

## إدارة المبيعات

## Sales Management

---

تغريد السيد

كلية ريادة الأعمال – بكالوريوس إدارة أعمال



- **المحور الأول: البيع الشخصي:**
  - إدارة القوى البيعية
  - وظائف مندوب البيع
  - خصائص مندوب البيع الناجح
  - مراحل العملية البيعية
- **المحور الثاني : اختيار وتعيين القوى البيعية :**
  - أنشطة توظيف القوى البيعية
  - خطوات اختيار مندوب البيع



## المخرجات المتوقعة من الدرس

- التعرف على مفهوم البيع الشخصي
- التعرف على وظائف مندوب البيع
- التعرف على خصائص مندوب البيع الناجح
- فهم مراحل العملية البيعية
- التعرف على تدريب القوى البيعية
- فهم خطوات اختيار مندوب البيع



تعمل المنظمات على تحقيق اتصال مباشر وغير مباشر بالزبائن الحاليين والمرتقبين لتعريفهم بمنتجاتها وحثهم وإقناعهم على شرائها ومدى الاستفادة منها. ويعتبر البيع الشخصي أحد أهم الأنشطة التي تستخدمها الشركات في علاقتها مع عملائها سواء في سوق المستهلكين النهائين أو في سوق المشترين الصناعيين، وهو من وسائل الاتصال المباشرة مع الزبائن والأكثر وصولاً إلى تحديد حاجات الزبائن والتعامل معهم وتزويدهم بالمعلومات عن السلع والخدمات وحثهم على اتخاذ قرار الشراء، ونظراً لأهمية العلاقة المباشرة مع العملاء، فإن الكثير من الشركات تولي هذا النشاط أهمية بالغة للوصول إلى مستوى أفضل من الأداء يؤدي إلى زيادة المبيعات ويعكس صورة إيجابية عن هذه الشركات في مجتمعاتها.



- **مفهوم البيع الشخصي:**
- يمكن تعريف البيع الشخصي بأنه عملية البحث عن عملاء لهم حاجات أو رغبات محددة ومساعدتهم في إشباع تلك الحاجات، وإقناعهم لاتخاذ القرار المناسب لشراء الماركة من السلعة أو الخدمة التي تتفق مع أذواقهم وإمكاناتهم الشرائية.
- وتعتبر عملية التبادل السمعي والاتصال المباشر ما بين البائع والمشتري من أول الأنشطة التسويقية التي تم التعامل بها، ولقد تطور هذا النشاط تطوراً كبيراً نتيجة التطور الحاصل في البيئة المحيطة وال حاجات والرغبات للزبائن والمنظمات ومع اشتداد المنافسة، وزيادة العرض السمعي، وبعد المسافة ما بين المنتج والمشتري، بدأت وظيفة الترويج بالظهور وتضمنت وظيفة البيع الشخصي بالإضافة للعناصر الأخرى الإعلان تنشيط المبيعات - العلاقات العامة - الدعاية)



وهنا أصبحت إدارة التسويق من الإدارات الأساسية في الهيكل التنظيمي لأي منظمة من أجل:

- ✓ القيام بالحملات الترويجية لإقناع المستهلكين على الشراء.
- ✓ ظهور سوق المشترين لتفوق العرض على الطلب.

أصبح دور البيع الشخصي أبعد من عملية إقفال عملية البيع ليذهب إلى التوجّه نحو بناء علاقات بيعية مربحة وعلى المدى الطويل، من خلال التفاعل مع الزبائن وتزويدهم بالمعلومات والإجابة على جميع استفساراتهم، بحيث تتم تلبية حاجاتهم ورغباتهم والتأثير على مواقفهم، وتحفيزهم ومساعدتهم على اتخاذ قرار الشراء.



## البيع الشخصي و إدارة المبيعات

- يلعب البيع الشخصي دوراً رئيسياً في تحقيق أهداف إدارة المبيعات من خلال ما يلي:
  - ١- زيادة الجهد المبذولة لبناء علاقة طويلة الأمد مع الزبائن لضمان المستقبل.
  - ٢- التغييرات في البيع الشخصي التقليدي وفي نشاط إدارة المبيعات يحتاج إلى دعم ومشاركة القوى البيعية.
  - ٣- إن إدارة القوى البيعية تلعب دوراً مهماً في إنجاح البيع الشخصي.
  - ٤- دور القوى البيعية هو توجيه المندوبين للاهتمام بالمشتري وبناء علاقة قوية بين البائع والمشتري بدلاً من التركيز على إنجاز الصفقة فقط.



## البيع الشخصي و إدارة المبيعات

- ٥- توفر إدارة المبيعات رجال بيع أكفاء لإنجاح عملية الاتصال بالزبائن وتحقيق الأهداف البيعية.
- ٦- توفر إدارة المبيعات جميع المستلزمات الازمة لإنجاح البيع الشخصي افراد، خدمات، متاجر
- ٧- تخصيص الميزانية الازمة لإنجاح البيع الشخصي.
- ٨- تحديد مبدأ التحفيز الازم والمناسب.
- ٩- تحديد العلاقات بشكل واضح ما بين العاملين في البيع الشخصي وإدارة المبيعات.



## البيع الشخصي و إدارة المبيعات

- ١٠ - وضوح أهداف إدارة المبيعات يسهل ويساعد رجال البيع على تحقيقها.
- ١١ - واقعية أهداف إدارة المبيعات تحفز رجال البيع على العمل وتمنع أو تخفف الفشل.
- ١٢ - إن إنجاح البيع الشخصي يعني نجاح إدارة المبيعات.
- ١٣ - إقفال عملية البيع وإتمام التبادل المطلوب.



**يجب أن يفهم البيع الشخصي من خلال تحليل الخطوات التالية والتي تمثل ديناميكية هذه الوسيلة البيعية:**

**الخطوة الأولى:** ترتبط بالبحث عن العميل المرتقب ومحاولته تأهيله أو جعله قادرًا على الشراء أو اتخاذ قرار الشراء وذلك من خلال معرفة رغبته وقدرته الشرائية والسلطة التي يتمتع بها في اتخاذ قرارات الشراء.

**الخطوة الثانية:** محاولة بناء اتصال هادف وعلاقات جيدة مع العميل وبناء ولاء لمنتجات المؤسسة.

**الخطوة الثالثة:** تتمثل في الأسلوب المتبعة من المندوب في عرض وتقديم المنتج

**الخطوة الرابعة:** تتمثل في كيفية التعامل مع استفسارات أو اعتراضات العميل.



**الخطوة الخامسة:** تتمثل في النتيجة النهائية للعملية البيعية أي كيفية الوصول إلى قرار نهائي

من قبل العميل وهذا ما يعرف باسم إقفال العملية البيعية.

**الخطوة السادسة (النهائية):** تتمثل في المتابعة للاستفادة من التجربة مع هذا العميل ومحاولة تصحيح الانحرافات إن وجدت عند الاتصال بعميل آخر بشكل عام، يجب أن لا تتوقف عملية المتابعة بل يجب التأكد من أن العميل حصل على ما يريد من الوقت المحدد وبالكمية التي طلبها، وإن هذا العميل حقق الإشباع الذي أراد.



تختلف وظائف مندوب البيع وفقاً لإمكانيات وقدرات مندوب البيع نفسه أو السلع والخدمات المراد تسويقها. وعلى الرغم من ذلك، هناك بعض القواعد العامة التي تحدد أدوار مندوب البيع ومهامهم كما يلي:

١- تحديد احتياجات العملاء تتضمن الاستماع والإصغاء الجيد للعميل، ومساعدته في الحصول على المنتجات التي تشبع احتياجاته، حتى لو أدى ذلك إلى توجيهه إلى المنتجات المنافسة.

٢- جذب عملاء جدد لا تقتصر مهمة مندوب المبيعات على إشباع حاجات العملاء الحاليين وخدمتهم، بل وجذب عملاء جدد. وعلى الرغم من أن المحافظة على العملاء الحاليين هو أقل خطورة وأكثر ربحية، إلا أن جذب عملاء جدد يعتبر الوسيلة الوحيدة لضمان المبيعات والربحية في المستقبل.



٣- جمع المعلومات إن مندوب البيع هم خير مصدر للمعلومات عن أحوال وخصائص الأسواق المستهدفة، فهم يعملون على تزويد الإدارة بالتغييرات في احتياجات وسلوك العملاء، إضافة إلى نقل ما ي قوله هؤلاء العملاء عن المنتجات المنافسة وخصائصها وأسعارها حتى تستطيع المنشآت تعديل سياستها التسويقية بالشكل المناسب. كذلك يجب تشجيع المندوبين لتقديم مقتراحاتهم وتجهيزاتهم عن تصميم المنتج أو تطويره أو حتى إلغاءه من خطوط المنتجات.

