

دور التدريب في تحسين أداء رجال البيع الدوليين بالمؤسسة الإنتاجية "حالة مؤسسة الكاتمية للفلين بجيجل"

د. سامي زعباط

أستاذ محاضر " أ "

جامعة جيجل - الجزائر

ملخص:

الهدف من هذه الدراسة هو إبراز دور وأهمية تدريب رجال البيع في مؤسسة الكاتمية للفلين، لما للقوى البيعية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية من مكانة هامة تتمثل على وجه الخصوص في تغيير وجهة نظر المستهلكين نحو منتجاتها وبالتالي الحفاظ على حصتها السوقية محليا أولا وتطويرها نحو الأسواق الخارجية ثانيا، فالتدريب كعملية مخططة ومنظمة يتم من خلالها تنمية قدراتهم حتى يتمكنهم من رفع أدائهم وصقل مهاراتهم البيعية المسندة إليهم بما يمكنهم من مواكبة التغيرات البيئية وخاصة الخارجية منها، إذ تم الاعتماد على أسلوب استبيان اشتمل على 13 بندا وزع على إطارات وأعوان مصلحة التجارة الخارجية بالمؤسسة.

وأهم ما تم التوصل إليه أن التدريب بمؤسسة الكاتمية سمح بتحسين أداء رجال بيعها بشكل عام، وعليه نوصي بضرورة إتباع أساليب تدريبية أكثر حداثة حتى يمكنها من الوصول إلى قوى بيعية تتميز بالفعالية والكفاءة العاليتين.
الكلمات المفتاحية: رجال البيع، الأداء، التدريب، المؤسسة، الأسواق الخارجية.

Summary:

The aim of this study is to highlight the role and importance of training salesmen in Al-Katameya Al-Laflin because the selling forces in the Algerian economic establishment have an important position in particular to change the consumer's view towards their products and thus maintain their market share domestically first and develop them into foreign markets. The training is a planned and organized process through which to develop their abilities so that they can improve their performance and improve their selling skills so that they can keep abreast of the environmental changes, especially the external ones. The questionnaire was based on 13 items Fairway Foreign Trade Corporation.

The most important thing is that training at Al-Katamiya has allowed the improvement of the performance of men in general, and therefore we recommend that we adopt more modern training methods so that they can reach the sales forces of high effectiveness and efficiency.

Keywords: Salesmen, Performance, Training, Enterprise, Foreign Markets.



مقدمة:

إن أداء رجال البيع سواء كانوا محليين أو دوليين من خلال المهام التي يقومون بها هم بحاجة دائمة ومستمرة إلى تحسين أدائهم، والتي تتطلب تعيينهم في المكان المناسب، دفع الأجر نظير ما يبذلون من جهود، بالإضافة إلى تنمية وتحسين قدراتهم ومراقبتهم وتوجيههم لأنهم يعبرون عن الاتصال المباشر بين المؤسسة وأسواقها حتى يتسنى لها تحقيق الأهداف المرجوة، ومن الأساليب المعتمدة في ذلك نجد التدريب.

فنظرا للدور الكبير لعملية التدريب في معالجة المشاكل التي قد تواجه رجال البيع الدوليين أثناء أداء مهامهم المختلفة في الأسواق الخارجية، فإن الكثير من المؤسسات الإنتاجية الجزائرية ومنها مؤسسة الكاتمية للفلين (بجيجل) بدأت تولي هذا النشاط أهمية بالغة قصد بلوغ أفضل أداء لرجال بيعها، ليس بغرض زيادة المبيعات فحسب بل ليعكسوا صورة ايجابية عنها في تلك أسواقها الخارجية.

إشكالية الدراسة:

تتمثل في التساؤل الرئيسي الآتي:

✓ ما مدى تأثير البرامج التدريبية المتبعة من طرف مؤسسة الكاتمية للفلين على أداء رجال بيعها الدوليين؟

1- حدود الدراسة: تتمثل في:

1-1- الحدود المكانية: تمت هذه الدراسة بمؤسسة الكاتمية للفلين الممارسة للتسويق الدولي من خلال أبسط أشكاله ممثلا في التصدير، إذ تم إنشائها بتاريخ 1967/08/29 تحت اسم المؤسسة الوطنية للفلين، وطبقا للإصلاحات المتعلقة بإعادة الهيكلة الاقتصادية للمؤسسات مرت بمجموعة من المراحل إلى أن أصبحت مؤسسة عمومية ذات أسهم منذ تاريخ 1991/03/16 إلى يومنا هذا تتركب على مساحة 4.6 هكتار، مجال نشاطها إنتاج الفلين والمواد العازلة.

1-2- الحدود الزمانية: المدة الزمنية لهذه الدراسة تقدر ب 34 يوم، إذ كانت من 2018/01/10 إلى 2018/02/14.

1-3- الحدود الموضوعية: تدور هذه الدراسة حول موضوع التدريب المهني لرجال البيع الدوليين بهذه المؤسسة. بالتركيز على المتغير المستقل (التدريب) والمتغير التابع (أداء رجال البيع الدوليين).

فرضيات الدراسة:

✓ **الفرضية الأولى:** توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين تدريب رجال البيع في مؤسسة الكاتمية ومستوى أدائهم عند مستوى دلالة (0.05).

✓ **الفرضية الثانية:** توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين تدريب رجال البيع وتحقيق الأهداف البيعية لمؤسسة الكاتمية عند مستوى دلالة (0.05).

- **عينة الدراسة:** قمت بدراسة مسحية لعينة الدراسة والمتمثل في إطارات المؤسسة وأعاون مصلحة التجارة الخارجية بما يعادل 49 فردا.

أهداف الدراسة: تم حصرها في الآتي:

✓ معرفة مدى تبني مؤسسة الكاتمية لأساليب التدريب الحديثة وطبيعة النتائج المترتبة على ذلك.

✓ معرفة مدى توافق البرامج التدريبية المتبعة بمؤسسة الكاتمية مع احتياجاتها التدريبية.

