

دور التدريب في تحقيق تنمية المهارات البيعية، دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للمنسوجات TEXALGE بتسمسيلات

The Role of Training in the Realization of Sales Skills Development Case Study of TEXALGE Algerian Company in Tissemsilt

(¹) أ. نجاح عاشقة، (²) أ. د. نوري منير
(¹) أستاذة مساعدة قسم «¹» بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة ابن خلدون - تيارت - aichanedjah00@yahoo.fr
(²) أستاذ التعليم العالي بجامعة الشلف

ملخص

تهدف دراستنا إلى توضيح دور التدريب كونه يحتل مكانة مرموقة بين الأنشطة الهادفة لرفع الكفاءة الإنتاجية، وتحسين وسائل العمل وطرقه، ونظرا لوجود العديد من المشاكل التي تدفع لضعف الأداء ركزنا على التدريب باعتباره أسلوبا جيدا لتحسينه، وحسب موضوعنا درسنا دور التدريب في تحقيق تنمية المهارات البيعية، دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للمنسوجات TEXALGE بتسمسيلات، حيث تناولنا كل ما يتعلق بالتدريب من تعريف وأهمية وأهداف تخص رجال البيع، وكذا توضيح مسؤولية تدريب رجال البيع، كما تناولنا طرق ومحتويات البرامج التدريبية بالإضافة إلى تحديد مراحل إعداد برنامج تدريبي متكامل، وفهم كل هذا وضبطه يساعد على تحسين الأداء البيعي من خلال تنمية المهارات البيعية والذي بدوره يحقق ميزة تنافسية للمؤسسة يجعلها تتموقع جيدا.

الكلمات الدالة: الأداء البيعي، فعالية التدريب، تنمية مهارات رجل البيع، تحسين الأداء البيعي.

Abstract

our study aims, at some extent, to reveal the effective role of training as it is considered to have a prominent position among the activities that work on the improvement of the productivity competency from one side and developing the means and methods of trade from the other side. Due to many obstacles which lead to the weakness of performance, we have given a great deal of focus in this study to the role of training in realization the sales skills development ,Case Study at the Algerian company TEXALGE in Tissemsilt.

We have examined everything that has a direct link with the training of the tradesmen and the responsibility towards it as well. We have also taken into consideration the methods and the contents of the training programs as well as defining the steps of preparing an integrated training programme that aims at helping to improve the trade rate and which in turn achieve Realizable through skills development s a competitive advantage for the company and makes it in comfortable position.

Keywords: Trade Performance, Effectiveness of Training, The Development of a man selling skill, Improving sales Performance.

حجم من المبيعات هم الذين خضعوا للتدريب⁽⁵⁾

وعليه فالتدريب يساعد الفرد على التأقلم مع أحوال العمل في الوظيفة الحالية والمستقبلية، علاوة على ذلك يكسب الفرد المهارة الضرورية والمعرفة التي تساعد على العمل بفعالية⁽⁶⁾

2- أهمية تدريب رجال البيع: وتكمن فيما يلي:⁽⁷⁾

- زيادة مبيعات رجال البيع، و تقصير المدة التي يغطيها رجل البيع للوصول إلى المستوى العادي المطلوب منه، فبدون التدريب قد ييأس ولا يصل للمستوى العادي.

- تقليل معدل تغيير رجال البيع ينتج عنه تخفيض للتكاليف التي تنفقها الشركة في اختيار وتعيين وتدريب رجال بيعها.

- رجل البيع المدرب على أساليب البيع الميدانية يضمن تكرار تعامل العملاء معه لأنه لا يحاول إتباع أساليب الضغط البيعي معهم ولا يبيع لهم سلعا معيبة وبالأحجام غير المناسبة.

- التدريب يقلل من أخطاء رجال البيع وهذا ما يقلل من عدد الصفقات التي تضيع على المؤسسة، كما يحفظ للمؤسسة سمعتها واسمها في السوق.