٤- نقل المعلومات إلى العملاء يجب على المندوبين تزويد العملاء بالمعلومات الخاصة بالمؤسسة من حيث المنتجات والأشكال المتاحة سياسات البيع والتسهيلات الائتمانية المتاحة، الخدمات، شروط الدفع والتسليم، ... إلخ



## وظائف مندوب البيع

- ٥- تقديم الخدمات للعملاء: يقوم المشتري عادة بشراء ثلاثة أشياء هي: المنتج وما ينطوي عليه من منافع سمعة المنشأة أو البائعة، وأسلوب معاملة مندوب البيع والخدمات التي يقدمها. وفي بعض الأحيان فإن الجانب الأخير قد يفوق الجانبين الأولين كعوامل تؤثر على قرار شراء العميل. إذاً، مندوب البيع الناجح هو الذي يركز على العوامل التي ممكّن أن تميّزه أو تميّز ما يبيع مقارنة مع المنتجات المنافسة.
- ٦- تعليم العملاء في ظل التطورات المستمرة في تصميم المنتجات وأساليب تشغيلها وصيانتها، يقع على عاتق مندوب البيع مهمة تعريف العميل بهذه النواحي حتى يمكن المحافظة على العملاء الحاليين وجذب عملاء جدد للتعامل معه.
- ٧- تحفيز العملاء على التغيير : حتّى العملاء على التعامل في المنتجات الجديدة أو تغيير أنماطهم الاستهلاكية وسلوكيّهم الشّرائي نحوها.
- ٨- ومن المهام الأخرى لمندوب المبيعات هي معالجة الاعتراضات وشكاوى العملاء وتحصيل النقود، إضافة إلى كتابة التقارير والاحتفاظ بالسجلات التي تساعد في تقييم النشاط البيعي.



## خصائص مندوب البيع الناجح

حتى يتحول مندوب البيع من متلقٍ للأوامر الشرائية (Order Taker) إلى صانع لتلك الأوامر (Order Maker) يجب أن يمتلك مهارات وسمات معينة. وتشمل هذه الصفات بوجه عام النواحي الأساسية التالية:

### ❖ السمات المادية:

من النواحي الأساسية لتحقيق النجاح في مهمة مندوب البيع هو توافر اللياقة البدنية والصحية، إضافة إلى المظهر العام. وتشمل السمات المادية العناصر الأساسية التالية:

- اللياقة البدنية.

- طريقة الوقوف والجلوس للمندوب قبل وأثناء وبعد المحاولة البيعية.

- المظهر الشخصي.



## خصائص مندوب البيع الناجح

### ❖ السمات الشخصية:

تشمل السمات الشخصية تلك الخصائص التي اكتسبها الشخص عبر حياته والتي أصبحت جزء من شخصيته. وقد استطاع مندobi البيع الأكفاء تكوين السمات الشخصية التي تنطوي على حب الاستطلاع والتخيل والإبداع والحماس والطموح والإخلاص. ويمتلك هذا النوع من مندobi البيع الصفات التالية:

- سهولة تحقيق الألفة والتعايش مع الآخرين.
- الميل إلى التزود بمعلومات.
- الميل إلى تطبيق طرق جديدة للعمل.
- الرغبة في إنجاز شيء مميز.
- الاهتمام الكبير بالعمل.
- الأمانة مع الآخرين ومع أنفسهم.
- درجات عالية من الطموح.



## خصائص مندوب البيع الناجح

### ❖ المهارات الفردية:

هي تلك المهارات التي يمكن لمندوب البيع أن ينميه إذا ما توافرت لديه الرغبة والقدرة على تحقيق ذلك. -  
ومن أمثلة هذه المهارات ما يلي:

#### \* المعرفة

يعتمد مقدار المعرفة المطلوبة لمندوب البيع ونوعها على نوعية المنتجات التي يتعامل بها، وطبيعة العملاء، وظروف السوق والمنافسة.

#### \* الخبرة

مندوب البيع الذي ينظر إليه العميل على أنه خبير يمتلك فرصه أكبر في تحقيق البيع الفعال، ولذلك فإن مندوب البيع الذين اكتسبوا تعليماً مميزاً أو التحقوا ببرامج تدريبية خاصة أو توافر لديهم معلومات أكثر عن المنتجات التي يتعاملون بها، يمتلكون الخبرة الكافية لتحقيق الفعالية المطلوبة في أدائهم للمهام البيعية. وتزيد أهمية الخبرة في بيع المنتجات الفنية قياساً على السلع الاستهلاكية العاديّة



## خصائص مندوب البيع الناجح

### ❖ المهارات الفردية:

#### \* المصداقية:

توقف فعالية مندوب البيع في أدائه لمهامه البيعية على مدى المصداقية التي يتمتع بها عند عملائه. فكلما زادت درجة المصداقية كان من المتوقع تحقيق مبيعات أكثر، والعكس صحيح. كما تعني المصداقية توافر الثقة والأمانة والصدق عند التعامل مع العملاء.

#### \* الاتجاه الإيجابي:

يعكس الاتجاه الإيجابي نحو النفس مقدار الثقة التي يحملها مندوب البيع في نفسه ومقدراته على أداء عمله. لذا يجب أن يحمل مندوب البيع اتجاهات إيجابية نحو المنتجات التي يتعامل بها، ويتولد الاتجاه الإيجابي نحو العميل من توفير العناية والرغبة في الخدمة وحل المشكلات والتزويد بالمعلومات.



## خصائص مندوب البيع الناجح

### ❖ المهارات الفردية:

#### \* حسن الاستماع (الإنصات):

إن عدم الإنصات الجيد قد يؤدي إلى الفشل في التحديد المناسب لاحتياجات ورغبات وتفضيلات العملاء. ويساعد حسن الاستماع في زيادة الفرص البيعية، وتوفير المعلومات عن العملاء، وهذه المعلومات تساعد الإدارة على إحداث التغييرات المطلوبة في سياساتها وبرامجها التسويقية.

#### \* مهارة العرض:

يستطيع مندوب البيع من خلال التدريب أن ينمي مهارته في التخاطب والقدرة على العرض والإقناع، ومن ثم زيادة فرصته في تحقيق المزيد من المبيعات. وتعتمد مهارة العرض على القدرة على اختيار الكلمات المناسبة للتعبير، والاستخدام الفعال لنبرات الصوت حتى يمكن نقل الرسالة إلى العميل بوضوح وأمانة وصدق.



تمر العملية البيعية بعدد من المراحل والخطوات من الممكن أن تتوارد في كل موقف بيعي، وتتوقف المدة الزمنية أو الأبعاد الخاصة بتلك المراحل على نوعية المنتج الذي يتم التعامل به، ونوعية العميل الذي يتم التعامل معه، وطبيعة الموقف البيعي ذاته.

ت تكون مراحل العملية البيعية الأساسية من الخطوات التالية:

### - التقيب (البحث عن الزبائن المتوقعين )

يمثل التقيب عملية تمييز وتطوير قائمة الزبائن المحتملين حيث يسعى قسم المبيعات إلى تحديد الفرص المستقبلية ومصادرها وذلك من خلال تكوين قواعد بيانات خاصة بذلك ممثلة على شكل كميات مبيعات سابقة، قوائم أسماء الزبائن، سجلات الشركة البيانات عن موقع الشركة لكي يتمكن العاملون في البيع الشخصي من تمييز الزبائن المحتملين الذين يرغبون في الشراء ولديهم القدرة الشرائية. وقد ساهم اعتماد الشركات على موقع الانترنت بشكل فعال في الحصول على البيانات الخاصة بالزبائن كما أن رجال البيع المحترفين والذين يمتلكون الخبرة والكفاءة والمتدربين بشكل جيد، يلعبون دوراً أساسياً في تقدير الزبائن المتوقعين والذين يكونون قادرين على القيام بالشراء



## - قبل الاقتراب - قبل التقاء البائع بالمشتري :

قبل البدء بعملية البيع الشخصي الفعلية والالتقاء بالمشترين على رجال البيع المحترفين أن يحلوا المعلومات المتوفرة لديهم حول الفرص السوقية وفهم طبيعتها وإمكانية استغلالها. كذلك عليهم أن يفهموا طبيعة الزبائن الذين سوف يتعاملون معهم وأن يفهموا حاجات الفرص الحالية. لذلك على صانعي القرارات البيعية أن يقيموا مدى الحاجة لمنتج المراد بيعه، وضع خطط البيع المناسبة، تطوير استراتيجية المبيعات المناسبة لفرص السوقية، وأن يفهم رجال البيع طبيعة المناطق البيعية والعوامل المؤثرة عليها.



## - الاقتراب - الاتصال بالمشتري :

يتطلب الاقتراب من المشتري والاتصال به أن يكون رجال البيع الشخصي قادرین على تحقيق هذا الاتصال بشكل كفؤ ومرضي، وأن يفهموا طبيعة المشتري ويحسنوا استخدام الكلمات المناسبة والتعامل الجيد معه لبناء علاقة جيدة مع الزبائن وتقديم العروض التسويقية المناسبة.

## - التقديم :

أثناء عملية تقديم المنتج، يجب على رجال البيع توضیح جميع المعلومات المتعلقة بهذا المنتج والتي تلائم حاجاتهم المميزة وحاجات السوق، ويمثل تقديم المنتج حسب الطلب المكون الرئيسي لهذه الخطوة. حيث يبذل رجال البيع في هذه المرحلة جهود فعالة لمخاطبة حاجات الزبائن فيستعينوا بالعروض السمعية والبصرية، يعتمدون على الكلمة المنطقية المناسبة للبية حاجات الفرص التسويقية، وفهم حاجات الزبائن. ومن المهم في هذه المرحلة أيضاً أن يكونوا صادقين في تعاملهم مع الزبائن، ويصغون إليهم بشكل جيد، ويعاملونهم معاملة جيدة ويحسنون التصرف معهم حتى لا يؤثر ذلك سلباً على المراحل القادمة.



