في تحسين خدماتها وتوفير أساليب سلسلة وأمنة.

أهداف الدراسة:

- يهدف البحث إلى تقديم إطار نظري يتعلق بالتسويق والقوة البيعية في الشركة التجارية.

- إبراز واقع الشركات التجارية في الجزائر.

- إيضاح أهمية القوة البيعية ودورها في تحقيق أهداف الشركات التجارية.

## المقدمة العامة

- حث أصحاب القرار في اتخاذ التدابير اللازمة لإنجاح شركاتهم التجارية عامة والقوة البيعية على وجه الخصوص.

**حدود الدراسة:** لمعالجة الإشكالية وتحقيق الأهداف المرجوة من البحث كانت محددات دراستنا كالتالي:  
**الحدود الموضوعية:**

تتناول هاته الدراسة مهارات القوة البيعية التي من خلالها تقوم الشركة بتحقيق أهدافها التي وجدت من اجلها، كما تعتبر القوى البيعية الدعامة الأساسية للنشاط التسويقي عموماً والنشاط الترويجي على وجه الخصوص.  
**الحدود الزمنية:**

خلال الموسم الدراسي 2021/2020 بداية عرض واختيار الموضوع والموافقة عليه في شهر فيفري ومنه قمنا بجمع المراجع التي تتناول هذا الموضوع إضافة إلى قيامنا بدراسة حالة شركة جومبو في شهر مايو.  
**الحدود المكانية:**

تم تطبيق الدراسة على شركة جومبو، وقد اخترنا الشركة الموزعة لها والتي تعتبر الممثل الحصري لها بولاية تيارت.  
**المنهج المستعمل:**

اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي يرافقه تقديم جداول وأشكال بيانية وهذا من اجل التوضيح والتعرف على الموضوع محل الدراسة.

**أدوات الدراسة:**

لتحقيق منهجية الدراسة تم استخدام الأدوات والمصادر التالية:

المسح المكتبي وذلك بالاطلاع على مختلف المراجع التي لها علاقة بجوانب الموضوع، بالإضافة إلى الدراسة الميدانية الخاصة بالشركة الموزعة لمنتجات شركة جومبو والتي تعتبر الممثل الحصري لها حيث استخدمنا فيها العديد من المقابلات والملاحظة.

**الدراسات السابقة:**

عند قيامنا بالبحث صادفنا بعض الدراسات السابقة عن إدارة القوة البيعية ومهاراتها والتي لم تكن وافرة خاصة فيما يتعلق بالشركات التجارية في الجانب الاقتصادي وفي ما يلي بعض الدراسات:

حسان أو عشرين، تسيير قوة البيع وأداء المؤسسة، مذكرة ماجستير، المعهد الوطني للتجارة، سنة 2003.

نبيلة ميمون، دور المهارات البيعية في تحقيق التميز في خدمة العملاء في بيئة الأعمال المعاصرة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2016.

## المقدمة العامة

### صعوبات البحث:

- نظرا لتشعب الموضوع صعب التحكم في كل عناصره.
- ندرة المراجع والدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع محل الدراسة.
- تحفظ الشركة التجارية التي قمنا بدراسة حالتها وعدم تقديم المعلومات الكافية خاصة الكمية منها وذلك لأسبابها الخاصة.

### تقسيمات الدراسة:

لمعالجة الموضوع سنحاول المحافظة على التسلسل المنطقي والتدرج في طرح الأفكار قدر الإمكان لذلك قمنا بتقسيم بحثنا كالتالي:

الفصل الأول تحت عنوان الإطار النظري لإدارة القوة البيعية ويتضمن ثلاثة مباحث، المبحث الأول تحت عنوان عموميات حول التسويق وينقسم إلى ثلاثة مطالب، مفهوم التسويق، أهمية وأهداف التسويق وعناصر المزيج التسويقي، أما المبحث الثاني تحت عنوان مدخل للاتصالات التسويقية ويحتوي على ثلاثة مطالب، تم التطرق في المطلب الأول إلى ماهية الاتصال، أما المطلب الثاني فقد كان تحت عنوان مفهوم وعناصر الاتصالات التسويقية أما المطلب الثالث فقد حمل عنوان أهداف الاتصالات التسويقية، والمبحث الثالث فقد كان حول القوى البيعية ويتضمن ثلاثة مطالب، المطلب الأول بعنوان مفهوم وأهمية القوة البيعية والمطلب الثاني فكان عن وظائف وأهداف القوة البيعية أما المطلب الأخير فقد حمل عنوان أصناف وهيكل القوة البيعية.

أما الفصل الثاني فقد كان بعنوان الشركات التجارية وتم دراسته من خلال ثلاث مباحث، حيث كان المبحث الأول بعنوان ماهية الشركات التجارية وينقسم إلى ثلاثة مطالب، المطلب الأول كان تحت عنوان الشركات التجارية، تعريفها وخصائصها، أما المطلب الثاني فحمل عنوان أنواع الشركات التجارية والمطلب الثالث تم التطرق فيه إلى أهداف الشركات التجارية، أما المبحث الثاني فكان عن الهيكل التنظيمي للشركات التجارية وانقسم أيضا إلى ثلاثة مطالب، في المطلب الأول تم التعريف بالتنظيم والهيكل التنظيمي ومكوناته، والمطلب الثاني كان عن خصائص الهيكل التنظيمي، أما المطلب الثالث فقد حمل عنوان أنواع الهياكل التنظيمية للشركات التجارية، وقد جاء المبحث الثالث بعنوان الجانب الاقتصادي للشركات التجارية وتمت دراسته من خلال ثلاثة مطالب، في المطلب الأول تطرقنا إلى المفهوم الاقتصادي للشركات التجارية، والمطلب الثاني حمل عنوان الشركات التجارية ودورها في تحقيق التنمية الاقتصادية، أما المبحث الأخير فخصص لحوافز التوجه الاقتصادي نحو الشركات التجارية.

## المقدمة العامة

---

والفصل الأخير فكان عن واقع وأفاق قوة البيع في شركة جومبو، فالمبحث الأول قد خصص لتقديم عام حول شركة جومبو والشركة الموزعة لها بولاية تيارت وقد تم تقسيمه إلى ثلاثة مطالب، المطلب الأول خصص لمدخل عام لشركة جومبو، والمطلب الثاني فقد كان بعنوان التعريف بالشركة الموزعة لمنتجات جومبو بولاية تيارت، أما المطلب الثالث فقد حمل عنوان أهداف الشركة الموزعة لمنتجات جومبو، والمبحث الثاني كان عن تسيير القوة البيعية في الشركة التي تعتبر الممثل الحصري لشركة جومبو، وفيه أيضا تم التطرق إلى ثلاثة مطالب، فالمطلب الأول قد خصص لتوظيف وتدريب القوة البيعية في الشركة، والمطلب الثاني فقد حمل عنوان تحفيز رجال البيع، أما المطلب الثالث فكان بعنوان مراقبة وتقييم رجال البيع، أما المبحث الأخير فقد تم التطرق فيه إلى ثلاثة مطالب، المطلب الأول فكان عن تطور المبيعات للشركة والمطلب الثاني عن طرق توزيع المبيعات، أما المطلب الأخير فخصص لمناطق التوزيع.

الفصل الأول

الإطار النظري لإدارة

القوى البيعية

## الفصل الأول:

## الإطار النظري لإدارة القوى البيعية

### تمهيد:

بعد التطورات الهائلة التي حدثت في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والتجارية وكثرة الشركات ازداد في وقتنا الحاضر كثرة الاهتمام بالتسويق نظرا لأهميته ومكانته في نشاط الشركات، حيث تعتمد هذه الأخيرة على الاتصالات التسويقية من اجل ضمان الاتصال الجيد والفعال مع زبائنهم وتقديم كل المعلومات اللازمة سواء كانت تتعلق بالشركة أو منتجاتها.

وتعتبر القوى البيعية إحدى الأنشطة التي تستخدمها الشركات في علاقتها مع عملائها من اجل الوصول إلى المستوى الأفضل من الأداء الذي يزيد من مبيعاتها وتعكس صورة ايجابية عن الشركة، وسنحاول في هذا الفصل أن نسلط الضوء على جملة من المفاهيم من خلال ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: عموميات حول التسويق

المبحث الثاني : مدخل للاتصالات التسويقية

المبحث الثالث: ماهية القوى البيعية

## الفصل الأول:

## الإطار النظري لإدارة القوى البيعية

### المبحث الأول: عموميات حول التسويق

لقد مر مفهوم التسويق بمراحل عديدة وتطور هذا المفهوم من عهد إلى آخر، ورغم أن التسويق ولد مع ظهور التبادلات التجارية منذ العصور القديمة، ورغم تطور دراسات التسويق، إلا أنه لا يوجد إجماع على تعريف التسويق، تركز التعريفات التقليدية للتسويق بشكل أساسي على النقل المادي للسلع من مراكز الإنتاج إلى مراكز الاستهلاك، وقد أخذت التعريفات الحديثة في الاعتبار العديد من القضايا المهمة والمتراطة عند تعريف التسويق وللتوضيح أكثر سوف نتطرق إلى عدة تعريفات في هذا المبحث.

### المطلب الأول: مفهوم التسويق

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى تعريف التسويق ومراحل تطوره بالإضافة إلى أشكال بيانية للتوضيح أكثر.

#### أولاً: تعريف التسويق

يعد التسويق من المفاهيم التي استقطبت اهتمام العديد من الباحثين في إدارة الأعمال، ومن هنا يركز الاهتمام حول مفهوم التسويق.

فقد عرفه فيليب كوتلر Philip kotler - 1999 "على أنه العملية الإدارية التي يمكن لأفراد والجماعات والمؤسسات من خلالها على إشباع حاجاتهم ورغباتهم من خلال توفير وتبادل السلع والخدمات والقيم مع الآخرين".<sup>1</sup>

وعرفته الجمعية الأمريكية للتسويق في عام 1960 على أنه "جميع الأنشطة التي تهدف إلى توجيه تدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك أو المستخدم النهائي".<sup>2</sup>

كما عرفه Stanton Wallace ستانتون وولس بأنه "نظام متكامل تتفاعل فيه مجموعة من الأنشطة التي تعمل بهدف تخطيط وتسعير وترويج وتوزيع السلع والخدمات بشكل مطلوب ومرغوب من قبل المستهلكين الحاليين والمتوقعين".<sup>3</sup>

وأيضا يعرف التسويق على مستوى الاقتصاد بأنه:

" تلك العملية الاجتماعية التي تهدف لتوجيه تدفق السلع والخدمات داخل اقتصاد بلد ما من المنتجين إلى المستهلكين بهدف تحقيق أهداف المجتمع بشكل فعال والحصول على الرفاه الاقتصادي".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - محمد عبيدات وآخرون، إدارة المبيعات والبيع الشخصي، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر، عمان، 2008م، ص14.

<sup>2</sup> - إناس رأفت شومان، التسويق وإدارة الإعلان، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر، عمان، 2010م، ص23.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه، ص25.

## الفصل الأول:

### الإطار النظري لإدارة القوى البيعية

تعددت التعاريف حول التسويق فهناك من يرى بأن التسويق نشاط اجتماعي واقتصادي يهتم بمصالح الأفراد ويعمل على تحقيق حاجاتهم ورغباتهم، كما يرى البعض الآخر بأن التسويق مجموعة من الأنشطة التي تعمل على تحقيق عمليات التبادل والذي يعد جوهر التسويق.

وخلاصة لما سبق فإن التسويق هو نشاط مخطط له حول إشباع حاجات ورغبات الأفراد عن طريق عرض السلع والخدمات من اجل بناء علاقة مستمرة ودائمة بين الشركة وجمهورها وتحقيق أهدافها.

#### ثانيا: مراحل تطور التسويق

لقد مر المفهوم التسويقي بعدة مراحل يمكن إجمالها وحصرها كما يلي:

**1- مرحلة المفهوم الإنتاجي:** ساد هذا المفهوم أثناء وبعد الحرب العالمية الثانية مباشرة وكان على فكرة "أنتج بوفرة وبأقل تكلفة" وتهدف الشركة إلى التوجيه إلى زيادة الإنتاج وتقديم المنتجات بأعلى جودة ممكنة على تطويرها واستمرارها، كما يتميز هذا المفهوم بعدم وجود مشاكل أو أية ضروريات عملية لتخطيط الحملات التسويقية الإعلانية.<sup>2</sup>

**2- مرحلة المفهوم السلعي:** يهتم هذا المفهوم بتوفير وتقديم أصناف عدة من السلع والمنتجات ولكن بمستويات ذات جودة عالية وتحسينها باستمرار للحفاظ على المستهلكين الحاليين وجذب واستقطاب مستهلكين جدد ولكن هذا سوف يوقعها بقصر النظر التسويقي حيث ركزت الشركة على تقديم المنتجات بأعلى جودة بالدرجة الأولى دون الأخذ بعين الاعتبار التحول المحتمل في أذواق ورغبات المستهلكين إلى منتجات أخرى.<sup>3</sup>

#### 3- مرحلة المفهوم البيعي:<sup>4</sup>

نتيجة للاستمرار في التقدم والتطور التقني الذي حدث في عمليات التصنيع أصبح العرض يفوق الطلب وهنا أصبحت الفكرة شائعة وسائدة وهي أن المستهلك لن يقوم بعملية الشراء إلا إذا تم دفعه وإقناعه بالشراء وجذب انتباهه للمنتج، فلم يكن الأمر مقتصر على ما يريده المستهلك وتحقيق رغباته وإنما وجه الاهتمام بمضاعفة الجهود وذلك باستخدام رجال البيع لأساليب الضغط في مكان البيع.

<sup>1</sup> - محمد عبيدات وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 14.

<sup>2</sup> - محمد أمين السيد علي، أسس التسويق، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 20.

<sup>3</sup> - إسماعيل محمد السيد، محمد أحمد حسان، مبادئ التسويق، د. ط، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2015، ص 36.

<sup>4</sup> - محمد فريد الصحن، إسماعيل السيد، التسويق "وجهة نظر معاصرة"، د. ط، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 62.

## الفصل الأول:

### الإطار النظري لإدارة القوى البيعية

إن الشركات في هذه المرحلة تتمتع بقدرة عالية وحجم كبير على الإنتاج وهدفها بيع ما تم إنتاجه وليس ما يمكن بيعه وفي ظل سوق المشتريين الذي يتميز بزيادة الكميات المعروضة من السلع وعند الطلب عليها، فهنا تقوم الشركة على فرض سلعتها في سوق المستخدمين عن طريق الإعلانات التلفزيونية والضغط في البيع، وقد أدى هذا الاعتقاد بأن التسويق ما هو إلا إعلان أو بيع ضاغط، وهنا كان السعي التسويقي في هذه المرحلة وراء تحقيق الأهداف التالية:

أ- اختيار أحسن موقع للبيع

ب- تكثيف الإشهار التجاري

ج- تخفيض فرق البيع.

#### 4- مرحلة المفهوم التسويقي:

يقوم المفهوم التسويقي على التكامل والتعاون في الأنشطة التسويقية فقد بقيت تحت إشباع حاجات ورغبات المستهلكين، من اجل زيادة الأرباح طويلة الأجل.

عرف King كينغ المفهوم التسويقي بأنه "تعبئة واستغلال والرقابة على الجهد الكلي للمشروع بغرض مساعدة المستهلكين في حل المشاكل المتعبة ويطرق تتوافق مع الدعم المخطط للمركز الربحي للمشروع".<sup>1</sup>

ومن هنا يمكن القول أن المفهوم التسويقي يسعى إلى:

أ- التعرف على حاجات ورغبات المستهلكين قبل الإنتاج وبعده.

ب- تكامل جهود الشركة وأنشطتها لخدمة هذه الحاجات والرغبات.

ج- الاهتمام بالابتكار في السلع والخدمات والتي تصمم لمعالجة المشاكل التي تواجه المستهلكين.

د- تحقيق الأرباح في الحاجات الطويلة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - صلاح الشنواني، الإدارة التسويقية الحديثة: المفهوم والإستراتيجية، د. طبعة، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2000، ص25.

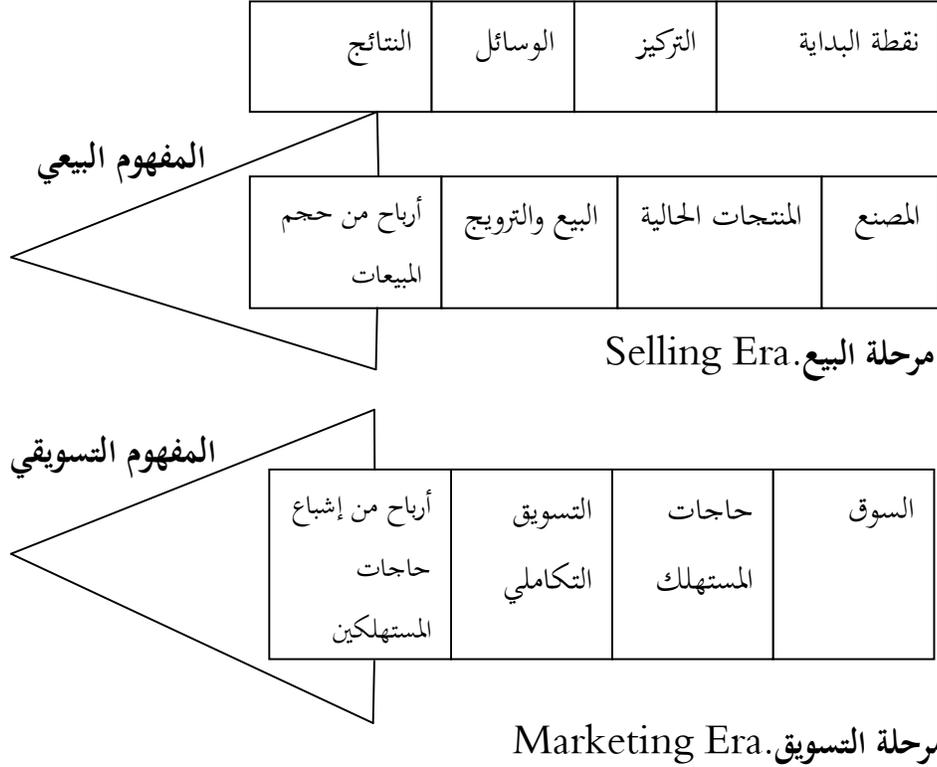
<sup>2</sup> - المرجع نفسه.

## الفصل الأول:

## الإطار النظري لإدارة القوى البيعية

ويكون الفرق بين المفهوم البيعي والمفهوم التسويقي كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-1) المقارنة بين مرحلة المبيعات ومرحلة التسويق



**Source :** Philip kotler and Gray Armstrong ,principles of marketing ninth Edition, 2001, p19.

يوضح الشكل رقم (1-1) أن هناك مقارنة بين مرحلة البيع ومرحلة التسويق سوف نبينها فيما يلي:

- نقطة البداية للمفهوم التسويقي هي السوق ونقطة البداية في المفهوم البيعي هي المصنع.
- المفهوم البيعي يركز على المنتجات الحالية بينما يركز المفهوم التسويقي على حاجات ورغبات المستهلكين أي إنتاج ما يريد السواق.
- المفهوم البيعي يعتمد على وسائل البيع والترويج والمفهوم التسويقي يعتمد على وسائل التسويق التكاملي.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - زكريا أحمد عزام وآخرون، مبادئ التسويق الحديث، الطبعة الأولى، دار الميسر للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص40.

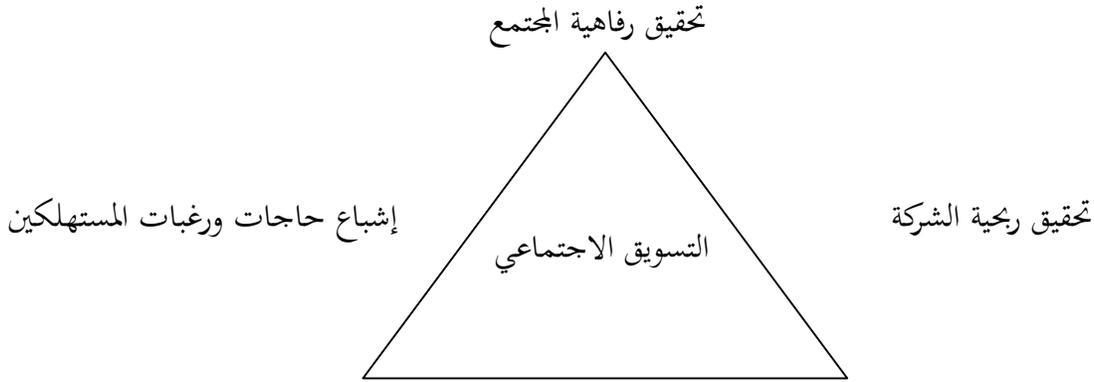
## الفصل الأول:

### الإطار النظري لإدارة القوى البيعية

5- مرحلة المفهوم الاجتماعي: عرفه kotler كوتلر على انه " التعبير عن مهمة المنظمة لتحديد احتياجات ورغبات ومصالح الأسواق المستهدفة لتحقيق الإشباع المرغوب فيه، وبكفاءة وفعالية تفوق المنافسين بطريقة تحافظ على المستهلكين والمجتمع على أفضل وجه ممكن".<sup>1</sup>

ويتضمن هذا المفهوم ثلاثة محاور وأبعاد رئيسية مبينة في الشكل التالي:

#### الشكل رقم (1-2) الاعتبارات في التسويق الاجتماعي



المصدر: زكريا احمد عزام وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 40

ومنه نستنتج النقاط التالية:

أ- عدم التعارض بين احتياجات المستهلكين القصيرة الأجل وبين مصالحهم الطويلة الأجل ومصالح المجتمع الطويلة الأجل.

ب- تدعيم المستهلكين للشركات التي تظهر اهتماما بإشباع حاجاتهم ومقابلة مصالحهم الطويلة الأجل.

ج- أن مهمة الشركة تكون في خدمة الأسواق المستهدفة ليس فقط عن طريقة إنتاج ما ولكن عن طريق إشباع الحاجات الفردية والمنافع الاجتماعية الطويلة الأجل من اجل كسب زبائن جدد والمحافظة على الزبائن الحاليين.<sup>2</sup>

والشكل التالي يوضح ما سبق ذكره عن مراحل تطور التسويق:

<sup>1</sup> - ثامر البكري، التسويق "أسس ومفاهيم معاصرة"، الطبعة الأولى، دار البازوري العلمية للنشر، عمان، 2006، ص 32.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه.

## الفصل الأول:

## الإطار النظري لإدارة القوى البيعية

الشكل رقم (1-3) : مراحل تطور التسويق



المصدر: محمد أمين السيد علي، مرجع سبق ذكره، ص 20

### المطلب الثاني: أهمية التسويق وأهدافه

في هذا المطلب سنبين ما هي أهمية التسويق وأهدافه

#### أولاً: أهمية التسويق

تكمن أهمية التسويق ومدى تطبيقه من قبل الشركات والأفراد فيما يلي:<sup>1</sup>

- 1- يخلق التسويق الكثير من فرص العمل حيث يستطيع الدارس للتسويق العمل في أي وظيفة من الوظائف التالية: الإعلان، البيع الشخصي، بحوث التسويق، النقل، التخزين،..... الخ.
- 2- دراسة التسويق تساعد الأفراد على تحليل طبيعة مختلف الأنشطة التسويقية التي يقومون بها كل يوم.
- 3- يخلق التسويق عددا من المنافع المرتبطة بالسلع مثل:
  - أ- المنفعة المكانية عن طريق النقل.
  - ب- المنفعة الزمنية عن طريق التخزين.
  - ج- المنفعة الحيازية عن طريق توصيل السلع أو تقديم الخدمات للمستهلك.
- 4- مواجهة المنافسة من الشركات الأجنبية أو متعددة الجنسيات داخل الأسواق الوطنية.
- 5- تساعد الوحدات التنظيمية المتخصصة بالتسويق كالدوائر والأقسام في الشركات العاملة فيها. وذلك عن طريق قيامها بدراسات وبحوث التسويق فيما يلي:
  - أ- إشباع حاجات ورغبات المستهلكين وتحقيق أهدافها العامة التالية :
    - البقاء.
    - الاستمرارية.
    - تحقيق أقصى ربح.

<sup>1</sup> - محمد أمين السيد علي، مرجع سبق ذكره، ص 23.

## الفصل الأول:

## الإطار النظري لإدارة القوى البيعية

- تحقيق حصة سوقية عالية... الخ

ب- إنتاج سلع جديدة متنوعة تتيح الفرص أمام المستهلك لاختيار ما يتوافق مع ذوقه وميوله وإمكانياته الشرائية.<sup>1</sup>

6- خلق المنفعة الشكلية وذلك عن طريق إبلاغ إدارة الإنتاج أو التصميم برغبات المستهلكين وأرائهم بشأن السلع المطلوبة.

7- خلق العديد من فرص التوظيف حيث يمكن للفرد أن يسوق نفسه من خلال تسويق مهاراته وخبراته وبالتالي ضمان وظيفة من وظائف التسويق كالبيع الشخصيين بحوث التسويق.

8- غزو الأسواق الدولية من خلال اكتشاف الفرص التسويقية في الأسواق سواء تم هذا بالأسلوب المباشر (الاستثمار الأجنبي المباشر) أو عن طريق الأسلوب غير المباشر (الاستثمار الأجنبي غير المباشر) من خلال التصدير أو تراخيص البيع والإنتاج.<sup>2</sup>

### ثانياً: أهداف التسويق:

تعددت وتنوعت أهداف التسويق لأسباب عدة إلا أن هناك أهداف معينة يسعى التسويق إلى تحقيقها بصفة عامة في أي شركة من الشركات ومن بين هذه الأهداف ما يلي:

1- تحقيق الربحية: يقصد بها تلك الأرباح الحقيقية الناتجة عن الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للشركة، وذلك نتيجة لارتفاع مستوى الكفاءة الإنتاجية، الأمر الذي يؤدي إلى تعظيم المخرجات من السلع والخدمات باستخدام أقل قدر ممكن من المدخلات ويتم ذلك بترشيد القرارات الإدارية بشكل عام والتسويقية بشكل خاص، إضافة إلى القرارات الخاصة بالمزيج السلعي.

2- استمرار النمو: وهو دور التسويق في تعزيز ودعم نمو الشركة من خلال زيادة مبيعاتها بشكل تصاعدي، أي تحقيق معدل مبيعات أكبر مقارنة بالمعدلات السابقة ويساهم ذلك في زيادة حصة الشركة داخل السوق أو عدم مشاركتها في أسواق جديدة.<sup>3</sup>

3- المحافظة على البقاء: تعتبر من الأهداف الأساسية للتسويق، فاستمرار بقاء الشركة والمحافظة على نشاطاتها داخل السوق هو أهم الوظائف التي يجب أن تسعى جميع وحدات الشركة ومن بينها وحدة التسويق

<sup>1</sup> - محمد أمين السيد علي، مرجع سبق ذكره، ص 23.

<sup>2</sup> - عثمان عياشة، دور التسويق في زيادة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011، ص 5.

<sup>3</sup> - محمود حاسم الصمعيدي، ردينا عثمان يوسف، إدارة التسويق، الطبعة الأولى، دار المناهج، الأردن، 2006، ص 46.

## الفصل الأول:

### الإطار النظري لإدارة القوى البيعية

إلى تطبيقها كما يجب إدراك النشاط الحيوي الخاص بالتسويق، الأمر الذي سيساهم في المحافظة على استمرار هذه الشركة عن طريق تنفيذ الوظيفتين الآتيتين:

أ- البحث المستمر عن فرص جديدة للتسويق: عن طريق زيادة حصة الشركة في السوق، أو بيعها كمنتجات تسويقية ذات ربحية عالية.

ب- تنظيم النظم المتخصصة بمعلومات التسويق: وهي النظم التي تقوم بتدوين ومعالجة وجمع المعلومات حول السوق ومن ثم نقلها إلى إدارة الشركة في الوقت المناسب.<sup>1</sup>

4- تقديم منتج كسلعة أو خدمة أو فكرة جديدة تناسب حاجات ورغبات الزبائن.

5- الإسهام في تعزيز القدرة التنافسية للشركة.

6- زيادة حجم وقيمة المبيعات والنصيب السوقي لكل منتج في السوق أو أسواق محددة مستهدفة.

7- تحسين الصورة الذهنية للشركة أي صورتها في أذهان جماهيرها مثل الزبائن الحاليين والمرتقبين، ووسائل الإعلام، البنوك وشركات التأمين والشركات الحكومية ذات العلاقة بها.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: عناصر المزيج التسويقي

يتميز المزيج التسويقي بعناصر متنوعة نبيها فيما يلي:

#### أولاً: سياسة الإنتاج

يمكن تعريفها كالتالي:

1- مفهوم سياسة المنتج: عرفت الجمعية الأمريكية للتسويق المنتج على انه " الشيء الذي يمكن عرضه في السوق، بغرض جذب الانتباه أو التملك أو الاستهلاك أو الاستعمال الذي يمكن أن يحدث قدرا من الإشباع لحاجة أو رغبة إنسانية، ويتضمن ذلك السلع المادية، والخدمات والأماكن والأفكار." <sup>3</sup>

وينظر kotler كوترلر إلى المنتج سواء كانت سلعة أو خدمة من خلال ثلاثة أبعاد هي:<sup>4</sup>

أ- المنتج الجوهري: وهو البعد الذي يرتبط مباشرة بالدافع الرئيسي الذي يقف وراء شراء المستهلك للسلعة أو الخدمة.