- التدريب يقلل من عدد رجال البيع الذين تحتاج إليهم المؤسسة، ويسهل الإشراف عليهم.

3- أهداف تدريب رجال البيع: نلخصها كما يلي:

- تخفيض معدل ترك العمل: التدريب يعالج ذلك ليكسب رجل البيع المهارات والمقومات اللازمة لممارسة المهنة ليحقق النجاح وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة وهكذا يعمل التدريب على استقرار رجل البيع في مهنته ولدى المؤسسة.

- تحسين العلاقة مع العملاء: تعطي البرامج التدريبية الجيدة لرجال البيع القدرة على الاتصال الفعال بالزبائن نتيجة تزويدهم بالأساليب المناسبة للرد على الاعتراضات والشكاوى والاستفسارات وفن الحوار... الخ، مع تقديم النصح والإرشاد ومساعدة العملاء على اتخاذ القرارات وإتقان فن الحوار البيعي وغيرها، وهي وسائل تستخدم لبناء علاقات جيدة مع العملاء في السوق.

- رفع الروح المعنوية لرجل البيع: قد يفشل البائع في أداء عمله مما يولد هذا حساسية تؤدي إلى تدني روحه المعنوية، ويعالج المشكل بالتدريب الذي يخلق فيه الميل والرغبة لممارسة مهنته عن قناعة ورضا، كما يسهم التدريب في تطوير إمكانية النجاح لدى رجل البيع مما يؤدي إلى تخفيف حدة الفشل، وينعكس على الروح المعنوية ودرجة الحماس التي يبرزها رجل البيع نحو العمل.

أي مؤسسة اقتصادية تسعى لأن تحسن من أدائها وذلك بالتركيز على أسلوب التدريب، الذي يساعد رجل البيع على أداء عمله كونه يمتلك جملة من القدرات المختلفة والمهارات المتنوعة، لأن اكتساب ذلك يزيد من الإدراك وتنمية المعارف والقدرات ويدفع بالأفراد إلى الابتكار والإبداع في أعمالهم، ولذا أصبح من المسؤوليات الرئيسية للإدارة أن تضع برامج للتدريب والتنمية الإدارية، وقد أصبح التدريب وسيلة فعالة لتخفيض الحوادث وتقليل الإسراف والضياع، وزيادة الإنتاج، وتحسين الجودة، ولقد ازداد الوعي اتجاه التدريب حتى أصبح ينظر إليه باعتباره استثمارا في رأس المال البشري⁽¹⁾، وهذا ما يؤدي في الأخير إلى تحقيق ميزة تنافسية تعمل بدورها على جعل للمؤسسة موقع تنافسي قوي، وبغرض الإلمام بالموضوع نسعى للإجابة على الإشكالية التالية:

فيما يكمن دور تدريب رجال البيع في المؤسسة الجزائرية للمنسوجات؟، ومن أجل الإحاطة بالموضوع والإجابة على الإشكالية المطروحة سنتناول محورين، يتناول المحور الأول ماهية التدريب رجل البيع، أما الثاني فيتناول دور التدريب في تحقيق تنمية المهارات البيعية في المؤسسة الجزائرية للمنسوجات TEXALGE بتسمييلت.