أهمية الدراسة: تتمثل في الآتي:

أمام التهديدات المتنوعة التي تواجهها المؤسسات الإنتاجية الجزائرية ومنها مؤسسة الكاتمية للفلين بجيجل من خلال سعيها إلى البقاء في أسواقها الخارجية، وذلك أمام التحولات الاقتصادية الجديدة التي أفرزتها العولمة الاقتصادية بتصرف منتجها باعتماد



دور التدريب في تحسين أداء رجال البيع الدوليين بالمؤسسة الإنتاجية "حالة مؤسسة الكاتمية للفلين بجيجل"

سياسات تسويقية ناجعة وخاصة ما تعلق منها برجال بيعها الدوليين على اعتبارهم على اتصال مباشر بزيائن المؤسسة بتدريبيهم بما يسمح بتزويدهم بالمعلومات الحديثة، إحداث تغييرات ايجابية على تصرفاتهم البيعية، تطوير مؤهلاتهم البيعية... الخ، وهذا كله لضمان نجاح المؤسسة في أسواقها الخارجية.

الدراسات السابقة:

✓ دراسة جبار كوثر تحت عنوان: تسيير قوى البيع في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (الواقع والأفاق)، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة باتنة، 2013، تمثلت إشكالية الدراسة في: كيف يتم تسيير القوى البيعية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟ أهم نتائجها إلى اتجاه اغلب المؤسسات الاقتصادية الجزائرية إلى ممارسة الرقابة على المبيعات التي يحققها أفراد قواها البيعية دون الاهتمام بعملية تدريبيهم.

✓ دراسة زروقي إبراهيم تحت عنوان: إدارة القوى البيعية في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة المؤسسة الوطنية لمواد التنظيف والصيانة مجمع ENAD)، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة تلمسان، 2010، تمثلت إشكالية الدراسة في: مع تزايد أهمية النشاط التسويقي وبروز نظرة ومفاهيم جديدة للمستهلك، كيف يمكن لإدارة القوى البيعية تحقيق المقاصد الإستراتيجية في ظل الضغوط التنافسية من جهة وملاحقة المستهلكين من جهة أخرى؟ وأهم النتائج المتوصل إليها تتمثل في أن عدم تحقيق رجال البيع للنتائج المسطرة كان بسبب عدم قرته على مسايرة مجموعة من العوامل الخارجية بسبب إهمال المؤسسة لتنمية مهاراتهم وقدراتهم البيعية، بالإضافة إلى أسباب أخرى ذات العلاقة، واهم توصياتها ضرورة تطبيق مبادئ إدارة المبيعات في تسيير رجال بيعها بالطريقة التي تسمح لرجال البيع بالتكيف مع المحيط المتواجد فيه.

ولأجل ذلك تم تقسيم هذه الورقة البحثية إلى المحاور الآتية:

✓ المحور الأول: أساسيات حول التدريب

✓ المحور الثاني: التسويق الدولي في مؤسسة الكاتمية ودور رجال البيع فيها

✓ المحور الثالث: الدراسة الميدانية

المحور الأول: أساسيات حول التدريب

أولاً- مفهوم التدريب (Training):

إن القوى البيعية كغيرها من الموارد البشرية بالمؤسسة تحتاج إلى تطوير قدراتها ومهاراتها بالشكل الذي يسمح لها بمواكبة التطورات الحاصلة، إذ يعرف التدريب على أنه:

* نشاط يهدف إلى تنمية قدرات الفرد على أداء العمل وصقل القدرات.¹

* عملية مخططة ومنظمة ومستمرة تهدف إلى إكساب الموظفين المعارف والقدرات والمهارات الجديدة المتخصصة والمرتبطة بالعمل، أو تغيير بعض اتجاهات الموظفين وسلوكياتهم بشكل يضمن تحسين الأداء وتحقيق أهداف المنظمة.²

* عملية تعديل ايجابي يتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية، وذلك لإكساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الإنسان وتحصيل المعلومات التي تنقصه والاتجاهات الصالحة للعمل الإداري.³

* التدريب عملية مهمة بالنسبة للمؤسسة، وهي استثمار في الرأسمال البشري يميز تحسين مستوى أداء المؤسسة الاقتصادية وتطوير موقعها الاستراتيجي.⁴

* يشير الغالي والعامري إلى التدريب أنه: "من المفترض أن تنظر المنظمة إلى أنشطة التدريب لكونها تمثل استثماراً في الأصول المعرفية التي أصبحت أساس الميزات التنافسية للأعمال".⁵



دور المدرب في تحسين أداء رجال البيع الدوليين بالمؤسسة الإنتاجية "حالة مؤسسة الكاتمية للفلين بجيجل"

كما سبق نستنتج أن التدريب عملية منظمة تهتم باكتساب قدرات معينة أو الاحتفاظ بها لرجال البيع لمقابلة احتياجات محددة في الحاضر أو في المستقبل حتى تحقق هذه المؤسسات أهدافها.

ثانياً- أهداف التدريب والاحتياجات التدريبية (the training needs):

إن عملية التدريب تهدف إلى تحقيق الأهداف التالية:⁶

- ✓ تمكين رجال البيع من المعارف والمعلومات حول المؤسسة التي يمثلونها وكذلك المنتجات التي يمثلونها
- ✓ صقل المهارات الموجودة لدى رجال البيع سواء كانوا قدامى أو جدد من أجل بلوغ الأهداف البيعية المخططة.
- ✓ توجيه سلوكيات رجال البيع؛ باعتبار رجل البيع لا ينحصر نشاطه مع فئة معينة من الزبائن فقط.
- ✓ تسهيل عملية الرقابة على المبيعات من خلال المساعدة على تتبع وتنفيذ الخطط والبرامج، التأكد من سلامة وضع الخطط وتنفيذها، تقديم الاقتراحات التي تسمح بمعالجة القصور في حالة وجوده... الخ.

وتعرف الاحتياجات التدريبية بأنها: "معلومات أو اتجاهات أو مهارات أو قدرات معينة سلوكية أو فنية يراد تنميتها أو تغييرها أو تعديلها، إما بسبب تغيرات تنظيمية أو لأسباب تكنولوجية أو إنسانية أو بسبب التنقلات أو الترقية".⁷

إن الحاجة إلى التدريب تظهر في إحدى الطريقتين، إما أن يكون عجز في الأداء الحالي أو ظهور احتياجات جديدة نتيجة التغيرات المخططة أو غير المخططة، سواء من قبل المؤسسة أو من قبل القوى الخارجية التي ولدت الحاجة إلى التغيير، ويعتبر تحديد الاحتياجات التدريبية أهم عنصر من عناصر العملية التدريبية التي لا يقوم بنجاحها وفعاليتها إلا بها، فأى خلل أو نقص يحدث في هذا العنصر ينقل أثره بالنتيجة إلى باقي خطوات التدريب.