<sup>1</sup> - محمد أمين السيد علي، مرجع سبق ذكره، ص46.

<sup>2</sup> - عثمان عياشة، مرجع سبق ذكره، ص6.

<sup>3</sup> - ناجي معلا، رائف توفيق، أصول التسويق، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، 2008، ص115.

<sup>4</sup> - المرجع نفسه، ص115.

## الفصل الأول:

### الإطار النظري لإدارة القوى البيعية

ب- المنتج الفعلي: ويشتمل على أكثر من مجرد الجوهر المادي، فهو يشير إلى مجموعة الأبعاد الخاصة بالجودة والسمات المميزة والعلامة والغلاف.

ج- المنتج المدعم: ويمثل مضمونا فعليا متكاملا، ويشير إلى جوهر المنتج وحقيقته، إضافة إلى مجموعة الخدمات والمزايا المقترنة به.

عرفه Pride & Ferrel على انه " أي شيء مادي أو غير مادي يمكن الحصول عليه خلال عملية التبادل".<sup>1</sup>

#### 2- أهمية المنتج:

أ- يعتبر المنتج بمثابة الحلقة الرئيسية في تحقيق عملية الاتصال ما بين المشتري والبائع.

ب- الاهتمام بالمنتج من قبل المنتج نفسه أو البائع تساهم في زيادة مكانة وموقع في السوق وبالتالي الزيادة في الأرباح والاستمرار في العمل.

ج- يساهم المنتج في خلق تطور اجتماعي لدى الأفراد، وذلك من خلال اعتماد ما هو جديد مما يسهل عملية استعمال أو الاستفادة منه بشكل أفضل مثل استخدام الانترنت في عمليات الاتصال والتسويق.

د- المنتج يواكب حاجات الإنسان المتجددة ويشبعها وذلك من خلال إنتاج تلك المنتجات التي تشبع هذه الحاجات.<sup>2</sup>

#### ثانيا: سياسة السعر

نينها فيما يلي:

#### 1- مفهوم سياسة السعر:

يعرف Kotler السعر على انه " كمية النقد المدفوعة مقابل الحصول على سلعة أو خدمة أو كم من القيم التي يبادلها المستهلك بالنقد من اجل الحصول على المنافع التي يحملها المنتج المستعمل من قبل المستهلك".<sup>3</sup> ويركز هذا التعريف على أن السعر هو القيمة المعطاة للسلعة أو الخدمة المتحصل عليها ويعبر عليها بكمية النقد المدفوع من قبل المستهلك للمنتج.

#### 2- أهداف التسعير:

<sup>1</sup> - ثامر البكري، مرجع سبق ذكره، 124.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، 125.

<sup>3</sup> - علي عبد الرضا الجياشي، التسعير "مدخل تسويقي"، الطبعة الأولى، جبهة للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 17.

## الفصل الأول:

### الإطار النظري لإدارة القوى البيعية

يمكن التفرقة بين عدة أهداف تسعى إليها الشركة وذلك من خلال سياسة التسعير.

ومن ضمن هذه الأهداف نبين ما يلي:<sup>1</sup>

أ- تحقيق معدل عائد معين على الاستثمار: العديد من الشركات تحاول تحديد نسبة معينة من العائد على استثماراتها أو مبيعاتها الصافية، ويعتبر هذا الهدف أكثر قبولاً للشركات كبيرة الحجم والتي تتمتع بالحرية في تحديد أسعارها.

ب- المحافظة على أو تحسين الحصة السوقية: يعتبر نصيب الشركة من مبيعات السوق احد المؤشرات الجيدة للحكم على مركز الشركة ومدى تحقيقها لأهداف النمو والاستمرار، فمعظم الشركات تسعى إلى الحصول على نصيب معين من مبيعات السوق الذي تعمل فيه.

ج- مقابلة أو منع المنافسة: هذا الهدف يعتبر مناسباً للعديد من الشركات وبصفة خاصة تلك التي تتميز في صناعتها بنمطية منتجاتها، ووجود شركات قائمة للسوق.

د- استقرار الأسعار: تسعى بعض الشركات إلى المحافظة على استقرار الأسعار كهدف سعري في فترة زمنية معينة، وخاصة تلك الشركات التي تكون صناعتها تتميز بالتذبذب في الطلب.

### ثالثاً: سياسة التوزيع

تتمثل فيما يلي:

#### 1- مفهوم سياسة التوزيع

يعرف Pride & ferrel التوزيع على انه " النشاطات التي تجعل المنتجات متاحة للمستهلك في الزمان والمكان الذي يرغبونه عند الشراء".<sup>2</sup>

كما يعرفه Kotler بأنه "الشركات الوسيطة الهادفة إلى جعل المنتج أو الخدمة متاحة للاستخدام أو الاستهلاك".<sup>3</sup>

كخلاصة للقول فإن التوزيع هو تلك العمليات التي تسمح بتسهيل وانتقال ووضع المنتج في متناول المستهلك فالتوزيع هو الذي يسمح بإيصال المنتجات من المنتج إلى المستهلك، وأي شركة تسعى إلى التخطيط لمستوى كثافة التوزيع التي تعتمد عليها في تعاملها مع السوق.

<sup>1</sup> - محمد فريد الصحن، التسويق "المفاهيم والاستراتيجيات"، الطبعة الأولى، دار الجامعة للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية/ مصر، 2013، ص288.

<sup>2</sup> - ثامر البكري، التسويق أسس ومفاهيم معاصرة، مرجع سبق ذكره، ص187.

<sup>3</sup> - ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص331.

## الفصل الأول:

## الإطار النظري لإدارة القوى البيعية

### 2- مستويات الكثافة في تغطية السوق:

سوف نتطرق إليها من خلال ما يلي:

أ- **التوزيع المكثف:** وبمس المنتجات التي تعرف طلبا واسعا في السوق، أو تكون ذات شراء متكرر وبكميات صغيرة، أو سعرها منخفض نوعا ما، إضافة إلى أنها لا تتطلب معارف متخصصة لبيعها ولا تتطلب خدمات ما بعد البيع.

ب- **التوزيع الانتقائي:** ويتم عن طريق تموين عدد من التجار يتم اختيارهم وفق معايير محددة.

ج- **التوزيع الحصري:** ويعني أن يتم الاعتماد على موزع واحد يقوم بتوزيع المنتج كما يشترط أن لا يقوم الموزع بتوزيع منتجات المنافسين.<sup>1</sup>

### رابعا: سياسة الترويج

سنوضحها من خلال ما يلي :

### 1- مفهوم سياسة الترويج

عرفه King Robert كينغ روبرت بأنه " نظام اتصال متكامل يقوم على نقل المعلومات عن سلعة أو خدمة، بأسلوب إقناعي إلى جمهور مستهدف من المستهلكين وإقناعهم على قبول السلعة أو الخدمة المروج لها".<sup>2</sup>

ويعرف Kotler كوتلر الترويج على انه " نشاط يتم ضمن إطار الجهود التسويقية وينطوي على عملية اتصال إقناعي".<sup>3</sup>

### 2- وظائف الترويج:

يمكن النظر إلى وظائف الترويج من وجهتين:<sup>4</sup>

أ- من وجهة نظر المستهلك:

يحصل المستهلك على المزايا مباشرة وسريعة من الترويج وهي:

<sup>1</sup> - كوسة ليلى، واقع وأهمية الإعلان في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008، ص41.

<sup>2</sup> - ناجي معلا، رائف توفيق، مرجع سبق ذكره، ص309.

<sup>3</sup> - علي فلاح الزعبي، إدارة الترويج والاتصالات التسويقية، دار صفاء، عمان، 2009، ص 33.

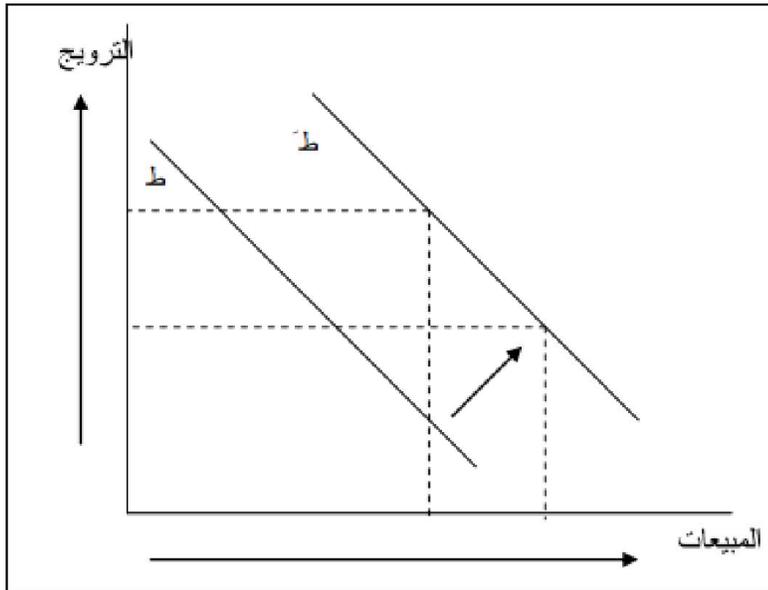
<sup>4</sup> - بشير عباس العلق، علي محمد رابعة، الترويج والاعلان التجاري، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية، عمان، 2008، ص11.

## الفصل الأول:

### الإطار النظري لإدارة القوى البيعية

- الترويج يخلق الرغبة: حيث يهدف إلى الوصول للمستهلكين وإلى مشاعرهم ويقوم رجال البيع بتذكيرهم بما يرغبون فيه وما يحتاجون إليه.
- الترويج يحقق تطلعات المستهلك: يبنى الترويج على آمال المستهلكين وتطلعاتهم في الحياة وبمعنى آخر يعتقد المستهلكون أنهم يشترون مثل هذه التوقعات عندما يشترون السلعة.
- الترويج يعلم المستهلك: تقدم الوسائل الترويجية لوصول المستهلكين إلى المنتجات الجديدة وما تقدمه الشركة من إشباع وتقوم بتعريفه بأسعارها وأحجامها والضمانات التي تقدمها مع السلعة.
- ب- من وجهة نظر رجل التسويق: يحاول رجل التسويق أن يشارك مع غيره بفكرة معينة ويشجع المستهلك بأن يتصرف بطريقة معينة، ويوضح الشكل التالي أثر الترويج على منحني الطلب:

#### الشكل رقم (1-4) أثر الترويج على منحني الطلب



المصدر: بشير عباس العلاق، مرجع سبق ذكره، ص 10.

- يبين الشكل أن الترويج يؤثر على السعر كما يؤثر على الكمية المباعة، حيث أن المزيج الترويجي المستخدم يخلق طلب من قبل الشركة على منتجاتها أكثر مما كان عليه قبل الترويج.
- ويؤثر الترويج على الطلب بإحدى الطرق التالية:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - بشير عباس العلاق، مرجع سبق ذكره، ص 11.

## الفصل الأول:

### الإطار النظري لإدارة القوى البيعية

- زيادة المبيعات والمحافظة على حجم كبير منها: لكي تقوم الشركة بالترويج بقصد تحقيق حجم كبير من المبيعات يجب أن تعتمد على رجال البيع، الموزعين، تحفيز المستهلكين، تنشيط المبيعات.
- التغلب على مشكلة انخفاض المبيعات: يعتبر من أهم الوسائل التي تلجأ إليها الشركات في محاولة إنقاذ منتج معين.
- تقديم سلعة جديدة: وهنا تعتمد الشركة على الترويج بشتى الطرق لتقديم السلعة الجديدة وتعريف المستهلك بالمزايا الجديدة التي تقدمها.

المبحث الثاني: مدخل للاتصالات التسويقية

## الفصل الأول:

### الإطار النظري لإدارة القوى البيعية

الاتصالات التسويقية هي الجزء الأهم من مجموعة أنشطة الاتصال التي تجربها الشركات مع الزبائن، حيث تركز الاتصالات التسويقية على مفهوم التغذية العكسية بمعنى الاتصال من طرفين وليس من طرف واحد بالإضافة إلى وجود تكامل بين عناصره المختلفة.

### المطلب الأول: ماهية الاتصال

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى مفهوم عملية الاتصال وعناصرها

#### أولاً: مفهوم عملية الاتصال

يعرف George Lundberg الاتصال "بأنه نوع من التفاعل الذي يتم عن طريق الرموز، وقد تكون الرموز حركية أو تشكيلية أو مصورة أو أي رموز أخرى تعمل كمنبه للسلوك".<sup>1</sup> ويعرفه قاموس Oxford على انه "نقل وتوصيل أو تبادل الأفكار والمعلومات بالكلام أو الكتاب أو بالإشارات، ويتم تبادل المعلومات أو الأفكار بين مرسل ومستقبل أو بين مرسل ومستقبلين، فعندما نتكلم نريد من يسمعنا، وعندما نكتب نريد من يقرأ لنا، وعندما نستخدم الإيماءات والابتسامات نريد من يستقبلها ويفهمها ويستجيب لها بإيماءات أو ابتسامات مماثلة".<sup>2</sup> وخلاصة القول فان الاتصال هو عملية تبادل المعلومات بين المرسل والمستقبل وهذه المعلومات تحمل مجموعة من المعاني والأفكار، لتحقيق الأهداف المسطرة.

#### ثانياً: عناصر الاتصال

تتكون عملية الاتصال من عناصر مشتركة ومتفاعلة تتمثل فيما يلي:

**1- المرسل:** هو العنصر الأول من عناصر الاتصال وهو مصدر الرسالة (من يقوم بعملية الاتصال)، فهو النقطة التي تبدأ عندها عملية الاتصال، وهو الطرف المسؤول عن التنظيم وما يتعلق بالرسالة أثناء القيام بعملية الاتصال كما انه يقوم بترجمة أفكاره وما يرغب في توصيله على شكل رسالة، لذلك فإنه لا بد وأن تتوفر في المرسل عدد من الخصائص التي تزيد من قدرته وفعالته على إتمام الاتصال الفعال ومن أهم هذه الخصائص ما يلي:

**أ- المصدقية:** حيث تعتمد مصداقية المرسل على خبرته وأهليته للثقة.

<sup>1</sup> - محمد عمر الطنوبي، نظريات الاتصال، الطبعة الأولى، مكتبة ومطبعة الإشعاع، الإسكندرية، مصر، 2001، ص15.

<sup>2</sup> - محمد منير حجاب، الموسوعة الإعلامية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003 ص34.

## الفصل الأول:

### الإطار النظري لإدارة القوى البيعية

ب- الجاذبية: تلعب جاذبية المتصل ومهاراته في التعبير غير اللفظي دوراً مؤثراً في تحديد استجابات الأشخاص له وتزيد من قدرته استمالة المتلقي.

ج- التأثير: وذلك من خلال سلطة معينة أو قدرة على التأثير في مصادر المعلومات من خلال الخبرة والكفاءة وبالتالي التأثير في المستقبل واستمالاته.

2- الترميز: لا يمكن للرسالة أن تفهم من طرف آخر أو يتم نقلها بشكل شفهي أو تحريري دون أن تحتوي على رموز معينة ومختارة بشكل متوافق مع الهدف من عملية الاتصال من جانب وتكون محققة الفهم من الجانب الآخر.<sup>1</sup>

3- الوسيلة (القناة): لكي يتحقق الاتصال الفاعل بين طرفي العملية التسويقية فإنه يستوجب استخدام قناة اتصال لإيصالها إلى الطرف الآخر، والوسيلة هي التي يتم عن طريقها نقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل، ويجب أن تخضع لاعتبارات المصدقية، المرونة، الكلفة، الانتشار، الوصول.

4- الرسالة: هي جوهر عملية الاتصال ومحتواه وهي مجموعة من البيانات والمعلومات التي تكون على شكل كلام، إشارات، كتابة... الخ، ويجب أن تكون واضحة وذات معنى للمستلم وذات جاذبية معينة تثير لدى المستهلك الرغبة في استلام وفهم الرسالة والتفاعل معها.

5- التفسير: هو التعبير عن الرموز والإشارات القابلة للفهم المشترك بين المرسل والمستقبل وأن تتوافق تلك الرموز مع قدرة المستلم عن تفسير تلك الرموز التي احتوتها الرسالة الصادرة من المرسل.

6- المستلم: هو الطرف المعني باستقبال الرسالة سواء كان المستهلك أو المجمع التسويقية المستهدفة، حيث يقوم المستقبل بفك رموز الرسالة وفهمها وتفسيرها وتحديد رد الفعل المناسب عليها.

7- الاستجابة: وتتمثل في قبول أو رفض الرسالة من قبل المستلم والتي يعبر عنها بفعل واضح لفهمه أو عدم فهمه للرسالة ومدى تفاعله معها وتأثره بها.

8- التغذية العكسية (المرتدة): تعد التغذية العكسية ركناً هاماً في عملية الاتصال لكونها توفر المعلومات التي يتم من خلالها تأثير مستوى التفاعل والفهم المحقق من قبل مستلم الرسالة المرسل إليها، ومن جانب آخر تعد التغذية العكسية بمثابة أداة رقابية على عملية الاتصال لان أي انحراف سالب أو وجود خطأ أو قصور حاصل في عملية الاتصال فإنه يستوجب اتخاذ إجراء تصحيحي له لإعادة الرسالة إلى مسارها الأول من حيث المحتوى من أجل فهمها من قبل المستلم مرة أخرى وتحقيق الهدف المطلوب.

<sup>1</sup> - فريد كورتل، مرجع سبق ذكره، ص 48.

## الفصل الأول:

### الإطار النظري لإدارة القوى البيعية

**9- الضوضاء:** كل رسالة تمر في قناة الاتصال ومهما كان شكلها فإنها تتعرض إلى درجة معينة من التشويش أو التأثير السلبي على المسار المطلوب من عملية الاتصال المستهدف، وتحصل عملية الضوضاء في أي جزء من أجزاء نظام الاتصال التسويقي حيث أنها تؤثر سلباً على كل الأجزاء.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: مفهوم وعناصر الاتصالات التسويقية

سنبين في هذا المطلب معنى الاتصالات التسويقية بما في ذلك الحوار، المكانة الذهنية والاستجابة، إضافة إلى عناصرها فيما يلي:

#### أولاً: مفهوم الاتصالات التسويقية

عُرفت على أنها " العمليات الإدارية القائمة على حوار تفاعلي مع الجمهور المستهلك من خلال تنظيم وتطوير وتقييم سلسلة من الرسائل الموجهة نحو الجماهير المختلفة منها باتجاه خلق مكانة الشركة في أذهانهم".<sup>2</sup> ويحتوي هذا التعريف على ثلاثة عناصر أساسية لمفهوم الاتصالات التسويقية وهي: الحوار، المكانة الذهنية، الاستجابة.

**1- الحوار:** ويعني في جوهره تنظيم عملية الاتصال مع الجماهير المستهدفة من الجمهور وعبر الوسائل المتاحة في الاتصال من قبل الشركة باتجاه خلق استجابة لما تقدمه من سلع وخدمات.

**2- المكانة الذهنية:** ويقصد بها التأثير الايجابي الذي تحققه الشركة من خلال عملية الاتصال بالآخرين وتحقق المكانة الذهنية عندما ترسخ الرسالة في ذهن المستلم لها.

**3- الاستجابة:** وهي الفعل الايجابي من مستلم الرسالة المحققة من خلال الاتصال التسويقي لمعالجة أو حل مشكلة تسويقية كان يواجهها ووجد في هذه الرسالة الحل لها.

#### ثانياً: عناصر الاتصالات التسويقية

وتتكون من الإعلان، البيع الشخصي، العلاقات العامة، ترويج المبيعات وسوف نبينها فيما يلي:

**1- الإعلان (الإشهار):** تعددت التعاريف الخاصة بالإعلان وسوف نبينه من خلال تعريف كوتلر بالإضافة إلى أنواعه المتعددة فيما يلي:

<sup>1</sup> - ثامر البكري، الاتصالات التسويقية والترويج، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر، 2006، ص68.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص72.

## الفصل الأول:

### الإطار النظري لإدارة القوى البيعية

أ- مفهوم الإعلان: يعرف **Kotler** الإعلان على انه "شكل غير شخصي مدفوع القيمة لتقديم فكرة، أو سلعة أو خدمة، ويكون بواسطة جهة معلومة".<sup>1</sup>

ومنه يتبين لنا أن الإعلان له أربعة عناصر أساسية يساعد وجودها في التمييز بين الإعلان ووسائل الاتصال الأخرى وهي وسيلة غير شخصية، تقديم البضائع والخدمات والأفكار، جهة المعلومة، مقابل اجر مدفوع.

#### ب- أنواع الإعلان:

للإعلان عدة أنواع نذكرها فيما يلي:

#### - من وجهة نظر الوظائف التسويقية:

يتم تقسيم هذا النوع إلى خمسة أنواع لكل نوع مهمته الخاصة وسوف نتطرق إليهم فيما يلي:

- **الإعلان التعليمي:** هو الإعلان الذي يتعلق بتسويق السلع الجديدة التي لم تظهر في السوق من قبل أو السلع القديمة المعروفة التي ظهرت بشكل جديد ولم تكن معروفة لدى المستهلكين، ومن أهم وظائف هذا الإعلان هو التعريف بخصائص السلع الجديدة لدى الجمهور.
- **الإعلان الإخباري أو الإرشادي:** ويتعلق هذا الإعلان بالسلع أو الخدمات المعروفة لدى الجمهور، والتي لا يعلم المستهلك بكافة المعلومات والحقائق عنها ولا يعرفون الحصول عليها ومن أين ومتى، وتظهر وظيفة هذا الإعلان في إخبار الجمهور بالمعلومات التي تسهل عليه الحصول على المنتج المعلن عنه في اقصر وقت وأقل جهد وبأقل النفقات ويعمل أيضا على نصح وإرشاد الجمهور في كيفية إشباع حاجاتهم ورغباتهم من الخدمات والسلع.
- **الإعلان التذكيري:** يهدف هذا النوع من الإعلان إلى التذكير بالسلع والخدمات أو الأفكار المعروفة خصائصها وطبيعتها لدى الجمهور وهدفها محاربة عادة النسيان لدى المستهلك.
- **الإعلان الإعلامي:** هو الذي يعمل على تقوية الصلة بين المستهلك وبين المنتج وذلك بنشر وإذاعة البيانات اللازمة له، ويقوم كذلك على تصحيح الأفكار الخاطئة التي تولدت في أذهان الجمهور، كما يعمل على تقوية الثقة بنوع معين من السلع والخدمات.
- **الإعلان التنافسي:** ويتعلق بالسلع والخدمات التي لها مركز قوي في السوق والتي ظهرت منتجات أخرى منافسة لها والسلع والخدمات الجديدة التي تنافس السلع المعروفة في السوق، ويشترط في هذا النوع من

<sup>1</sup> - فريد كورتل، مرجع سبق ذكره، ص 135.

## الفصل الأول:

### الإطار النظري لإدارة القوى البيعية

الإعلان أن تكون السلع والخدمات متكافئة النوع ومتساوية مع بعضها البعض من حيث الخصائص وظروف الاستعمال والتمن.<sup>1</sup>

#### – الإعلان من وجهة منافذ التوزيع:

يتكون من مجموعة من الأنواع نيينها كالأتي:

• **الإعلان الأهلي أو العام:** وهو الإعلان الذي يتم نشره من خلال وسائل الإعلان على مستوى الدولة وفي كافة أنحاء البلد مثل الجرائد اليومية العامة والمجلات الأسبوعية.

• **الإعلان المحلي:** هو إعلان موجه للمستهلك النهائي ويتعلق بالسلع التي توزع في منطقة محدودة والتي يتواجد بها المستهلك النهائي، وتستخدم فيه الوسائل الإعلانية مثل الإذاعة المحلية، السينما، لوحات الطرق.

• **الإعلان الصناعي:** يتعلق هذا الإعلان بالسلع الإنتاجية التي تباع إلى المنتجين الآخرين بهدف استخدام هذه السلع بغرض إنتاجي، ويشترط في هذا النوع من الإعلان أن تكون الرسالة الإعلانية تغطي جميع المعلومات التي يهتم بمعرفتها رجال الصناعة الموجه لهم هذا الإعلان.

• **الإعلان التجاري:** يتعلق هذا الإعلان بالسلع التي تباع إلى المشتريين الذين يكون هدفهم من شراء هذه السلع هو إعادة بيعها مرة أخرى بغرض المتاجرة بها وتحقيق الأهداف ويحتاجون إلى الرسالة الإعلانية التي تعطيههم المعلومات الكافية عن السلع التي يتاجرون بها.

• **الإعلان المهني:** هذا النوع يتعلق بخدمة أصحاب المهنة الواحدة بتوفير معلومات عن السلع التي يستخدمونها بأنفسهم ولكنهم يوصون بشرائها.<sup>2</sup>

2- **البيع الشخصي:** سوف نوضح فيه معنى البيع الشخصي بالإضافة إلى خطواته.

#### أ- مفهوم البيع الشخصي:

عرفه **Futrell** على انه "الاتصالات الشخصية لإخبار وإقناع المستهلك المحتمل لشراء سلعة، خدمة، فكرة، أو أي شيء يمكن أن يحقق إشباعاً لحاجاته وإرضائه".<sup>3</sup>

وعليه فإن البيع الشخصي هو الجهود التي يبذلها البائع بغرض إقناع المشتري على الشراء.

<sup>1</sup> - سمير العبدلي، فحطان العبدلي، الترويج والاعلان، دار زهران للنشر، عمان، 2009، ص21.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه.

<sup>3</sup> - ثامر البكري، الاتصالات التسويقية، مرجع سبق ذكره، ص286.

## الفصل الأول:

## الإطار النظري لإدارة القوى البيعية

### ب- خطوات البيع الشخصي:

تتمثل عناصر عملية البيع الشخصي في المراحل التالية:<sup>1</sup>

- **البحث عن العملاء المرتقبين:** تبدأ عملية البيع الشخصي بإعداد قائمة العملاء المرتقبين عن مصادر عدة منها طلبات العملاء ودليل الهاتف أو سجلات الشركة، وبعد إعداد هاته القائمة يبدأ البيع بتقديم كل عميل من العملاء من حيث مقدراته ورغبته في الشراء.

- **التجهيز والإعداد:** بعد إعداد قائمة العملاء المرتقبين وترتيبهم حسب أهمية كل منهم ويقوم رجل البيع الشخصي بتجميع وتحليل البيانات عن الاحتياجات مع السلع لكل عميل واختيار أنسب الطرق لمقارنتهم بموضوع الشراء.

- **الاتصال بالعملاء:** يراعي اختيار الأسلوب المناسب للوصول إلى العملاء المرتقبين وقد يتم الاتصال مرة واحدة أو عدة مرات، كما قد يتم الاتصال بموافقة مسبقة أو بدونها، وهنا تبدأ مقابلة مبدئية بين البائع والمشتري بحيث يتم استقطاب اهتمام المشتري وإثارة اهتمامه بشراء السلعة ووضع علاقة جيدة معه.

### - عرض السلعة على العميل:

تعتبر هذه المرحلة من أهم المراحل التي يترتب على نجاحها اتخاذ المستهلك لقرار الشراء، إذا تم خلق الرغبة لديه باقتناء السلعة من خلال عرض ناجح للسلعة، وعلى مندوب المبيعات استخدام المؤثرات المناسبة لإثارة اهتمام المستهلك بالسلعة وتجريب مختلف المحفزات للشراء.

- **الاعتراضات:** قد يثير المستهلك بعض الاعتراضات على السلعة، فمن الضروري أن يستعد مندوب البيع لأي اعتراض يقدمه المستهلك عن السلعة المشتراة وقد تكون الاعتراضات موضوعية لوجود خصائص غير مرغوبة في السلعة أو معارضة تعكس شكوك أو عدم الاكتراث بشراء السلعة.

- **عقد الصفقة:** تعتبر أهم مرحلة في البيع الشخصي وهي التي يكتشف فيها مندوب البيع أن المستهلك قد قرر شراء السلعة أو يستطيع أن يتأكد من ذلك بعدة أشكال صريحة أو ضمنية وهنا عليه أن يختار الطريقة المناسبة لإنهاء الموضوع.

- **المتابعة:** لا تنتهي عملية البيع بأخذ أمر الشراء من الزبون بل لا بد من اهتمام مندوب البيع بالتأكد من انه تم تسليم السلعة للمستهلك وتركيبها بحيث تكون جاهزة للاستعمال، وانه تمت معالجة أية صعوبات تتعلق باستعمالات السلعة.

<sup>1</sup> - زكريا احمد عزام وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 396.

## الفصل الأول:

## الإطار النظري لإدارة القوى البيعية

3- العلاقات العامة: تتمثل العلاقات العامة فيما يلي:

أ- مفهوم العلاقات العامة:

عرف **Christian** العلاقات العامة بأنها " الجهود التي تبذل للتأثير على الجمهور عن طريق وسائل الإعلام المختلفة، حتى تكون لديهم فكرة صحيحة عن الشركة فيساندونها في أزماتها ويعضدونها في أهدافها ويشجعونها في نشاطها".<sup>1</sup>

أما التعريف الرسمي لمعهد العلاقات العامة البريطانية فهو " العلاقات العامة هي الجهود الإدارية المرسومة والمستمرة التي تهدف إلى إقامة وتدعيم تفاهم متبادل بين الشركة والجمهور".<sup>2</sup>

وجمل القول فإن العلاقات العامة هي تلك الأنشطة التي تسعى إلى تحقيق الرضا المتبادل بين الشركة والجمهور.