المحور الأول: ماهية تدريب رجل البيع

أولا: مفهوم التدريب

1- تعريف التدريب: التدريب يعني تغيير ما يعرفه العاملون وكيفية أدائهم للعمل، اتجاهاتهم نحو العمل، أو أنماط تصرفاتهم مع المشرفين والزملاء والعملاء⁽²⁾، كما انه يرفع من الكفاية الإنتاجية لرجال البيع ويقلل من النفقات مما يساعد المنشأة على تحقيق أرباح أكثر دون زيادة في سعر البيع، وبالنسبة للأفراد يساعد التدريب على إكسابهم المعارف والمهارات والاتجاهات التي تؤدي إلى إتقانهم عملهم، وتهيأ لهم الفرصة لزيادة دخلهم وإشباع حاجتهم النفسية⁽³⁾ كما يعتبر التدريب احد الأدوات المساعدة في تحسين الكفاءات والمهارة البيعية، بشرط أن يتم تحديد الاحتياجات اللازمة من التدريب، وان يكون محتوى ومضمون النشاط التدريبي فعال بالشكل الذي يعود بنتائج ايجابية على القوة البيعية⁽⁴⁾، ويعتبر كذلك أحد العوامل المؤثرة في تدعيم كفاءة رجال البيع (سواء كان ذلك في مجال تسويق السلع أو الخدمات) وتطوير اتجاهاتهم ومعلوماتهم بالشكل الذي يجعلهم قادرين على انجاز العمل بفعالية، وقد تبين ذلك من خلال تتبع نشاطات قوة العمل البيعية وظهر بأن الأشخاص الذين يحققون أكبر

هذه الطريقة رجل البيع الخبرة في طرح الأسئلة والتي تعتبر أحسن وسيلة لخلق الحوار مع الزبون ومعرفة اهتماماته وتصورات حول المنتج⁽¹⁵⁾ أما طريقة الندوة فهي مناقشة يشترك فيها عدد من رجال البيع والخبراء المتخصصين حيث يناقشون موضوعات البيع المختلفة أمام الحاضرين⁽¹⁶⁾

د التدريب عن بعد: من الناحية العملية فالتدريب عن بعد هو أي عملية تدريبية تتم بالوسائل الالكترونية أو عبر الانترنت بغض النظر عن المكان والمسافة وربما التوقيت الزمني أيضا⁽¹⁷⁾

2. محتويات البرامج التدريبية: و تحدد حسب حاجة رجال البيع والمهارات التي يحتاجون لإكسابها، ومهما اختلفت طريقة التدريب فهو يبقى مطالباً بتغطية مواضيع أساسية يمكن تلخيصها فيما يلي:⁽¹⁸⁾

أ. المنتج (سعة أو خدمة): يجب أن يلم رجل البيع بكل المعلومات المتعلقة بسلسلة المنتجات المعروضة وطريقة استعمالها والتعديلات الجديدة التي طرأت عليها، حتى يستطيع التعامل مع العملاء، ليقوم بعرض المنتجات عليهم من خلال تقديم معلومات مفصلة عن هذا المنتج وسعره وخصائص السلع المنافسة.

ب. المؤسسة والسوق: إحاطة رجل البيع بكل المعلومات الأساسية المتعلقة بنشاط المؤسسة، تطورها أهم زبائنها ومنافسها وغيرها، فالتعرف على السوق يتضمن معلومات عن العملاء والظروف التي تؤثر على قراراتهم الشرائية واحتياجاتهم وكيفية التعامل معهم والرد على اعتراضاتهم وإجراءات الشراء لديهم والأدوار الشرائية لهم، أما التعريف بالمؤسسة فيعمل على بناء صورة ايجابية لها في أذهان العملاء، ولهذا فأي برنامج تدريبي يعطي معلومات تفصيلية عن المؤسسة وأهدافها وتاريخ تأسيسها وسياساتها وانجازاتها المستقبلية (تقديم المؤسسة بالصورة اللائقة يدعم سمعتها وشهرتها في السوق).

ج. أساليب البيع: تتضمن معلومات عن كيفية البحث عن العملاء، الأساليب البيعية في عقد الصفقات وإبرامها، وكيفية العرض المناسبة وأساليب مواجهة شكاوى العملاء وأساليب المتابعة الفعالة... الخ.

د. موضوعات أخرى: وتتناول إدارة الوقت البيعي، إدارة نفقات البيع، توزيع الجهد البيعي على مناطق البيع، مهارات حل المشاكل التي تواجه رجل البيع، فن التعامل مع العملاء، التنبؤ بالمبيعات، فن الحوار البيعي، فن التفاوض والتحدث والإنصات، إدارة الاجتماعات البيعية وغيرها، إن البرنامج المنظم بطريقة ناجحة سوف يساعد الشركة على الوصول إلى نصيبها من سوق السلعة.