## النغلب على الاعتراضات :

يسعى رجل البيع المحترم إلى معرفة اعتراضات الزبائن لفهمها والتغلب عليها، فمن خلال ظهور الاعتراضات لدى الزبائن حول المنتجات والخدمات المتاجر الأسعار، طريقة التعامل ... إلخ) يحاول هؤلاء الحصول على معلومات أكثر لاتخاذ قرار الشراء. وإن عدم كشف هذه الاعتراضات من قبل رجال البيع والتعرف عليها وتمييزها وإدارتها بشكل عملي سيؤثر سلباً على كمية المبيعات وعلى استغلال الفرص المتاحة . إن اكتشاف الاعتراضات والتغلب عليها والإجابة على جميع الأسئلة بشكل يرضي الزبون يتطلب توفر رجال بيع محترفين ومدربين بشكل جيد.

- ✓ لديهم معلومات كافية عن السلع والخدمات المقدمة.
- ✓ لديهم القدرة على التعامل الجيد وفهم المشاكل ومعالجتها.
- ✓ لديهم الاستعداد لتقديم الحلول المناسبة.
- ✓ لديهم التأهيل والمهارة المطلوبة.
- ✓ يدرك العاملون في مجال البيع الشخصي بأن الاعتراضات موجودة وتظهر دائماً، وعليهم أن يمتلكوا المهارة الكافية لمعالجتها.



\*وقد تكون هذه الاعتراضات غير متوقعة مما يتطلب من رجال البيع القيام بعدة خطوات هي:

- ▷ سرعة الاستجابة
- ▷ حسن المعالجة
- ▷ المهارة
- ▷ المتابعة
- ▷ الانتباه



## \*خطوات معالجة الاعتراضات:

إن الاعتراضات الأكثر شيوعاً هي الاعتراض على السعر، لذلك على رجل البيع أن يقنع المشتري بأن سعر المنتج يكافئ قيمة المنتج والمنافع التي سوف يحصل عليها.

### -اغلاق البيع:

تتم عملية إغلاق البيع عندما يرضي الزبون عن السلعة أو الخدمة ويدفع ثمنها. فعندما يتمكن رجل البيع من مناقشة الاعتراضات التي كانت تقف عائقاً بوجه إغلاق عملية البيع، وتحديد مخاوف الزبون ومعاملاته بكل ثقة، وتزويده بجميع المعلومات الصادقة، ويقلل قلقه من الصفة الشرائية؛ فإنه سوف يتمكن من تحقيق عملية البيع بالشكل الذي يجعل الزبون مطمئن عن قرار شراءه، وفي نفس الوقت يكون رجل البيع راضي عن تحقيق الصفقة لأنه قد أتمها أو حققها بكل مصداقية مما يساهم في عملية الاحتفاظ بالزبون، وسيكون لديه معلومات عن الطلب المتوقع.

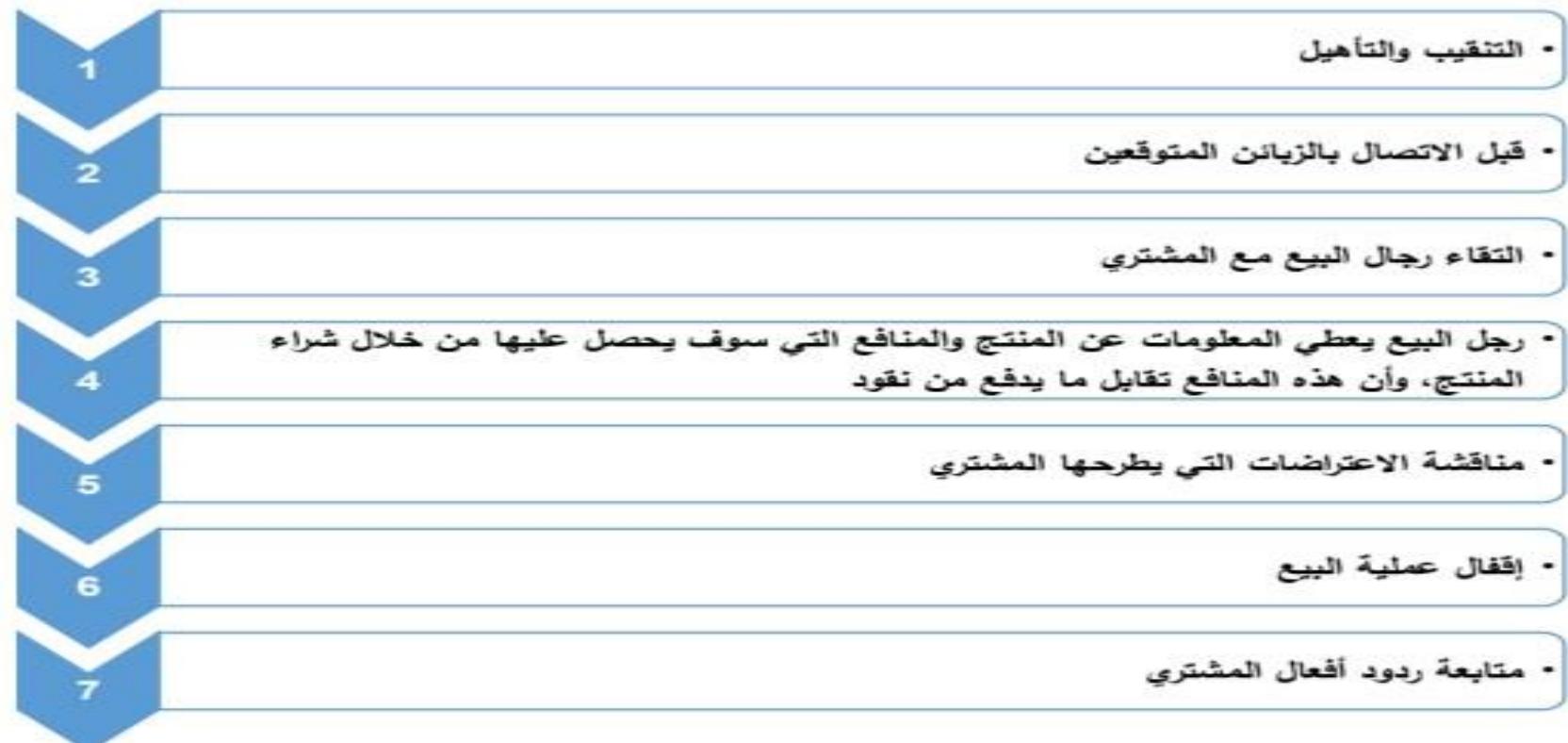


## \*خطوات معالجة الاعتراضات: - المتابعة :

لا يرتكز عمل إدارة المبيعات على تحقيق صفة بيعية فقط، إنما يمتد إلى ما بعد إتمام هذه الصفة وذلك من خلال دراسة السوق والتعرف على ردود أفعال الزبائن ومدى رضاهم عن السلع والخدمات التي قاموا بشرائها. وتعتبر هذه المتابعة مهمة جداً لأنها تلعب دور فعال في تحديد الأهداف والخطط والبرامج البيعية، حيث تقوم إدارة المبيعات بجمع المعلومات حول المنافع التي حصل عليها الزبون، وفيما إذا كان قد حصل على المنتج في الوقت والمكان والسعر المناسب والجودة المطلوبة، وإذا كان المشتري راضياً عن مستوى تعامل رجال البيع. إذا، يرتكز دور التسويق على بناء علاقة طيبة مع الزبائن، وللبيع الشخصي دور أساسي في بناء هذه العلاقة من خلال تحقيق المنافع للزبون بعد إغفال عملية البيع والاستمرار بالتعاون معه وجمع المعلومات بشكل مستمر ومعرفة طبيعة المشتري وردود أفعاله.



الشكل التالي يوضح عمليات البيع الشخصي أو مراحل العملية البيعية:



الشكل رقم (2-4): مراحل عمليات البيع الشخصي



استعرض هذا الفصل مفهوم إدارة القوى البيعية من خلال البحث في مفهوم البيع الشخصي كوسيلة اتصال مباشرة مع الزبائن وكجزء من إدارة المبيعات. وبعدها انتقل إلى تحديد وظائف مندوب المبيعات التي تختلف تبعاً لإمكانيات وقدرات مندوب البيع نفسه، أو السلع والخدمات التي يسعى لتسوييقها وبيعها. ثم تناول وصف السمات والخصائص المختلفة لمندوب البيع الناجح والتي تحوله من متلقٍ للأوامر إلى صانع لها. وأخيراً، تمت دراسة مراحل العملية البيعية والخطوات التي تتكون منها من البحث عن العميل والتواصل معه لإعطائه المعلومات عن السلعة أو الخدمة، إلى مناقشة اعترافات العميل، حتى إغلاق عملية البيع، والمتابعة ما بعد إتمام الصفقة.