ب- أهداف العلاقات العامة:

تسعى العلاقات العامة إلى تحقيق التفاهم المتبادل وإقامة علاقة مشتركة بين الشركة وجمهورها وبالتالي تحقيق أهدافها وهي كالتالي:

- السمعة الحسنة للشركة: إن الكثير من منتجات وعلامات الشركة تظهر للجمهور بصورة جيدة بفضل النشاط الفعال للعلاقات العامة.

- المصدقية:

إن العلاقات العامة لها فائدة في جعل المصدقية أكبر لبعض المنتجات والخدمات المشكوك في جودتها.

- تحسين فعالية قوة البيع والتوزيع:

إن برنامج العلاقات العامة ينفع الموزعين أو البائعين أكثر بحيث تتحدث عن المنتج الجديد مسبقاً قبل طرحه في السوق وبالتالي يسهل عمل ممثلي الشركة تجاه تجار التجزئة.

- الاقتصاد في النفقات:

إن العلاقات العامة أقل تكلفة مقارنة مع وسائل الاتصال الأخرى (الإعلان) فكلما كانت ميزانية الاتصال أقل كلما ازداد استخدام وسائل العلاقات العامة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - علي فلاح الزعبي، مرجع سبق ذكره، ص 263.

<sup>2</sup> - بشير العلق، علي محمد ربايعه، مرجع سبق ذكره، ص 36.

<sup>3</sup> - فريد كورتل، مرجع سبق ذكره، ص 81.

## الفصل الأول:

## الإطار النظري لإدارة القوى البيعية

4- ترويج المبيعات: سنوضحها كالتالي:

أ- مفهوم ترويج المبيعات:

يعرف **Kotler** ترويج المبيعات على أنه "مجموعة من الأدوات المحفزة، في مدى قصير من الزمن، صممت لتحفيز شراء أسرع وأعظم قدر من المنتجات والخدمات من قبل التجار أو المستهلكين".<sup>1</sup> وعرفت أيضا على أنها "تلك الأشياء المتنوعة التي تحتوي على مجموعة من الأدوات المحفزة والتي صممت لأن يكون تأثيرها سريع وقصير الأمد لغرض الإسراع في تحقيق عملية الشراء للسلع أو الخدمات من قبل المستهلك أو التاجر".<sup>2</sup>

ب- أهداف ترويج المبيعات:

يعتبر ترويج المبيعات نشاط تكتيكي ضمن أدوات الترويج المستخدمة من قبل إدارة التسويق وفي تنفيذ إستراتيجيتها وسوف نبين هذه الأهداف في النقاط التالية:<sup>3</sup>

أ- أهداف تتعلق بالمستهلك:

- تشجيع العملاء الحاليين للشركة على تحقيق الشراء وبكميات كبيرة.
- تحفيز العملاء على إعادة الشراء وتعزيز ولائهم لعلامة الشركة.
- مواجهة علامات المنافسين بأفعال وأنشطة فعالة دون تحول زبائن الشركة إلى منافسين.
- بناء علاقة مع الأشخاص الذين لا يتعاملون مع المنتج لتحفيزهم على التعامل معه مستقبلا.

ب- أهداف تتعلق بالوسطاء:

- تشجيع الوسطاء على شراء المنتجات الجديدة وبكميات كبيرة من شأنها أن تخفض من حجم المخزون الموجود لدى المنتج.
- التحفيز على شراء الأصناف المتقدمة والتي يتوجب تصريفها للبيع وعبر ما يقدمه المنتج من محفزات مختلفة للوسطاء.
- الدخول في علاقات ومنافذ جديدة مع الوسطاء سواء كان ذلك في السوق الحالي أو في الأسواق الجديدة التي تدخلها الشركة.

<sup>1</sup> - علي فلاح الزعي، مرجع سبق ذكره، ص232.

<sup>2</sup> - ثامر البكري، الاتصالات التسويقية والترويج، مرجع سبق ذكره، ص226.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه، ص230.

## الفصل الأول:

## الإطار النظري لإدارة القوى البيعية

– أهداف تتعلق بالقوة البيعية: وذلك ب:

- تشجيعهم على دعم المنتجات أو النماذج الجديدة التي تدخلها الشركة للسوق.
- التفاعل والتحفيز للمزيد من العلاقة مع المتعاملين من زبائن الشركة.
- إثارة انتباه الزبائن نحو التخفيضات التي تقدمها الشركة حول المنتجات التي تتعامل بها مع نهاية الموسم.
- اشتراكهم في برامج تدريبية لزيادة قدراتهم في تحقيق الترويج الصحيح والمناسب للمنتجات التي تتعامل بها الشركة.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: أهداف الاتصال التسويقي

من بين أهداف الاتصال التسويقي نجد:

أولاً- تدعيم موقف الآراء الحالية الايجابية للمستهلكين حول السلعة أو الخدمة وذلك بهدف دفعهم لشرائها باستمرار.

ثانياً- تقديم مختلف المعلومات والبيانات عن السلعة أو الخدمة للمستهلكين الحاليين والمحتملين من الأهداف الرئيسية للمشروع (الاتصال التسويقي) في الأوقات المناسبة بواسطة وسائل الاتصال المناسبة.

ثالثاً- العمل على تغيير الاتجاهات والآراء والأنماط السلوكية السلبية للمستهلكين في الأسواق المستهدفة إلى اتجاهات وآراء وأنماط سلوكية ايجابية نحو السلعة أو الخدمة المطروحة للتبادل.

رابعاً- محاولة إقناع المستهلكين المستهدفين والمحتملين بالمنافع والفوائد حول السلع والخدمات التي تقدمها الشركة والتي ستؤدي إلى إشباع حاجاتهم ورغباتهم بشكل مرضي.

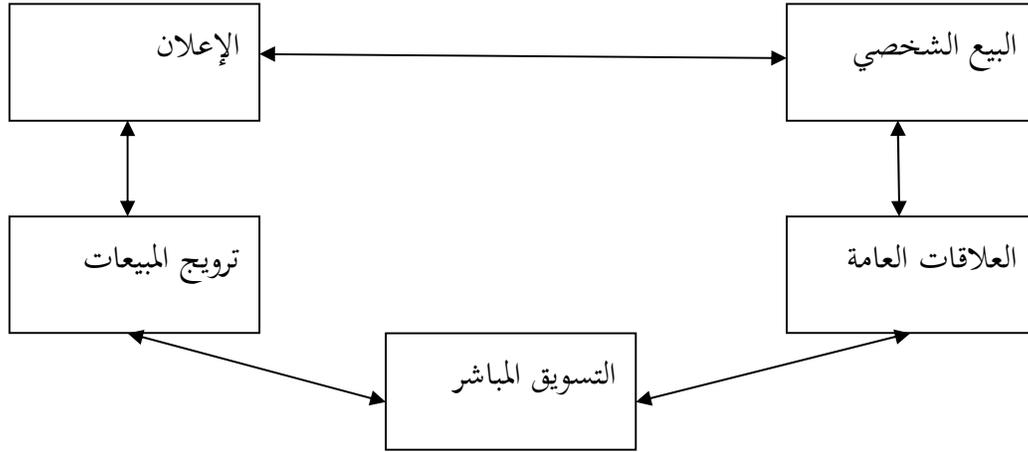
خامساً- تذكير المستهلكين بمختلف فئاتهم بالسلعة أو الخدمة من وقت لآخر وخاصة أولئك المستهلكين ذوي المواقف والآراء الايجابية حول السلعة.<sup>2</sup>

والشكل التالي يوضح مزيج الأدوات الترويجية:

<sup>1</sup> – ثامر البكري، الاتصالات التسويقية والترويج، مرجع سبق ذكره، ص230.

<sup>2</sup> – فريد كورتل، مرجع سبق ذكره، ص51.

الشكل رقم (1-5) مزيج الأدوات الترويجية المحكمة الدمج



المصدر: فريد كورتل، مرجع سبق ذكره، ص 51.

## الفصل الأول:

## الإطار النظري لإدارة القوى البيعية

### المبحث الثالث: ماهية القوة البيعية

القوى البيعية هي أداة لربط الشركة والمجتمع بشكل عام، من خلاله تصل المنتجات إلى المستهلكين ومن خلال البائعين يتم نقل أفكار واحتياجات البائعين من وإلى الشركة، يعتمد نجاح الجهد التسويقي لأي عمل تجاري على مهارات فريق المبيعات الذي يعمل على إيجاد التوافق بين احتياجات العملاء ومنتجات الشركة. وعليه سوف نقدم في هذا المبحث مفهوم القوى البيعية وأهميتها وكذا وظائفها وأهدافها بالإضافة إلى أنواعها وهيكلها

### المطلب الأول: مفهوم وأهمية القوى البيعية

سوف نبين في هذا المطلب مفاهيم حول القوى البيعية إضافة إلى أهميتها.

#### أولاً: مفهوم القوى البيعية

تعددت التعاريف حول القوى البيعية ومن بينها نجد أنها: "مجموعة الأشخاص التجاريين المكلفين بالبيع وإثارة الطلب".<sup>1</sup>

ويتم تعريفها كذلك أنها "عبارة عن مجموعة من الأشخاص المكلفين بالقيام بمهمة أساسية تتمثل في بيع أو السعي إلى بيع منتجات الشركة بفضل الاتصال المباشر مع العملاء المحتملين، الموزعين، ومؤثري الشراء".<sup>2</sup> ومن هذا المنطلق يمكن القول أن القوى البيعية ليست أكثر من مجموعة رجال البيع مهمتهم التأثير على سلوك الشراء لدى المستهلكين في محاولة لتنفيذ عملية بيع منتجاتهم بطريقة فعالة وناجحة، كما لها عدة تسميات أهمها: البيع الشخصي، فريق البيع، شبكة البيع، ممثلي البيع، رجال البيع، مندوبي البيع... الخ

ثانياً: أهمية القوى البيعية:

تنعكس أهمية القوة البيعية في الفوائد التي حصلت عليها الشركة والتي تساعدها على تحقيق أهدافها المحددة، والتي لا يمكن أن تحققها إلا من خلال النشاط المكثف والماهر لمندوبي المبيعات، نبينها فيما يلي:

**1- القيام بالوظيفة الاستشارية:** إذ أن الزبون يمكن أن يتحصل على مساعدة استشارية من طرف البائع من أجل تحديد مشكلته، أو تحديد المنتج الذي يحقق له أكبر إنتاج بأقل تكلفة.

**2- نوعية الخدمات المقدمة:** للقوى البيعية دور كبير في تحسين الخدمات المقدمة للزبائن كالصيانة والترتيب التي قد تساعد في جذب عملاء جدد نظراً لتمييز هذه الخدمات لمنتجات الشركة عن غيرها من المنتجات.

<sup>1</sup> - علي فلاح الزعبي، إدارة التوزيع، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص255.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص255.

## الفصل الأول:

### الإطار النظري لإدارة القوى البيعية

- 3- مصدر للحصول على المعلومات: خاصة في المحيط الصناعي أين يمكن أن يتخذ البائع كمصدر للحصول على المعلومات التي يمكن أن تكون أساسا للتخطيط المركزي.
- 4- الإعلام: إذ تسعى القوى البيعية إلى إعلام الزبائن حول منتجات الشركة كما تقوم بإعلام الشركة حول تطور السوق والمنافسة.
- 5- البحث عن زبائن جدد: لتقوم الشركة بخدمتهم وإشباع حاجاتهم نظير تمكنها من تصريف الفائض من منتجاتها.<sup>1</sup>
- 6- متابعة إشباع رغبات الزبائن واتخاذ الإجراءات الملائمة حين مصادفتهم لأي مشكلة في المنتج.
- 7- تكون القوى البيعية مسؤولة بشكل كبير على النجاح وتنفيذ إستراتيجية التسويق للشركة في السوق.
- 8- القوى البيعية هي بمثابة أداة ربط بين الشركة والمجتمع بشكل عام.
- 9- تساهم القوى البيعية في تكوين الانطباع الذهني والصورة الطيبة للشركة بالنسبة لزيائنها.
- 10- القوى البيعية الدور الرئيسي في البرنامج الترويجي لخطة التسويق للشركة.<sup>2</sup>

### ثالثا: حجم القوى البيعية

- إن تحديد حجم القوى البيعية يعتمد بشكل أساسي على ضوء المتغيرات البيئية الحاصلة في السوق وحجم الأعمال والعمليات بها، وعليه يتم تحديد حجم القوى البيعية على عدة عوامل أساسية هي كالتالي:
- 1- عدد الزبائن الحاليين والمحتملين الذين يتم التعامل معهم.
  - 2- حجم المبيعات المتوقعة لكل زبون من هؤلاء الزبائن.
  - 3- التوزيع الجغرافي لانتشار هؤلاء الزبائن.
  - 4- مدى توفر الموازنة المالية لتغطية نفقات التوظيف للقوى البيعية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - جبار بوكثير، القوى البيعية في المؤسسة الاقتصادية "الأهمية والأهداف"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة لعربي بن مهدي، أم البواقي، الجزائر، العدد 06، 2011، ص 131.

<sup>2</sup> - محمد الصيرفي، البيع الشخصي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص 55.

<sup>3</sup> - ثامر البكري، الاتصالات التسويقية والترويج، مرجع سبق ذكره، ص 302.

## الفصل الأول:

## الإطار النظري لإدارة القوى البيعية

ويحسب حجم القوى البيعية كالتالي:<sup>1</sup>

حجم القوى البيعية المطلوب =

عدد الزبائن المتوقعين + الزبائن الحاليين + عدد الزيارات السنوي × الوقت الفعلي المطلوب للزيارة السنوية

الوقت المتاح لكل رجل بيع خلال السنة

### المطلب الثاني: وظائف وأهداف القوى البيعية

للقوة البيعية وظائف وأهداف متعددة نبينها فيما يلي:

#### أولاً: وظائف القوى البيعية

تتمثل وظائف القوى البيعية فيما يلي:

- 1- تحديد احتياجات الزبائن:** عند وصول زبون جديد فإن المهمة الأولى للقوى البيعية تتمثل في الاستماع الجيد ثم تقوم بالإجابة عليه بعد ذلك ومساعدته في الحصول على المنتجات التي تشبع حاجته حتى وإن تطلب الأمر في توجيه الزبون إلى المنتجات المنافسة.
- 2- جذب زبائن جدد:** لا يجب أن تقتصر مهمة القوى البيعية على خدمة زبائنها الحاليين ومحاولة إشباع احتياجاتهم، بل كذلك محاولة جذب زبائن جدد.
- 3- جمع المعلومات:** القوى البيعية هي مصدر للمعلومات عن أحوال وخصائص الأسواق المستهدفة وذلك بأن القوى البيعية هي التي يجب أن تعمل على تزويد الإدارة بالتغيرات حول احتياجات سلوك الزبائن، وكذلك بما يقوله الزبائن عن المنتجات المنافسة وأسعارها حتى تستطيع الشركة التعديل في سياستها التسويقية بما يضمن استمرار الفعالية لتلك السياسات.
- 4- نقل المعلومات إلى الزبون:** يجب على القوى البيعية تزويد الزبائن بالمعلومات الخاصة بالشركة من حيث المنتجات والأشكال المتاحة، سياسات البيع والتسهيلات الائتمانية المتاحة، شروط الدفع والتسليم... الخ.
- 5- تقديم الخدمات للزبون:** يقوم الزبون عادة بشراء المنتج وما ينطوي عليه من منافع، سمعة الشركة المنتجة أو البائعة، وأسلوب معاملة القوى البيعية والخدمات التي تقدمها، وتكون القوى البيعية ناجحة في حالة التركيز على العوامل التي يمكن أن تميزها أو تميز ما تبيع مقارنة مع المنتجات المنافسة.

<sup>1</sup> - محمد عبيدات وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص30.

## الفصل الأول:

### الإطار النظري لإدارة القوى البيعية

**6- تعليم الزبون:** من الأدوار الرئيسية للقوى البيعية هو دور المعلم ففي ظل ذلك العالم الفني المعقد والتطورات المستمرة التي تحدث في تصميم المنتجات وأساليب تشغيلها وصياغتها، فمهمة القوى البيعية تعريف الزبون على هته النواحي حتى تتمكن الشركة من المحافظة على الزبائن الحاليين وجذب زبائن جدد.

**7- تحفيز الزبون على التغيير:** من الأدوار الهامة للقوى البيعية في الشركات التجارية أو الصناعية حث الزبائن على التعامل في المنتجات الجديدة أو تغيير أنماطهم الاستهلاكية وسلوكهم الشرائي نحوها. ومن المهام الأخرى للقوى البيعية معالجة اعتراضات وشكاوى الزبائن وتحصيل النقود بالإضافة إلى كتابة التقارير والاحتفاظ بالسجلات والتي تساعدهم في تقييم النشاط البيعي.<sup>1</sup>

#### ثانياً: أهداف القوى البيعية

تتمثل أهداف القوة البيعية في النقاط التالية:

- 1- خدمة الزبائن الحاليين.
  - 2- البحث عن زبائن جدد.
  - 3- مساعدة بعض الزبائن على إعادة بيع للسلع المشتراة.
  - 4- إبلاغ بصورة دائمة عن التغيرات التي تطرأ على السلعة.
  - 5- الاحتفاظ بمستوى معين من المبيعات.
  - 6- الحصول على نصيب معين من السوق والاحتفاظ به.<sup>2</sup>
- تخضع أهداف القوى البيعية إلى الخطة التسويقية مثلا إذا أرادت الشركة رفع مبيعاتها فعليها أن تسطر جميع أهداف بيعها على البحث عن الزبائن الجدد أما كانت الشركة تبحث عن تحقيق الجودة والتنوع من أجل إرضاء زبائنها فعليها أن توجه أهداف قوتها البيعية إلى رفع نوعية الخدمات المقدمة إلى الزبائن.
- أما الهدف الرئيسي للقوى البيعية فيتمثل في بيع أكبر قدر ممكن من منتجات الشركة عن طريق الحصول على أكبر قدر ممكن من طلبات الزبائن الحاليين أو المحتملين التي تعمل الشركة على الحصول على ثقتهم.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - محمد عبيدات وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 81.

<sup>2</sup> - محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 57.

<sup>3</sup> - علي فلاح الزعي، إدارة التوزيع، مرجع سبق ذكره، ص 256.

## الفصل الأول:

## الإطار النظري لإدارة القوى البيعية

### المطلب الثالث: أصناف وهيكल القوى البيعية

سوف نبين في هذا المطلب أصناف القوة البيعية وهيكلها.

أولاً: أصناف القوى البيعية:

تتمثل في أصناف داخلية وأخرى خارجية نوضحها فيما يلي:<sup>1</sup>

#### 1- القوى البيعية الداخلية للشركة:

وتتخذ الأصناف التالية:

أ- المنقبون : ويقومون بتحضير عمل الممثلين بهدف جذب الزبائن المحتملين إلى الشركة.

ب- مستلمو الطلبات: يسجلون الطلبات ويقومون بالتسليم ومتابعة الزبائن.

ج- البائعون بالهاتف: يقومون بعملية البيع بواسطة الهاتف.

د- بائعو المحلات: يقومون بعملية البيع والاستقبال للزبائن.

هـ- البائعون بالمراسلة: دراسة احتياجات الزبائن والإجابة عليها عن طريق المراسلة.

و- الزائر والمفوض: يقدم المنتجات ويعلن عنها لدى الزبائن.

#### 2- القوى البيعية الخارجية للشركة:

ويتمحور عملها خارج المحلات وتنقسم إلى قسمين:<sup>2</sup>

أ- الإطارات التجارية: وتمثل في:

- مدير التسويق: وهو المسؤول على الخدمات التجارية ويقدم ويعرض من طرف التنمية في السياسة التجارية ومراقبة مدى تطبيقها في الميدان.

- المدير التجاري: يحدد السياسة التجارية وينظم مهامها وينسق بين أنشطة رؤساء المهام.

- رئيس الإنتاج: يعمل على تطوير وتحديد خطة المنتجات الواجب إتباعها في إنجاز الأهداف ويراقب ويتحقق من إنجازها.

ب- مسؤولو المبيعات: ويتمثلون في:

- رئيس المبيعات: هو المسؤول عن تحقيق السياسة التجارية ويرأس فريق البيع ويساهم في اختيار وسائل التوزيع وينظم نشاطات فريق البيع.

<sup>1</sup> - علي فلاح الزعي، إدارة التوزيع، مرجع سبق ذكره، 257.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه.

## الفصل الأول:

### الإطار النظري لإدارة القوى البيعية

- مفتش المبيعات: يحدد البائعين ويقوم بتعيين وتحديد الوثائق الخاصة بالبيع والبائعين ويراقبهم.

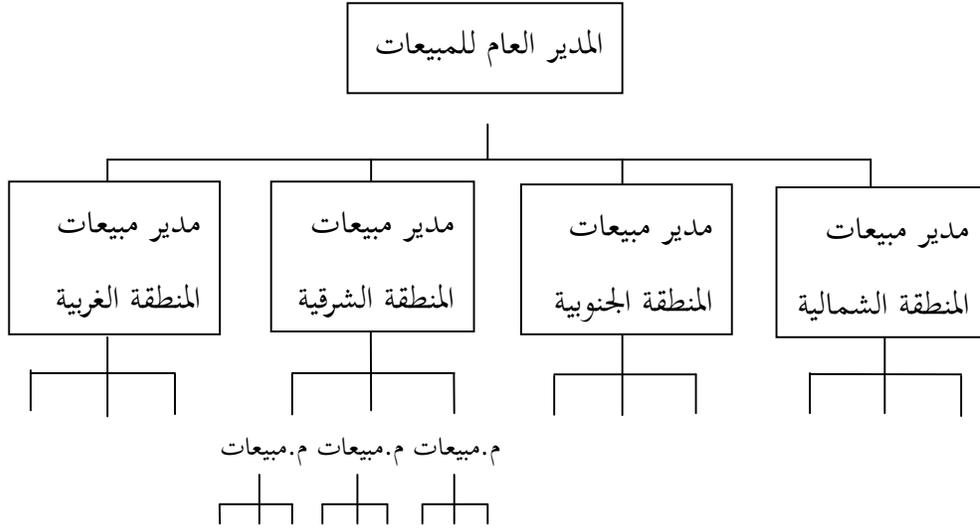
ثانيا: هيكل القوى البيعية

هناك ثلاث أساليب يمكن إتباعها في تنظيم هيكلية القوى البيعية وهي الأكثر استخداما من قبل الشركات وهي:

#### 1- القوى البيعية على الأساس الجغرافي:

يعد هذا الأسلوب الأكثر شيوعا واستخداما في تنظيم القوى البيعية والذي يتضح في الشكل التالي:<sup>1</sup>

#### الشكل رقم: (1-6) تنظيم القوى البيعية على الأساس الجغرافي



المصدر: ثامر البكري، الاتصالات التسويقية والترويج، مرجع سبق ذكره، ص 269.

تكون القوى البيعية هي العنصر المسؤول عن كل الأنشطة الضرورية لبيع المنتجات إلى زبائن الشركة الحاليين

أو المحتملين في المناطق الجغرافية التي تمثل أسواقها والتي تتعامل معها.

وتتأثر المزاي في هذا الأسلوب التنظيمي بالاتي:<sup>2</sup>

أ- الكلفة المنخفضة في التنفيذ والتنظيم.

ب- تحقيق الاستجابة السريعة للطلب وعلى مختلف المناطق.

ج- إحاطة رجل البيع باحتياجات زبائنه في المنطقة المسؤول عنها بشكل دقيق.

<sup>1</sup> - ثامر البكري، الاتصالات التسويقية والترويج، مرجع سبق ذكره، ص 269

<sup>2</sup> - المرجع نفسه.

## الفصل الأول:

### الإطار النظري لإدارة القوى البيعية

د- تخفيض مستوى الإرباك أو الازدواجية في العمل إلى حد كبير.

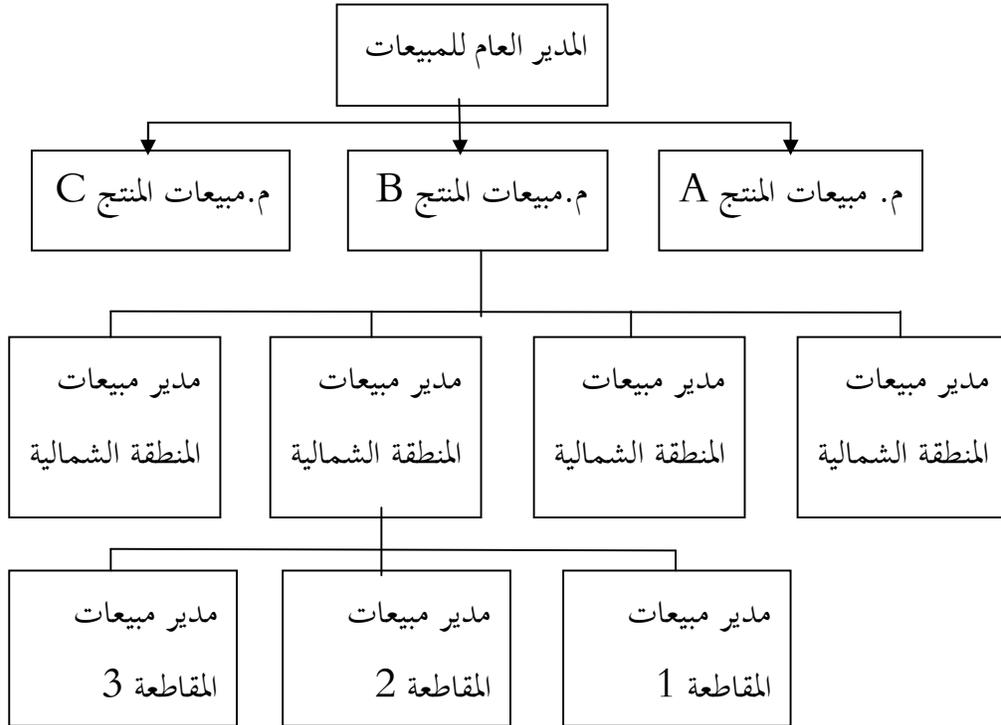
ومن عيوب هذا الأسلوب ما يلي:

- انخفاض مستوى المعرفة التخصصية لرجال البيع المحدودة في نشاطهم وانحسارها في حدود جغرافية ضيقة.
- انشغال رجال البيع بانجاز أعمالهم اليومية دون التعرف على ما يمكن أن يحصل في مناطق أو أسواق أخرى.

### 2- القوى البيعية على أساس المنتج:

نبينها في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-7) تنظيم القوى البيعية على أساس المنتج



المصدر: ثامر البكري، الاتصالات التسويقية والترويج، مرجع سبق ذكره، ص305

يستخدم هذا النمط التنظيمي في المنظمات الصناعية التي تتمتع بتكنولوجيا عالية ومنتجات معقدة والتي تتطلب معرفة متخصصة فيها.

أ- ومن مزايا هذا النموذج ما يلي: <sup>1</sup>

<sup>1</sup> - ثامر البكري، الاتصالات التسويقية والترويج، مرجع سبق ذكره، ص306.

## الفصل الأول:

### الإطار النظري لإدارة القوى البيعية

- يتمتع رجال البيع بالخبرة المعرفية الفنية المتراكمة عن المنتج الذي يتعاملون معه.
- تقديم خدمات دقيقة مباشرة للمستهلك.
- سيطرة ورقابة عالية للإدارة على عمليات البيع ونتائجها.
- ب- أما انتقادات هذا النموذج ما يلي:
  - من المحتمل أن يحصل في أي وقت قادم نوع من الازدواجية في العمل بين المناطق المتقاربة ولذات المنتجات.
  - تعامل المستهلك مع عدد من البائعين بدلا من التركيز على التعامل مع بائع واحد والاعتقاد عليه وخلق معه علاقة مباشرة.

- اكتساب الخبرة البيعية والتقنية تحتاج إلى وقت طويل وهذا ما ينعكس على ارتفاع التكاليف.

### 3- القوى البيعية على أساس السوق:<sup>1</sup>

يمكن تنظيمها على أساس الزبائن، والزبائن هنا هم تجار الجملة أو التجزئة المتعاملين في السوق المستهدف، وإتباع هذا النمط في أسواق مختلفة ولزبائن مختلفين وخاصة إذا كان نشاط الشركة خارج الحدود الإقليمية للدولة.

أ- نقاط القوة لهذا النمط التنظيمي هي كالتالي:

- العلاقة المباشرة والمنفردة مع الزبون تحقق استحابة وفهم دقيق لحاجاته.
- التخصص في التعامل مع الزبون يمكن أن يحقق للمنظمة متخصصين من رجال البيع للتعامل مع أسواق محددة.