وعليه يمكننا استخلاص أن تحديد الاحتياجات التدريبية بالشكل المطلوب يكون من خلال تخطيط وتقييم احتياجات الموارد البشرية على مستوى المؤسسة وكذلك دراستها وتحليلها، مما يجعلنا قادرين على ربط هذه الاحتياجات التدريبية بأهداف البرنامج التدريبي ومحتوياته من حيث الأساليب التدريبية واختيار المتدربين.

ثالثاً- طرق التدريب:

نظراً لأهمية العلاقة المباشرة التي ينطوي عليها البيع الشخصي الدولي مع العملاء فإن الكثير من المؤسسات الإنتاجية الجزائرية بدأت تولي هذا النشاط أهمية بالغة للوصول إلى مستوى أفضل من الأداء بحيث لا يؤدي إلى زيادة المبيعات فحسب، بل ليعكس صورة ايجابية عن هذه المؤسسات في أسواقها الخارجية المختلفة. ومن طرق التدريب الشائعة الاستعمال بالمؤسسات الإنتاجية الجزائرية نذكر:⁸

أ- أسلوب المحاضرة (méthode of lecture): يعتمد على قيام المحاضر على إلقاء المادة التدريبية التي يتضمنها البرنامج التدريبي على المتدربين، ويقصر دور المتدرب على كونه مستمعاً فقط والمحاضر هو المسؤول عن المحاضرة من حيث توقيتها، بدايتها، نهايتها وكيفية عرض الأفكار بالتسلسل الذي يراه منطقياً.

هذه الطريقة تحقق مجموعة من المزايا تتمثل في:

- ✓ انخفاض تكلفة التدريب.
- ✓ تقديمها للمتدرب في ترابط موضوعي وفق تسلسل منطقي للوصول إلى الهدف المرغوب.
- ✓ التركيز وهي الخاصية المميزة للمتدربين.

ورغم كون هذه الطريقة الأكثر تطبيقاً وما تتصف به من مزايا، إلا أن لها عيوب هي:

- ✓ يعد هذا الأسلوب التدريبي من الأساليب ذات الاتصال من خلال قناة واحدة، وبالتالي التغذية العكسية من الصعوبة التعرف عليها (Feed-back).



دور التدريب في تحسين أداء رجال البيع الدوليين بالمؤسسة الإنتاجية "حالة مؤسسة الكاتمية للفلين بجيجل"

- ✓ إلقاء العبء الكامل على المحاضر دون مشاركة من طرف المتدربين.
- ✓ إلقاء المعلومات على المتدربين نظريا لا تطبيقيا.
- ✓ عدم كفاءة المحاضر يؤدي إلى فشل البرنامج التدريبي بالكامل.

ب- أسلوب دراسة حالة (Case Study Méthode): يأتي في المرتبة الثانية بعد الأسلوب السابق من حيث التطبيق، إذ يتم هنا دراسة مشكلة بيعية ما أو حالة عملية بيعية ما تتطلب وضع حلول لها من خلال مناقشتها بين مجموعة من المتدربين من جهة، والمدرّب من جهة أخرى. يعد هذا الأسلوب فعالا لتوفر قدر عال من المشاركة من جانب المتدربين واتفاقه مع الأسس والأصول العلمية للبحث العلمي، ورغم ذلك فله عيوب هي:⁹

- ✓ الوصول إلى حل لمشكلة ما يكون من خلال فترة زمنية ليست بالقصيرة، مما يضاعف من تأثيراتها السلبية على المؤسسة ومبيعاتها أمام شدة المنافسة الدولية، وخاصة من طرف الشركات المتعددة الجنسيات.
- ✓ تلائم هذه الطريقة المؤسسات التي بها عدد محدود من المتدربين فقط.

ج- أسلوب المؤتمرات والندوات (Méthode of conférences and séminaires): يتضمن هذا الأسلوب تحقيقا لعنصري التخصص وتقسيم العمل من خلال لجنة التقسيم النوعي في اللجان المنبثقة عن المؤتمر الواحد (لجنة التمويل، لجنة الموارد البشرية، لجنة الإنتاج... الخ) لضمان المشاركة الفعالة للمتدربين والخروج بمقترحات نمطية. وهناك من الباحثين من يضيف الأساليب التدريبية الآتية:¹⁰

أ- أسلوب مدخل التجزئة Division Approach: طبقا لهذا الأسلوب يتم تجزئة المشكلة محل الدراسة إلى أجزاء فرعية متعددة، حيث يتم التركيز على دراسة كل جزء من هذه الأجزاء على حدة بصورة منفصلة، وتحليل المشاكل المرتبطة بهذا الجزء، ووضع حلول مبدئية مناسبة، على أن يلي ذلك العمل ربط كل الأجزاء مع بعضها البعض بشكل منسق للتوصل إلى الحل المناسب والمرغوب.

ب- أسلوب العصف الذهني Brian Storming: يعد هذا الأسلوب من أكثر الأساليب شيوعا وتطبيقا في مجال توليد الأفكار الابتكارية، يقوم على بعض الأساسيات التالية:

- ✓ لحل مشكلة ما يلجأ إلى تقسيم المهتمين بها إلى فرق عمل.
- ✓ العمل على تدليل كل الصعوبات والمعوقات التي تقف حائلا دون التفكير الابتكاري.
- ✓ توفير المعلومات والبيانات التي تساهم في إعطاء صورة حقيقية وواضحة للمشكلة المطروحة.
- ✓ دعم وتعزيز الحوار والابتعاد عن العصبية.

ج- أسلوب كتابة الأفكار الإبداعية وفقا للطريقة 635 (Brian Writing or 635): تعتبر هذه الطريقة أحد الطرق الشائعة الإتياع في أساليب التدريب الحديثة القائمة على العصف الذهني، التي تهدف إلى توليد الأفكار الخلاقة والمبدعة من جانب المشاركين، ويطلق عليها الطريقة 635 نسبة لاستنادها إلى مكوناتها التي تتألف من ثلاثة أرقام تعني ما يلي:

✓ الرقم 6: عدد الذين يمثلون جماعة العمل.

✓ الرقم 3: مطلوب من كل فرد إبداء ثلاثة بدائل أو حلول لمشكلة ما.

✓ الرقم 5: الزمن المخصص لكل فرد هو خمسة دقائق.

ولاشك أن الفرد الأول مهمته سهلة إذا ما قورن بنظائره في الترتيب، ويصبح الفرد السادس في موقف المبتكر الأكثر فاعلية لأنه سيرى بدائل أفراد مجموعته الخمسة.