١. يقوم المشتري عادةً بشراء ما يلبي :

- أ) المنتج وما ينطوي عليه من منافع
- ب) سمعة المنشأة المنتجة
- ج) أسلوب معاملة مندوب البيع
- د) كل ماسبق

٢. من المهارات الفردية لمندobi المبيعات :

- أ) الخبرة
- ب) الألفة والتعايش
- ج) اللياقة البدنية
- د) المتابعة



١.٤) كل ما سبق

٢.١) الخبرة



# شكرا لكم



## إدارة المبيعات

## Sales Management

---

تغريد السيد

كلية ريادة الأعمال – بكالوريوس إدارة أعمال



## اختيار وتعيين القوى البيعية

إن توظيف أفضل موظف هو مهمة صعبة ومعقدة، وهناك مجموعة متنوعة من العوامل المهمة التي يجب حلها عند توظيف و اختيار مندوب مبيعات جدد.

يتعلق القرار الأول الذي سيتم اتخاذه بمن سيتولى في الشركة مسؤولية توظيف مندوب مبيعات جدد. في حين أنه من الشائع تعيين هذه المسئولية لمديري المبيعات الميدانيين ، إلا أن كبار المسؤولين التنفيذيين في المبيعات أو إدارات الموظفين يلعبون دوراً أكثر نشاطاً ويتحملون عبئاً أكبر لهذه الوظيفة المهمة في بعض الشركات.



## أنشطة توظيف القوى البيعية

### \* أهمية التعيين (التوظيف):

في محاولة لتوظيف و اختيار مندوب مبيعات جديد يجد مدير المبيعات أنفسهم في دور غير اعتيادي حيث يلعب البائع دور المشتري وذلك من أجل النجاح في تقديم موظفين ذوي كفاءات عالية. وهناك عدد من الحقائق التي تؤكد أهمية اختيار فريق المبيعات الفعال منها :

١- هناك تباين كبير في فعالية مندوب المبيعات، حيث أن جودة مندوب المبيعات الذين يقوم بتعيينهم مدير المبيعات يمكن أن يكون لها تأثير كبير على حجم المبيعات.

٢- رجال البيع مكلفون جداً. إذا قررت شركة توظيف موظفي مبيعات إضافيين، فستكون التكلفة أعلى بكثير من مجرد راتب الموظف الأساسي والعمولة. فقد توفر معظم الشركات سيارة وسيلة نقل إذا كان السفر مطلوباً في عمل مندوب البيع وأيضاً دفع نفقات السفر ، كذلك المهارات الخاصة اللازمة لإجراء عملية البيع تعني أن التدريب ضروري ومطلوب وله تكاليفه، وبالتالي، لن ترغب أي شركة في تحمل كل هذه التكاليف من أجل توظيف رجل مبيعات ذو أداء ضعيف.



## أنشطة توظيف القوى البيعية

٣- يوجد عوامل أخرى مهمة للنجاح مثل التدريب والتحفيز وهي تعتمد اعتماداً كبيراً على الصفات الجوهرية للتعيين. فعلى الرغم أنه يمكن تحسين فعالية المبيعات عن طريق التدريب إلا أن ذلك يبقى محدوداً بالمقدرة الفطرية عند رجل البيع. فهناك أنشطة تتطلب مهارة و صفات معينة مثل تلك التي يفترض تواجدها عند لاعب كرة القدم وألعاب القوى، حيث يرتبط الإنجاز النهائي في البيع ودرجة كبيرة بالخصائص الشخصية. وبالمثل، قد تحدث التقنيات التحفيزية مندوب المبيعات على تحقيق مبيعات أعلى ولكنها لا تستطيع فعل الكثير، فقد يتم الاعتماد على الدافع الفطري (الموهبة) للمندوب لإتمام عملية بيع صعبة أو زيارة عميل مرتب آخر بدلاً من العودة بدون أي إنجاز.

يواجه مدراء المبيعات صعوبات كبيرة أثناء تعيين وتوظيف رجال البيع. ويؤمن الأكثريّة منهم أن مخرجات عملية الاختيار لن تكون مقتعة دوماً.



## أنشطة توظيف القوى البيعية

\* هناك العديد من الأنشطة التي تتناول عملية توظيف القوى البيعية على النحو الآتي:

### تحليل وظائف البيع:

يعتبر تحليل الوظيفة البيعية من الأمور الهامة في البحث عن المؤهلات والنواعيات المطلوبة من مندوب البيع لشغل موقع أو وظائف معينة. ويعنى تحليل الوظيفة بوضع تفصيلات محددة عن المهام المطلوبة من الشخص بشكل واضح وذلك من أجل تحديد هوية الوظيفة بجميع أبعادها. يتطلب تحليل وظائف البيع بيانات ومعلومات يمكن الحصول عليها من مندوب البيع، أو الاستمارات المسحية للمندوبيين، ومن استطلاع آراء مديرى المبيعات واستبيانات المستهلكين والعملاء، حيث يتم تحديد أهداف الوظيفة ومهامها ومسؤولياتها ومعايير تقييم الأداء لتقدير جهود مندوب البيع والرقابة عليهم. وعند حصر ما يقوم به مندوب البيع من أعمال أي الانتهاء من تحليل الوظيفة، يبدأ المسؤولون بوضع تصورات ومقترنات لتصنيف الوظيفة حيث يتم كتابتها وحفظها في سجلات لحين الحاجة لها على أن يتم هذا التحليل والوصف بصورة تفصيلية وواضحة. وبهذا يمكن تحديد الأعباء والمسؤوليات الخاصة بالوظيفة والمؤهلات الواجب توافرها في شاغل هذه الوظيفة.



## أنشطة توظيف القوى البينية

\* هناك العديد من الأنشطة التي تتناول عملية توظيف القوى البينية على النحو الآتي:

### - تحليل مؤهلات مندوب البيع :

يفيد توصيف عمل مندوب البيع في تزويد مدير المبيعات بالخطوط العريضة التي يسترشد بها لتحديد الصفات الواجب توافرها في الشخص الذي سوف تسند إليه مهمة البيع. وبحسب أدبيات علم النفس، أن الشخصية تتكون من صفات مكتسبة عن طريق التعلم أو صفات وراثية وغير مكتسبة تكون مع الفرد منذ ولادته. وعليه، فإن شخصية مندوب البيع تبنى على هذا الأساس. ومن الصفات الاجتماعية والشخصية التي يجب توافرها في مندوب البيع:

- ١- مهارات الاتصال الشفوي.
- ٢- مهارات الكتابة الصحيحة.
- ٣- مهارات بيع شخصي.
- ٤- القدرة على التنظيم.
- ٥- القدرة على التخطيط



## أنشطة توظيف القوى البيعية

- ٦ - صواب الرأي.
- ٧ - النضوج.
- ٨ - الثقة بالنفس.
- ٩ - الحماس.
- ١٠ - الهدوء والاتزان.
- ١١ - القدرة على الإقناع.
- ١٢ - التعاون.

ويمكن تحديد الصفات والمؤهلات المطلوبة في مندوبي البيع الذين ترغب المؤسسة في اختيارهم وتعيينهم من خلال الرجوع إلى السجلات المتعلقة بالقوى البيعية في المؤسسة، وتحليل هذه السجلات بصورة دقيقة للوصول إلى المؤهلات المطلوبة في مندوبي البيع الجدد.



## أنواع وواجبات مندوب البيع

\* يُتعدد أنواع مندوب البيع ويختلف عمل كل منهم وفقاً للفئة التي ينتمي إليها، ومن أهم هذه الأنواع ما يلي:

### ١- الباحثون عن الطلبيات:

هم مندوبو البيع الذين يقومون بالعمل في السوق والبحث عن العملاء المرتقبين وإتمام العمليات البيعية حيث يقوم مندوب البيع بالبحث عن الطلبيات وعن المشترين الجدد والعمل على زيادة حجم المبيعات. ويعمل هنا مندوبو البيع هنا في مختلف أنواع السلع والخدمات وخاصة السلع الصناعية التي تتطلب معلومات عن طريقة التشغيل والاستعمال، وقطع الغيار، وإمكانيات إعادة الطلب. كما يمتد دور المندوب في حال التعامل مع تجار التجزئة ليشمل تقديم خدمات التدريب، وتحديد حجم المخزون، وخدمات الإعلام والترويج.



## أنواع وواجبات مندوب البيع

### ٢- جامعو الطلبيات:

هم الذين يقومون بإتمام العمليات البيعية المتعلقة بالعملاء الدائمين أو المتكررين، وعلى الرغم من كون عملهم روتينياً إلى حد ما فإنه يجب أن يكون عملاً مخططاً، وفي مثال السلع الصناعية، يقوم مندوب البيع بمرور منتظم على العملاء إلى جانب جمع الطلبيات حيث يؤدون خدماتهم بجمع وتوصيل المعلومات والتدريب وغيرها من الأعمال ضمن توقيت محكم، وقد يكون عمل جامع الطلبيات في موقع العمل هو تلقي الطلبات باليد أو بالهاتف وارسالها للأقسام المعنية

### ٣- مقدمو الخدمات البيعية:

لا يقوم مقدمو الخدمات بإتمام العملية البيعية أو جلب طلبيات الزبائن، لكن يتركز دورهم في تزويد العملاء بالمعلومات الأساسية عن السلعة وتعليمهم مجموعة من المعارف الفنية المتعلقة بالسلع والخدمات يعمل معظمهم في مجال السلع الصناعية، ويقومون بخدمات ما بعد البيع .