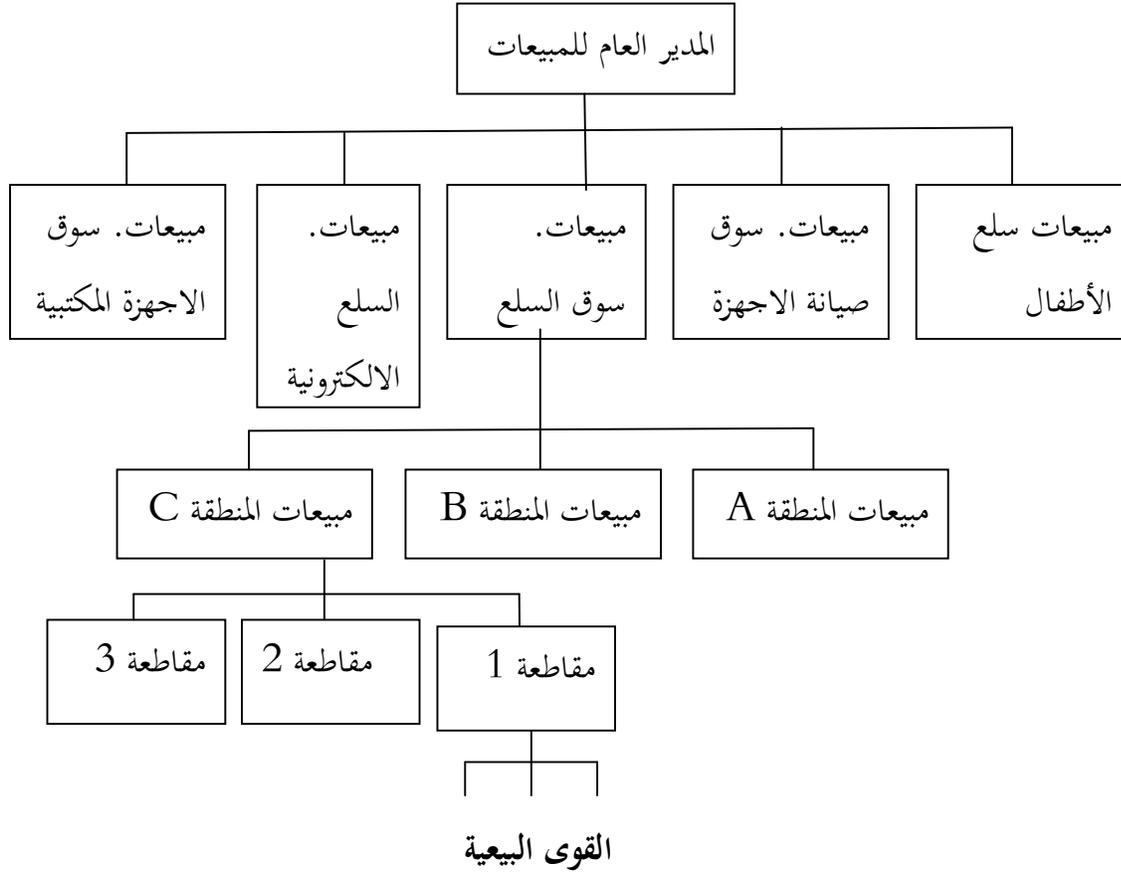
- توزيع القوى البيعية بما يتناسب مع خصوصية وطبيعة المنافسة القائمة في السوق ونوعية الأفراد المتعاملين في تلك الأسواق.

ب- نقاط الضعف لهذا النمط:

- التداخل الحاصل بين النمطين السابقين في توزيع القوى البيعية وهذا ما ينعكس على ارتفاع التكاليف.
- إذا ما فشل احد رجال البيع في تعامله مع السوق المستهدف الذي يعمل به فان ذلك سينعكس سلبا على خسارة المنظمة لمنطقة عملها وذلك لعدم وجود بائع بديل للشركة في تلك السوق.

<sup>1</sup> - ثامر البكري، الاتصالات التسويقية والترويج، مرجع سبق ذكره، ص 307

الشكل رقم: (1-8) تنظيم القوى البيعية على أساس السوق



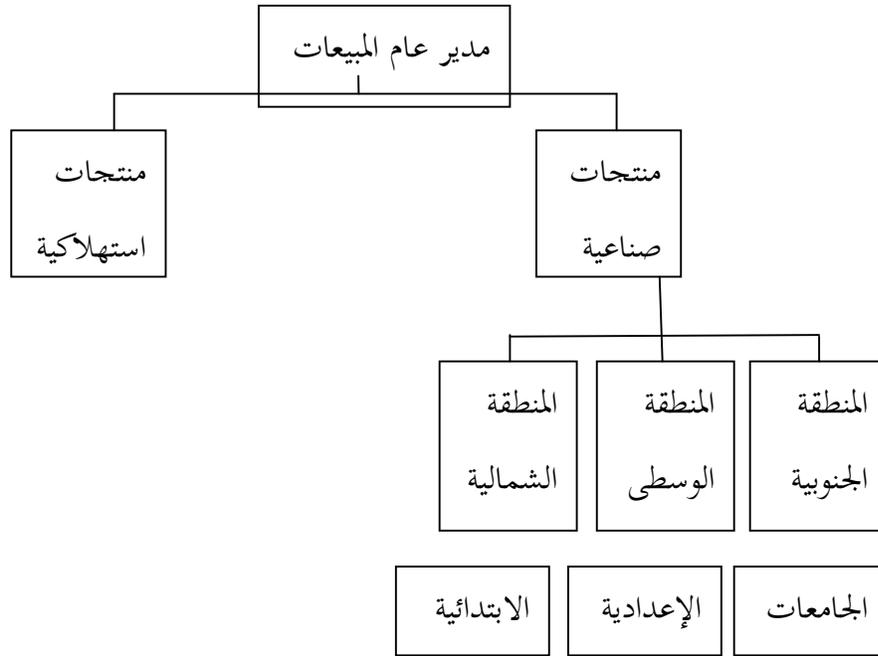
المصدر: ثامر البكري، الاتصالات التسويقية والترويج، مرجع سبق ذكره، ص 308.

#### 4- القوى البيعية على أساس التنظيم المركب:<sup>1</sup>

التنظيم أو الهيكل المركب للقوى البيعية يقوم على اشتراك أكثر من تصنيف سابق في توزيع القوى البيعية ويتم توزيع القوى البيعية على أساس التخصص بالمنتج ثم على أساس المنطقة الجغرافية وبعدها على أساس المنتج (الزبون)

<sup>1</sup> - ثامر البكري، الاتصالات التسويقية والترويج، مرجع سبق ذكره، ص 274.

الشكل (1-9) التنظيم المركب للقوى البيعية



المصدر: ثامر البكري، الاتصالات التسويقية والترويج، مرجع سبق ذكره، ص 269

## الفصل الأول:

## الإطار النظري لإدارة القوى البيعية

### الخلاصة:

بعد أن تطرقنا في هذا الفصل إلى مفهوم التسويق الذي يهدف إلى تلبية مختلف الحاجات البشرية حيث شهد التسويق تطور واتساع في مختلف مراحله، حاولنا أيضا تقديم أهم المفاهيم المتعلقة بالاتصالات التسويقية والعمليات الترويجية التي تعتبر قوة كبيرة لدى الشركة، نظرا لأهميتها الكبيرة لأنها تساهم في نجاح الشركات التجارية، وعليه فإن نجاح الشركة يعتمد على كيفية تنظيم أداء القوة البيعية باعتبارها همزة وصل ووسيط بين الشركة وزبائنهم ولما لها من دور هام في تحقيق أقصى درجة من الأرباح وضمان الاستمرارية للشركة.

الفصل الثاني:

الشركات التجارية

تمهيد:

من المعروف أن الشركات التجارية منتشرة على نطاق واسع في العالم، حيث أصبحت إحدى ركائز الاقتصاد والتسويق، ويرجع ذلك إلى الخصائص والمزايا التي تتمتع بها، فضلاً عن كونها مصدرًا لابتكار المنتجات الجديدة، وذلك بتحسين مستوى مهارات قواها البيعية ومعرفة تصميمها لهيكلها التنظيمي، وبالتالي فهي تساهم في تحريك العجلة الاقتصادية، ونتيجة للتنمية الاقتصادية وظهور تغييرات جديدة استطاعت هذه الشركات رسم مسارها عبر مرور الزمن من خلال القوانين والتنظيمات التي سمحت لها بتوسيع وتنويع أنشطتها، وذلك ما أدى إلى ظهورها كمحرك مهم للنشاط الاقتصادي، تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث

المبحث الأول: ماهية الشركات التجارية

المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي للشركات التجارية

المبحث الثالث: الجانب الاقتصادي للشركات التجارية

### المبحث الأول: ماهية الشركات التجارية

لقد مر مفهوم الشركة التجارية بالعديد من المراحل حيث تأثر بعدد من القوانين ومن خلال هذه الدراسة سنقدم نظرة عامة عن تعريفها وخصائص هذه الشركات التجارية، بحيث سنتناول ثلاثة مطالب في هذا المبحث

#### المطلب الأول: الشركات التجارية، تعريفها وخصائصها

سنطرق في هذا المطلب إلى مفهوم الشركات التجارية مع تبيين خصائصها.

#### أولاً: تعريف الشركة التجارية

"تعتبر الشركة التجارية وحدة اقتصادية، مؤلفة من مجموعة من الأفراد متضامنين تربطهم علاقات معينة من أجل تحقيق هدف معين، كما يمكن اعتبارها مجموعة من أفراد وأموال لها كيان واقعي خاص تتمتع بالاستقلال والذاتية وتتكون من عناصر مختلفة يتم تعيينها في سبيل تحقيق غاية الشركة".<sup>1</sup>

وتعرف أيضاً على أنها " عقد بمقتضاه يلتزم شخصان أو أكثر بان يساهم كل منهما في مشروع مالي بتقديم حصة من المال والعمل لاقتسام ما قد ينشأ عن هذا المشروع من ربح أو خسارة"<sup>2</sup>

يتضح لنا من التعريف أن الشركة هي عقد أي تصرف قانوني إداري يجب أن يتوفر لصحته الأركان الموضوعية العامة وهي: الرضا، الأهلية، المحل، السبب، والأركان الموضوعية الخاصة وهي تعدد الشركاء، تقديم الحصص، وقيام نية المشاركة واقتسام الأرباح والخسائر.

#### ثانياً: خصائص الشركات التجارية

تتميز الشركات التجارية بخصائص متعددة نلخصها فيما يلي:

- 1- شخصية قانونية مستقلة: وذلك من حيث امتلاكها لحقوق وواجبات وصلاحيات.
- 2- وحدة إنتاجية: فهي كيان اقتصادي مستقل، يتكون من مزيج من الوسائل البشرية والمادية والمعنوية والمالية بهدف إنتاج السلع والخدمات وبيعها.
- 3- تساهم في تكوين القيمة المضافة: كل ما ينتج من السلع والخدمات يوجه إلى السوق مما ينجم عنه مداخيل يطرح منها الاستهلاك الذي أدى إلى إنتاجها، حينها تتشكل القيمة المضافة والتي تعتبر رصيد يعبر

<sup>1</sup> - نبيل الجواد، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الطبعة الأولى، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2006، 19.

<sup>2</sup> - سلمان بوذياب، القانون التجاري، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1995، ص 213.

## الفصل الثاني :

### الشركات التجارية

عن مدى نجاح هذه الشركة في تقديم إضافات عن طريق عمليات تحويل المواد الأولية ومدخلات أخرى إلى سلع ذات قيم استعمالية موجهة إلى الزبائن.

**4- وحدة لتوزيع المداخيل:** إن تلك القيمة المضافة تحققت بتضافر مجهودات مختلف المتعاملين، فهي لا تعود

كاملة للشركة بل يشاركها فيها هؤلاء الأعوان بحصولهم على أقساط منها:

أ- ضرائب ورسوم إلى الدولة والجماعات المحلية.

ب- اقتطاعات إلى صناديق الضمان الاجتماعي والتأمينات والمعاشات.

ج- أرباح لشركاء الشركة.

د- فوائد مالية إلى البنوك والشركات المالية.

**5- خلية اجتماعية:** تقوم الشركة بتوظيف عدد هام من العمال، فهي بهذا تقوم بوظيفة اجتماعية توفر بها

الأجور والتحفيز والترقية والمركز الاجتماعي والتكوين والتأهيل.

**6- مركز اتخاذ القرارات الاقتصادية والمالية:** حيث تلعب الشركة دورا هاما في اقتصاد السوق، حيث تعد

مركزا لاتخاذ القرار الاقتصادي فيما يتعلق بطبيعة وكمية المنتجات المطروحة في السوق وأسعارها وكمية ونوعية

المواد الأولية المستعملة في عملية الإنتاج، لذلك يجب أن تتميز عملية اتخاذ القرار بالدقة التي تأتي بالاعتماد

على الطرق العلمية والخطوات الواضحة، وعلى الحساب الاقتصادي الذي يتمثل في مقارنة التكاليف والعوائد

المتوقعة.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: أنواع الشركات التجارية

تنقسم الشركات التجارية إلى نوعين: شركات تقوم على الاعتبار الشخصي، ويطلق عليها اسم شركات

الأشخاص وهي شركة التضامن، شركة التوصية البسيطة، شركة المحاصة.

وشركات تقوم على الاعتبار المالي ويطلق عليها اسم شركات الأموال وهي شركة المساهمة، شركة التوصية

بالأسهم، الشركة ذات المسؤولية المحدودة

**أولا: شركات الأشخاص:**

وهي الشركات التي تقوم على الاعتبار الشخصي، والثقة المتبادلة بين الشركاء، ذلك أن شخصية الشريك فيها

تلعب دور رئيسي في قيامها واستمرارها وانقضائها، فهي لا تقوم إلا على عدد قليل من الأشخاص يعرف

<sup>1</sup> - العربي دخوس، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، مطابع جامعة منتوري، قسنطينة، سبتمبر، 2001، ص70.

## الفصل الثاني :

### الشركات التجارية

بعضهم بعضا ويثق كل واحد في الآخر، ودعما لهذه الثقة وحفاظا عليها لا يجوز كأصل عام التنازل عن الحصص للغير إلا بقيود معينة، وإذا زال الاعتبار الشخصي وانهارت الثقة انقضت الشركة<sup>1</sup>. ويدخل تحت هذه الطائفة: شركة التضامن، شركة التوصية البسيطة، شركة المحاصة، وعليه سنقوم ببيان أنواع شركات الأشخاص فيما يلي:

**1- شركة التضامن:** هذه الشركة من أهم أنواع شركات الأشخاص، وقد سميت بشركة التضامن بسبب تضامن الشركاء ومسئوليتهم غير المحدودة عن ديون الشركة<sup>2</sup>، وشركة التضامن هي تلك الشركة التي تتكون من شخصين أو أكثر والتي يسأل فيها الشريك عن ديون الشركة مسؤولية تضامنية مطلقة.

**2- شركة التوصية البسيطة :** هي التي تتكون من مجموعتين من الشركاء : المجموعة الأولى تضم شركاء متضامنين وهم من يقومون بأعمال الشركة وإدارة شؤونها، والمجموعة الثانية تضم الشركاء الموصين وهم أرباب الأموال لا يتدخلون في عمل الشركة أو إدارتها.

### 3- شركة المحاصة:

عقد بين شخصين أو أكثر للقيام بصفقة واحدة أو أكثر يؤديها أحد الشركاء باسمه أو يشتركون في القيام بها جميعا، وبعدها يتقاسمون الأرباح و الخسائر، ورأس المال الذي تقوم به هذه الشركة قد يكون من جميع الشركاء أو من أحدهم<sup>3</sup>.

**ثانيا: شركات الأموال:** وهي الشركات التي تتركز في المقام الأول على الاعتبار المالي، ولا اعتداد لشخصية الشريك، وما تنطوي عليه من صفات، وتظهر بصمات هذا الاعتبار المالي عند تكوين الشركة وأثناء حياتها وعند انقضائها فأثناء تكوينها غالبا ما يتم الالتجاء إلى الجمهور الذي لا يعرف بعضه بعضا للحصول على رأس مالها وذلك في صورة طرح الأسهم عليه، وأثناء حياتها لا يظل الشريك أسيرا لها بل يستطيع الانسحاب منها عن طريق تداول أسهمها إذا بلغت خسائرها حدا معيناً تعين حلها وتصفيته وتضم هذه الطائفة شركات المساهمة ، شركة التوصية بالأسهم ، والشركة ذات المسؤولية المحدود<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - عبد الحميد المنشاوي، التعليق على القانون التجاري الجديد رقم 17 في ضوء الفقه والقضاء، مصر، د. سنة، ص 720 .

<sup>2</sup> - فوزي محمد سامي، الشركات التجارية "الأحكام العامة والخاصة دراسة مقارنة"، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والإنتاج، الجزء 3، الأردن، 1996، ص73.

<sup>3</sup> - سعيد يوسف البستاني، قانون الأعمال والشركات، القانون التجاري العام، الشركات التجارية، الحساب الجاري والسندات القابلة للتداول، لبنان، 2008، ص23.

<sup>4</sup> - عبد الحميد المنشاوي، مرجع سبق ذكره، ص 720.

## الفصل الثاني :

## الشركات التجارية

وعليه سنقوم ببيان أنواع شركات الأموال فيما يلي:

### 1- شركة المساهمة:

"شركة المساهمة هي الشركة التي ينقسم رأسمالها إلى أسهم قابلة للتداول، وتتكون من شركاء لا يكون كل شريك فيها مسؤولاً عن ديون الشركة إلا بقدر ما يملكه من أسهم".<sup>1</sup>

### 2- شركات التوصية بالأسهم:

أدخلت شركات التوصية بالأسهم في القانون التجاري الجزائري عن طريق المرسوم التشريعي رقم 08 - 93 ونصنفه ضمن شركات الأموال، لأنها تقوم على الاعتبار المالي فهي أقرب إلى شركة المساهمة من ناحية تكوين رأس مالها الذي ينقسم إلى أسهم قابلة للتداول، وشركة التوصية بالأسهم تتكون من نوعين من الشركاء: شركاء متضامنين وشركاء موصين بمعنى أن شركة التوصية بالأسهم هي عبارة عن شركة تضامن بالنسبة للشركاء المتضامنين وشركة مساهمة بالنسبة للشركاء الموصين.<sup>2</sup>

### 3- الشركات ذات المسؤولية المحدودة

الشركة ذات المسؤولية المحدودة يمكننا القول بأنها: شركة تتألف من عدد من الشركاء غالباً يكون محددًا يسألون مسؤولية محدودة عن ديون الشركة والتزاماتها بقدر حصصهم في رأسمالها، ولا يكتسبون صفة التاج، وتمتع الشركة بالشخصية المعنوية ولا يمكن جمع رأس مالها عن طريق الاكتتاب العام كما لا يمكن انتقال حصص الشركاء إلا بموجب أحكام القانون، وقد اختلفت الآراء في تصنيف هذه الشركة فقد ذهب البعض إلى اعتبارها من شركات الأشخاص التي تقوم على الاعتبار الشخصي، وذهب البعض الآخر و هم الغالبية إلى اعتبارها من شركات الأموال القائمة على الاعتبار المالي والبعض الآخر ذهب إلى اعتبارها شركة مختلطة في مركز وسط بين شركات الأشخاص و شركات الأموال.<sup>3</sup>

ونميل إلى القول بأن الشركة ذات المسؤولية المحدودة تقترب من شركات الأموال أكثر من اقترابها من شركات الأشخاص في خصائصها و في إدارتها و في تصفيتها.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - عبد الحميد الشواربي، موسوعة الشركات التجارية، (شركات الأشخاص والأموال والاستثمار)، د. طبعة، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 575.

<sup>2</sup> - عمورة عمار، الوجيز في القانون التجاري الجزائري، دار المعرفة، الجزائر، 2000، ص 317.

<sup>3</sup> - فوزي محمد سامي، مرجع سبق ذكره، ص 181، 182.

<sup>4</sup> - المرجع نفسه، ص 183.

### المطلب الثالث: أهداف الشركات التجارية

تسعى الشركة مهما كان نوعها (عامة، خاصة) إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تختلف وتتعدد حسب اختلاف الشركات وأصحابها وطبيعتها وميدان نشاطها، ويمكن تلخيصها فيما يلي:

أولاً: الأهداف الاقتصادية سنقوم بتوضيحها فيما يلي:

#### 1- تحقيق الربح:

يعتبر الهدف الأساسي لوجود الشركة لأنه يسمح لها بتعزيز طاقتها التمويلية الذاتية التي تستعملها في توسيع قدراتها التي تستعملها في توسيع قدراتها الإنتاجية وتطويرها أو على الأقل الحفاظ عليها وبالتالي الصمود أما منافسة الشركات الأخرى والاستمرار في الوجود.<sup>1</sup>

#### 2- عقلنة الإنتاج:

أي الاستعمال الرشيد لعوامل الإنتاج ورفع إنتاجيتها من خلال التخطيط المحكم والدقيق للإنتاج والتوزيع ثم مراقبة تنفيذ الخطط والبرامج وذلك بهدف تفادي الوقوع في المشاكل الاقتصادية والمالية والإفلاس في آخر المطاف نتيجة سوء عوامل الإنتاج.<sup>2</sup>

#### ثانياً : الأهداف الاجتماعية:

ونبينها في النقاط التالية:

1- **ضمان مستوى مقبول من الأجور:** يعتبر عمال الشركة من بين المستفيدين الأوائل من نشاطها، حيث يتقاضون أجور مقابل عملهم بها، حيث أن هذه الأجور تتراوح بين الانخفاض والارتفاع حسب طبيعة الشركات، وطبيعة النظام الاقتصادي، ومستوى المعيشة في المجتمع، وحركة سوق العمل وغيرها من العوامل المعقدة، وغالبا ما تتدخل الدولة لتحديد مستوى من الأجور حاجات الأجير ويحافظ على بقائه بالشركة، وهذا ما يسمى بالأجر الأدنى المضمون.

2- **تحسين مستوى معيشة للعمال:** نظرا للتطورات السريعة التي تشهدها المجتمعات وخاصة في المجال التكنولوجي، يجعل العمال أكثر حاجة إلى تلبية حاجات ورغبات تتزايد باستمرار بظهور منتجات جديدة إضافة إلى التطور الحضاري لهم.

<sup>1</sup> - ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، الطبعة الأولى، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2008، ص 17.

<sup>2</sup> - عمار زيتوني، مصادر تمويل المؤسسات مع مصادر التمويل البنكي، مجلة الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 6، مارس 2006،

## الفصل الثاني :

### الشركات التجارية

**3- توفير تأمينات ومرافق للعمال:** تعمل الشركات على توفير بعض التأمينات مثل التأمين الصحي، والتأمين ضد حوادث العمل وكذلك التقاعد، كما أنها تقوم بتخصيص مساكن لهم، بالإضافة إلى المرافق العامة مثل المطاعم والتعاونيات الاستهلاكية... الخ.<sup>1</sup>

**4- تأهيل العمال:** حيث يتم تطوير وتدريب العاملين ورفع مستويات مهاراتهم المهنية، وهذا عن طريق إخضاع العمال إلى دورات تكوين وتدريب من اجل رفع المستوى المهني، والتخصص حسب القدرة المهنية للعمال.<sup>2</sup>

**5- إقامة أنماط استهلاكية معينة:** حيث تقوم بتقديم منتجات جديدة، أو التأثير في أذواقهم عن طريق الإشهار والدعاية، وهذا ما يجعل المجتمع يكتسب عادات استهلاكية جديدة قد تكون إيجابية أو سلبية على المجتمع، لكن في الأخير تكون في صالح ال الشركة، كما تقوم الشركات ببحث المستهلكين على استهلاك منتجات دون أخرى تعود بالفائدة على المستهلكين، أو استبدال منتج بأخر في حالة عدم توفره أو كونه منتج وطي والأخر أجنبي.

**6- الدعوة إلى تنظيم وتماسك العمال:** دعوة مختلف أطياف العمال داخل الشركة للتماسك والتفاهم لأنه الوسيلة الوحيدة لضمان حركة واستمرارية الشركة وتحقيق أهدافها، ونجد في العادة وسائل وأجهزة بالشركة تقوم بذلك مثل مجلس العمال، وجود علاقات غير رسمية.

### ثالثا: الأهداف التكنولوجية

ونذكرها فيما يلي:<sup>3</sup>

#### 1- البحث والتنمية:

الشركات الحديثة تعمل على استحداث وظائف أو مصالح خاصة بعمليات البحث والتطوير وترصد لهذه العملية مبالغ مالية هامة قد تصل إلى نسب مرتفعة من الأرباح في بعض الشركة، خاصة في الدول المتطورة التي تعطي أهمية بالغة لهذه الوظيفة إدراكا منا بمدى العوائد الناجمة عن نواتجها، إذا أنها تصل بذلك إلى تحسين طرق إنتاجها وبالتالي التأثير على المخرجات ورفع المردودية الإنتاجية، فنجد نسبة عدد الباحثين في الدول المتقدمة

<sup>1</sup> - ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص19.

<sup>2</sup> - ابراهيم بختي، دور الانترنت في مجال التسويق، دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2003، ص5.

<sup>3</sup> - ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص22.

## الفصل الثاني :

## الشركات التجارية

أكثر منها في الدول النامية.

### 2- مساندة السياسة القائمة في البلاد:

تساعد الشركة الدولة في مجال البحث والتطوير وبالتالي تنفيذ الخطة التنموية المسطرة من طرف الدولة، من خلال التنسيق بين مختلف الجهات من شركات البحث العلمي، جامعات وشركات اقتصادية وغيرها كالمجلس الاقتصادي والاجتماعي بالجزائر.

وهناك عدة أهداف أخرى تدخل في ترقية الاقتصاد الوطني منها:

أ- التكامل الاقتصادي على المستوى الكلي.

ب- رفع مستوى المعيشة لأفراد المجتمع وامتصاص الفائض من اليد العاملة.

ج- تحقيق مركز تنافسي في السوق ، وهذا عن طريق الكفاءة الاقتصادية والفنية للسلطة والخدمات التي تتميز بالجودة المرغوبة.

### المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي للشركات التجارية

الهيكل التنظيمي هو الشكل الذي تحدد به المنظمة تقسيم المهام وتخصيص الموارد بين الوحدات والإدارات المختلفة ، ويحظى هذا الموضوع باهتمام كبير من الكتاب والمتخصصين الإداريين لأهميته في حياة الشركات، حيث أنه واحد من الوسائل الفعالة والضرورية لضمان التدفق الدقيق والمنظم للأعمال، ولضمان التنسيق بين الوحدات والإدارات المختلفة ، بحيث تتميز الأخيرة بخصائص كاملة، حيث يطلق عليها مجموعة الأبعاد، ويختلف الهيكل التنظيمي من شركة إلى أخرى، حيث لا يوجد هيكل مثالي واحد فقط، ولكن هناك عدة أنواع من الهياكل بتصنيف مختلف وللتوضيح أكثر سنبينها ما يلي:

#### المطلب الأول: مفهوم التنظيم والهيكل التنظيمي

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى مفهوم التنظيم بالإضافة إلى مفهوم الهيكل التنظيمي.

##### أولاً: مفهوم التنظيم

يمثل التنظيم الوظيفة التسييرية الثانية التي تأتي بعد التخطيط فبعد وضع الخطة يتوجب على الشركة القيام بتنفيذها، ولتسهيل هذه العملية تقوم هذه الأخيرة بتصميم مجموعات عمل وأقسام وإدارات وتوزيع المهام والمسؤوليات على مختلف المسيرين وتحديد السلطات وهذا ما يعرف بالتنظيم<sup>1</sup>.

كما عرفه Henry Fayol بأنه وظيفة تمثل جميع الأنشطة التي يقوم بها المدير من ناحية ترتيب الموارد الاقتصادية وتجميعها لتحقيق الأهداف بأقل التكاليف<sup>2</sup>.

وقد عرفه جورج تيري (George Terry) في كتابه *principale of management* بأنه "ترتيب وتنسيق وتوحيد الجهود والأعمال والنشاطات بما في ذلك تحديد السلطة والمسؤولية المعطاة للأفراد لغايات تحقيق الأهداف"<sup>3</sup>.

#### ثانياً: مفهوم الهيكل التنظيمي ومكوناته:

باعتبار التنظيم ليس غاية في حد ذاته، وإنما هو وسيلة لتحقيق أهداف الشركة فالتنظيم كعملية ينتهي ببناء الهيكل التنظيمي الذي يعتبر فيما بعد الوسيلة الأساسية لتحقيق الأهداف التي وجد من أجلها التنظيم، فنجاح التنظيم والشركات يعتمد على كفاءة الهيكل التنظيمي بالإضافة إلى كفاءة الأفراد.

<sup>1</sup> - حمدي فؤاد علي، التنظيم والإدارة الحديثة، دار النهضة العربية، بيروت، 1981، ص 18.

<sup>2</sup> - عبد الغفار حنيفي، عبد السلام أبو قحف، التنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية الإسكندرية، 1996، ص 54.

<sup>3</sup> - موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص 21.

### 1- مفهوم الهيكل التنظيمي

تناول مفهوم الهيكل التنظيمي كثير من علماء التنظيم الأوائل والمعاصرين، حيث عرفه Max weber ماكس ويبر بأنه مجموعة من القواعد واللوائح البيروقراطية، التي تعطي الحق لمجموعة من الأفراد بأن يصدر الأوامر على أفراد آخرين على نحو الرشيد والكفاءة.