دور التدريب في تحسين أداء رجال البيع الدوليين بالمؤسسة الإنتاجية "حالة مؤسسة الكاتمية للفلين بجيجل"

د- أسلوب الحل المتكامل **Intégrated Solution**: الهدف من استخدام هذا الأسلوب هو تنمية مهارات الإبداع والتفكير الإبتكاري بشكل فردي أولاً ثم التركيز على دعم مهارة جماعية العمل من خلال محصلة الأفكار الفردية الصادرة عن أفراد جماعة العمل في حل واحد مجتمع بطريقة مبتكرة ومتناسقة ، مما يعطي قيمة أكبر للحل ووزن أثقل لمواجهة المشكلة والتصدي لها بمنطق الموضوعية والتكامل وفقاً لفلسفة النظام المتكامل.

من خلال ما سبق نلاحظ أن لكل طريقة مزايا وعيوب، ففي حالة التطبيق الميداني لطريقة واحدة فقط يكون احتمال فشل العملية التدريبية كبير أمام التحديات البيئية الأكبر، لذا يجب على المؤسسات الإنتاجية الجزائرية إتباع مزيج من هذه الطرق وفقاً لإستراتيجية مدروسة و بدقة متناهية لتزويد من احتمال نجاح العملية التدريبية.

اخور الثاني: التسويق الدولي في مؤسسة الكاتمية ودور رجال البيع فيها

أولاً- مفهوم التسويق الدولي (International Marketing):

- تعرف الجمعية الأمريكية للتسويق بأن التسويق الدولي بأنه: "عبارة عن عملية دولية لتخطيط و تسعير وترويج السلع والخدمات، لخلق التبادل الذي يحقق أهداف المنظمات و الأفراد".¹¹

- في حين يعرفه (PH. Kotler) بأنه: "التسويق الدولي لا يعدوا كونه عبارة عن نشاط ديناميكي، مبتكر للبحث على المستهلك القانع في سوق تتميز بالتفاوت والتعقيد والوصول إلى هذا المستهلك وإشباع رغبته".¹²

- أما الكاتب (Kahler) فيرى: "أنّ التسويق الدولي يشير إلى تسويق السلع والخدمات في أكثر من دولة واحدة".¹³ ما يستنتج من هاذين التعريفين أن التسويق الدولي يتضمن مجموعة من الأنشطة يتمثل أهمها في:

- ✓ تحليل الأسواق الخارجية الحالية والمحتملة.
- ✓ تخطيط وتطوير المنتجات التي يرغبها المستهلك الأجنبي.
- ✓ الترويج للسلع والخدمات في الأسواق الخارجية لإعلام المستهلكين بها.
- ✓ تقديم خدمات ما قبل وما بعد البيع.

ثانياً- واقع التسويق الدولي في مؤسسة الكاتمية

ليس كل المؤسسات تسعى إلى دخول الأسواق الخارجية من أجل البقاء أو الاستمرار، وإنما نتيجة لوجود نوع من التشجيع من قبل حكومة الدولة المضيفة أو ظهور منافسين عالميين وقيامهم بعرض أفضل المنتجات بأقل الأسعار أو تنوع الأسواق لتقليل الخطورة. إذ يعتبر التصدير الطريقة البسيطة التي تتبعها المؤسسات الجزائرية في الدخول إلى الأسواق الخارجية الذي يسمح بالتقليل من المخاطرة الدولية عن طريق تلبية الحد الأدنى للطلبات من خلال بيع منتجاتها الفائضة من وقت لآخر لبعض المشترين المستقلين لشركات أجنبية، الذي يطلق عليه بالتصدير العرضي الأكثر انتشاراً.

إن مؤسسة الكاتمية تتبع نوعين من التصدير في دخولها إلى الأسواق الخارجية هما:

النوع الأول-التصدير المباشر (Export direct): هنا تتولى المؤسسة تصدير منتجاتها بنفسها بدلا من توكيلها إلى جهة أخرى خارجية وهي الطريقة الأقل استعمالاً. عموماً تحقق هذه الطريقة مزايا تتمثل في:¹⁴

- ✓ منحها فرصاً أوسع للاحتكاك بالسوق الخارجية.
- ✓ التعرف على طرق التوزيع المعتمدة في تلك الأسواق المستهدفة.
- ✓ توسيع مبيعاتها من منتجاتها.

والقناة المتبعة في ذلك هي قسم التصدير المحلي؛ حيث تخصص المؤسسة قسماً خاصاً بعمليات التصدير بإشراف مدير يرأس مجموعة من العاملين و مهامه هي إدارة كافة الأنشطة المتعلقة بعملية التصدير.



دور التدريب في تحسين أداء رجال البيع الدوليين بالمؤسسة الإنتاجية "حالة مؤسسة الكاتمية للفلين بجيجل"

النوع الثاني-التصدير غير المباشر(Exports Alambash): هنا لا تتولى المؤسسة تصدير منتجاتها بنفسها، وإنما توكل هذه المهمة إلى جهات خارجية هم المشترون الخارجيين منهم ما هم من البلد نفسه ومنهم ما هو من خارج البلد، والوسطاء المعتمد عليهم هنا هم وكالات التصدير المحلية التي تعمل على إيجاد أسواق خارجية للسلع المحلية والتفاوض مع المستوردين الأجانب لقاء عمولة معينة. وما يلاحظ هنا إتباع هذا الأسلوب الوحيد في دخول الأسواق الخارجية دون الأساليب الأخرى كالاتفاقيات التعاقدية، التحالفات الإستراتيجية، لان الجزائر تعتمد بشكل أساسي على الصادرات من المحروقات بنسبة كبيرة جدا تفوق 90%.¹⁵ إذ تمثل المحروقات أساس صادراتنا إلى الخارج خلال سنة 2016 بحصة 93.84% من الإجمالي العام للصادرات، مع انخفاض قدره 17.12% مقارنة مع 2015. أما فيما يخص الصادرات خارج المحروقات لا تزال هامشية بنسبة 6.16% فقط من إجمالي حجم الصادرات أي ما يعادل 1.78 مليار دولار أمريكي، مع تسجيل انخفاض بنسبة 9.55% مقارنة مع 2015. والجدول الموالي يوضح ذلك:

جدول رقم 01: مجموعة السلع المصدرة خارج مجال المحروقات

القيمة: بليون دولار أمريكي

الحصة(%)	السنة								التعيين
	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	
1.13	327	235	323	402	315	355	315	113	التغذية
93.84	27102	32699	60304	62960	69804	71427	55527	44128	الطاقة والتشحيم
0.29	84	106	109	109	168	161	94	170	المواد الخام
4.5	1597	1693	2121	1458	1527	1496	1056	692	نصف المواد
-	-	1	2	-	1	-	1	-	سلع المعدات الفلاحية
0.18	53	19	16	28	32	35	30	42	سلع المعدات الصناعية
0.06	18	11	11	17	19	15	30	49	سلع الاستهلاك غير الغذائية
100	28883	34668	62886	64974	71866	73489	57053	45194	المجموع

المصدر: المركز الوطني للإعلام الآلي والإحصاء التابع للحمارك CNIS

إذ يتضح لنا من الجدول أعلاه بأن مجموعة السلع التي يتم تصديرها خارج مجال المحروقات تتمثل أساسا في:

✓ المنتجات النصف مصنعة التي تمثل حصة 4.5% من الحجم الإجمالي للصادرات، أي ما يعادل 1.3 مليار دولار أمريكي.

✓ السلع الغذائية بحصة 1.13% ، أي ما يعادل 327 مليون دولار أمريكي.

✓ المواد الخام بحصة 0.29% بقيمة مطلقة تقدر بـ 48 مليون دولار أمريكي.

✓ سلع المعدات الصناعية والسلع الاستهلاكية غير الغذائية تقدر على التوالي بـ 0.18% و 0.06%.

ثالثا- دور رجال البيع الدوليين في مؤسسة الكاتمية

إن دور رجال البيع الدوليين في مؤسسة الكاتمية متعدد إذ يمكن حصره فيما يلي:

أ-التنبؤ (prédicat): تبدأ عملية البيع الشخصي بتكوين قائمة من العملاء المحتملين في سجلات البيع بالمؤسسة وقواعد البيانات على الحاسب الآلي، وإعلانات الجرائد ودليل الهاتف وغيرها من المصادر الكثيرة. بعد ذلك يقوم رجل البيع بتقييم كل عميل محتمل من حيث رغبته في الشراء، قدراته المادية، ما إذا كان لديه تفويض بشراء المنتج بناء على هذا التقويم يتم ترتيبهم حسب رغبتهم في الشراء.



دور المدرب في تحسين أداء رجال البيع الدوليين بالمؤسسة الإنتاجية "حالة مؤسسة الكاتمية للفلين بجيجل"

ب- التمهيد للاتصال (To connect To The boot): قبل الاتصال بالعملاء المحتملين يجمع رجال البيع الدوليين بيانات

كافية عن كل عميل ويقوم بالتحقق منها، من أهمها:

- ✓ احتياجات العميل من المنتج.
- ✓ شعوره عن الماركة التي يستخدمها.
- ✓ الصفات الشخصية.

ج- الاتصال (Contact): هنا يقوم رجل البيع الدولي بإجراء حوار مباشر مع العملاء المحتملين، وهنا يتم توثيق العلاقة مع العميل المحتمل ومحاولة تكوين انطباع جيد عن المؤسسة ومنتجاتها، لأن الانطباع الأول يدوم لفترة طويلة، ويركز رجل البيع هنا على تكوين علاقة مع العميل أكثر من تركيزه على بيع المنتج.

د- تقديم العرض (The Offer): أثناء تقديم العرض فان رجل البيع الدولي يجب أن يجذب انتباه العميل ويحفز رغباته في الشراء من خلال عملية تقديم عرض للمنتج كال دعوة لمعاينته.

ه- الرد على الاعتراضات (To Répond To Objections): فيجب على رجل البيع الدولي أن يكون قادرا على

التنبؤ باعتراضات العميل لكي يكون مستعدا للرد عليها.

ه- الرد على الاعتراضات (To Répond To Objections): فيجب على رجل البيع الدولي أن يكون قادرا على التنبؤ

باعتراضات العميل لكي يكون مستعدا للرد عليها.

و- إتمام البيع (Complétion Of The Sale): يعتبر جزء من عملية البيع، وعادة ما تستخدم أدوات الاستفهام (ما، كيف،

لماذا) للحصول على معلومات، وتستخدم (من، متى، أين) لإتمام عملية البيع.

ز- المتابعة (up): يتابع هنا رجل البيع الدولي عملية البيع التي حققها، من خلال ما إذا كان التسليم قد تم في الموعد المحدد ووفق

الشروط المتفق عليها.

ما نستنتجه مما سبق أن الدور الموكل لرجل البيع الدولي موضوع على أساس طبيعة السوق المستهدف من طرف المؤسسة

والتموقع المطلوب في أسواقها الخارجية.

اخور الثالث- الدراسة الميدانية

أولاً- أداة الدراسة: استعملنا في هذه الدراسة استبيان اشتمل على 13 بنداً، ولحكمة صدق هو ثباته قمت بحساب معامل الثبات

باستخدام معادلة ألفا كرونباخ حيث كان يساوي 0.89 هي نسبة عالية تسمح باعتماده في الدراسة، أما فيما يخص الصدق فقد تم

الاحتكام إلى معالجة الصدق الظاهري للأداة بإحضاعها إلى مجموعة من المحكمين. وبحساب معامل "لوتشي" لقياس صدق المحكمين نجد

أنه يساوي 0.86 بالتالي يسمح لنا باعتماد هذا الاستبيان في الدراسة نظرا لمستويات الصدق والثبات العالية التي يتميز بها.

ثانياً- خصائص عينة الدراسة: يمكن توضيح الخصائص المختلفة لعينة الدراسة من خلال الجدول الموالي:



جدول رقم 02: خصائص عينة الدراسة

النسبة %	العدد	الخاصية	
81.63	40	ذكر	الجنس
18.36	9	أنثى	
%100	49	المجموع	
26.53	13	40-30 سنة	العمر
73.46	36	41 سنة فأكثر	
%100	49	المجموع	
81.63	40	ليسانس	المؤهل العلمي
18.36	9	دراسات عليا	
%100	49	المجموع	
10.2	5	10-5 سنوات	عدد سنوات الخبرة
36.73	18	15-11 سنة	
53.06	26	16 سنة فما فوق	
%100	49	المجموع	

المصدر: بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يتضح لنا من الجدول السابق أن أغلب مجتمع الدراسة ذكور بنسبة 81.63%، وأن أغلبهم يتجاوز سنهم 40 سنة ومؤهلهم العلمي في الغالب من حملة شهادة ليسانس وما نسبته 18.36% فقط من أصحاب الدراسات العليا، وأغلب الأفراد من هم لهم معارف وخبرة لا بأس بها في مجال البيع وإدارة المبيعات بنسبة تصل إلى 53.06%.