# أنواع وواجبات مندوبى البيع

## ومن أهم أنواع مقدمي الخدمات البيعية:

### \***مندوبو البيع الفنيين:**

هم مجموعة من مندوبى البيع تكون مهمتهم تسويق السلعة، حيث يقومون بزيارة الوسطاء أو العملاء والمتخصصين بهدف إعطائهم صورة متخصصة عن نشاط المؤسسة ومنتجاتها، ويقومون بتوزيع العينات والإجابة على الأسئلة الفنية المتعلقة بالسلع. كما يتضمن دورهم تحديد الطلب المتوقع، وبناء الصورة الذهنية الجيدة عن السلع، إضافة إلى تدريب مندوبى البيع لدى الوسطاء.

### \***مندوبو البيع التجاريين:**

هم المتخصصون في توعية الوسطاء بأفضل طرق البيع وإعداد نوافذ العرض الخاصة بهم، وتوزيع عينات من السلع داخل محلات البيع، ويمكن أن يسند لهم مهمة جمع الطلبيات وتصنيفها وتوزيعها على الجهات ذات الصلة لدراستها.

### \***المستشارون الفنيون:**

يقوم المستشارون بنقل الصورة الفنية المتكاملة لرغبات العملاء في شكل قابل للتشغيل من وجهة نظر المؤسسة وخاصة بالنسبة للنواحي الهندسية والعلمية.



## أنواع وواجبات مندوبي البيع

### ٤- البائع الطواف:

مهمة البائع الطواف هي توصيل الطلبات للمتعاملين و منهم: باعة الصحف، والخبز، والألبان، ويجب المحافظة عند هذا النوع من الباعة على مستوى الخدمة المقدمة، وحسن توقيتها، إضافة إلى ممارسة دور إبداعي لجذب العملاء الجدد.

### ٥- متاجر التجزئة:

يتواجد مندوبي البيع هؤلاء في محلات البقالة، والسوبر ماركت واللحوم والأقمشة، وغيرها. ويسعون إلى إقناع العميل بالشراء وسماع متطلباته، والاهتمام بالمظهر والخدمة بشكل أساسي، والقدرة على الاتصال مع العملاء وإشباع حاجاتهم.

### ٦- جامعو الطلبيات داخل المحل :

يتميز جامعو الطلبيات داخل المحلات بالالتزام التام وعدم ترك محلهم أو هاتفهم، كما أن لديهم قدرات عالية في التحدث إلى الهاتف، إضافة إلى معرفة دقيقة بمتطلبات الخدمة وشروطها. إن المثال على ذلك هم وكلاء قطع غيار السيارات والصيانة وعدد من المحلات الكبرى الذين يزودون المتعاملين بالسلع والخدمات الضرورية.

### ٧- البائع المروج:

لا يقوم البائع المروج بالبيع بشكل فوري بل تكون مهمته الحصول على عملاء في المستقبل. وترتبط وظيفته ببناء جسور الثقة مع المتعاملين، ومساعدة المشترين لمواجهة عدد من مشاكلهم الإنتاجية والبيعية



## تحديد احتياجات المؤسسة من مندوبى البيع

إن المؤسسات التي تشتري احتياجاتها من مستلزمات الإنتاج تسعى لتوظيف رجال شراء أكفاء ومؤهلين للعمل في السوق الصناعي وكذلك الحال بالنسبة لمندوبى البيع في تلك المؤسسات، حيث يجب توخي الحذر والعناية والحصول على معلومات وتفاصيل عنهم قبل وعند اختيارهم تحديد العدد المطلوب من مندوبى البيع يجب أن يتم التنبؤ الجيد لتحديد الأعداد من المندوبين الذين تحتاج لهم المؤسسة.

**ويمكن للمؤسسة تحديد احتياجاتها خلال الفترة القادمة من المندوبين عن طريق اتباع بعض الخطوات التالية:**

- تحليل معدل دوران مندوبى البيع لمعرفة نسبة القوى ال碧عية التي سوف تترك العمل أو تستقيل أو تتقاعد خلال فترات زمنية محددة.
- تحليل التنبؤ بالمبיעات للفترة القادمة لمعرفة العدد المطلوب من مندوبى البيع الجدد إضافة للموجودين حالياً.
- دراسة وتحليل المقتراحات المستقبلية الداعية لإجراء تعديلات على خطوط الإنتاج، أو المناطق ال碧عية، والتغطية للأسوق الحالية.
- دراسة وتحليل المنافسة التي تواجهها المؤسسة وخططها في مواجهة هذه المنافسة.



## تحديد احتياجات المؤسسة من مندوبى البيع

- هناك طريقتان يمكن استخدامهما في تحديد عدد مندوبى البيع وهما:

### (١)- طريقة عبء العمل:

إن أساس هذه الطريقة هو تحليل عبء النشاط البيعي الذي يعتبر نقطة أساسية في تحديد العدد الجديد من مندوبى البيع وتتلخص إجراءات هذه الطريقة بتحديد عبء العمل البيعي، وتوزيع هذا العبء على مندوبى البيع بالتساوي وذلك من خلال معرفة الوقت المصروف على النشاطات البيعية المؤلفة لهذا العبء.

### \*تطبيق عملي:

في مصنع للبناء يتعامل مع عمالء مختلفين يصنفون على أساس محلات التجزئة لمواد البناء، والمقاولون للبناء، ويوظف هذا المصنع عدد قليل من مندوبى البيع للقيام بمهمة البيع لهؤلاء العمالء المطلوب: تحديد العدد الجديد من مندوبى البيع الذي سوف تحتاجهم المؤسسة إذا أرادت أن تزيد نطاق البيع لديها



## تحديد احتياجات المؤسسة من مندوب البيع

### ■ معطيات الحل:

تقسيم العملاء إلى مجموعتين الأولى محل التجزئة، الثانية: المقاولون.

عدد العملاء في كل مجموعة الأولى: ٣٠٠ محل تجزئة، الثانية: ٤٠٠ مقاول.

عدد الزيارات البيعية لكل مجموعة: الأولى ١٠ زيارات / لكل عميل سنوياً.

الثانية: ٥ زيارات / لكل عميل سنوياً.

عدد أيام العمل في الأسبوع: ٥ أيام باستطاعة مندوب البيع الواحد عمل ٤ زيارات يومياً.



## تحديد احتياجات المؤسسة من مندوبى البيع

- تحديد العدد المطلوب من مندوبى البيع الجدد:  
 $٥ \text{ أسابيع في السنة} \times ٥ \text{ أيام في الأسبوع} \times ٤ \text{ زيارات في اليوم} = ١٠٠٠ \text{ زيارة في السنة / لكل مندوب بيع من الحاليين.}$

مجموعة الزيارات للعملاء على النحو التالي:

مجموع الزيارات للمجموعة الأولى =  $٣٠٠ \text{ محل تجزئة} \times ١٠ \text{ زيارات / لكل عميل في السنة} = ٣٠٠٠ \text{ زيارة.}$

مجموع الزيارات للمجموعة الثانية =  $٤ \text{ مقاول} \times ٥ \text{ زيارات / لكل مقاول في السنة} = ٢٠٠٠ \text{ زيارة.}$   
 مجموع الزيارات للعملاء  $٣٠٠٠ + ٢٠٠٠ = ٥٠٠٠ \text{ زيارة.}$

حجم العمل المتوقع هو  $(٥٠٠٠) \text{ زيارة ونصيب مندوب البيع حالياً} (١٠٠٠) \text{ زيارة في السنة.}$

$$\text{العدد المطلوب} = \frac{٥٠٠٠}{١٠٠٠}$$



## تحديد احتياجات المؤسسة من مندوب البيع

وتتميز هذه الطريقة بالبساطة والسهولة في الاستخدام، ولكن يؤخذ عليها أنها تفترض قيام مندوب البيع باستخدام وقت العمل البيعي بالدرجة نفسها وبنفس الكفاءة، وهو افتراض غير عملي لاختلاف المندوبين بعضهم عن بعض.



## تحديد احتياجات المؤسسة من مندوبى البيع

### (٢)- طريقة تحليل المبيعات :

يتم استخدام الحجم المتوقع من المبيعات كنقطة انطلاق لتحديد عدد مندوبى البيع المطلوبين. و تستند هذه الطريقة على:

- حجم المبيعات المتوقع.
- معدل كفاءة المندوب في المتوسط
- رقم مبيعات مندوب البيع.
- معدل دوران العمل في إدارة المبيعات بين مندوبى البيع.

ويمكن استخدام المعادلة التالية للتوصل إلى رقم مندوبى البيع

$$س = (أ م ÷ ك ر) \times (1 + ن)$$

حيث

س تمثل حجم "عدد" مندوبى البيع المطلوبين.  
أ م المبيعات المحتملة أو المتوقعة.

ك ر كفاءة مندوب البيع متوسط حجم مبيعات مندوب البيع  
ن معدل الدوران بين مندوبى البيع.