ووفق Henry mintzberg حدد هيكل الشركة ببساطة كمجموع شامل للوسائل المستخدمة بغية تجزئة العمل بين المهام المختلفة ومن ثم ضمان التنسيق الضروري بين تلك المهام.<sup>1</sup> ويرتبط مفهوم الهيكل التنظيمي بمفهومين مكملين له وهما:

أ- **الخريطة التنظيمية Organization Chart** هي صورة لهيكل الشركة أو شكل يوضح بالرسم كافة الوظائف الرئيسية والوحدات الإدارية والعلاقات التي تربط بين تلك الوحدات مع بعضها البعض وخطوط السلطة والمسؤولية التي تربط بين أجزاء الشركة والأبعاد الأفقية لنطاق الإشراف،<sup>2</sup> فهي توضح حجم الهيكل التنظيمي، التبعية، نطاق الإشراف، عدد المستويات الإدارية وخطوط انسياب السلطة<sup>3</sup>، وقد تكون الخريطة من اليمين إلى اليسار وقد تكون دائرية، فهي تعتبر ملخص مرئي للتنظيم كله.

ب- **دليل التنظيم Organization Manuel** عبارة عن كتيب توضيحي يتضمن التفاصيل التنظيمية المختلفة لعناصر التنظيم، إضافة إلى اختصاصات الوحدات الإدارية والوظيفية واختصاصات المراكز والأقسام المختلفة، ويمكن أن يوصف الدليل التنظيمي ويعرف بأنه البطاقة الشخصية للمؤسسة.<sup>4</sup> ويعتبر إعداد الدليل التنظيمي الخطوة الأخيرة في بناء الهيكل التنظيمي، حيث أن الخريطة التنظيمية لا توضح التفاصيل المطلوبة عن ماهية المؤسسة وأنظمتها وأنشطتها. وعليه يقوم الدليل التنظيمي بتفصيل هذه التفاصيل، حيث يعتبر مكمل للخريطة التنظيمية.

<sup>1</sup> -Henry MINTZBERG, **Structure et Dynamique des Organisations**, Treizième Tirage, Ed .Organisations, Paris, France, 1999, P: 18.

<sup>2</sup> - بشار يزيد الوليد، **المفاهيم الإدارية الحديثة**، دار الرابحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 174 .

<sup>3</sup> - فريد فهمي زيارة، **المبادئ والأصول للإدارة والأعمال**، الطبعة الرابعة، مطبعة الشعب، عمان، الأردن، 2004، ص: 224.

<sup>4</sup> - محمد لعربي، **تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على البناء التنظيمي للمؤسسات الجزائرية**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2011-2012، ص72.

## الفصل الثاني :

## الشركات التجارية

### 2- مكونات الهيكل التنظيمي

لقد قام Henry Mintzberg بتقسيم هيكل المنظمة إلى خمسة أجزاء والتي تتمثل في:

أ- الإدارة التشغيلية: تمثل قاعدة المنظمة، وتضم الأفراد الذين يؤدون أنشطة العمل الأساسية في المنظمة بغرض إنتاج سلع وتقديم خدمات.<sup>1</sup>

ب- القمة الإستراتيجية: وهناك من يسميها الإدارة العليا، والتي تشغل أعلى جزء من الهيكل التنظيمي، كما أنها الموقع الذي يمكن من رؤية الإدارة ككل، ويأتي رئيس الشركة في قمة هذه الإدارة فهو الذي يمثل القائد الأعلى والمسؤول عن توجيه وإرشاد باقي العاملين على نحو الأهداف، يتمتع الرئيس عادة بصلاحيات واسعة تسمح له بحرية الحركة والتصرف في شتى شؤون العمل.

ويختص الرئيس في الشركة بواجبات هامة تشمل على وجه الخصوص:

- تحديد الأهداف العامة للمنظمة.

- توفير التوجيهات العامة لرسم سياسات واستراتيجيات المنظمة.

- توفير الظروف المناسبة لكي تعمل الشركة بأعلى كفاءة ممكنة.

- تحقيق الاتصال الفعال والمستمر بين الشركة وباقي الشركات الأخرى التي تتعامل معها.

- القيادة والرقابة العامة على كافة أجزاء الشركة من حين لآخر.

وإلى جانب رئيس الشركة تضم هذه الإدارة كذلك المساعدين المباشرين كنائب رئيس الإدارة أو نائب وزير أو نائب رئيس جامعة، ويختلف عدد هؤلاء باختلاف حجم الشركة ومدى تعقد عملياتها، وتنوع نشاطاتها، وتتمارس هذه الإدارة كافة المهام التي تتطلب اتخاذ القرارات على مستوى الأهداف وتحديد الاستراتيجيات وسياسات، وذلك للحفاظ على الشركة، وضمان بقائها ونموها.<sup>2</sup>

ج- الإدارة الوسطى التنفيذية: وتمثل حلقة وصل بين القمة الإستراتيجية والإدارة التشغيلية، ويشغل وظائفها

مجموعة من رؤساء الأقسام والمراقبون، يختص هذا الجزء بأعمال الإدارة التنفيذية في مجالات الإنتاج والتسويق

وما إليها، ويعمل أعضائها في ضوء الخطة التي أقرتها القمة الإستراتيجية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - حسين حريم، إدارة المنظمات (منظور كلي)، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003 ص129.

<sup>2</sup> - كامل بربز، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، الطبعة الثانية، المؤسسات الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 2002، ص42

<sup>3</sup> - صديق محمد عفيفي، إدارة الأعمال في المؤسسات المعاصرة، مكتبة عين الشمس والمكتبات الأخرى، القاهرة، 2003، ص194، 193.

## الفصل الثاني :

### الشركات التجارية

د- الجانب التقني المهني: يشمل هيكل السلطة كل الإدارات السابقة (القمة الإستراتيجية، الإدارة التنفيذية والإدارة التشغيلية)، أما بالنسبة لهذا الجانب فهو يقع خارج الهيكل، يضم الاختصاصيين الذين يضعون المعايير، أو الأسس لتنسيق أعمال المنظمة مثل أخصائي التخطيط الاستراتيجي، المحاسبة، المراقبة والمعلومات.<sup>1</sup>

هـ- الجانب المساعد أو الداعم: يقوم بتوفير بعض الخدمات التي تحتاجها الإدارات الأخرى مثل العلاقات العامة، العلاقات العامة، الخدمات القانونية وخدمات المطاعم، ومثال على ذلك نجد في الجامعة خدمات الإيواء، خدمات بريدية، المكتبة، المطاعم والمطابع... إلخ.<sup>2</sup>

وحسب Mintzberg يوجد (3) طرق يمكن من خلالها تحقيق التنسيق وتمثل في

- **التكيف المتبادل:** يحقق التكيف المتبادل تنسيق العمل بواسطة الاتصال غير الرسمي، وفقا لهذه الآلية يتم السيطرة على العمل من خلال الأفراد الذين ينفذونه، تتميز هذه الآلية بالبساطة، حيث يمكن استخدامها في أبسط المنظمات واعقدتها.

- **الإشراف المباشر:** وهي الطريقة التقليدية للتنسيق، تستعمل هذه الآلية عندما يزداد عدد العاملين عن خمسة (5) أو ستة (6) أشخاص، ويحقق الإشراف المباشر التنسيق عن طريق جعل احد الأفراد مسؤولا عن أعمال أفراد آخرين، بحيث يصدر لهم التعليمات، ويراقب أنشطتهم، ومثال على ذلك فريق كرة القدم، فهناك تقسيم دقيق للعمل، ولكن لا بد من وجود قائد للفريق الذي يوجه حملات الفريق الهجومية.<sup>3</sup>

- **التنميط:** يمكن تحقيق التنسيق دون اللجوء إلى التكيف المتبادل أو الإشراف المباشر، وذلك عن طريق تنميط العمل، أي بوضع قواعد وإجراءات محددة من اجل توجيه سلوك الأفراد في انجاز نشاط معين أو وظيفة محددة، ويمكن تحقيق التنميط على ثلاث مستويات وهي:<sup>4</sup>

• **تنميط عمليات العمل:** يتم تنميط عمليات العمل عن بعد تحديد وبرمجة محتويات هذا العمل، بحيث توضع إجراءات توضح تتابع الأنشطة وتصدر تعليمات تحدد كيفية تنفيذ هذه الأنشطة وذلك من اجل تحقيق أفضل أداء للسلعة أو الخدمة النهائية، ويمكن ملاحظة هذا النوع في الشركات المنتجة للعب

<sup>1</sup> - Henry mintzberg, structure et dynamiques de l'organisation, 18ème édition, édition d'organisation, 2005,p 47.

<sup>2</sup> - IBID, p48.

<sup>3</sup> - سعيد مؤيد السالم، نظرية المنظمة: الهيكل والتصميم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص 144.

<sup>4</sup> - المرجع نفسه، ص 145.

## الفصل الثاني :

### الشركات التجارية

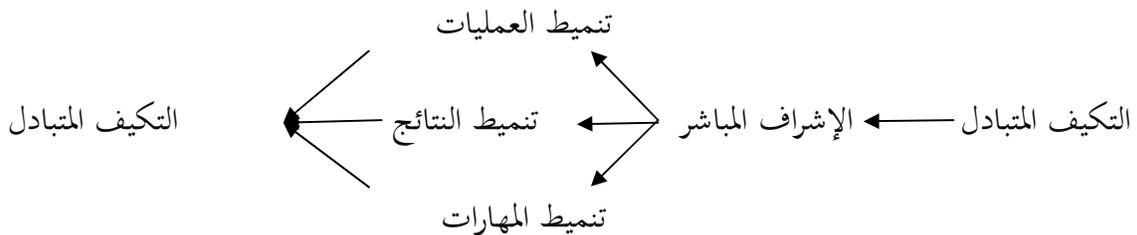
الأطفال، حيث تزود الشركة المنتجة لهذه اللعب معلومات إرشادية من شأنها تنميط العملية لمن يريد تشغيل هذه اللعب.

• **تنميط النتائج:** ويتم فيه التنسيق من خلال وضع شكل محدد ومواصفات معينة لنواتج العمل في الوحدات التنظيمية المختلفة، وغالبا ما يتم تحديد هذه المواصفات في إحدى الوحدات الاستشارية المسؤولة عن عمليات التخطيط والرقابة عن العمليات، إذ أن المهم في هذا النوع من التنسيق هو الحصول على النتيجة النهائية التي قد سطر لها.

• **تنميط المهارات:** تظهر هذه الآلية من التنسيق في حالة تباعد المسافات بين مركز الشركة وفروعها الأخرى الموجودة في مناطق أخرى والتي تؤدي إلى صعوبة في الاتصالات، ولذلك يكون الحل في هذه الحالة استخدام آلية تنميط المهارات، ويمكن تنميط المهارات عندما يكون التدريب الذي يحتاجه الفرد لانجاز عمل محدد بشكل دقيق، حيث يساعد على ضبط وتنسيق العمل رغم بعد المسافات فمثلا أن يلتقي الطبيب القائم بالتخدير مع طبيب جراح فإنهما لا يحتاجان لأن يتصل احدهما بالآخر، وذلك بفضل ما اكتسباه من تدريب، حيث يعرف كل واحد ماذا يتوقع منه.

ومن خلال دراسة آليات التنسيق نجدتها تحدث وفق نظام متسلسل، فعندما يزداد العمل التنظيمي تعقيدا تتغير وسائل التنسيق من التكيف المتبادل إلى الإشراف المباشر إلى التنميط لتعود مرة أخرى إلى التكيف المتبادل. ويظهر ذلك في الشكل التالي :

#### الشكل رقم (2-1) تسلسل آليات التنسيق في ظل تزايد التعقيد التنظيمي



**Source:** Henry Mintzberg, structure et dynamiques de l'organisation, 18<sup>ème</sup> édition, édition d'organisation, 2005, p23.

غير انه يمكن القول أن الفرد الذي يعمل بمفرده لا يحتاج إلى أي نوع من التنسيق، لان التنسيق يحدث في حدود عقلة.

### المطلب الثاني: خصائص الهيكل التنظيمي

تمثل خصائص الهيكل التنظيمي في النقاط التالية:

**أولاً: الاستفادة من التخصص:** يقتضي مبدأ التخصص أن يقتصر عمل كل فرد على القيام بوظيفة واحدة، وأن يتم إنشاء وحدة تنظيمية متخصصة لكل عمل وأن يكون بإمكان تشغيل هذا الفرد أو الوحدة في كل وقت عمل، وهذا المبدأ يحقق زيادة في المهارة، والسرعة في الأداء، وخفض التكلفة، و بالتالي زيادة إنتاجية العمل.<sup>1</sup>

**ثانياً: التنسيق بين أعمال المنظمة :** إن التنسيق بين جهود الإدارات والأقسام في الشركة يمكن من القضاء على التكرار و الازدواجية، ويجب ملاحظة أن تعمل جميع الوحدات التنظيمية بأكثر فعالية ممكنة في وقت واحد وبشكل مستمر و ذلك نتيجة ترابط الأجزاء فيما بينها، إذ أن عمل كل جزء منها يتم بعمل الجزء الآخر أو يعتمد عليه، ومثال على ذلك قسم المبيعات و قسم الإنتاج، حيث لا يمكن لقسم المبيعات أن يقدم طلبات المستهلكين إذا لم يقدم قسم الإنتاج هذه الطلبات في الوقت المناسب و بالموصفات المطلوبة.

**ثالثاً: الاهتمام بالنشاطات المهمة للمنظمة:** تختلف نشاطات الشركة حسب الأولويات، فهناك نشاطات رئيسية و نشاطات ثانوية، والهيكل التنظيمي الجيد هو الذي يعطي اهتماما خاصا للنشاطات الرئيسية من حيث وضعها في مستوى إداري مناسب لأهميتها.

**رابعاً: تحقيق الرقابة التلقائية:** ويعني بأن لا تخضع وظيفتان يقصد من أحدهما مراقبة الأخرى، و برئاسة شخص واحد، ومثال على ذلك لا يكون مسؤول الشراء في الشركة هو نفسه من يستلم البضاعة حيث وصولها، وإلا قد تتعرض الشركة إلى الضرر بسبب عدم وجود رقابة فعالة أو بسبب التلاعب وإساءة استعمال السلطة.

**خامساً: عدم الإسراف:** إن التوسع في التخصص والرغبة في التنسيق له عدة تكاليف، والهيكل التنظيمي يعتبر جيداً إذا تمكن المنظم من تقدير التكاليف والإيرادات المتوقعة لإنشاء الوحدات التنظيمية، ومن ثم يقرر التقسيمات التنظيمية التي يتوقع أن تكون فوائدها طويلة الأجل أكبر مما ستكلفه من جهود ونفقات.

**سادساً: مراعاة الظروف البيئية (المرونة):** تتميز بيئة الأعمال بأنها متغيرة باستمرار، لذلك يجب أن يكون الهيكل التنظيمي مرناً قابلاً للتغيير، لأن الهيكل الجيد هو الذي يهتم بالظروف الحالية للشركة والتغيرات التي تطرأ عليها، كما يجب أن يتكيف ويتلاءم معها أيضاً.

<sup>1</sup> - محمود سليمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة 6، دار حامد للنشر والتوزيع، 2013، ص 203.

## الفصل الثاني :

### الشركات التجارية

سابعا: **الوضوح:** يجب أن يعرف كل جزء أو فرد في الهيكل التنظيمي وخاصة المديرين انتمائه، أين يقف، إلى أين يذهب للحصول على ما يحتاجه سواء كان معلومات أو قرارات.

ثامنا: **اتجاه الرؤية:** يجب أن يقوم الهيكل التنظيمي بتوجيه رؤية الأفراد والوحدات الإدارية إلى الأداء بدلا من توجيهها نحو المجهودات، كما يجب توجيه الرؤية نحو النتائج أي نحو أداء الشركة بكاملها، وان لا يحرف الرؤية إلى الأداء الخاطئ.

تاسعا: **التعاون بين العاملين:** حيث يوفر المناخ الملائم الذي يشجع العاملين على تحقيق أهداف الشركة لذلك يجب التركيز على روح الفريق والعمل الجماعي.<sup>1</sup>

عاشرًا: **الدوام والتجديد الذاتي:** معناه أن الهيكل التنظيمي يجب أن يساعد كل فرد في التعلم والتطور في كل الأعمال التي يؤديها، كما يجب أن يكون مصمما على التعلم المستمر حتى يضمن بقاء ودوام الشركة، كما يسمح بتطبيق الأفكار الجديدة ويحفز الإبداع.

### المطلب الثالث: أنواع الهياكل التنظيمية للشركات التجارية

لا يوجد نوع نمطي واحد من الهياكل التنظيمية، والذي يصلح أن يكون نموذجا يطبق في جميع الشركات، وذلك لأن كل شركة ولها أهدافها وظروفها، فكل منظمة تقوم ببناء هيكلها بناء على ما يناسبها ويناسب أهدافها، ويحقق التنسيق الأمثل بين الأفراد والأنشطة داخل الشركة، ويمكن التطرق إلى تصنيف أنواع الهياكل التنظيمية من خلال الجوانب التالية:

#### أولًا: من حيث تدرج السلطة

من خلال أنواع السلطة يمكن تقسيم الهياكل التنظيمية إلى:

#### 1- الهيكل التنفيذي:

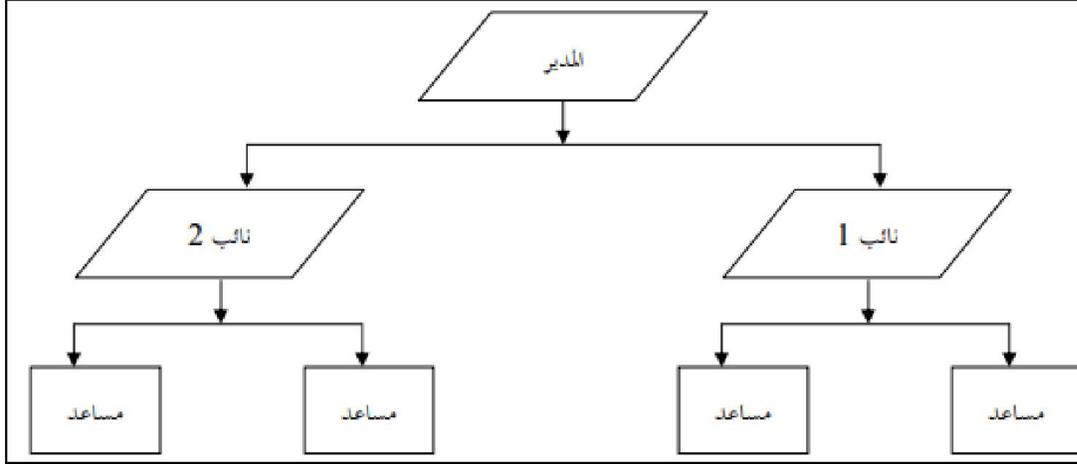
ويسمى أيضا بالهيكل الرأسي أو العسكري، وهو من أقدم الهياكل التنظيمية مبني على السلطة المركزية الموجودة في أعلى قمة المنظمة، وفي هذه الحالة يكون هناك رئيس واحد يتولى اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر إلى المرؤوسين، ثم تتدرج السلطة بطريقة منظمة من مسئول لآخر.<sup>2</sup>

والشكل التالي يوضح هذا النوع:

<sup>1</sup> - محمود سليمان، مرجع سبق ذكره، ص 203.

<sup>2</sup> - عمر السعيد وآخرون، مبادئ الإدارة الحديثة، الطبعة الأولى، مكتبة دار الثقافة الحديثة للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 75.

الشكل رقم (2-2) الهيكل التنظيمي التنفيذي



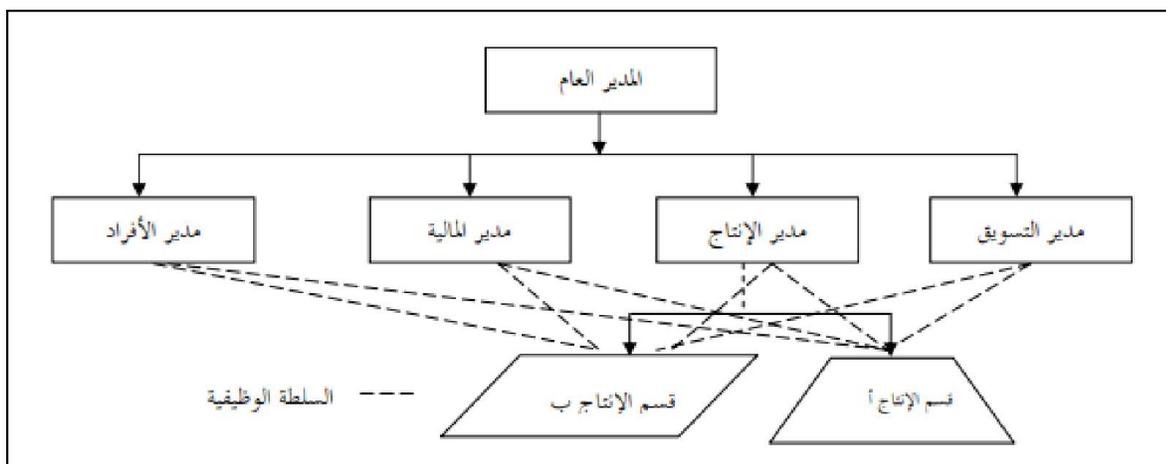
المصدر: موسى اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص 34 .

2- الهيكل الوظيفي:

يقوم هذا النوع من الهياكل التنظيمية على مبدأ التخصص بحيث يقسم نشاط الشركة إلى أنشطة رئيسية وفرعية، تسند مهمة أداء كل نشاط إلى وحدة إدارية متخصصة يرأسها مدير متخصص في مجال نشاطها وله الحق في ممارسة السلطة وإصدار الأوامر لكل من يعمل ضمن نطاق إشرافه وتخصصه.<sup>1</sup> ومن خلال الشكل التالي نوضح هذا النوع:

<sup>1</sup> - صديق محمد عفيفي، مرجع سابق، ص 291.

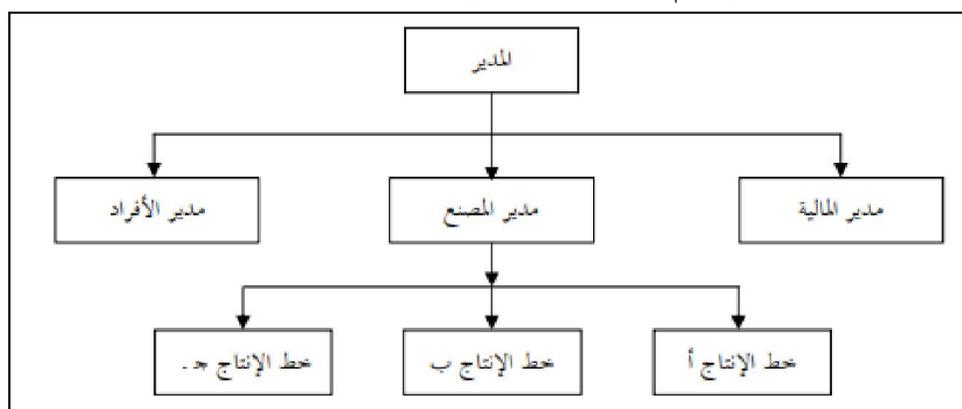
الشكل رقم (2-3) الهيكل الوظيفي



المصدر: موسى اللوزي، مرجع سابق، ص 35.

**3- الهيكل التنفيذي الاستشاري:** يعتمد على قيام الهيكل التنفيذي بالاستعانة المستشارين كالمستشار القانوني والفني والمالي، أو وحدات إدارية كوحدة البحوث والدراسات، والهدف منها تقديم النصح والمشورة مما يساعد على أداء حسن، ويعتبر هذا النوع الأكثر شيوعا في الشركات.<sup>1</sup> والشكل سيوضح الهيكل التنفيذي الاستشاري:

الشكل رقم: (2-4) الهيكل التنفيذي الاستشاري



المصدر: خليل محمد حسن الشماع، خضير كاضم محمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2000، ص 169.

<sup>1</sup> - محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 215

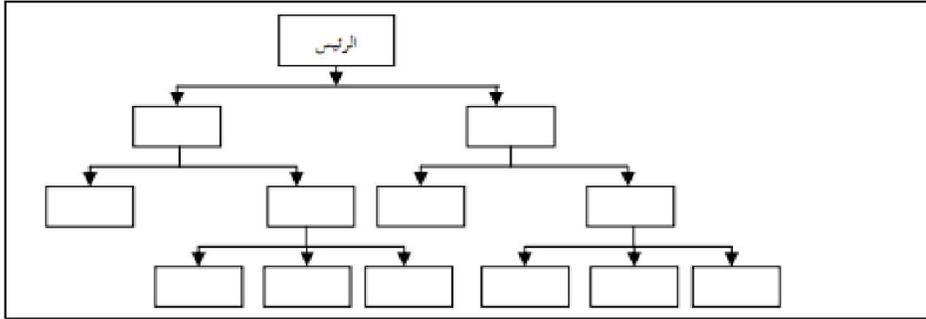
## الفصل الثاني :

## الشركات التجارية

ثانيا: أنواع الهياكل التنظيمية حسب نطاق الإشراف

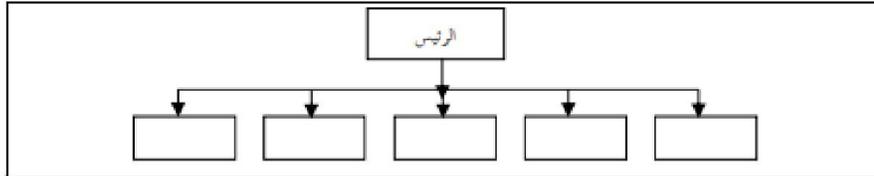
هناك نوعين أساسيين حسب نطاق الإشراف، هما الهيكل الطويل والهيكل المسطح، وسنوضحهم في الأشكال التالية:

الشكل رقم (2-5) الهيكل الطويل



المصدر: محمد سويلم، الإدارة في القرن الحادي والعشرين، دون بلد، دون دار نشر، ص 17

الشكل رقم (2-6) الهيكل المسطح



المصدر: جلال إبراهيم العبد، إدارة الأعمال مدخل اتخاذ القرارات وبناء المهارات، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 164.

ثالثا: أنواع الهياكل التنظيمية حسب تقسيم وتجميع الأنشطة

تختلف الهياكل التنظيمية حسب تقسيم وتجميع الأنشطة فالهيكل التنظيمي حسب هذه الأسس يأخذ إحدى الأنواع التالية:<sup>1</sup>

- 1- الهيكل التنظيمي على أساس الوظيفة
- 2- الهيكل التنظيمي على أساس الزمن
- 3- الهيكل التنظيمي على أساس العمليات

<sup>1</sup> - سعيد مؤيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص 113.

4- الهيكل التنظيمي على أساس المنطقة الجغرافية

5- الهيكل التنظيمي على أساس الزبائن

6- الهيكل التنظيمي على أساس المنتج

7- الهيكل التنظيمي المختلط

رابعاً: الهياكل التنظيمية حسب نموذج التنظيم

بما أنه يوجد نموذجان أساسيان في التنظيم، فإنه لا يوجد إلا نوعان من الهياكل والتي تتمثل في الهياكل الآلية (الميكانيكية) والهياكل العضوية سنبينها فيما يلي:

**1- الهيكل الآلي:** يمتاز الهيكل الميكانيكي بالتعقيد والرسمية والمركزية الكبيرة، واعتماد الرقابة في أداء الأعمال، وكذلك السلوك المبرمج، وقلة الاستفادة والأحداث الفجائية.

**2- الهيكل العضوي:** يتميز هذا الأخير بالمرونة وقابلية التكيف مع الظروف المختلفة، يتميز بالبساطة النسبية، وكذلك رسمية منخفضة ولا مركزية في اتخاذ القرارات، ويعتبر الهيكل المعاصر.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - سعيد مؤيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص 113.

### المبحث الثالث: الجانب الاقتصادي للشركات التجارية

إن الشركة التجارية جزء لا يتجزأ من الاقتصاد فهي تنظم له مبادئ مثله مثل المؤسسات الاقتصادية الأخرى وسوف نشرح ذلك في المطالب التالية

#### المطلب الأول: المفهوم الاقتصادي للشركات التجارية

تعددت التعاريف بالنسبة للشركات التجارية في المجال الاقتصادي فقد أصبح من الصعب وضع تعريف موحد وذلك لتعدد آراء الاقتصاديين حول مفهومها، وهناك عدة أسباب أدت إلى ذلك من أهمها ما يلي:<sup>1</sup>

**أولاً:** التطور المستمر الذي شهدته الشركات التجارية في طرق تنظيمها، وفي أشكالها القانونية منذ ظهورها.

**ثانياً:** تشعب واتساع نشاط الشركات التجارية، سواء الخدماتية منها أو الصناعية، وقد ظهرت عدة شركات تقوم بنشاطات كثيرة في نفس الوقت، وفي أمكنة مختلفة مثل الشركات المتعددة الجنسيات والاحتكارات.

**ثالثاً:** اختلاف الاتجاهات الاقتصادية والايديولوجية حيث أدى ذلك إلى اختلاف نظرة الاقتصاديين في النظام الاشتراكي إلى الشركة عن نظرة الرأسماليين، وعليه إعطاء تعريفات مختلفة للشركة.