ثالثا- عرض ومناقشة النتائج

أ- تحليل إجابات أفراد العينة بخصوص محور أثر البرامج التدريبية على أداء رجال البيع بمؤسسة الكاتمية:

يوضح الجدول الموالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لإجابات أفراد العينة حول أثر البرامج التدريبية المتبعة من طرف مؤسسة الكاتمية على أداء رجال بيعها:

جدول رقم 03: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمختلف عبارات محور أثر التدريب

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
عالية	1.202	3.35	1-التدريب أمكنك من معالجة نقاط الضعف في أدائك الحالي
عالية	0.918	3.68	2- البرامج التدريبية التي إستفدت منها مكنتك من مواكبة التغيرات الحاصلة في الأسواق الخارجية.
عالية	0.908	3.99	3-التدريب جعلك تؤدي عملك البيعي بفعالية أكبر.
عالية	1.109	0.90	4-التدريب جعلك تكسب الثقة بنفسك أكثر.
عالية	1.135	3.36	5-التدريب المستمر يضمن لك القيام بمهامك بالشكل المرغوب.
عالية	0.894	3.72	6-التدريب أدى بك إلى الحصول على معلومات متنوعة لم يتم الحصول عليها من قبل.
عالية	0.156	3.4667	

المصدر: بالاعتماد على نتائج الاستبيان باستعمال SPSS

من الجدول أعلاه يتضح بان اتجاهات أفراد العينة نحو جميع العبارات تقع ضمن مجال التقييم العالي، حيث أن المتوسط الحسابي لجميع العبارات أكبر من 3.40، والانحراف المعياري 0.156 أي أن أغلب الأفراد يوافقون على وجود أثر لمختلف البرامج التدريبية المتبعة من طرف مؤسسة الكاتمية على أداء رجال بيعها؛ حيث أن التدريب جعلهم يؤدون أعمالهم البيعية بفعالية أكبر حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.99 للعبارة رقم (3) وهو أعلى قيمة وانحراف معياري قدره 0.908، بالإضافة إلى أن البرامج التدريبية التي



دور التدريب في تحسين أداء رجال البيع الدوليين بالمؤسسة الإنتاجية "حالة مؤسسة الكاتمية للفلين بجيجل"

إستفادوا منها مكنتهم من مواكبة التغيرات الحاصلة في الأسواق الخارجية ، إذ بلغ المتوسط الحسابي 3.68 والانحراف المعياري 0.918.

ب-تحليل إجابات أفراد العينة بخصوص محور مستوى نجاح البرامج التدريبية المتبعة بمؤسسة الكاتمية:

يوضح الجدول الموالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لإجابات أفراد العينة حول مستوى نجاح البرامج التدريبية بمؤسسة الكاتمية.

جدول رقم 04: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمختلف عبارات مستوى نجاح التدريب

الدرجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
عالية	0.915	3.80	7- التدريب سمح بتطوير الأساليب البيعية لدى رجال البيع بمؤسستكم.
عالية	1.082	3.27	8- التدريب أمكن من تحقيق أهداف المؤسسة البيعية في فترة زمنية قصيرة.
عالية	1.004	3.59	9- وجود التدريب بالمؤسسة يحسن من قدراتها على تغيير السياسات البيعية ونظم العمل بما يتماشى والتغيرات البيئية الحاصلة.
عالية	0.082	3.24	10- برامج التدريب المقدم لرجال البيع مكن من جذب المزيد من العملاء نحو منتجات المؤسسة.
عالية	0.849	4.15	11- التدريب سمح بمعالجة نقاط الضعف في أداء رجال البيع.
عالية	0.894	3.72	12- التدريب سمح بتوثيق العلاقة بين إدارة المؤسسة ورجال البيع.
عالية	1.143	3.52	13- من خلال التدريب يمكن تأهيلك للترقي للمناصب الوظيفية الأعلى مستوى.
عالية	0.173	3.612	

المصدر: بالاعتماد على نتائج الاستبيان باستعمال SPSS

من الجدول أعلاه يظهر بأن اتجاهات أفراد العينة نحو أغلب العبارات تقع ضمن مجال التقييم العالي؛ حيث أن المتوسط الحسابي لجميع العبارات أكبر من 3.40، والانحراف المعياري يساوي 0.173، إذ العبارة رقم (11) الأعلى متوسط حسابي 4.15، في حين العبارة رقم (12) الأقل متوسط حسابي 3.24، والانحراف المعياري 1.143 مما يبين أن أفراد المجتمع يوافقون على نجاح البرامج التدريبية بمؤسسة على تحقيق أهدافه المرغوبة.

2-اختبار فرضيات البحث:

✓ الفرضية الأولى: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين تدريب رجال البيع في مؤسسة الكاتمية ومستوى أدائهم عند مستوى دلالة (0.05).

✓ H_0 : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين تدريب رجال البيع في مؤسسة الكاتمية ومستوى أدائهم عند مستوى دلالة (0.05).

جدول رقم 05: نتائج تحليل اختبار t-test لاختبار الفرضية الأولى

القرار	مستوى الدلالة المحسوبة	t المحسوبة	t الجدولية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفرضية
رفض	0.000	53.872	1.645	0.270	4.080	H_0

المصدر: بالاعتماد على نتائج الاستبيان باستعمال SPSS

يظهر لنا من الجدول أعلاه بأن المتوسط الحسابي لاتجاهات أفراد العينة بلغ 4.080 وانحراف معياري 0.270 هو اتجاه عالي، وقد بلغت قيمة (t) المحسوبة 53.872 وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية. وأن مستوى الدلالة المحسوبة (0.000) هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) لذلك نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1).



دور التدريب في تحسين أداء رجال البيع الدوليين بالمؤسسة الإنتاجية "حالة مؤسسة الكاتمية للفلين بجيجل"

أي أنه هناك تأثير لعملية تدريب رجال البيع في مؤسسة الكاتمية ومستوى أدائهم رجال البيع والتمثل على وجه الخصوص في أن التدريب جعلهم يؤدون أعمالهم البيعية بفعالية أكبر، بالإضافة إلى تمكينهم من معالجة نقاط الضعف في أدائهم الحالي.