## تحديد احتياجات المؤسسة من مندوبى البيع

تطبيق عملي:

في شركة للمنظفات الكيماوية، قدرت مبيعاتها المتوقعة للعام القادم بـ (١٠) مليون ليرة، ومن خلال السجلات لمندوبى البيع تبين أن متوسط حجم مبيعات مندوب البيع الواحد هو (١٠٠) ألف ليرة سنوياً، وأن السجلات تشير إلى معدل دوران مندوبى البيع بـ ٥% فما هو حجم أو عدد مندوبى البيع المطلوبين:

$$س = (أ م \div ك ر) \times (1 + ن)$$

$$س = \frac{1000000}{10000} \times (1 + 0.05) = 100 \times 1.05 = 105$$

$$س = 105 \text{ (مندوب بيع)}$$

تعتمد هذه الطريقة على الدقة في التنبؤ بحجم المبيعات المتوقع، وهذا يقتضي دراسة ظروف البيئة المؤثرة في السوق والطاقة الاستيعابية له. وتعتمد أيضاً على دراسة وتحليل كفاءة مندوبى البيع ونصيب كل واحد منهم في تحقيق حجم مبيعات معين



## خطوات اختيار مندوب البيع

بعد تحليل وظائف البيع، ومؤهلات البيع، وأنواع مندوب البيع، ومصادر الحصول عليهم، تأتي الخطوة الأكثر أهمية في عملية توظيف مندوب البيع و اختيارهم وهي الإجراءات التنفيذية التي يجب أن تتبع في اختيار مندوب البيع حتى الوصول إلى القرار النهائي بشكل موضوعي إما بالقبول أو الرفض للأشخاص المتقدمين للوظيفة. كما أن فهم كل مرحلة والإجراءات الصحيحة التي يجب اتباعها ستزيد من فرص اختيار الشخص المناسب من ضمن مقدمي الطلبات.

**\* و تتطلب هذه الخطوة تحقيق شرطان أساسيان لضمان سر نجاحها:**

**الشرط الأول:** يرتبط باختيار أفضل الوسائل لدراسة طلبات المرشحين لشغل وظائف البيع وتحليلها.

**الشرط الثاني:** يتمثل في مصداقية القرار النهائي الذي يتخذ انطلاقاً من النتائج التي تم التوصل إليها جراء تحقق الشرط الأول.



## خطوات اختيار مندوب البيع

- يبين الشكل التالي خطوات اختيار مندوب البيع :



الشكل رقم (1-5): خطوات اختيار رجال البيع



## خطوات اختيار مندوب البيع

### ❖ إعداد التوصيف الوظيفي ومواصفات الموظفين:

يجب ألا يشكل وضع توصيف وظيفي أي صعوبة لمديري المبيعات هم لديهم المعرفة العميقة بما هو مطلوب من الوظيفة، حيث كانوا مندوبي مبيعات سابقاً، ولديهم خبرة بالسوق من خلال التدريب والتقييم. بشكل عام.

### \* يغطي التوصيف الوظيفي العوامل التالية:

- ١- عنوان الوظيفة.
- ٢- الواجبات والمسؤوليات - المهام التي يتوقعها الموظفون الجدد على سبيل المثال: البيع، خدمة ما بعد البيع، مجموعة من المنتجات / الأسواق / نوع العميل الذي سيتم ربطهم به.
- ٣- إلى من سيقدمونه؟
- ٤- المتطلبات الفنية على سبيل المثال: درجة فهم الجوانب الفنية للمنتجات التي يبيعونها.
- ٥- الموقع والمنطقة الجغرافية المراد تغطيتها.
- ٦- درجة الاستقلالية - الدرجة التي تمكن مندوبو المبيعات من التحكم في برامج عملهم.



## خطوات اختيار مندوب البيع

### ❖ إعداد التوصيف الوظيفي ومواصفات الموظفين:

بمجرد تكوينه، سيكون التوصيف الوظيفي بمثابة مخطط الموظفين التي تحدد نوع مقدم الطلب الذي تسعى إليه الشركة. فالمطلبات الفنية للوظيفة على سبيل المثال، وطبيعة العملاء الذين سيلتقي بهم مندوبو المبيعات، ستكون عوامل مؤثرة على مستوى التعليم وربما على عمر الموظف المطلوب. بناء مواصفات الموظفين هو أكثر صعوبة من الوصف الوظيفي لمديري المبيعات. فبعض الأسئلة المطروحة تؤدي إلى ردود شخصية بحد ذاتها، مثلاً: هل يتوجب على الموظف الجديد أن يكون لديه خبرة في البيع؟ هل يجب أن تكون هذه التجربة في الأسواق التي تخدمها الشركة؟ هل من الضروري أن يملك مندوب المبيعات مؤهلات تقنية معينة. فإذا كانت الإجابة على كل هذه الأسئلة هي "نعم"، فسيتم تقليل عدد المتقدمين المحتملين المؤهلين.



## خطوات اختيار مندوب البيع

يكون الخطر في إمكانية استبعاد المتقدمين ذوي الإمكانيات العالية في البيع غالباً ما يشتكي الخريجون في الجامعات من أن الوظائف التي يثقون في قدرتهم على القيام بها بشكل جيد يحرمون منها بسبب الشرط الموجد في الإعلانات مطلوب عاملين خبرة في مجال البيع لتلافي ذلك، يجب وضع مواصفات الوظيفة مع مراعاة نوع الشخص الذي سيتم استبعاده من التقديم إذا تم تحديد الشروط فيما يتعلق بعوامل مثل الخبرة السابقة. وهنا يتم التساؤل : هل هي الخبرة مثلاً ضرورية حقاً أم أنها أكثر ملاءمة نظراً لأن الأمر قد يتطلب تدريبات أقل؟.

جانب آخر من مواصفات الموظفين هو تحديد الصفات التي يتم البحث عنها في مندوب المبيعات الجديد. وهذا مفهوم غامض أكثر بكثير من مستوى المؤهلات الفنية أو العمر أو الخبرة السابقة. فقد تعتمد الصفات نفسها على طبيعة الوظيفة، والتحيزات الشخصية لمدير المبيعات بحكم التجربة، أن العديد من المديرين يفضلون أشخاصاً من أمثالهم، أو يعتمدون على بحث أكثر موضوعية تم إجراؤه في سمات مرتبطة بمندوب المبيعات الناجحين. وسيتم استخدام العوامل التي تحدد مواصفات الموظف كمعيار في التعيين أثناء المقابلة الشخصية.



## خطوات اختيار مندوب البيع

### ❖ تحديد مصادر التوظيف وطرق الاتصال:

تنوع وتختلف مصادر الحصول على مندوب البيع تبعاً لنوع الوظيفة التي يجب إشغالها. وتواجه المؤسسة مشكلة هي أي المصادر أفضل للحصول على مندوب البيع الجيد؟ يمكن تقسيم مصادر التوظيف التي يمكن الاعتماد عليها في الحصول على مندوب البيع إلى:

\*مصادر داخلية.

\*مصادر خارجية.

### أ- مصادر داخلية:

يمكن أن يتواجد في الوحدات الإدارية داخل المؤسسة نفسها مؤهلات قد تشكل مصدراً لتوظيف رجال البيع. فهناك موظفون إداريون في إدارة التسويق أو الإنتاج أو أي إدارة لها استعداد وميل لشغل وظائف بيعية في مجال البيع الشخصي.

## خطوات اختيار مندوب البيع

إن ميزة هذا المصدر هي أن المرشح يعرف الشركة ومنتجاتها، والشركة أيضاً تعرف المرشح بشكل أكثر من أي شخص خارجي وبالتالي يتم تقليل المخاطر نوعاً ما في تلك التجربة المباشرة للخصائص الشخصية للمرشح. ومع ذلك، ليس هناك ما يضمن أن لدى المرشح الداخلي القدرة على البيع. ورغم المزايا التي تحصل عليها الشركة من اعتمادها على المصادر الداخلية مثل توفير كلفة البحث عن مندوب البيع من المصادر الخارجية، ورفع الروح المعنوية للعاملين، إلا أن هناك بعض الانتقادات التي توجه إلى الاعتماد على المصادر الداخلية منها انغلاق المؤسسة على نفسها، وعدم إتاحة الفرصة للاستفادة من الكفاءات الجديدة من المصادر الخارجية.

### ب- مصادر خارجية:

تلجأ المؤسسات إلى البيئة الخارجية كمصدر أساسي للحصول على مندوب البيع. وعملياً، تعتبر هذه المهمة مكلفة وتحتاج إلى جهد وقت في البحث والإعلان والتدريب والتوعية والإرشاد، إلا أن الحصول على مندوبيين من خارج المؤسسة له إيجابيات تتعكس في الأداء والكفاءة في ممارسة الأعمال البيعية.

## خطوات اختيار مندوب البيع

ومن هذه المصادر الخارجية : وكالات التوظيف المؤسسات التعليمية المنافسون الصناعات الأخرى والعاطلون عن العمل التواصل عبر الإعلانات، وغيرهم.

### \* وكالات التوظيف

توفر وكالات التوظيف قوائم بالموظفين المحتملين مقابل رسوم. ومن أجل إدخال المرشحين على هذه القائمة، تقوم الوكالات ذات السمعة الطيبة بفحص المتقدمين لمعرفة مدى ملاءمتهم لوظائف المبيعات حيث أن من مصلحة الوكالات على المدى الطويل تقديم مرشحين أقوىاء فقط. مع ذلك، يبقى السؤال يتعلق باحتمال حاجة كبار مندوبي المبيعات إلى استخدام الوكالات لإيجاد وظيفة مناسبة.