ومنه جاءت عدة تعريفات شاملة لمختلف أنواع الشركات في الأنظمة الاقتصادية أو في نوعية النشاطات والأهداف منها:

" تتمثل الشركة في هيكل تنظيمي اقتصادي مستقل مالياً، في إطار قانوني واجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج، من اجل إنتاج أو تبادل السلع والخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، أو القيام بكليهما معا (إنتاج + تبادل) بغرض تحقيق نتيجة ملائمة وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي توجد فيه وتبعاً لحجم ونوع نشاطها".<sup>2</sup>

وتعرف أيضاً على أنها جميع أشكال الشركات الاقتصادية المستقلة مالياً هدفها توفير الإنتاج لغرض التسويق، هي شركة مجهزة بكيفية توزع فيها المهام والمسؤوليات، وتعرف بأنها وحدة اقتصادية تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص8.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص11.

<sup>3</sup> - اسماعيل عرباجي، اقتصاد المؤسسة، الطبعة الثانية، دار المحمدية العامة، الجزائر، بدون سنة نشر، ص13.

## الفصل الثاني :

### الشركات التجارية

و"هي كشركة اقتصادية اجتماعية مستقلة نوعا ما، توجد فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية، المالية والمادية والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زماني ومكاني".<sup>1</sup> وهذا يعني أنها كيان اجتماعي، وتجمع إنساني جامع للأفراد العاملين بهدف تنفيذ وأداء أعمال ونشاطات لا يمكن لفرد واحد القيام بها.

### المطلب الثاني: الشركات التجارية وتوجهها نحو تحقيق التنمية الاقتصادية

لقد ساهمت الشركات التجارية بقوة في تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والتالي لها دور كبير في رفع وإنعاش الاقتصاد، وسوف نتطرق لهذا في الفروع التالية

#### أولا: أهداف التنمية الاقتصادية لدى الشركات التجارية

إن إنشاء الشركات التجارية له عدة أهداف تؤدي إلى تحقيق التنمية الاقتصادية وهي:<sup>2</sup>

- 1- ترقية روح المبادرة الفردية والجماعية باستحداث أنشطة اقتصادية سلعية أو خدمية لم تكن موجودة من قبل، وكذا إحياء أنشطة اقتصادية تم التخلي عنها لأي سبب كان، ومثال ذلك إعادة تنشيط الصناعات التقليدية، المناولة في قطاع البناء والأشغال العمومية ... الخ
- 2- استحداث فرص عمل جديدة سواء صورة مباشرة وهذا بالنسبة لمستخدمي الشركات أو بصورة غير مباشرة عن طريق استخدامهم لأشخاص آخرين ومن خلال الاستحداث لفرص العمل يمكن أن تتحقق الاستجابة السريعة للمطالب الاجتماعية في مجال التشغيل.
- 4- إعادة إدماج المسرحين من مناصب عملهم جراء الإفلاس لبعض الشركات العمومية أو بفعل تقليص حجم العمالة فيها جراء إعادة الهيكلة أو الخصوصية وهو ما يدعم إمكانية تعويض بعض الأنشطة المفقودة.
- 5- استعادة كل حلقات الإنتاج غير المبرمجة وغير الهامة التي تخلصت منها الشركات الكبرى من أجل إعادة تركيز طاقتها على النشاط الأصلي.
- 6- يمكن أن تشكل أداة فعالة لتوطن الأنشطة في المناطق النائية مما يجعلها أداة هامة لترقية وتثمين الثروة المحلية وإحدى وسائل الاندماج والتكامل بين المناطق.

<sup>1</sup> - عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص 24.

<sup>2</sup> - محمد الهادي مباركي، المؤسسة المصغرة ودورها في التنمية، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، الأغواط،

## الفصل الثاني :

### الشركات التجارية

- 7- يمكن أن تكون حلقة وصل في النسيج الاقتصادي من خلال مجمل العلاقات التي تربطها بباقي الشركات المحيطة والمتفاعلة معها والتي تشترك في استخدام ذات المدخلات.
- 8- تمكن فئات عديدة من المجتمع تمتلك الأفكار الاستثمارية الجيدة ولكنها لا تمتلك القدرة المالية والإدارية على تحويل هذه الأفكار إلى مشاريع واقعية.
- 9- تشكل إحدى مصادر الدخل بالنسبة لمستحدثيها ومستخدميهم، كما تشكل مصدرا إضافيا لتنمية العائد المالي للدولة من خلال الاقتطاعات الضرائب المختلفة.

### المطلب الثالث: حوافز التوجه الاقتصادي نحو الشركات التجارية

هناك العديد من الحوافز التي ساعدت على زيادة نشاط الشركات التجارية من أجل تحقيق أهدافها سوف نبينها فيما يلي:

#### أولا : على مستوى الدولة ومنظمات الأعمال

#### 1- على مستوى الدولة: ويجب عليها:<sup>1</sup>

- أ- توفير مناخ ملائم لقيام الشركات بنشاطها ومواجهة تحديات المنافسة المحلية والعالمية.
- ب- إعطاء القدوة الحسنة للشركات من خلال الإفصاح والإعلان بشفافية عن سياسات الحكومة المختلفة وتوفير المعلومات وإتاحتها وتحسين نظم الحكومة في الهيئات والإدارات الحكومية المختلفة وتشجيع الشركة بين القطاعين العام والخاص.

- ج- تشجيع الشركات على التزامها بمسؤوليتها الاجتماعية تجاه مختلف أصحاب المصالح من خلال الحوافز الضريبية والامتيازات الخاصة بالمناقصة الحكومية، لفترة محددة وربطه بتحقيق أهداف اجتماعية بعينها.
- د- منح بعض الجوائز المادية والمعنوية لتشجيع الشركات على المساهمة الفعالة في برامج التنمية المستدامة.

#### 2- أما على مستوى دور منظمات الأعمال فيجب عليها أن:<sup>2</sup>

- أ- تحدد مفهوم جديد يعمل على نشر ثقافة مساهمة الشركات التجارية في التنمية المستدامة انسجاما مع الواقع الاقتصادي والاجتماعي للمجتمع، مع تنظيم حملات واسعة النطاق للترويج لهذا المفهوم قصد زيادة الوعي لدى هذه الشركات، خاصة الصغيرة والمتوسطة، أهمية هذه البرامج وأثرها على أرباح الشركات في المدى المتوسط والطويل.

<sup>1</sup> - <https://iefpedia.com/arab/?p=31819> visitée le 25/05/2021

<sup>2</sup> - <https://iefpedia.com/arab/?p=31819> visitée le 25/05/2021

## الفصل الثاني :

### الشركات التجارية

- ب- ترتيب أولويات التنمية التي يتعين على قطاع الأعمال استهدافها وتحديد النجح الطرق للوصول إليها.
- ج- تحديد إطار زمني لتنفيذ هذه الاستراتيجيات واختيار بعض المؤشرات التي تقيس مدى نجاح هذه البرامج في تحقيق الأهداف المرجوة منها.
- د- تشجيع الشركات على الإفصاح والشفافية وعلى تبني معايير محددة بخصوص الإفصاح عن البيانات غير المالية الخاصة ببرامج التنمية المستدامة.

### ثانيا: على مستوى القطاع العام والإعلام

#### 1- على مستوى القطاع الخاص فيتعين على كل شركة أن:<sup>1</sup>

- أ- تضمن مسؤوليتها الاجتماعية في السياسة التي تنتهجها تجاه مختلف أصحاب المصالح.
- ب- تبني الشركات التجارية سياسة واضحة للتنمية البشرية، بحيث تنص على مشاركة العاملين بالشركات في إدارتها من خلال مراجعة الميزانية السنوية وتحديد الأجور ومستوى الرعاية الصحية التي يتمتعون بها وأيضا التدريب الذي يحتاجون إليها.
- ج- تلتزم الشركات بمجموعة من القواعد الأخلاقية التي تحددها مجالس إدارات هذه الشركات ويتم إعلانها بكل شفافية وتلتزم الشركات بتطبيقها.
- د- يتعين على الشركات أن تهتم بتلبية التزاماتها تجاه عملائها وأن تسعى جاهدة لتلبية رغباتها وحماية حقوقهم.
- هـ- ضرورة مراعاة الاعتبارات أثناء ممارسة الشركات لنشاطها الاقتصادي.
- و- إعداد توجيهات إستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية.

#### 2- أما على مستوى دور الإعلام:

فينبغي تفعيل دور الإعلام في نشر ثقافة المسؤولية الاجتماعية للشركات في التنمية المستدامة، لأنه برغم الدور الهام الذي يضطلع به الإعلام في نشر هذه الثقافة إلا أنه لا يزال يفتقر لمفردات الواجب استعمالها في هذا السياق إلى حد عدم التفريق بينهما وبين ممارسات أخرى لذا من الجيد الإعلان عن الجهود الاجتماعية المبذولة في سبيل تنمية المجتمع حتى تكون الشركات التجارية قدوة لباقي الشركات في هذا المجال، ومن ثم يتسابق الجميع قصد تحقيق قدر أكبر من المنفعة للمجتمع.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - <https://iefpedia.com/arab/?p=31819> visitée le 25/05/2021

<sup>2</sup> - <https://iefpedia.com/arab/?p=31819> visitée le 25/05/2021

### الخلاصة:

ناقشنا في هذا الفصل مفهوم الشركات التجارية بالإضافة إلى الخصائص المهمة التي تتميز بها والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها ومن اجل الحصول على أقصى الأرباح في الآجال الطويلة لابد لها من تصميم هيكل تنظيمي يناسبها، إضافة إلى الدور الاقتصادي الذي تلعبه وذلك في تحقيق التنمية الاقتصادية مثل رفع الإنتاج الوطني، التنوع في الأنشطة الاقتصادية والمنتجات، ونظرا لأهميتها مما أدى إلى تشجيع نشاطاتها من طرف الدول والحكومات خاصة فيما يتعلق بالقوانين والتشريعات.

# الفصل الثالث:

واقع وآفاق نشاط قوة

البيع في شركة جومبو

## الفصل الثالث:

### واقع وآفاق نشاط قوة البيع في شركة جومبو

تمهيد:

من اجل مواجهة المنافسة التي فرضت نفسها على الأسواق العالمية عامة والجزائرية على وجه الخصوص، أعطت كل شركة ناشطة في مجال المبيعات أهمية قصوى لقوتها البيعية بهدف تحقيق أهدافها في مدة قصيرة من الزمن، ولهذا كان من الضروري تطوير سياسة إدارة وتنظيم وتسيير فريق المبيعات لأنها وسيلة تواصل مع المستهلك الذي يعتبر رضاه عن منتجاتها وكسب ولائه أهم شيء في عملية البيع من أجل زيادة المبيعات وتحقيق أكبر قدر ممكن من الربح، فبعد تطرقنا في الفصلين السابقين إلى الجانب النظري للقوة البيعية في الشركات التجارية ومختلف مميزاتها وأساليب التحكم فيها، سيتم التطرق في هذا الفصل إلى واقع وآفاق نشاط القوة البيعية في شركة جومبو ومفهومها مع إبراز أنواع منتجاتها المختلفة وأهمية القوة البيعية فيها مع تقديم بعض الاقتراحات والتوصيات للصعوبات والعقبات المصادفة لشركة، وقد استخدمت مجموعة من الوسائل لجمع المعلومات، والتي تتمثل فيما يلي:

- إجراء مقابلات شخصية مع مدير الشركة الموزعة لمنتجات شركة جومبو للحصول على المعلومات والاطلاع على المستندات والوثائق المتوفرة.
  - إجراء مقابلات أخرى مع ممثلي القوة البيعية للتأكد من المعلومات المحصلة وتدعيمها بوجهات النظر المختلفة.
  - الاستعانة بأسلوب الملاحظة للتعرف على الجوانب المظهرية لاستخدام القوة البيعية في الشركة وردود أفعال الزبائن منها.
- إلا انه لم يتم إفادتنا بكل المعلومات المطلوبة التي نعتقد أنها ضرورية لتزويد محتوى الدراسة بالدلائل الكمية، وسيتم تقديم هذه الدراسة من خلال ثلاثة مباحث رئيسية.

## الفصل الثالث:

### واقع وآفاق نشاط قوة البيع في شركة جومبو

#### المبحث الأول: تقديم عام لشركة جومبو والشركة الموزعة لها بولاية تيارت

تتمثل الشركة محل الدراسة في شركة إنتاج مواد غذائية عالمية، وتعد من أهم الشركات التجارية في العالم، سوف نبينها في هذا المبحث الذي يتضمن ثلاثة مطالب رئيسية.

#### المطلب الأول: مدخل عام لشركة جومبو

سوف نبين في هذا المطلب تعريف الشركة الأم لعلامة جومبو.

#### أولاً: التعريف بالشركة الأم "Gallina Blanca"

تأسست في عام 1937، في منتصف الحرب الأهلية الإسبانية، باسم Gallina de Oro، من مقرها الرئيسي في Paseo de Gracia في برشلونة، أنتجت منتجاً غذائياً جديداً ومميزاً مثل مكعبات من المرق المركز، تم الإنتاج بطريقة حرفية جداً، كان نجاح المنتج كبيراً وانتقل الإنتاج إلى شارع أراغون، مع زيادة تواجده في السوق، وخلق صورة جيدة للشركة، بالإشهار والبرامج الإذاعية، إلخ.

قررت Gallina Blanca بعد ذلك توسيع نطاق منتجاتها، مستفيدة من موقعها في سوق ذات منافسة قليلة، في عام 1954، تم تقديم المنتج الأكثر شهرة للشركة مرق Avecrem، الذي يجعل الطلب المتزايد، جنباً إلى جنب مع الحساء، ثم قامت الشركة بنقل منشآتها الصناعية إلى مدينة برشلونة San Juan Despí، بعد أربعين عاماً من النمو كشركة في السوق الوطنية، قررت في عام 1979 توسيع نشاطها إلى السوق الخارجية، حيث تتواجد في أكثر من 70 دولة في أوروبا وآسيا الوسطى وأمريكا وإفريقيا، تقوم Gallina Blanca بتسويق مجموعة واسعة من المنتجات مثل المرق والحساء والوجبات الجاهزة والمعكرونة والمشروبات الغازية والحلويات، بالإضافة إلى ذلك، تشارك غالينا بلانكا في منتدى العلامات التجارية الإسبانية الشهيرة، وذلك بفضل صورتها البارزة في البلدان التي تتواجد فيها، أما في عام 2007، اندمجت مع Italian Star، المملوكة لشركة Findim Investments، ودخلت هذه الشركة السويسرية التي تنتمي إلى عائلة Fossati في حصة 50٪ من Gallina Blanca وتقاومت مع مجموعة Agrolimen، المملوكة لعائلة Carulla، وفي ديسمبر 2012، استحوذت مجموعة Agrolimen على نسبة 25٪ المتبقية من Gallina Blanca Star من Findim Investments، وأصبحت بذلك تسيطر على 100٪ من الشركة، في مارس 2015، غيرت شركة الأغذية الإسبانية Grupo Gallina Blanca Star اسمها إلى GB Foods، ديسمبر 2018، أعلنت مجموعة Agrolimen، مالكة Gallina Blanca، إغلاق مصنع San Juan Despí مع رحيله اللاحق من كاتالونيا.

## الفصل الثالث:

## واقع وآفاق نشاط قوة البيع في شركة جومبو

ثانيا: دخول شركة قالينا بلانكا إلى الجزائر

**Jumbo** تحت هذه العلامة التجارية، يتم تسويق المرق في مكعبات وأيضًا سوائل بأنواع وأذواق مختلفة، جومبو طماطم، مايونيز، جومبو معجنات، بشكل أساسي للأسواق ذات القوة الشرائية المنخفضة (آسيا الوسطى وأفريقيا)، وبذلك أصبحت كل منتجات GB Foods تحت اسم جومبو في هذه المناطق وقد أسست هذه الأخيرة مصنعا في الجزائر العاصمة أما إدارتها فكانت في ولاية وهران وخصصت توزيعا غير مباشر إلى ولاية عنابة، تيزي وزو، تيارت، أما ولاية سطيف، وهران والجزائر فيكون التوزيع فيها مباشرا.

### المطلب الثاني: التعريف بالشركة الموزعة والممثل الحصري لشركة جومبو بتيارت

في هذا المطلب سوف يتم التعريف بالشركة الموزعة لمنتجات جومبو بولاية تيارت، بالإضافة إلى توضيح الهيكل التنظيمي لهاته الشركة.

#### أولا: تعريف الشركة

شركة ذات مسؤولية محدودة متخصصة في التغليف والتوزيع للمنتجات الغذائية، تأسست سنة 2002 بولاية تيارت لتغليف بعض المواد الغذائية مثل الأرز وفي 2005 بدأت بالتعامل مع تجار الجملة والتعريف بالمنتج ومكثها ذلك من الحصول على حصة سوقية، أما في 2010 بدأت هذه الشركة بتوزيع منتجات جومبو والمتمثلة في عائلة جومبو مكعبات الحساء لعدة أذواق كذوق الدجاج والخروف وغيرها، جومبو طماطم، جومبو مايونيز، جومبو عجائن، في ولاية تيارت وولايات أخرى أيضا.

ثانيا: الهيكل التنظيمي للشركة الموزعة لمنتجات شركة جومبو والممثل الحصري لها بولاية تيارت ويتمثل في :

**1- الإدارة العليا:** وتمثل في فرع شركة جومبو في الجزائر العاصمة، والتي تتوفر على مصنع والذي يقوم بدوره إلى توزيع منتجات جومبو على بعض الولايات بحيث يعتمد على التوزيع المباشر إلى ولاية الجزائر، وهران وسطيف، أما التوزيع الغير المباشر يكون إلى: ولاية عنابة، تيزي وزو وتيارت.

**2- شركة التوزيع بولاية تيارت:** ويكون التوزيع لها من ولاية وهران، وتقوم هي بالتوزيع في ولاية تيارت وولاية تيسمسيلت.

**3- المدير العام بشركة التوزيع:** وهو مدير الشركة تتمثل مهامه في:

أ- إعداد المخططات وتنفيذها في ظل السياسة العامة للشركة.

## الفصل الثالث:

### واقع وآفاق نشاط قوة البيع في شركة جومبو

ب- تحقيق الأهداف الموكلة للشركة.

ج- التنسيق بين مختلف الدوائر وتنظيم العمل في الشركة.

د- تقييم ومراقبة النتائج.

هـ- تحديد العقوبات والمكافآت... الخ

**4- صندوق الدفع:** يهتم بتحديد الأجور المستحق في الشهر لكل موظف بالشركة وذلك بناء على المعطيات الدائمة، عدد ساعات العمل، والنقاط التي يجمعها كل موظف عن والتحفيزات المقدمة لهم.

**5- الأمن والتنظيف:** مهامها متعددة منها تزويد الشركة بوسائل الوقاية من الحرائق والأجهزة الخاصة بأمن العمال كالألبسة وغيرها، محاولة التنبؤ بالأخطار المحتملة والعمل على تجنبها باتخاذ الإجراءات اللازمة والتنظيف اليومي للشركة.

**6- تحليل الأرقام والبيانات (مكتب التسيير):** يعد من أهم المهام الموجودة في الشركة ويتمثل في:

أ- تحليل التقارير التي تصل من مختلف المصالح وإظهار النتائج المحققة في كل منها.

ب- مراقبة ومتابعة سير النشاطات في مختلف المصالح.

ج- إعلام المديرية العامة عن النتائج المحققة وكل ما يجري بالشركة.

**7- كاتب دخول البيانات:** تهتم هذه المصلحة بتسيير ملفات العمال من لحظة توظيفهم إلى غاية خروجهم من الشركة ومن مهامها:

أ- تسجيل ومراقبة الغيابات للعمال.

ب- تحديد العقوبات على من يرتكبها.

د- منح الترقية للعمال المعنيين حسب المعايير المحددة لذلك.

**8- المحاسبة والمالية:** وهي مكلفة بتسجيل مختلفة العمليات اليومية الخاصة بالمداخيل والمصاريف والذمة المالية للشركة، وإعداد الميزانيات السنوية ومن مهامها:

أ- مسك مختلف الوثائق والملفات.

## الفصل الثالث:

### واقع وآفاق نشاط قوة البيع في شركة جومبو

ب- متابعة حركة المخزون.

ج- إرسال الوثائق والمعلومات التي تطلبها المصالح الأخرى.

د- إعداد الميزانيات، تسوية ديون الشركة وفقا لطلبات التسديد الواردة إلى المصلحة.

**9- المسؤول التجاري:** وهو يقوم بإدارة المبيعات للمنتجات ويقدم التقارير إلى المدير العام من مهامه:

أ- إنشاء خطط عمل مفصلة عن الفرص التجارية، ويكون مؤولا عن مسؤول علامة جومبو ومسؤول المخزن والقوة البيعية للشركة.

ب- مراقبة وتنسيق وتطوير معايير تخزين المنتجات وكمياتها وتحديد حجم الإنتاج اللازم.

د- تدريب وتطوير الموظفين.

**10- مسؤول المنطقة:** وهو المسؤول عن منطقة منتجات جومبو يتم إرساله من فرع الجزائر ويكون مسؤولا ومراقبا لمدير المبيعات لمنتجات شركة جومبو.

**11- مدير المبيعات:** أيضا يتم إرسالها من فرع جومبو الجزائر وهو بدوره يراقب مسؤول علامة منتجات جومبو بالشركة الموزعة بولاية تيارت، وأيضا على المخزن.

**12- مسؤول العلامة:** وهو المسؤول عن منتجات علامة جومبو بولاية تيارت.

**13- Merchandiser مراقب المنتجات في المحلات:** يكون أيضا تابعا لفرع الجزائر يقوم بالذهاب إلى المحلات ومراقبة منتجات جومبو وترتيبها وتنسيقها.

**14- القوة البيعية:** وتمثل في رجال البيع الذين يقومون بتوزيع منتجات جومبو في ولاية تيارت وولاية تيسمسيلت وذلك ب 3 شاحنات كل شاحنة يكون فيها البائع ومساعدته.

والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي للشركة الموزعة لمنتجات جومبو والممثل الرسمي لها بولاية تيارت:



## الفصل الثالث: واقع وآفاق نشاط قوة البيع في شركة جومبو

### المطلب الثالث: أهداف الشركة

لشركة جومبو كغيرها من الشركات عدة أهداف نبين بعضها فيما يلي:

أولاً- تحقيق أقصى حد ممكن من الأرباح أي مضاعفة رقم الأعمال.

ثانياً- إشباع حاجات ورغبات الزبائن وكسب رضاهم وولائهم.

ثالثاً- توسيع تشكيلة المنتجات وإنتاج منتجات جديدة لجومبو.

رابعاً- السعي من أجل اكتساب أكبر حصة سوقية ممكنة واكتساب زبائن جدد.

خامساً- توفير مصانع خاصة لتعليب منتجاتها.

سادساً- تطبيق إستراتيجية تطوير المنتج.

## الفصل الثالث:

## واقع وآفاق نشاط قوة البيع في شركة جومبو

### المبحث الثاني: تسيير القوة البيعية

لأجل بقاء واستمرارية الشركة يتطلب منها أن تتولى تسيير وتنظيم جميع الوظائف والجوانب المتعلقة بنشاطها، بما في ذلك تسيير وتنظيم القوى البيعية، وهو أمر ضروري لبلوغ فعاليتها في تحقيق أهدافها، لذلك سنبين في هذا المبحث كيف توظف وتراقب وتقيم هذه الشركة رجال البيع بالإضافة إلى تحفيزهم في المطالب التالية:

### المطلب الأول: توظيف وتدريب القوة البيعية

من اجل توظيف القوة البيعية يجب أولا اختيار رجال البيع من عدة مصادر سوف نشرحها فيما يلي:

#### أولاً: اختيار وتوظيف القوة البيعية

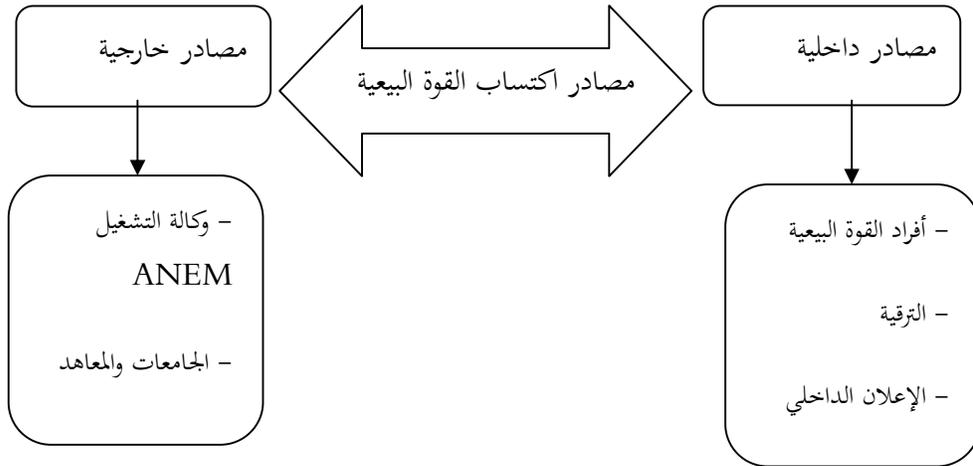
يتم توظيف وتدريب رجال البيع في الشركة "الممثل الرسمي لشركة جومبو بولاية تيارت" من خلال ما يلي:

#### 1- مصادر اختيار وتوظيف القوة البيعية:

تعتبر هذه العملية مجموعة من الخطوات المتسلسلة والمتراطة، تعمل خلالها الشركة من خلال التمييز بين المرشحين المتقدمين لوظيفة المبيعات الشاغرة لاختيار المرشح الأنسب لشغل هذا المنصب سواء كان داخلياً أو خارجياً ليتم اختباره وتثبيته في هذا العمل.

ويتم اختيار وتوظيف القوى البيعية في الشركة "الممثل الرسمي لشركة جومبو" من خلال مصادر داخلية وأخرى خارجية نوضحها في الشكل التالي:

#### الشكل رقم (3-2) مصادر اكتساب القوة البيعية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق الشركة

## الفصل الثالث:

### واقع وآفاق نشاط قوة البيع في شركة جومبو

#### أ- المصادر الداخلية:

وهي الموارد البشرية المتوفرة داخل الشركة في جميع الوظائف الموجودة داخلها، حيث يمكن استخدام هذه المصادر للحصول على أشخاص من خارج الشركة أو لتشكيل وكسب قوة بيعية منها مباشرة.

- **أفراد القوة البيعية:** يمكن للشركة الاستفادة من قواها البيعية الحالية لجذب مندوبي المبيعات بالمهارات والكفاءات التي تحتاجها وإقناعهم بالعمل لديها.

- **الترقية:** وهذا يعني إعادة تأهيل الموظف إلى منصب أعلى بمهام ومسؤوليات أكثر أهمية تتجاوز سلطته السابقة، تليها زيادة في الراتب، وتعتبر من أكثر الطرق فعالية لاختيار وتعيين مسؤولي القوة البيعية عن المناطق البيعية، فهي تحفزهم أكثر وتكافئهم على جميع الجهود المبذولة لخدمة الشركة وتتم هذه الترقية من خلال الانتقال بالدرجات من مندوب مبيعات بسيط إلى مسؤول ... إلخ ، اعتمادًا على ما تتبناه الشركة في التسلسل الهرمي التنظيمي للقوى البيعية لديها.

- **الإعلان الداخلي:** تعتمد هذه الطريقة على الإعلان الداخلي من قبل إدارة الشركة عن الوظائف الشاغرة في التسلسل الهرمي التنظيمي لقوى البيعية، تتضمن هذه الإعلانات الشروط والحوافز التي تميز كل منصب، يتم تعيين الأشخاص الراغبين في استيفاء الشروط المذكورة من قبل الشركة، سواء كانت ناتجة عن مصلحة البيع نفسها أو عن مصالح أخرى في الشركة أو من أشخاص طبيعيين خارج الشركة، بشرط أن يتم اقتراحهم من قبل موظفيها، وتستند عملية الاختيار على العدد الإجمالي للمرشحين.

**ب- المصادر الخارجية:** تستعين الشركة "الممثل الرسمي لشركة جومبو" كغيرها من الشركات التجارية بمصادر خارجية من اجل اختيار قوى بيعية لها، مما يجنبها من الوقوع في السلبيات التي تصيب مصادرها الداخلية، ومن بين هذه المصادر الخارجية ما يلي:

- **وكالة التشغيل ANEM:** يمكن للشركة الحصول على مندوبي المبيعات من خلال دراسة ملفات الطلبات الموجودة في مكتب التوظيف ANEM لتحديد الأشخاص المناسبين والمؤهلين لأداء وظائف البيعية المتاحة في الشركة.