✓ الفرضية الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين تدريب رجال البيع وتحقيق الأهداف البيعية لمؤسسة الكاتمية عند مستوى دلالة (0.05).

✓ H_0 : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين تدريب رجال البيع وتحقيق الأهداف البيعية لمؤسسة الكاتمية عند مستوى دلالة (0.05).

جدول رقم 06: نتائج تحليل اختبار t-test لاختبار الفرضية الثانية

الفرضية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	t الجدولية	t المحسوبة	مستوى الدلالة المحسوبة	القرار
H_0	2.876	0.462	1.645	28.108	0.000	رفض

المصدر: بالاعتماد على نتائج الاستبيان باستعمال SPSS

يظهر لنا من الجدول أعلاه بأن المتوسط الحسابي لاتجاهات أفراد العينة بلغ 2.876 وانحراف معياري 0.462 هو اتجاه عالي، وقد بلغت قيمة (t) المحسوبة 28.108 وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية. وأن مستوى الدلالة المحسوبة (0.000) هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) لذلك نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1).

أي أن تدريب رجال البيع بالمؤسسة سواء القدامى منهم أو الجدد سمح بتحقيق الأهداف البيعية المسطرة، خاصة ما تعلق منها بالحفاظ على الزبائن الحاليين في ظل المنافسة الشديدة في الأسواق الخارجية هذا من جهة، ومن جهة أخرى سمح لها هذا كذلك بتطوير أساليبهم البيعية.

النتائج المتوصل إليها: يمكن حصرها فيما يلي:

✓ إن أهمية التدريب لا تقتصر على تطوير قدرات رجال البيع من خلال تلك المعلومات والفنون والمهارات المرتبطة بأداء العمل فقط، وإنما تمتد تلك الأهمية لتشمل تحسين وتطوير سلوكيات العاملين في العمل وتعاملهم مع المؤسسة وزبائنهم.

✓ إن مؤسسة الكاتمية تستفيد من تدريب رجال بيعها باعتبار أن التدريب يهدف في النهاية إلى تحسين وتطوير قدراتهم، وبالتالي تحسين أدائهم البيعي ومن ثم تحسين وتطوير وزيادة إنتاجية المؤسسة في الأسواق الخارجية.

✓ إن التدريب يكون مطلوباً بغرض إعداد رجال البيع لتولى تلك الوظائف ذات المستوى الأعلى من الصعوبة والمسؤولية التي تتطلب مستويات أعلى من المهارات والقدرات.

✓ دخول مؤسسة الكاتمية إلى الأسواق الخارجية أمر مرتبط إلى حد بعيد بالفرص التسويقية التي قد تتاح في الأسواق الخارجية بشكل يفوق الفرص في الأسواق المحلية، إلا أن هذه الفرص ونتيجة لضعف سيطرتها على متغيرات المزيج التسويقي الدولي فإن عنصر المخاطرة يبدو واضحاً من خلال متغيرات البيئة التسويقية الخارجية العالية المرونة، في حين إذا ما كان أسلوب دخولها الأسواق الدولية أكثر تعمقاً، كالبداية بمشروع استثمار مشترك ثم الانتقال إلى التملك المطلق لمشروع الاستثمار؛ أو الدخول في تحالفات إستراتيجية مع شركات عالمية.

✓ نجاح المسعى التسويقي الدولي لمؤسسة الكاتمية يتوقف على مهارات رجال بيعها التي تعمل على إيجاد التوافق بين حاجات العملاء ومنتجات المؤسسة في أسواقها الخارجية التي تنشط فيها من خلال مساهمتهم في مواجهة التحديات الكبيرة للعمولة بالحفاظ على أسواقها الحالية وإمكانية دخول أسواق جديدة وتكييف ما تقدمه من منتجات.

✓ رجال البيع الدوليين يقومون بالترويج المباشر من خلال الاتصال المباشر بين ممثلي المؤسسة والعميل المستهدف في الأسواق الخارجية بهدف تقديم المنتجات له وحثه على التعاقد على صفقات جديدة يمكنه من خلالها مناقشة الأسعار، طرق تسليم المنتجات، مواجهة أي



دور التدريب في تحسين أداء رجال البيع الدوليين بالمؤسسة الإنتاجية "حالة مؤسسة الكاتمية للفلين بجبيل"

طلبات أخرى، وتوفير كافة المعلومات التي تساعد على الاقتناع بها، وحثه على اتخاذ قرار الشراء من خلال إقناعه بصورة تدفعه لتغيير موقفه من منتجات المؤسسة و الإجابة على كافة الاعتراضات التي يديها.

✓ يسعى رجال البيع الدوليين بالمؤسسة إلى محاولة معرفة رغبات وتطلعات المستهلك الأجنبي لاستخدامها بهدف الحفاظ عليه من خلال معرفة زبائنهم وميزات المنافسة، ويتعلمون كيف يفرقون بين مختلف الزبائن و حاجاتهم، الدوافع لديهم وعادات الشراء.

✓ انطلاقاً من الدور الحيوي الذي يلعبه التدريب في أي مؤسسة و إيماناً بمركزية التأثير الذي يحدثه على رجال البيع الدوليين، فقد أصبح وظيفة أساسية وهامة بمؤسسة الكاتمية لا يمكن تجاهله وطبيعة ليس من خلال تدريب رجال بيعها فحسب، بل تقوم بإعادة النظر في برامجها التدريبية بشكل مستمر لغرض تحقيق المزايا التنافسية من خلال ما يسمى بالرافعة التدريبية العالية (High Leverage Training).

✓ أدركت مؤسسة الكاتمية ذلك من خلال سعيها لحل مشكلة فجوة الأداء التي تمثل واحدة من أهم المشكلات الإدارية في الوقت الراهن إلى تدريب وتنمية رجال البيع لديها، لأنه مهما كان رجل البيع خبيراً فهو يحتاج من وقت لآخر إلى نوع من التدريب والذي تختلف طبيعته لعدة أسباب ومنها نذكر: باختلاف العمل، مقدار المعلومات المتوفرة لدا رجل البيع... الخ، فالسلع الصناعية ذات الطبيعة الفنية المعقدة تتطلب تدريب أكبر من السلع الاستهلاكية النمطية.