### \* المؤسسات التعليمية

من الممكن التوظيف مباشرة من خريجي التعليم العالي الذين عملوا كجزء من دراستهم في الصناعة والتجارة. فميزة التوظيف من الجامعات هي أن المرشح قد يكون ذكياً أو يمتلك المؤهلات التقنية المطلوبة. ومع ذلك، يجب أن يؤخذ في الاعتبار أن مقدم الطلب قد لا يرى مستقبله في وظيفة المبيعات على المدى الطويل. بل قد يرى أن وظيفة رجل المبيعات هي خطوة أولية لإدارة التسويق.

## خطوات اختيار مندوب البيع

### \*المنافسون:

ميزة هذا المصدر هي أن البائع يعرف السوق وعملائه. وقدرة مندوب المبيعات قد تكون معروفة لشركة التوظيف، وبالتالي يتم الحد من المخاطر.

### \*الصناعات الأخرى والعاطلون عن العمل:

قد يوفر كلا المصادرين متقدمين أصحاب خبرة في المبيعات، لكن من الضروري إجراء فحص دقيق من أجل تقييم كفاءة المبيعات.

### \*التواصل عبر الإعلانات:

على الرغم من أن شغل بعض مناصب المبيعات يأتي كنتيجة للاتصال الشخصي، فإن الجزء الأكبر من التوظيف يتم عن طريق الإعلانات كأداة اتصال رئيسية. ومن المستحسن أن يتم التعرف على عدد من **المبادئ** التي يمكن أن تحسن فعالية التواصل عبر الإعلانات:

## خطوات اختيار مندوب البيع

- ✓ نوع الصحف المحلية والوطنية التي سيتم وضع الإعلان بها.
- ✓ الأثر والتأثير الذي يحدثه الإعلان عن طريق مكان وحجم الإعلان الموضوع في الصحفية: فكلما كان أكبر من الإعلانات الأخرى كان ذلك أفضل، وكذلك إن المساحة الأكبر للإعلان تؤدي إلى تقليل احتمالية ضعف الإعلان.
- ✓ التأثير عبر محتوى الإعلان العنوان هو العنصر الأكثر أهمية لأنه إذا لم يجذب الشخص لقراءته فمن غير المرجح أن يتم قراءة الإعلان على الإطلاق، هناك مجال واسع لجذب الانتباه من خلال الاختلاف في تصميم الإعلان إذا كنت أفكرا في التغيير بما العنوان الذي سيجذب انتباهي؟).
- ✓ إذا لم يكن لدى الشركة الخيال والخبرة في التصميم وكانت التكاليف عالية، فمن الأفضل توظيف أخصائي الإعلان الذي سينتتج الإعلان ويقدم المشورة بشأن وسائل الإعلام.

سواء أكان الإعلان صادراً عن الشركة نفسها أو عن طريق أخصائيي التأكيد من أن المهم التأكيد من أن جميع عوامل الجذب الرئيسية للوظيفة مدرجة في الإعلان لأن هذا ضروري لجذب المتقدمين.

## تصميم نموذج طلب فعال وإعداد قائمة مختصرة

نموذج الطلب **هو** وسيلة سريعة وغير مكلفة لفحص المتقدمين من أجل عمل قائمة مختصرة من المرشحين للمقابلة. يجب أن تتمكن الأسئلة الواردة في النموذج مدير المبيعات من التحقق مما إذا كان مقدم الطلب مؤهلاً لمواصفات الموظف المطلوبة. غالباً ما يتم تضمين الأسئلة المتعلقة بالعمر والتعليم وخبرة العمل السابقة والهوايات ضمن النموذج. بالإضافة إلى تقديم مثل هذه المعلومات الواقعية، يكشف نموذج الطلب أيضاً عن **عيوب** مثل عدم القدرة على التهجة أو القواعد النحوية أو الإهمال في اتباع الإرشادات. يمكن أن **يكشف** نموذج الطلب عن صفات الشخص المتقدم بطلب. فقد يكون بعض المتقدمين من الأشخاص المتردد़ين الذين ينتقلون من وظيفة لأخرى، وقد يكون لدى الآخرين مؤهلات تعليمية غير كافية. ومهما كانت المعايير، غالباً ما يكون نموذج الطلب هو أداة الفحص الأولية التي تستخدم لإنتاج قائمة مختصرة. لذلك ينبغي أن يكون التصميم الدقيق لنموذج طلب التوظيف هو أولوية عالية للمشاركين في عملية الاختيار.

## تصميم نموذج طلب فعال وإعداد قائمة مختصرة

\* يوجد عادةً أربع فئات من المعلومات في استئمارات التقديم:

- المعلومات الشخصية الاسم - العنوان ورقم الهاتف - الجنس أو النوع).
- الحالة التعليمية: (المدارس: التعليم الابتدائي / الثانوي - التعليم الإضافي والعلمي: المعاهد والدورات الدراسية التي تم الحصول عليها - المؤهلات - التدريب المتخصص مثل: التلمذة الصناعية والتدريب على المبيعات - عضوية الهيئات المهنية مثل: معاهد التسويق).
- التاريخ الوظيفي الشركات السابقة التي عمل بها المرشح - تواريخ التوظيف - المناصب والواجبات والمسؤوليات التي شغلها المرشح - الخدمة العسكرية).
- اهتمامات أخرى: الرياضة - الهوايات - عضوية الجمعيات الأندية).

## تصميم نموذج طلب فعال وإعداد قائمة مختصرة

### \*يحقق نموذج الطلب عدداً من الأغراض:

▷ إعطاء أساس مشترك لوضع قائمة مختصرة

▷ توفير أساس للمعرفة يمكن استخدامه كنقطة انطلاق للمقابلة

▷ المساعدة في مرحلة ما بعد المقابلة مرحلة صنع القرار.

بعد استبعاد عدد من المتقدمين بناء على نموذج الطلب ، سيتم وضع قائمة مختصرة أولية أو نهائية اعتماداً على ما إذا كان إجراء المقابلة يتضمن مرحلتين أو مرحلة واحدة فقط. فقد يتم البحث عن مرجعيات المرشحين المختارين أو المرشح الناجح.

توضح الحقائق أهمية مدير المبيعات في عملية الاختيار، وتشير إلى أن الاختيار يتبع عادة مقابلتين: مقابلة الفرز والغربلة ومقابلة الاختيار. وإذا تم اتباع الإجراءات الموضحة أعلاه، فسيكون مدير المبيعات قد أصدر مواصفات للأفراد متضمناً بعض أو جميع العوامل المذكورة في نموذج الطلب في الفقرة السابقة كما يلي:

- ▷ **المتطلبات المادية** الكلام والمظهر والطريقة واللياقة البدنية.
- ▷ **التحصيلات الكفاءات**: مستوى التعليم والمؤهلات وخبرة المبيعات والأعمال الناجحة.
- ▷ **الموهوب والصفات** القدرة على التواصل والتعاطف والتحفيز الذاتي.
- ▷ **التصيرات النضج والشعور بالمسؤولية**.
- ▷ **الاهتمامات تحديد الاهتمامات الاجتماعية والاهتمامات المتعلقة بالمنتجات التي يتم بيعها**
- ▷ **والاهتمامات النشطة مقابل غير النشطة**

يتم استخدام موصفات الوظيفة كوسيلة لتقدير كل مرشح من المرشحين المختارين في الواقع، تلعب الاعتبارات الشخصية الأخرى دوراً في القرار أيضاً. حيث أن المرشح الذي يعتقد مدير المبيعات أنه سيكون من الصعب العمل معه أو قد يكون مثيراً للمشاكل من غير المرجح أن يتم توظيفه. وبالتالي، لا بد أن يعتمد القرار على مجموعة من المعايير الرسمية وغيرها من العوامل الشخصية التي لا يستطيع أولاً يرغب مدير المبيعات في التعبير عنها في مرحلة توصيف الموظفين.

بعد القيام بالإعداد الضروري لتشكيل أساس الاختيار ما هي أهداف ومبادئ إجراء المقابلات الهدف العام هو تمكين الشخص القائم بالم مقابلات لتشكيل انطباع واضح وصحيح عن نقاط القوة والضعف للمرشحين من حيث معايير الاختيار. ومن أجل القيام بذلك، يجب تشجيع جميع المتقدمين على التحدث بحرية وصراحة عن أنفسهم. وفي الوقت نفسه، يجب أن يمارس القائم بإجراء المقابلة درجة من السيطرة حتى لا يتكلم المرشح باستفاضة كبيرة بشأن مسألة واحدة أو أكثر، مما يترك وقتاً كافياً لعوامل أخرى قد يكون المرشح أضعف فيها أن تناقش بشكل مقنع.