- **الجامعات والمعاهد:** كما تحصل الشركة أيضا على مندوبي مبيعات من خلال استقطاب الخريجين من الجامعات والمعاهد لتشكيل فريق المبيعات لديها، بالإضافة إلى المهارات العلمية التي يمتلكها هؤلاء الأشخاص،

## الفصل الثالث:

### واقع وآفاق نشاط قوة البيع في شركة جومبو

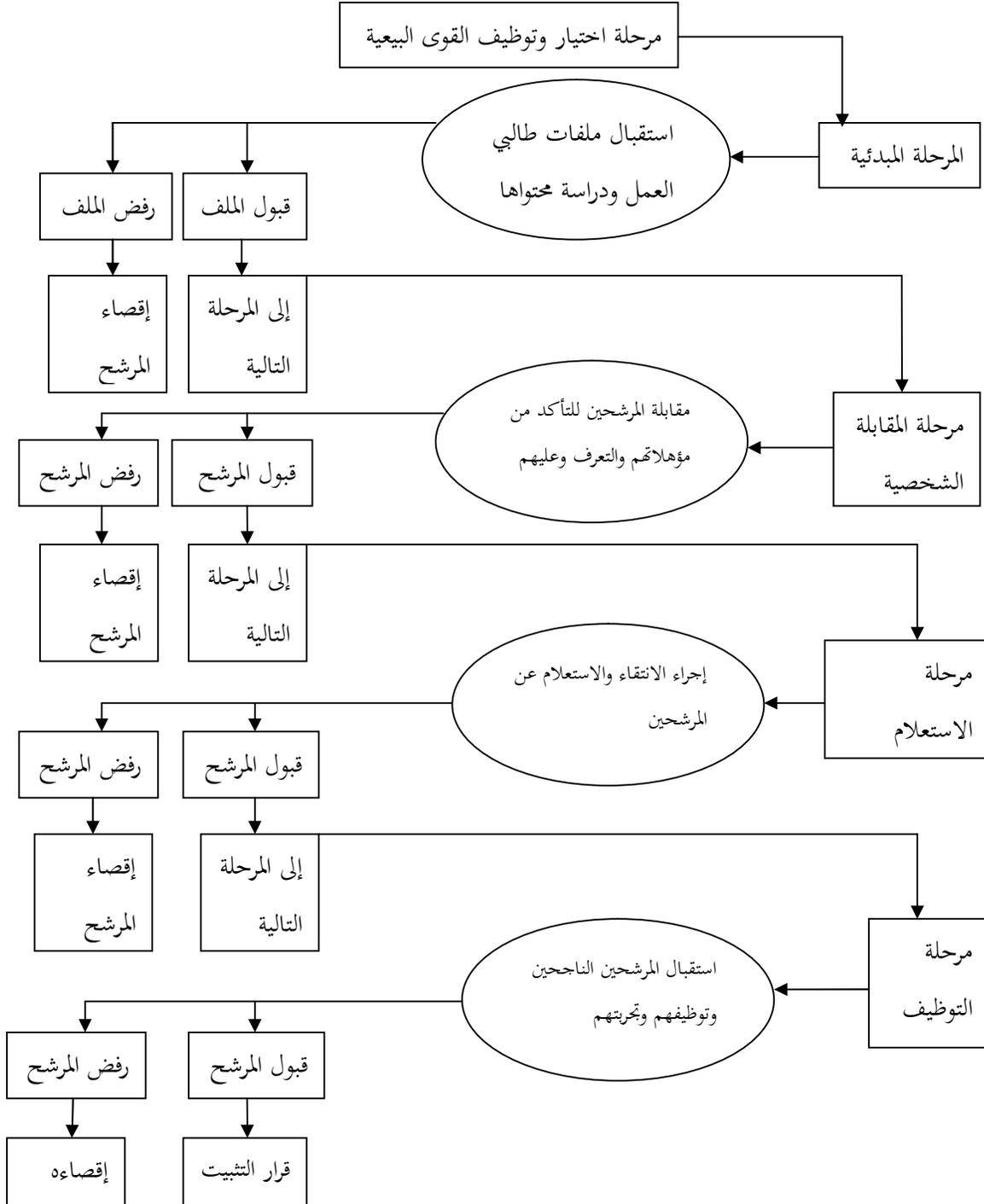
يمكن تدريبهم على المتطلبات الأساسية للبيع وذلك من اجل تحقيق التناسب بين نتائجهم العلمية وطبيعة العمل في الشركة لتحقيق نقاط قوى بيعية فعالة.

2- مراحل اختيار وتوظيف القوى البيعية: ويتم ذلك من خلال إتباع مجموعة من الخطوات والإجراءات أثناء عملية اختيار القوة البيعية، ويمكن مراجعة أهم الخطوات المتبعة في اختيار وتحديد قوى البيع من خلال الشكل التالي:

## الفصل الثالث:

## واقع وآفاق نشاط قوة البيع في شركة جومبو

الشكل (3-3) مراحل اختيار وتوظيف القوى البيعية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معلومات الشركة

## الفصل الثالث:

### واقع وآفاق نشاط قوة البيع في شركة جومبو

من خلال الشكل يمكننا تلخيص مراحل اختيار وتعيين القوى البيعية في النقاط التالية:

أ- المرحلة المبدئية: تعتبر أول مرحلة للتعين وتكون بعد تحديد احتياجات الشركة للقوى البيعية بحيث تقوم الشركة من خلالها بإتباع الإجراءات التالية:

- استقبال ملفات طلبات التوظيف: ويتكون الملف من:

- طلب التوظيف.
- بيان السيرة الذاتية للمرشح بحيث يكون المستوى الدراسي من السنة التاسعة أساسي فما فوق، يجيد استخدام الانترنت وقابل للتعلم، يجيد استخدام نظام تحديد المواقع GPS.

- دراسة ملفات التوظيف: وذلك من خلال دراسة الملفات المجمعة خلال المرحلة السابقة وتوجه هذه المرحلة إلى إحدى الحالتين:

- إما الرفض للملف وذلك إذا ما تعذر على اللجنة قبوله لأحد الأسباب كعدم توفر الشروط المحددة من طرف الشركة، أو في حالة نقص بعض الوثائق الأساسية... الخ
- حالة قبول الملف وذلك لتوفر جميع الشروط المطلوبة واحتواء الملف على كل الوثائق المطلوبة.

ب- مرحلة المقابلة الشخصية: بعد تحديد قائمة المرشحين الذين تمت دراسة ملفاتهم وقبولها يتم مراسلتهم واستدعائهم لإجراء مقابلة شخصية، وتهدف الشركة من إجراء هذه المقابلة إلى اكتشاف خصائص أخرى قد لا تتضح من خلال دراسة الملف مثل المظهر العام وطريقة التصرف وتحديد فيما إذا كان المرشح يريد العمل ويستطيع أن يعمل أم أنه يريد فقط ولا يستطيع القيام به... الخ

ومهما كان نوع القابلة التي يتم اعتمادها مع المرشحين يمكن اعتماد أساليب عدة للقيام منه ما يلي:

- أسلوب الإحراج: من خلال استخدام هذا الأسلوب تقوم اللجنة المكلفة بالمقابلة بتوجيه بعض الأسئلة الخشنة وغير المريحة للمرشح وذلك لإثارته بهدف معرفة ردة فعله وذلك من اجل اختيار المهام البيعية التي تقتضي طبيعتها ذلك، حيث تتطلب هذه المهام مواقف معينة لرجال البيع خاصة للدفاع عن آرائهم وتقديم حلول للمشاكل التي قد تصادفهم ويستخدم هذا الأسلوب لمعرفة زانة رجال البيع وقدرتهم على الثبات أو التهور، مثلاً كيفية تصرفه مع الزبائن خاصة الاستفزازيين عند وجود منتجات مشابهة لمنتجات الشركة بأسعار أقل... الخ

## الفصل الثالث:

### واقع وآفاق نشاط قوة البيع في شركة جومبو

- الأسلوب الإلكتروني: نظرا للتقدم العلمي والتكنولوجي، تخرج المقابلة عن شكلها المعتاد والمتمثل في المقابلة المباشرة لتتم عن طريق وسائل الاتصال الحديثة وفي مقدمتها الانترنت ومعرفة استعمال بعض التطبيق مثل تطبيق viber وتطبيق whatsapp بالإضافة إلى معرفته استخدام بنظام تحديد المواقع GPS وذلك لمعرفة إذا كان المرشح يجيد التعامل بها أم لا.

ج- مرحلة الاستعلام: وهي آخر مراحل الاختيار وتشمل إجراء المفاضلة لتحديد رجال البيع الذين سيتم توظيفهم من مجموع المرشحين الذين تم قبولهم خلال المقابلة في المرحلة السابقة، واهم ما يؤثر على هذه المرحلة هو عدد المناصب الشاغرة في الشركة.

د- مرحلة التوظيف: وهي آخر خطوة في مسار عملية الاختيار والتوظيف وتتم ب:

- الدعوة والاستقبال: ويسمح هذا الإجراء بمعرفة وتمييز الأفراد الذين سيلتحقون بالعمل أم لا نظرا لأسباب مختلفة.

- إصدار قرار التوظيف: يصدره مدير الشركة بعد إتمام إجراءات عملية الاختيار، والاتفاق مع رجال البيع الجدد على مختلف ما يتضمنه عقد العمل من بنود ملزمة للطرفين.

- التهيئة المبدئية: وهي التهيئة العملية لرجل البيع الجديد والذي يتم من خلالها تعريفه بالشركة وفرق العمل والوظيفة التي سيمارسها وذلك من خلال:

- برنامج تدريبي تعريفي مثل مرافقة رجال البيع القدامى إلى المحلات ومراقبة كيفية العمل.
- حقوق الموظف وواجباته والتزاماته.

- إجراء فترة التجربة: يتم وضع رجل البيع تحت التجربة لفترة محددة تكون من شهر إلى 3 أشهر إذا اثبتت صلاحياته ونجاحه خلال هذه الفترة يُثبت في الوظيفة التي عين فيها وقد تمدد فترة التجربة لرجل البيع أو يتم نقله لوظيفة أخرى مناسبة له أكثر.

- إصدار قرار التثبيت: يصدر بعد إثبات رجل البيع الجديد كفاءته ومؤهلاته خلال الفترة التجريبية التي مر بها.

### ثانيا: تدريب القوة البيعية

تحتاج القوى البيعية، مثلها مثل الموارد البشرية الأخرى، إلى تطوير قدراتها ومهاراتها بشكل يسمح لها بمواكبة التغيرات الحاصلة وهذا ما تعنيه عملية التدريب.

## الفصل الثالث:

### واقع وآفاق نشاط قوة البيع في شركة جومبو

**1- تصميم البرنامج التدريبي:** يصمم البرنامج التدريبي اعتمادًا على احتياجات البائعين، من أجل تحقيق الأهداف المرجوة ويجب مراعاة النقاط التالية عند تصميمه:

**أ- أهداف البرنامج:** الهدف الرئيسي من التدريب هو زيادة الإنتاجية من خلال تحسين أداء القوى البيعية وتشجيعها على العمل بكفاءة وفعالية، بالإضافة إلى:

- تزويد رجال البيع بمعارف ومعلومات حول الشركة.
- تزويد رجال البيع بتقنيات البيع المختلفة لاستخدامها أمام الزبائن.
- التقليل من عملية الرقابة على المبيعات بزيادة كفاءة رجال البيع.
- زيادة قدرة رجال البيع على إدارة الوقت.

**2- طرق ووسائل تنفيذ البرنامج:** نلخصها في النقاط التالية:

**أ- الندوات:** يتم ذلك عندما يجتمع رجال البيع مع مدير الشركة والمسؤول التجاري حول طاولة مستديرة، وخلال الاجتماع، تتم معالجة الأسئلة والاعتراضات الغامضة المتعلقة في مسار مندوب رجل البيع، أو لمعرفة مثلاً إذا كان لا يقوم بمهامه على أكمل وجه مع التدريب على كيفية التعامل مع العملاء وردود الفعل على أي حدث جديد، قد يظهر في المحلات.

**ب- طريقة التدريب في الميدان:**

تعتمد الشركة " الممثل الرسمي لشركة جومبو " على طريقة التدريب في الميدان خاصة لرجل البيع الجديد بحيث يتم مرافقته مع رجل البيع القديم لمدة شهر للتعرف على طبيعة العمل بحيث يكون مشاهد فقط ثم في الشهر الثاني يكون مساعد في عملية البيع وفي الشهر الثالث يعتمد على نفسه في البيع.

**3- الوقت المناسب للبرنامج التدريبي:**

بالنسبة لرجال البيع الجدد، فتكون فترة تدريبهم بعد فترة اندماجهم المباشر في محطات عملهم، لأن ممارسة السوق تتيح لهم التعرف على بعض المصطلحات المستخدمة وطريقة التوزيع الصحيحة وكيفية التعامل مع العملاء... الخ، أما بالنسبة لرجال البيع القدامى فيتم تدريبهم فقط عند ظهور أي مؤشرات تدلي بضرورة إعادة التدريب بما في ذلك:

- أ- تراجع حجم المبيعات: وذلك من خلال
- ب- تركيز اهتمام رجل البيع على عدد قليل جدا من الزبائن.
- ج- قلة عدد الزبائن الجدد الذين يفوز بهم الممثل التجاري.

## الفصل الثالث:

### واقع وآفاق نشاط قوة البيع في شركة جومبو

د- إظهار التقارير المقدمة من طرف المسؤول التجاري لعدم قيام رجل البيع بمهامه على أتم وجه.

4- ميزانية برنامج التدريب: على الرغم من أن تكاليف التدريب مرتفعة للغاية ، إلا أن هناك اعتقاداً بين مسؤولي الشركة بأن العائد المتوقع من التدريب طويل الأجل يتجاوز التكاليف المتفق عليها ، ونفقات التدريب هي:

#### أ- تكاليف مباشرة:

- مصاريف التنظيم.

- التنقلات.

- أجهزة معدات الإعلام الآلي وغيرها

#### ب- تكاليف غير مباشرة:

- تتمثل في رواتب رجال البيع المتكويين التي تواصل الشركة دفعها دون القيام بأي مبيعات.

- الخسارة التي تكبدتها الشركة سواء في رقم الأعمال أو الهامش بسبب غياب العمل خلال فترة التدريب.

#### المطلب الثاني: تحفيز القوة البيعية

يعتبر تلك الجهود التي تبذلها الشركة لدفع رجال بيعها لزيادة إنتاجهم من خلال تلبية احتياجاتهم الحالية وخلق لهم احتياجات جديدة للرضا والسعي لتلبية هذه الاحتياجات بشرط أن يتميز ذلك بالاستمرارية والتجديد. ويكون تحفيز رجال البيع في شركة سعيدي للتغليف "الممثل الرسمي لشركة جومبو" عن طريق الحوافز المادية وتكون كالتالي:

أولاً: الحوافز المادية: يعتبر الدافع الأكثر إيجابية وتحفيزاً لإدارة الشركة، حيث يرتبط بتحسين مستوى معيشة الموظفين، وفيما يلي سوف نبين أهم الوسائل التي يتم إتباعها في تحفيز القوى البيعية للشركة "الممثل الرسمي لشركة جومبو":

1- الأجر الثابتة: تعتبر من أهم الوسائل المادية للتأثير على دافعية رجال البيع، لأهميتها في تحسين المستوى المعيشي لهم حيث أنها نتاج لعلاقة العمل التي تربط القوة البيعية بالشركة، بحيث تتبعها شركة سعيدي وتحديد الأجر الذي ينص عليه القانون بان لا يقل عن 20000 دج في مدة 22 يوم للعمل وتكون ب 40 ساعة عمل.

2- العمولة: يتم تمثيلها كنسبة مئوية تدفع للبائع على المبيعات التي تتم سواء كانت ثابتة أو متغيرة، ووفقاً لهذه الطريقة يتم تحفيز مندوبي مبيعات الشركة وفقاً لحجم المبيعات التي يقومون بها، بحيث يتم احتسابها على

## الفصل الثالث:

### واقع وآفاق نشاط قوة البيع في شركة جومبو

أساس النسبة المئوية للرقم الأعمال الذي يتم تحديده في بداية الفترة، ومن هناك يزداد مقدار العمولة التي يتقاضاها البائع.

ويتم زيادة الأجر من عامل إلى آخر وذلك من خلال بعض النقاط نوضحها في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-1) تحفيز رجال البيع من خلال جمع نقاط نقدية

التأهيل	الأجر الإضافي
- رخصة السياقة	- 500 دج
- حفظ قائمة الزبائن والمناطق التي يوزع فيها.	- 500 دج
- علاقات طيبة مع الزبائن.	- 500 دج
- تحمل المسؤولية.	- 500 دج
- السائق الذي يلعب دور رجل البيع.	- 500 دج

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق الشركة.

من خلال الجدول نستنتج أن هذه الطريقة تحفز أكثر رجال البيع وخاصة الذين يمتلكون القدرة على الإقناع وإقبال عملية البيع، وذلك بهدف تشجيعهم على الاستمرار بالعمل وتحسين الأداء وبالتالي تحقق الشركة أهدافها المرسومة والأرباح التي تسعى إلى تحقيقها.

## الفصل الثالث:

## واقع وآفاق نشاط قوة البيع في شركة جومبو

أما الطريقة الثانية التي تعتمد عليها الشركة لتحفيز القوى البيعية نبينها في الجدول التالي:

### الجدول رقم (3-2) طريقة جمع النقاط

المهارات	النقاط
- جمع المعلومات من السوق.	- 10 نقاط
- ترتيب منتجات جومبو في المحل.	- 10 نقاط.
- توصيل الطلبة خارج منطقة توزيعه المبرمجة.	- 10 نقاط
- نظافة ملابس وشاحنة رجل البيع,	- 10 نقاط.
- عدم الخطأ في المبالغ التي يحضرها للشركة.	- 10 نقاط.
- الكمية مضبوطة وعدم الخطأ في التوزيع.	- 10 نقاط.
- الالتزام بالوقت.	- 10 نقاط.
- مساعدة العمال الزملاء.	- 10 نقاط.
- حل مشكلة ما.	- 10 نقاط
- معطيات عن محل جديد.	- 10 نقاط.

**المصدر:** من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق الشركة.

ومن هنا نستنتج أن الراتب يختلف من بائع لآخر في الشركة "الممثل الرسمي لشركة جومبو" وذلك حسب المهارات التي يمتلكونها، ومن هناك نجد أن استخدام هذه الطريقة توضح معظم الجهود والناتج التي حققتها القوى البيعية، مما يؤدي إلى خلق المزيد من النشاط لهم، ويمكن لهذه الشركة تحسين إدارة قواها البيعية لديها من خلال عملية التحفيز ومكافأة البائعين من خلال تبني الحوافز المعنوية، حتى لو كانت في شكل رمزي، وعدم

## الفصل الثالث:

### واقع وآفاق نشاط قوة البيع في شركة جومبو

إهماله، خاصة بالنسبة للجانب النفسي للبائع، باستثناء الترقية التي كانت أكثر فاعلية في الشركة، من خلال ترقية مدير الشركة لرجل بيع بسيط إلى مسؤول تنفيذي.

#### المطلب الثالث: مراقبة وتقييم رجال البيع

قسم الرقابة الإدارية مسؤول عن مراقبة قوى البيع شركة في الشركة "الممثل الرسمي لشركة جومبو"، من خلال:

##### أولاً: مراقبة الأداء

تتم هذه المراقبة من طرف مراقبين من شركة جومبو "الجزائر" بالإضافة إلى المراقبة من طرف شركة سعيدي وذلك

بالاعتماد على عدة وسائل في المراقبة وهي : الانترنت، التطبيقات **viber, whatsapp**

1- يراقبون الشاشات ب GPS ذلك النظام المزود داخلها لمعرفة المناطق والاتجاهات التي تم الذهاب إليها من طرف قوى البيع.

2- وضع شريحة داخل كل شاحنة وذلك لمعرفة وقت إقلاعها مع معرفة السرعة، ضغط المحرك، ... الخ

3- الحصول على تقرير يومي مفصل فيه جميع تحركات الشاحنة الخاصة بنقل منتجات جومبو.

4- مراقبة غير مبرمجة تكون من طرف مسؤول المراقبة وذلك على غفلة من رجال البيع لمعرفة نظافة الشاحنة وسلامتها.

5- مراقبة نظافة العامل.

6- مراقبة كمية المنتجات التي صرح رجل البيع بتواجدها والمنتجات التي باعها.

7- تستعمل الشركة طريقة مراقبة مزدوجة، بحيث تكون من طرف آخر في الإدارة من اجل التحقق من النتائج إذا كانت صحيحة أم لا.

##### أ- أوقات وطرق المراقبة في الشركة:

- المراقبة في نصف اليوم: بحيث تكون في جمع النقاط المذكورة سابقا، وذلك من خلال ما إذا تم بيع الكمية اللازمة في ذلك الوقت، ترتيب منتجات جومبو في المحلات إذا كانت غير مرتبة، وضعها في الواجهة... الخ

ويقوم رجل البيع بإرسال النقاط التي تحصل عليها عبر تطبيق **viber**، وبالتالي يقوم المسؤول بالرد وتقديم الملاحظة خاصة لرجال البيع الذين جمعوا نقاطا اقل وإنذارهم.

- المراقبة في نهاية اليوم: وتكون بنفس الطريقة السابقة

- المراقبة الأسبوعية: وتكون بالمراقبة بشكل دوري في كل نهاية أسبوع.

## الفصل الثالث:

### واقع وآفاق نشاط قوة البيع في شركة جومبو

- المراقبة الشهرية: وتكون إما بالمكافأة أو العقوبة مع القيام باجتماع مع رجال البيع الذي جمع نقاط اقل من زملائه أو لم يجمع ومعرفة الأسباب بالإضافة إلى تقديم توصيات وإرشادات من طرف مسؤولي الشركة.
  - المراقبة السنوية: من خلالها تكون معرفة إذا تم تحقيق جميع الأهداف المسطرة أم لا.
- ثانيا: مراقبة النتائج:

- يتم إجراء هذه المراقبة بمقارنة النتائج التي حصل عليها رجال البيع مع النتائج المعيارية المحددة من خلال ما يلي:
- 1- تشمل النتائج التي حققتها القوى البيعية للشركة بشكل أساسي النتائج الكمية مثل حجم المبيعات والهامش المحقق... الخ.
  - 2- تشمل النتائج المعيارية التقديرات الأولية التي أعدتها الشركة، أو النتائج التي تم الحصول عليها من طرق قواها البيعية، أو نتائج من السنوات السابقة.
  - 3- يتم تقديم نتائج المراقبة في شكل تقرير إلى مدير الشركة، وتكون هذه النتائج إما مرضية إذا تحققت النتائج المعيارية أو تجاوزتها، وهنا يكون القرار بمكافأة قوى البيع على النتائج التي حصلوا عليها، أو غير مرضية في حالة عدم تحقيق النتائج المعيارية وهنا يقوم قسم المراقبة بإخطار البائع المسؤول عن النتائج التي تم الحصول عليها.
  - 4- تقع مسؤولية النتائج السلبية على البائع المسؤول عنها، إلا في حالات وجود ظروف منعه من أداء المهام الموكلة إليه والتي تم تقييمها مع مراعاة هذه الظروف.
- الملاحظ من خلال استقراء عملية المراقبة وتقييم رجال البيع أن الشركة "الممثل الرسمي لشركة جومبو" جد مطورة في عملية مراقبة وتقييم رجال البيع، مما يحقق لها النتائج التي ترغب في تحقيقها.

## الفصل الثالث:

## واقع وآفاق نشاط قوة البيع في شركة جومبو

### المبحث الثالث: تشخيص القوة البيعية

بعد دراستنا للسياسة البيعية المنتهجة في الشركة "الممثل الرسمي لشركة جومبو بتيارت"، قمنا بجمع بيانات قليلة جدا حول المبيعات المنجزة خلال 6 سنوات لمنتج الطماطم فقط، لانه لم يتم تزويدنا بالبيانات المتعلقة بالمنتجات الأخرى مثل مكعبات جومبو، المايونيز والعجائن، وذلك نظرا لخصوصية الشركة لمبيعات منتجاتها، وعليه سوف نتطرق في المطالب التالية لإبراز تطور المبيعات وطرق توزيعها مع معرفة آفاق تطور الشركة:

### المطلب الأول: تطور المبيعات

سوف نبين تطور مبيعات منتج الطماطم لجومبو وآفاق التطور بالإضافة إلى حجم المبيعات.

#### أولا: تطور مبيعات جومبو

في سنة 2009 كان رقم أعمال شركة جومبو أكثر من 90% على منتجات المكعبات الخاصة بالذوق، هذا ما كان يشكل خطرا على الشركة، لذلك قررت هذه الأخيرة تطوير منتجاتها وذلك بتوسيعها أكثر، سوف نبينها فيما يلي:

**1- صلصة الطماطم:** أرادت الشركة توسيع هذا المنتج، غير انه لم يلقى إقبالا من طرف المستهلك الجزائري.

**2- الطماطم المصبرة:** تعتبر من أول المنتجات التي تم إنتاجها بعد صلصة الطماطم منذ أكثر من 8 سنوات بحيث يتم تعليبها في شركة أخرى، مر منتج الطماطم المصبرة بالمراحل العادية لتطور المنتج، كانت جودتها عالية وسعرها مقبول، بشكل مرضي ومتصاعد، حقق مبيعات كبيرة جدا للشركة بطريقة غير متوقعة، فقررت الشركة مضاعفة إنتاجها، فقد استفاد هذا النوع من عدة عمليات تسويقية مما أدى إلى استهلاكه بشكل مرضي ومتصاعد، وبالتالي حقق زيادة كبيرة في المبيعات للشركة بطريقة غير متوقعة، وفي 2020 قررت الشركة التي تقوم بتعليب الطماطم المصبرة لشركة جومبو غلق مصنعها وذلك لظروف اقتصادية والتي كانت تعتبر من بين الشركات المنافسة لها، مما أدى إلى زيادة الطلب على طماطم جومبو لان البعض قام باستهلاكها كبديل لمنتج طماطم الشركة المنافسة التي أغلقت.

**3- مايونيز:** يتم تعليبها في شركة أخرى أيضا وتعتبر من بين المنتجات التي لقيت راجا كبيرا في السوق الجزائري، لذا قررت الشركة مضاعفة مبيعاتها بحيث خصصت ميزانية ضخمة وقامت بتجربة عدة عمليات تسويقية في ولاية تيارت من بينها الترويج، الإشهار في الإذاعة والتلفزيون، بالإضافة إلى تخفيضات متنوعة، قررت الشركة ما إذا نجحت هذه التجربة تعميمها على باقي الولايات، وبالفعل لقيت راجا كبيرا في ولاية تيارت

## الفصل الثالث:

### واقع وآفاق نشاط قوة البيع في شركة جومبو

مما أدى إلى زيادة معتبرة في مبيعاتها لان المنتج وصل إلى مرحلة النضج، ونظرا لظهور الأزمة الاقتصادية "كورونا" تم غلق أيضا الشركة التي تقوم بالتعليب والى يومنا هذا لم تتفق الشركة مع أي شركة أخرى للتعليب.

**4- جومبو MIX:** أي مزج أذواق جومبو لازال في مرحلة النمو، نتائج مبيعاتها مقبولة.

**5- عجائن سريعة الطهي "شعيرية":** كان يتم تعليبها أيضا بنفس طريقة تعليب المنتجات السابقة، إلا أن شركة جومبو لم تتفق مع الشركة التي تقوم بالتعليب ونظرا لحصول هذا المنتج على حصة سوقية في السوق الجزائري قررت الشركة شراء مصنع خاص بها من أجل تعليب هذه العجائن، بعدها قامت بإنتاج أنواع أخرى من هذا المنتج وقررت شراء مصنع آخر من اجله.

#### ثانيا: آفاق تطور شركة جومبو

تسعى جومبو كغيرها من الشركات إلى تطوير منتجاتها وتوسيعها، كإيجاد أفكار ومبادرات وأنشطة من شأنها أن تساهم في تطويرها، واستكشاف فرص جديدة في الأسواق، مما يزيد من كفاءتها، وبالتالي يضمن زيادة الأرباح وتطوير نشاط الشركة وزيادة الربحية من خلال اتخاذ القرارات التجارية المناسبة، وذلك من خلال القيام بالأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف الموضوعية، على النحو التالي:

**1- المبيعات:** وذلك من خلال التركيز على القوى البيعية والأسواق المناسبة واستهدافهم من خلال تطوير استراتيجيات المبيعات.

**2- التسويق:** ويتم ذلك من خلال وضع الإعلانات التي تهدف لتحقيق المبيعات من خلال تخصيص ميزانية خاصة لهم.

**3- شراء مصانع خاصة بها للتعليب:** نظرا لعدم استفادة شركة جومبو من الشراكة مع الشركات التي تقوم بتعليب منتجاتها كالطمطم والمايونيز، تقوم الشركة بدراسة اختيار المشاريع التي ستساهم في تحقيق أهدافها وهي شراء أو بناء مصانع خاصة بها من اجل تعليب منتجاتها بنفسها وذلك لتفادي أي مشاكل قد تواجهها مع الشركات الأخرى.

**4- طريقة ما قبل البيع:** بحيث يتم الاتصال بأصحاب المحلات لمعرفة الكميات التي يحتاجونها، أو بإرسال سيارة إلى جميع المحلات وتسجيل طلبيات حول الكميات التي يريدونها، وفي اليوم التالي تقوم الشركة بتوزيع المنتجات التي تم الطلب عنها فقط.