توصيات الدراسة: من خلال النتائج المتوصل إليها يمكن تقديم التوصيات الآتية:

✓ أن تقوم المؤسسة محل الدراسة بإتباع برامج تدريبية أكثر حداثة حتى يمكنها تحقيق عدة مزايا منها زيادة حجم المبيعات، تقليل حالات الفشل بين رجال البيع، تحقيق التوافق والتكيف المهنيين، خفض التكاليف البيعية، التي كلها مما لا شك فيه تسمح لها بالتسيير الاستراتيجي لمواردها البشرية من خلال ما يعرف بالاحتراف التسييري.

✓ ضرورة أن تشمل البرامج التدريبية أنشطة أخرى غير بيعية مثل كيفية كتابة التقارير من طرف رجال البيع من أجل تجميع المعلومات التسويقية الضرورية ورفعها لإدارة المؤسسة لما تتصف به الأسواق الخارجية من مرونة عالية، مما يجعل المؤسسات التي تنشط فيها موجهة بالمعلومات وهي خاصية مرتبطة بمؤسسات الأعمال في عصرنا الحالي (Information Oriental Organisations).

✓ تكليف رجال البيع القدامى بمصاحبة رجال البيع الجدد لإرشادهم وتوجيههم في مناطقهم البيعية فيقومون بملاحظاتهم أثناء عملهم ليكتسبوا منهم الخبرة في كيفية التعامل مع الزبائن، وهذه الطريقة تمكن من تكوين رجال البيع على مستوى عال من الكفاءة لمنعهم من الوقوع في أخطاء والتي قد تصبح عادة عندهم أمام ما يتميز به واقع اليوم من اشتداد المنافسة على الموارد (البشرية، المالية، المادية... الخ)، والأسواق سواء الداخلية منها أو الخارجية، التسارع التكنولوجي، مما كان له الأثر المباشر على زيادة الالتزامات والتحديات التي تواجه رجل البيع سواء كان قديماً أو جديداً.

قائمة المراجع:

✓ أولاً- باللغة العربية

✓ الكتب

- 1- الغالي، طاهر محسن؛ العامري، صالح مهدي، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، ط1، دار وائل، الأردن، 2005.
- 2- أنس شكشك، علم النفس الإداري، ط1، دار النهج للدراسات والنشر والتوزيع، سوريا، 2009.
- 3- بشير عباس العلاق، فحطان بدر العبدلي، إدارة التسويق، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999.
- 4- محمود جاسم الصميدعي، التسويق المتقدم، ط1، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
- 5- مهدي حسن زوليف، إدارة الأفراد، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 6- علي الخضر، بيان حرب، إدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة، منشورات جامعة دمشق، سوريا، 2009.



دور التدريب في تحسين أداء رجال البيع الدوليين بالمؤسسة الإنتاجية "حالة مؤسسة الكاتمية للفلين بجيجل"

7- عيسى ملدعون وآخرون، إدارة الموارد البشرية، منشورات جامعة دمشق، سوريا، 2012.

8- فهد سليم الخطيب، محمد سليمان عواد، مبادئ التسويق: مفاهيم أساسية، ط1، دار الطباعة، عمان، الأردن، 2000.

9- يحيى سعيد علي عيد، التسويق الدولي والمصدر الناجح، ط1، دار الأمين للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1997.

✓ الرسائل والأطروحات الجامعية

10- عائدة عبد العزيز علي نعمان، علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى (دراسة حالة جامعة تعز)، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الجمهورية اليمنية، 2008.

11- فطيس، عادل سليم مصطفى، "تحليل وتقييم البرامج التدريبية أثناء العمل وتأثيرها على أداء العاملين وسلوكهم- دراسة حالة شركة رأس لانوف لتصنيع النفط والغاز في الجماهيرية الليبية"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة آل البيت، الأردن، 2004.

✓ المجلات

12- وصالف سعدي، "تنمية الصادرات والنمو الاقتصادي في الجزائر: الواقع والتحديات"، مجلة الباحث، جامعة ورقلة- الجزائر، العدد 01، 2001.

✓ ثانياً- باللغة الأجنبية

S.A Benraouane: Le management des Ressources Humaines, OPU, Algérie, 2010. 13-

✓ 4- أخرى

14- المركز الوطني للإعلام الآلي والإحصاء التابع للحمارك CNIS

¹ أنس شكشك، علم النفس الإداري، ط1، دار النهج للدراسات والنشر والتوزيع، سوريا، 2009، ص103.

² عيسى ملدعون وآخرون، إدارة الموارد البشرية، منشورات جامعة دمشق، سوريا، 2012، ص3.

³ مهدي حسن زوليف، إدارة الأفراد، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص113.

⁴ S.A Benraouane: Le management des Ressources Humaines, OPU, Algérie, 2010, p177.

⁵ الغالي، طاهر محسن؛ العامري، صالح مهدي، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، ط1، دار وائل، الأردن، 2005، ص132.

⁶ علي الخضري، بيان حرب، إدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة، منشورات جامعة دمشق، سوريا، 2009، ص286.

⁷ فطيس، عادل سليم مصطفى، "تحليل وتقييم البرامج التدريبية أثناء العمل وتأثيرها على أداء العاملين وسلوكهم- دراسة حالة شركة رأس لانوف لتصنيع النفط والغاز في الجماهيرية الليبية"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة آل البيت، الأردن، 2004، ص38.

⁸ عائدة عبد العزيز علي نعمان، علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى (دراسة حالة جامعة تعز)، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الجمهورية اليمنية، 2008، صص 18- 21.

⁹ Gilbert, Churchill et al, Sales Force management, 5th Edition, Chicago: Irwin, 1997, p446.

Churchill Gilbert A, op-cit, p446.

¹¹ فهد سليم الخطيب، محمد سليمان عواد، مبادئ التسويق: مفاهيم أساسية، ط1، دار الطباعة، عمان، الأردن، 2000، ص195.

¹² بشير عباس العلاق، قحطان بدر العبدلي، إدارة التسويق، دار زهران لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999، ص374.

¹³ يحيى سعيد علي عيد، التسويق الدولي والمصدر الناجح، ط01، دار الأمين للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1997، ص22.

¹⁴ محمود جاسم الصمدي، التسويق المتقدم، ط1، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص279.

¹⁵ وصالف سعدي، "تنمية الصادرات والنمو الاقتصادي في الجزائر: الواقع والتحديات"، مجلة الباحث، جامعة ورقلة- الجزائر، العدد 01، 2001، ص10.