إلى جانب تهيئة الأجواء المناسبة من خلال الاختيار الحكيم لإعداد المقابلة، يمكن للمقابلين أنفسهم القيام بالكثير للمساعدة في إقامة علاقة تواصل مع المرشح. مما يحدث في بداية المقابلة أمر بالغ الأهمية للأحداث اللاحقة. والهدف في هذه المرحلة هو جعل المرشح مرتاحاً ومطمئناً. حيث أن معظم الأشخاص الذين تتم مقابلتهم يشعرون بالقلق بشكل طبيعي قبل المقابلة وأثناء اللقاء في المقابلة، فهم يشعرون بالحرج أو القلق من كشف نقاط الضعف، وبعدم كفاءة ويفتقرون إلى الثقة. وقبل كل ذلك، يشعرون بالقلق إزاء الرفض. وتنتفاق هذه المخاوف من حقيقة أن المرشح ربما لم يقابل من يجري معه المقابلة من قبل، وأنه غير متأكد من مدى عدوانيته، ودرجة الضغط التي سيتم تطبيقها عليه، وأنواع الأسئلة التي من المحتمل أن يطرحها. وكذلك، قد يجادل بعض مديري المبيعات أنه من المحتمل أن يواجه مندوب المبيعات مثل هذا الموقف في الميدان وبالتالي يحتاج إلى أن يكون قادراً على التعامل معه دون استخدام تقنيات الحد من القلق أثناء المقابلات والمراد من وجهة النظر هذه هو أن الهدف من المقابلة هو التعرف على المرشح من حيث المعايير المنصوص عليها في توصيف الموظفين أو الملف الشخصي كما يطلق عليه في بعض الأحيان. ومن أجل القيام بذلك، يجب تشجيع المرشحين على التحدث عن أنفسهم.

\* هناك عدد من الإرشادات التي، إذا تم اتباعها، يجب أن تقلل من القلق وتوسّس علاقة من التواصل بين الطرفين:

- يجب على أحد القائمين بال مقابلة ويفضل أن يكون مدير المبيعات إحضار المرشح إلى الغرفة بدلاً من إرسال المرشح من خلال سكرتير أو مدير مبتدئ، فهذا يقلل من حالة الشعور بالفرق في الحالة، وبالتالي يشجع التواصل.
- فتح المحادثة مع بعض الأسئلة سهلة الإجابة، والتي على الرغم من أنها ليست ذات صلة مباشرة بـالوظيفة فهي تسمح للمرشح بالتحدث إلى الشخص المقابل واكتساب الثقة.
- في هذا السياق، يجب أن تكون الأسئلة الأولية في المقابلة مفتوحة، إن أمكن، وليس مغلقة. حيث تتيح الأسئلة ذات النهايات المفتوحة لمقدم الطلب إمكانية التحدث باستفاضة حول الموضوع. ومع أن بعض الأسئلة المغلقة لا مفر منها، ولكن سلسلة طويلة منها تجعل من الصعب على المرشح الاسترخاء واكتساب الثقة. وفي الواقع، قد تعطي هذه الأسئلة انطباعاً بأن مقدم الطلب غير متواصل بينما تكمن المشكلة بالفعل في الجهة المقابلة.
- يجب أن يكون القائمين بال مقابلة مسترخين وأن يتبنوا طريقة ودية وسهلة.
- يجب أن يكونوا مهذبين ويدوون اهتماماً بما ي قوله مقدم الطلب.

## وسائل الاختيار التكميلية « الاختبارات النفسية »

على الرغم من أن النجاح في المقابلة يعد دائمًا عاملًا مهمًا في عملية الاختيار، إلا أن بعض الشركات تستخدم تقنيات إضافية لتوفير مقياس صحيح للإمكانيات المرشح كطريقة الاختبارات النفسية لكن يجب توخي الحذر عند استخدام هذه الاختبارات وعادة ما تكون هناك حاجة إلى طبيب نفسي مدرب الإدارية وتفسير النتائج، ومع ذلك هناك عدد من الانتقادات التي تم توجيهها لمثل هذه الاختبارات:

أ. من السهل الغش في الاختبار المرشح الذي لديه فكرة عن نوع الشخص الذي يحتمل أن يكون ناجحاً في البيع، لا يجيب بشكل صريح ولكنه يزيف" الاختبار من أجل إعطاء جواب صحيح" على السؤال على سبيل المثال، في الرد على سؤال مثل من هو الأكثر أهمية للمجتمع - الرجل العملي أم المفكر " يجيبون على أنه الرجل العملي - بغض النظر عن معتقداتهم الحقيقة.

ب. العديد من الاختبارات تقيس الاهتمام بدلاً من قدرة المبيعات: يعرف مدير المبيعات اهتمامات مندوبى المبيعات الناجحين ويستخدم الاختبارات لاكتشاف ما إذا كان لدى المرشحين الجدد المحتملين أنماط اهتمام مماثلة لافتراض هنا هو أن نجاح المبيعات يمكن التنبؤ به من خلال أنواع الاهتمامات التي يتمتع بها الشخص.

## وسائل الاختيار التكميلية «الاختبارات النفسية»

ت. استخدام اختبارات لتحديد سمات الشخصية الفردية التي قد لا ترتبط بنجاح المبيعات: يتم قياس عوامل مثل كيف يكون الشخص اجتماعياً ومسطيراً وودياً ومحلاً للتنبؤ بنجاح المبيعات. في حين أن بعض هذه العوامل قد تكون سمات مفيدة ممكناً لمندوب المبيعات أن يمتلكها، إلا أنها فشلت في التمييز بين موظفي المبيعات ذوي الأداء المرتفع والمنخفض.

## وسائل الاختيار التكميلية « لعب الأدوار »

هناك وسيلة أخرى تساعد في اختيار مندوبى المبيعات وهي استخدام لعب الأدوار من أجل قياس إمكانات المرشحين في البيع. هذا ينطوي على وضع المرشح بشكل فردي في موقف معين من حالات البيع وتقدير مدى أدائه.

المشكلة في هذه التقنية هي أنها، في أحسن الأحوال، تقيس قدرة المبيعات في لحظة معينة فقط. وهذا قد يعتمد على تجربة المبيعات السابقة. علاوة على ذلك، لا يمكن لطريقة لعب الأدوار "تقدير قدرة المرشح على إقامة علاقات طويلة الأمد مع المشترين والتعامل معهم، وهو ينطبق أكثر على وظائف البيع حيث من المحتمل أن تكون علاقة البائع والمشتري قصيرة الأجل وعملية البيع تحدث مرة واحدة. ومع ذلك، قد يكون لعب الأدوار ذات قيمة في تحديد الحالات الميؤوس منها مثل حالة المرشحين الذين يتميزون بخصائص شخصية معينة كعدم القدرة على التواصل أو ضبط أعصابهم تحت الضغط مما يمنعهم من القيام بعملية البيع الناجحة.

## اختبار سريع ٢

١. يتم تحديد العدد المطلوب من مندوبين البيع من خلال :

- أ) تحليل معدل دوران مندوبين البيع
- ب) كفاءات الموظفين
- ج) العوامل الشخصية
- د) المتطلبات المادية

٢. من مواصفات الأفراد التي يجب الأخذ بها عند المقابلة:

- أ) المتطلبات المادية
- ب) الكفاءات
- ج) أ+ب
- د) العوامل الشخصية

١ .أ) تحليل معدل دوران مندوب البيع

٢ .ج) أ+ب صحيحة

بعد اختيار مندوب المبيعات، رغم أهميته الواضحة لمستقبل الشركة على المدى الطويل، مهمة لا تحظى دائمًا بالاهتمام الذي ينبغي أن تحظى به من مدير المبيعات غالباً ما يكون ملف تعريف الشخص المرشح غير محدد بدقة، كما أن إجراء الاختيار مصمم لتحقيق أقصى درجات الاقتناع بالمرشح بدلاً من الاختيار الأمثل والافتراض هو أن المرشح المناسب يجب أن يملك المعرفة والخبرة الواسعة بأي إجراء يتم استخدامه من قبل مدير المبيعات أو القائم بعملية المقابلة. ومن جهة أخرى قد يكون التعامل مع المقابلة سيء، حيث يظهر فيها المتحدث سهل التعامل جداً وينتج عنها اختيار مندوب بيع متوسط أو ضعيف الإمكانيات.

لقد أوضح هذا الفصل عدداً من التقنيات التي، إذا تم تطبيقها بشكل جيد، يجب أن تقلل من النتيجة الغير مرضية لعملية الاختيار المندوب البيع على وجه التحديد، ينبغي لمدير المبيعات اتخاذ قرار بشأن متطلبات الوظيفة ونوع الشخص الذي يجب أن يكون قادراً على الوفاء بهذه المتطلبات. كما يجب أن يكونوا على دراية بتقنيات إجراء المقابلات وضرورة تقييم المرشحين، بما يتماشى مع المعايير المحددة خلال مرحلة توصيف الموظفين. أخيراً، يجب أن يأخذ مدير المبيعات بعين الاعتبار استخدام الاختبارات النفسية تحت إشراف طبيب نفسي ولعب الأدوار كأبعد أخرى لإجراءات التقييم. وسيتم في الفصل القادم البحث ضمن مجالين رئيسيين آخرين لإدارة المبيعات وهم التحفيز والتدريب.

- إدارة المبيعات - د. مالك النجار
- إدارة المبيعات والبيع الشخصي - د. شفيق حداد

# شكرا لكم