## الفصل الثالث:

## واقع وآفاق نشاط قوة البيع في شركة جومبو

ثالثا: حجم مبيعات جومبو طماطم نوضحها في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-3) حجم ونسبة مبيعات جومبو طماطم

السنوات	الكمية (طن)	النسبة المئوية
2015	53	12,10%
2016	48	10,95%
2017	46	10,50%
2018	58	13,44%
2019	90	20,54%
2020	143	32,64%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق الشركة

يمثل الجدول نسبة تغيرات حجم مبيعات الطماطم للشركة خلال 6 سنوات الأخيرة، حيث نلاحظ تفاوت في النسب المئوية وهذا راجع إلى اختلاف الطلب على المنتج خلال كل سنة ففي سنتي 2016 و 2017 كان هناك انخفاض واضح في نسبة المبيعات التي كانت 10,95% و 10,50%، ثم ارتفعت النسب في السنوات الأخيرة بشكل جد متزايد والتي كانت في سنوات 2018، 2019 و 2020 ب 13,44%، 20,54% و 32,64% والتي تعتبر أعلى نسبة في السنوات الأخيرة وهذا بسبب زيادة الطلب عليه، يدل ذلك على رضا المستهلك بهذا المنتج مما ينتج عنه تحقيق الأرباح للشركة.

## الفصل الثالث:

### واقع وآفاق نشاط قوة البيع في شركة جومبو

#### المطلب الثاني: طرق توزيع المبيعات

توجد ثلاث طرق طريقة تعتمد عليها الشركة وتنوي الاعتماد في المستقبل على الطرق الأخرى سوف نبينها كما يلي:

**أولاً: طريقة ل Cash van:** وتكون بذهاب رجل البيع واخذ المنتجات في الشاحنة والمرور بالمحلات دون اخذ طلبيات مسبقة، بحيث يقوم رجل البيع بسؤال أصحاب المحلات إذا كانوا بحاجة إلى الشراء أم لا وهي الطريقة التي تعتمد عليها الشركة الموزعة لمنتجات جومبو.

#### 1- من مزايا هذه الطريقة ما يلي:

أ- عرض السلع.

ب- التعريف بالمنتجات الجديدة.

ج- التزام رجل البيع بالرسومية مع الزبون.

#### 2- أما من عيوب هذه الطريقة ما يلي:

أ- ضياع الوقت بسبب المرور بجميع المحلات التي ترغب بالشراء والتي لا تريد الشراء.

ب- عدم معرفة أصحاب المحلات بقدوم منتجات جومبو ويمكن أن لا تتوفر لديهم المبالغ الكافية للشراء.

ج- عدم معرفة الكميات اللازمة التي يمكن توزيعها.

د- تعدد المنتجات وكل منتج يحتوي على عدة أنواع، لذلك لا يمكن معرفة أي نوع يجب توزيعه.

**ثانياً: طريقة ما قبل البيع:** على عكس طريقة ل cash van في هذه الطريقة يتم الاتصال بأصحاب المحلات لمعرفة الكميات التي يحتاجونها، أو بإرسال سيارة إلى جميع المحلات وتسجيل طلبيات حول الكميات التي يريدونها، هذه الطريقة تنوي الشركة الموزعة لمنتجات جومبو اعتمادها فيما بعد.

#### 1- ومن مزايا هذه الطريقة ما يلي:

أ- ربح الوقت.

ب- الحمولة تكون مضبوطة.

ج- بيع الكمية الكاملة التي تم نقلها.

#### 2- أما من عيوب هذه الطريقة ما يلي:

أ- التكلفة، بحيث يمكن أن تذهب كل الشاحنات من اجل منتج واحد أو نوع واحد.

ب- يمكن أن لا يلتزم صاحب المحل بالموعد المحدد.

## الفصل الثالث:

### واقع وآفاق نشاط قوة البيع في شركة جومبو

ثالثا: طريقة المزج: بحيث تتم هذه الطريقة بالمزج بين الطريقتين السابقتين، وذلك نظرا لتنوع المنتجات في جومبو يتم استعمال طريقة ما قبل البيع بالإضافة إلى طريقة ل Cash van معا. تتجه الشركة إلى استعمال طريقة ما قبل البيع أكثر.

### المطلب الثالث: مناطق توزيع منتجات جومبو

يكون التوزيع في 30 منطقة بين ولايتي تيارت وتيسمسيلت ب 3 شاحنات، كل شاحنة يكون فيها الموزع ومساعدته وبالتالي فإن مجموع رجال البيع المكلفون بالتوزيع هو 6، أما بالنسبة للمناطق فكل منطقته لها رقم تعريف خاص بها بحيث يقوم المسؤول يوميا بإرسال قائمة عبر رسالة نصية لكل رجل بيع تحتوي على أرقام التعريف لكل منطقة، وتختلف نقاط التوزيع من منطقة إلى أخرى مثل المحلات الكبيرة والمتوسطة والصغيرة، ويكون التوزيع في كل أيام الأسبوع ما عدا يوم الخميس والجمعة، سوف نوضح ذلك في الجداول التالية:

## الفصل الثالث: واقع وآفاق نشاط قوة البيع في شركة جومبو

الجدول رقم (3-4) مناطق التوزيع في الأسبوع الأول لشركة جومبو

أيام التوزيع	مناطق التوزيع	عدد المحلات	ترتيب المناطق
السبت	عين ذهب + النعيمة	69	01
الأحد	تاخمرت، عين الحديد + فرندة	70	02
الاثنين	تيارت منطقة 5أ+2أ +منطقة 6	76	03
الثلاثاء	واد ليلي+قرطوفة + تيارت منطقة 5ب+منطقة 2ب	60	04
الأربعاء	تيسمسيلت 1 + ولاد بسام	65	05

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق الشركة.

الجدول رقم (3-5) مناطق التوزيع في الأسبوع الثاني

أيام التوزيع	مناطق التوزيع	عدد المحلات	ترتيب المناطق
السبت	فرندة 1	56	06
الأحد	فرندة 2	44	07
الاثنين	تيارت 2أ + 5أ	28	08
الثلاثاء	تيارت 2ب + 5ب	46	09
الأربعاء	تيسمسيلت 2 + عماري	59	10

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق الشركة

## الفصل الثالث:

### واقع وآفاق نشاط قوة البيع في شركة جومبو

الجدول رقم (3-6) مناطق التوزيع للأسبوع الثالث

أيام الأسبوع	مناطق التوزيع	عدد المحلات	ترتيب المناطق
السبت	تيارت	24	11
الأحد	تيارت 1 + كارمان	43	12
الاثنين	رشايقة + شلالة + طاقين	94	13
الثلاثاء	حمادية + مهديّة	86	14
الأربعاء	تيسمسيلت + سيدلحسني + مغيلة	27	15

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق الشركة

الجدول رقم (3-7) توزيع المبيعات للأسبوع الرابع

أيام التوزيع	مناطق التوزيع	عدد المحلات	ترتيب المناطق
السبت	تيارت + تيارت	25	16
الأحد	تامدة + الرحوية + مشرع الصفا	70	17
الاثنين	بوقارة + خميسي + تيارت	55	18
الثلاثاء	بوشقيف + الدحموني + عين دزاريت	96	19
الأربعاء	تيسمسيلت + السبعين + سي حواس	27	20

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق الشركة.

## الفصل الثالث:

### واقع وآفاق نشاط قوة البيع في شركة جومبو

الجدول رقم (3-8) مناطق التوزيع للأسبوع الخامس

أيام التوزيع	مناطق التوزيع	عدد المحلات	ترتيب المناطق
السبت	سيدي عبد الرحمان + عين كرمس	30	21
الأحد	تيارت 04 أ + تيارت 03 أ	60	22
الاثنين	تيارت 04 ب + تيارت 07	103	23
الثلاثاء	سوقر 1 + سيدي عبد الغاني	81	24
الأربعاء	سوقر 2 + عين مصباح	71	25

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق الشركة

الجدول رقم (3-9) مناطق التوزيع للأسبوع السادس

أيام التوزيع	مناطق التوزيع	عدد المحلات	ترتيب المناطق
السبت	الثنية + العيون	25	26
الأحد	مدرسة + لوهو + ملاكو	57	27
الاثنين	تيارت أ 03 + 04 أ	35	28
الثلاثاء	تيارت 03 ب + تيارت 4 ب	45	29
الأربعاء	البرج + تملاحت + لارجام	100	30

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق الشركة

ومنه نستنتج أن لكل أسبوع مجموعة من التعاملات لرجال البيع الستة نوضحها فيما يلي:

## الفصل الثالث:

### واقع وآفاق نشاط قوة البيع في شركة جومبو

أولاً: إجمالي تعاملات الأسبوع الأول: يتعامل رجال بيع شركة جومبو لفرع تيارت ب 340 تعاملات فالأسبوع الأول يعتبر عدد كبير مقارنة بالعدد الإجمالي للهم وهو 6 بائعين.

ثانياً: إجمالي تعاملات الأسبوع الثاني: ينخفض عدد التعاملات في الأسبوع الثاني ليصل إلى 233 تعاملات.

ثالثاً: إجمالي تعاملات الأسبوع الثالث: 274 تعاملات.

رابعاً: إجمالي تعاملات الأسبوع الرابع: 284 تعاملات.

خامساً: إجمالي تعاملات الأسبوع الخامس: 345 تعاملات.

سادساً: إجمالي تعاملات الأسبوع السادس: 262 تعاملات.

بالتالي فإن العدد الإجمالي لتعاملات 6 أسابيع هو 1738، من الملاحظ من الجداول السابقة أن مناطق التوزيع وعدد التعاملات بها أكثر بكثير من رجال البيع الذين يقومون بالتوزيع لها وعددهم 6 في 3 شاحنات كل شاحنة يكون فيها البائع ومساعدته، بحيث يعتبر عدد قليل جداً، وهذا يعني انه على الشركة مضاعفة حجم قواها البيعية.

## الفصل الثالث:

## واقع وآفاق نشاط قوة البيع في شركة جومبو

### الخلاصة:

من خلال تشخيص قوى البيع في الشركة التي توزع منتجات جومبو بولاية تيارت وسياسات البيع التي تتبناها، خاصة فيما يتعلق بالمبيعات من خلال الموزعين، وجدنا أن هذه الشركة قد وسعت حصتها السوقية مقارنة بالسنوات السابقة، وقد حققت مبيعات كبيرة بتنوع منتجاتها، حيث زادت المبيعات بمعدل مرتفع للغاية، تبنت هذه الشركة إستراتيجية دفع المنتج نحو الزبون من خلال تحفيز القوى لديها لتحقيق أعلى حصص مبيعات بفضل العمولات المدفوعة لها، لكن هذا لا يعني أن الشركة لا تعاني من الضغوط والعقبات التي حالة إلى حد ما من نشاطها البيعي.

خاتمة عامة

## خاتمة عامة

من خلال دراستنا لموضوع الشركات التجارية وإشكالية مهارات القوة البيعية، يتضح لنا أن تطبيق هاته الأخيرة له أهمية كبيرة في تطوير الشركات التجارية وتحسينها، من خلال الإدارة والتنظيم الجيد لرجال البيع، حاولنا تجسيد هذه الدراسة في شركة لتوزع منتجات جومبو بولاية تيارت، وذلك لمعرفة مدى تطبيقهم لمفهوم قوى البيع، والتعرف بدقة على مهامهم ومسؤولياتهم.

وبذلك يمكن القول أن الشركة التجارية هي المسؤولة عن تطوير أنشطتها وتحقيق جميع أهدافها من خلال اهتمامها بإدارة القوى البيعية الخاصة بها والتي تعتبر سياستها المتميزة بالاتصال المباشر مع الزبائن جزءاً من سياساتها الحديثة التي يمكن الاعتماد عليها في مواجهة المنافسة وضمان بقاء الشركة واستدامتها، ونظراً لتكاليفها المرتفعة والتي تتطلب اهتماماً مستمراً وعناية متواصلة لان ضمان نجاحها في تحقيق الاستراتيجيات التسويقية للشركة يعتمد على القواعد العلمية في تسييرها.

### اختبار الفرضيات:

من خلال النتائج التي توصلنا لها في بحثنا هذا يمكن اختبار الفرضيات التي قمنا بطرحها في بداية بحثنا هذا كما يلي:

بالنسبة للفرضية الأولى: نؤكد صحتها كون القوة البيعية فعلاً أداة فعالة في تنشيط المبيعات بالنسبة للشركات التجارية والاقتصادية عموماً.

أما الفرضية الثانية: نؤكد صحتها أيضاً كون الشركات التجارية تعتمد في نشاطها البيعي على قوة البيع وتراهن على نجاحها في مضاعفة مبيعاتها.

وأخيراً الفرضية الثالثة: والتي نؤكد صحتها أيضاً لأنه فعلاً الشركات التجارية الخاصة تولى الأهمية القصوى لقوة البيع في سياستها التجارية على عكس الشركات التجارية العامة.

### النتائج:

النتائج التي قمنا باستنتاجها تتمثل في:

- حاجة الشركات التجارية إلى التركيز أكثر على جهود ومهارات قواها البيعية من أجل تحقيق أهدافها.
- قوى البيع هي أداة اتصال بين المنتج والمستهلك، ممثلة في مجموعة من الأشخاص الذين يقومون بمهمة الاتصال والمبيعات من أجل زيادة حجم المبيعات للشركة.
- يشمل نشاط إدارة المبيعات إدارة فريق قوى البيع وتنظيم عملها.

## خاتمة عامة

- تؤثر وظائف القوة البيعية على علاقة الزبون بالشركة.

### التوصيات:

- نظرا لمؤشرات النمو والتميز التي قامت شركة جومبو بتحقيقها في السنوات الأخيرة، يجب أن تستمر في مواصلة هذا النمو لما له من تأثير إيجابي على البقاء والاستمرارية.

من خلال الدراسة النظرية والميدانية، اتضح لنا أن مهارات البيع لها دور كبير في تحقيق التميز في خدمة الزبائن، لذلك يجب أن يكون أداء رجل البيع أفضل لتقديم خدمات عالية الجودة ومتميزة لزبائنه، مع أخذ دورات تدريبية في عدة مجالات بما في ذلك: كيفية التعامل مع اعتراضات الزبائن، وكيفية عقد اتفاقية مبيعات ناجحة، وكيفية التعامل مع لغة الجسد، وفن الحوار، والتواصل الفعال، وخصائص رجل البيع المتميز والناجح.

- إذا كانت الشركة ترغب في التقدم والتفوق في خدمة عملائها وكسب رضاهم والاحتفاظ بهم على المدى الطويل، فعليها تدريب فرق مبيعاتها ومباشرتها في وسائل إقامة علاقات جيدة مع الزبائن بشكل عام، واكتساب مهارات البيع على وجه الخصوص، بما في ذلك مهارات الاتصال، ومهارات التعامل مع الاعتراضات، ومهارات إدارة سلوك الزبائن، لما لهذه المهارات من علاقات قوية والتأثير الإيجابي على تحقيق التميز وخدمة الزبائن.

- تحلي رجال البيع بالكفاءة المهنية والجدية والانضباط في العمل واللباقة في الحديث.

### آفاق الدراسة:

لقد تناولنا في بحثنا هذا الجوانب المهمة لدور القوى البيعية غير أننا لم نتطرق لبعض الجوانب الأخرى، ومن أجل فتح مجال البحث في هذا الميدان الشاسع خاصة في ظل انفتاح الأسواق، ندرج بعض العناوين التي قد تكون صرحا لبحوث مستقبلية ندونها كما يلي:

- إضافة مهارات البيع الأخرى مثل مهارات الإقناع ومهارات التفكير المنهجي ومهارات الرد على المكالمات الهاتفية ومهارات إدارة القابلية البيعية ومهارات إدارة الوقت وما إلى ذلك.

- تطبيق النموذج المقترح على مهارات البيع للعاملات من النساء في مجال البيع ومقارنة هذه المهارات بمهارات الرجال العاملين في المتاجر، مع مقارنة تأثير جميع مهارات البيع لدى النساء والرجال في تحقيق التميز في الخدمة بتجاوز توقعات العملاء.

- دور مهارات الإقناع في نجاح المعاملات التجارية.

- المقابلات البيعية الناجحة ومدخل لتطوير القدرة التنافسية.

قائمة المصادر

والمراجع

## قائمة المصادر والمراجع

أولاً: باللغة العربية

### 1- الكتب:

- إسماعيل عرباجي، اقتصاد المؤسسة، الطبعة الثانية، دار المحمدية العامة، الجزائر، بدون سنة نشر.
- إسماعيل محمد السيد، محمد أحمد حسان، مبادئ التسويق، د.ط، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2015م.
- إيناس رأفت شومان، التسويق وإدارة الإعلان، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر، عمان، 2010م.
- بشير عباس العلاق، علي محمد ربابعة، الترويج والاعلان التجاري، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية، عمان، 2008م.
- بشار يزيد الوليد، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009م.
- ثامر البكري، الاتصالات التسويقية والترويج، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر، 2006م.
- ثامر البكري، التسويق "أسس ومفاهيم معاصرة"، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، 2006م.
- ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- جلال إبراهيم العبد، إدارة الأعمال مدخل اتخاذ القرارات وبناء المهارات، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003.
- حسين حريم، إدارة المنظمات (منظور كلي)، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003 .
- حمدي فؤاد علي، التنظيم والإدارة الحديثة، دار النهضة العربية، بيروت، 1981م.

## قائمة المصادر والمراجع

- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2000.
- زكريا أحمد عزام وآخرون، مبادئ التسويق الحديث، الطبعة الأولى، دار الميسر للنشر والتوزيع، عمان، 2008م.
- سعيد مؤيد السالم، نظرية المنظمة: الهيكل والتصميم، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، بدون سنة نشر، عمان، 1999م.
- سعيد يوسف البستاني، قانون الأعمال والشركات، القانون التجاري العام، الشركات التجارية، الحساب الجاري والسندات القابلة للتداول، د. سنة، لبنان.
- سلمان بوذياب، القانون التجاري، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1995.
- سمير العبدلي، قحطان العبدلي، الترويج والاعلان، دار زهران للنشر، عمان، 2009م.
- صديق محمد عفيفي، إدارة الأعمال في المؤسسات المعاصرة، د طبعة، كتبة عين الشمس والمكتبات الأخرى، القاهرة، 2003م.
- صلاح الشنواني، الإدارة التسويقية الحديثة: المفهوم والإستراتيجية، د طبعة، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2000م.
- عبد الحميد الشواربي، موسوعة الشركات التجارية، (شركات الأشخاص والأموال والاستثمار)، د. طبعة، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 2003م.
- عبد الحميد المنشاوي، التعليق على القانون التجاري الجديد رقم 17 في ضوء الفقه والقضاء، مصر، د. سنة.

## قائمة المصادر والمراجع

- عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998م.
- عبد الغفار حنيفي، عبد السلام أبو قحف، التنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1996م.
- العربي دخوس، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، مطابع جامعة منتوري، مطابع جامعة منتوري، قسنطينة، سبتمبر، 2001م.
- علي عبد الرضا الجياشي، التسعير "مدخل تسويقي"، جبهة للنشر والتوزيع، عمان، 2002م.
- علي فلاح الزعبي، إدارة الترويج والاتصالات التسويقية، دار صفاء، عمان، 2009م.
- علي فلاح الزعبي، إدارة التوزيع، الطبعة الاولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2010م.
- عمر السعيد وآخرون، مبادئ الإدارة الحديثة، الطبعة الأولى، مكتبة دار الثقافة الحديثة للنشر والتوزيع، عمان، 2003م.
- عمورة عمار، الوجيز في القانون التجاري الجزائري،، دار المعرفة، الجزائر، دسنة.
- فريد فهمي زيارة، المبادئ والأصول للإدارة والأعمال، الطبعة الرابعة، مطبعة الشعب، عمان، الأردن، 2004م.
- فوزي محمد سامي، الشركات التجارية "الأحكام العامة والخاصة دراسة مقارنة"، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والإنتاج، الجزء3، الأردن، 1996م.
- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، الطبعة الثانية، المؤسسات الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 2002م.

## قائمة المصادر والمراجع

- محمد أمين السيد علي، أسس التسويق، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012م.
- محمد سويلم، الإدارة في القرن الحادي والعشرين، دون بلد، دون دار نشر.
- محمد الصيرفي، البيع الشخصي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2001م.
- محمد عبيدات وآخرون، إدارة المبيعات والبيع الشخصي، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر، عمان، 2008م.
- محمد عمر الطنوبي، نظريات الاتصال، الطبعة الأولى، مكتبة ومطبعة الإشعاع، مصر، الإسكندرية، 2001.
- محمد فريد الصحن، إسماعيل السيد، التسويق "وجهة نظر معاصرة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001م.
- محمد فريد الصحن، التسويق "المفاهيم والاستراتيجيات"، الطبعة الأولى، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2013م.
- محمد منير حجاب، الموسوعة الإعلامية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003م.
- محمود حاسم الصمعيدي، ردينا عثمان يوسف، إدارة التسويق، الطبعة الأولى، دار المناهج، الأردن، 2006م.
- محمود سليمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة 6، دار حامد للنشر والتوزيع، 2013م.
- موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2002م.

## قائمة المصادر والمراجع

- ناجي معلا ورائف توفيق، أصول التسويق، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، 2008م.

ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، الطبعة الأولى، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2008م.

نبيل الجواد، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الطبعة الأولى، المؤسسة الجامعة للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2006م.

- أطروحات الدكتوراه ورسائل جامعية:

إبراهيم بختي، دور الانترنت في مجال التسويق، دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003م.

عثماني عياشة، دور التسويق في زيادة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011.

كوسة ليلي، واقع وأهمية الإعلان في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008م.

محمد لعربي، تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على البناء التنظيمي للمؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص اقتصاد صناعي، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2011-2012م.

- المقالات العلمية:

جبار بوكثير، القوى البيعية في المؤسسة الاقتصادية "الأهمية والأهداف"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، أم البواقي، الجزائر، العدد06، 2011م.

## قائمة المصادر والمراجع

---

عمار زيتوني، مصادر تمويل المؤسسات مع مصادر التموين البنكي، مجلة الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد6، مارس 2006م.

– المؤتمرات والملتقيات:

محمد الهادي مباركي، المؤسسة المصغرة ودورها في التنمية، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، الأغواط، 8-9 أفريل 2002م.

ثانيا: باللغة الأجنبية

### Livres

Henry MINTZBERG, **Structure et Dynamique des Organisations**, Treizième Tirage, édition Organisations, Paris, France, 1999.

Henry mintzberg, **structure et dynamiques de l'organisation**, 18ème Tirage, édition d'organisation, 2005.

Kotler, P. and Armstrong, G. (2004) **Principles of Marketing** , 10th Edition, Pearson-Prentice Hall, New Jersey

Philip kotler and Gray Armstrong ,principles of marketing ninth Edition, 2001

ثالثا: مواقع الانترنت

<https://iefpedia.com/arab/?p=31819>

<https://www.sndl.cerist.dz/>

الملاحق

الملحق رقم 01: حجم مبيعات منتج جومبو طماطم

	A	B	C
1	<b>ANNEE</b>	<b>VENTES</b>	<b>UNITE</b>
2	<b>2015</b>	<b>53</b>	<b>Tonne</b>
3	<b>2016</b>	<b>48</b>	<b>Tonne</b>
4	<b>2017</b>	<b>46</b>	<b>Tonne</b>
5	<b>2018</b>	<b>58</b>	<b>Tonne</b>
6	<b>2019</b>	<b>90</b>	<b>Tonne</b>
7	<b>2020</b>	<b>143</b>	<b>Tonne</b>
8			
9			
10			

الملحق رقم 02: بعض العروض المقدمة من طرف شركة جومبو

عرض خاص

**PROMO**

كمية محدودة

TELEPHONE: 05 50 41 75 08 & 05 50 41 75 09

أرباح

VMS DRIVER

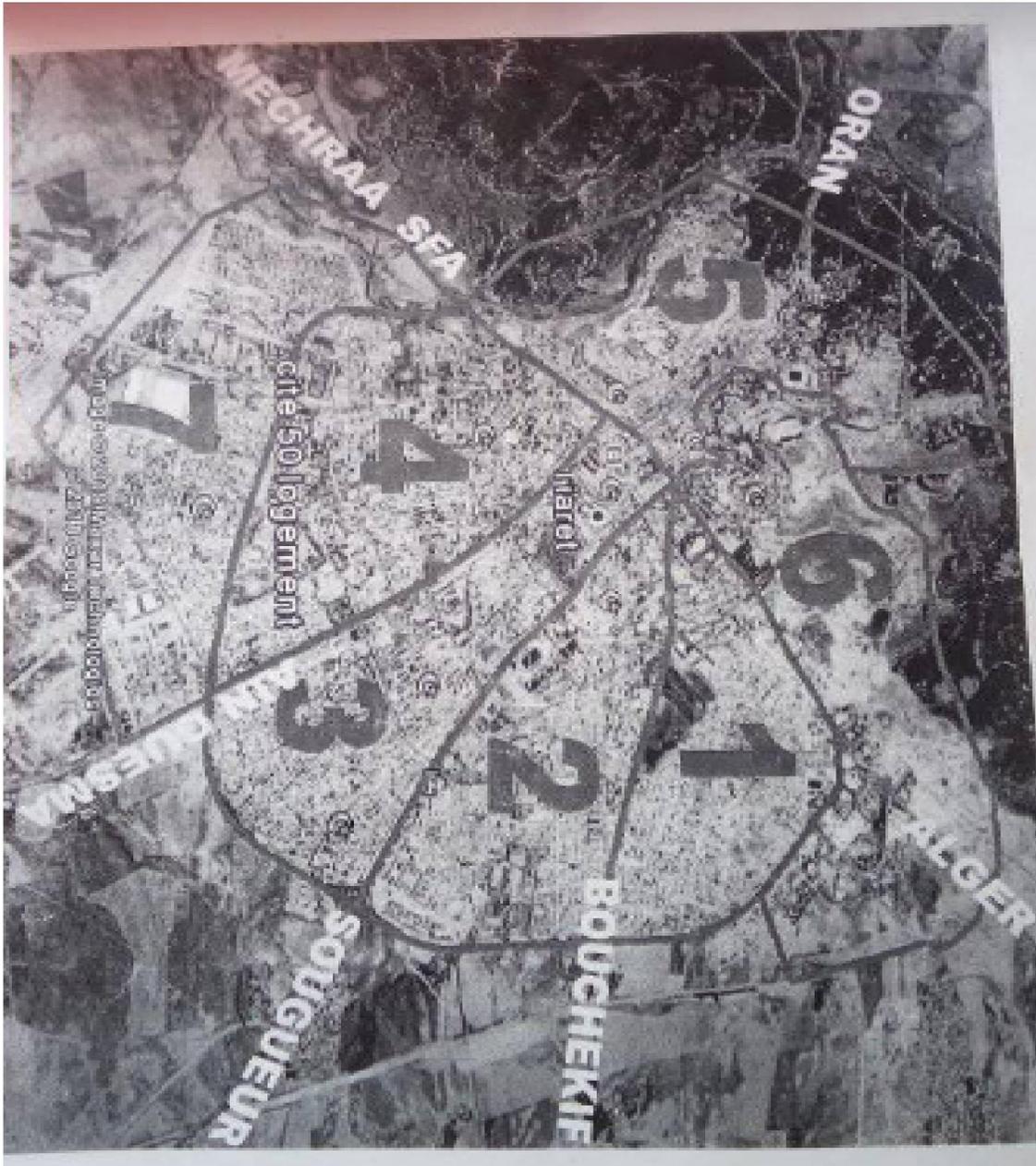
أشري

270.000 دج

400 كرتون

TELEPHONE: 05 50 41 75 08 & 05 50 41 75 09

الملحق رقم 03: مناطق توزيع منتجات جومبو داخل ولاية تيارت



## الملخص:

في بحثنا هذا تطرقنا إلى احد المواضيع الهامة والأساسية في مجال التسويق بشكل عام والترويج على شكل الخصوص، ألا وهو إدارة مهارات القوة البيعية والدور الذي تلعبه في تحقيق أهداف الشركات التجارية في بيئة الأعمال المعاصرة، حيث تطرقنا إلى طبيعة المهارات الواجب توفرها لدى رجال البيع وهي مهارات الاتصال، مهارات التعامل مع الزبائن، وتحقيق رضاهم وبالتالي زيادة ولائهم، هذا الأخير يساعد الشركة على تحسين مردوديتها المالية، وتعتبر إدارة القوة البيعية من الانشغالات الهامة التي تحتل حيزا كبيرا في الاستراتيجيات التسويقية للشركات الاقتصادية العمومية منها والخاصة غير انه وحسب دراستنا الميدانية لاحظنا أن هذا الاهتمام متباين بين الشركات التجارية الخاصة، حيث تولي هته الأخيرة أهمية أكبر للقوة البيعية التي فعلا مكنتها من اكتساح السوق، اكتساب الزبائن، تحسين وترقية مبيعاتها لكل المنتجات التي تعمل على تسويقها.

## Summary :

In this research, we have dealt with one of the most important and fundamental topics in the field of marketing in general and promotion in particular, which is the management of sales power skills and the role they play in achieving businesses goals in the contemporary business environment. In our research, we looked at the nature of the skills that should be provided by salesmen : communication skills, customer skills, satisfaction and thus increased loyalty. The latter helps the company to improve its financial benefits. Selling power management is one of the important concerns that occupy a significant place in the marketing strategies of public and private economic companies. However, according to our field study, this interest varies among private businesses.