الرقابة على النشاط البيعي: يجب إعلام رجال البيع بكيفية الرقابة على نشاطاتهم البيعية وعلى خط سير البيع في المنظمة البيعية، وتتم الرقابة باستخدام السجلات وأدوات البيع والبرنامج التدريبي يرتبط بمناقشة أهمية التقارير البيعية التي يرفعها رجل البيع للإدارة وما هي استخداماتها .

زيادة القدرة على إدارة الوقت والتكلفة: تتم إدارة الوقت من خلال تحديد مدة المفاوضة البيعية، فكلما كانت هذه المدة طويلة كلما تضاعفت المعلومات، وتبدلت وجهات النظر وقلت مقاومة البائع اتجاه الزبون⁽⁸⁾

كما أن الهدف الأول لتدريب رجال البيع هو التأكد من قدرتهم على تصريف تلك المنتجات⁽⁹⁾

ثانياً: طرق التدريب ومحتويات البرامج التدريبية.

1- طرق التدريب: هناك عدة طرق تلجأ إليها إدارة المبيعات لتدريب رجال البيع وتنمية مهاراتهم البيعية أهمها:⁽¹⁰⁾

أ. التدريب في الميدان: ما هو إلا توزيع لرجال البيع المتدربين على نقاط البيع والإشراف عليهم فالنظر في كيفية قيامهم بالتعامل مع العملاء والمستهلكين⁽¹¹⁾

ب. طريقة المحاضرات و طريقة الأداء: يعتبر أسلوب المحاضرات من الأساليب الشائعة في التدريب ويمتاز هذا الأسلوب بأنه يستوعب عدد كبير من المتدربين، كما يمكن تعليم المتدربين قدراً كبيراً من المعلومات خلال وقت قصير نسبياً، وبالتالي انخفاض تكلفة المتدرب الواحد ويعيب البعض على هذا الأسلوب انخفاض فعاليته⁽¹²⁾، أما طريقة الأداء فيقوم فيها شخصان من المجموعة بتمثيل دور كل من رجل البيع والعمل أمام الحاضرين اللذين يقومون بالاشتراك مع المدرب في توجيه الانتقاد للأداء الذي يقوم بها الممثلان⁽¹³⁾.

ج. مناقشة وتحليل الحالات: تعتمد هذه الطريقة على عرض بعض المواقف أو المشاكل التي تعترض عملية البيع ويطلب من رجال البيع إبداء رأيهم في كيفية التصرف لمواجهة مثل هذه المواقف، ثم تقييم توصياتهم من طرف المدرب وهذه الطريقة تسمح بتنمية قدرتهم على حل المشاكل التي تواجههم.

د. تمثيل الأدوار وطريقة الندوة: طريقة تمثيل الأدوار تعتبر هذه الطريقة من أفضل الطرق الديناميكية لإكساب رجل البيع تقنيات البيع الناجح، ويقوم الشخص المتدرب بتمثيل الأدوار في مقاطع مسرحية، حيث يلعب تارة دور البائع وتارة أخرى دور المشتري وهذا يسمح له بحسن استعمال الوسائل الوصفية المتعلقة ببيع السلع أو تقديم الخدمة، والاستجابة لاهتمامات الزبون واستعمال الحجج لإقناع الزبون⁽¹⁴⁾ وتكسب

ثالثاً: مراحل إعداد برنامج تدريبي متكامل وخطواته

1- مراحل إعداد برنامج تدريبي متكامل

أ- تحديد الأهداف: تتلخص في تحقيق أكبر قدر من المبيعات بأقل كلفة ممكنة، وتقليل معدلات دوران موظفي البيع، وتحسين العلاقات العامة، وتستخدم سجلات المبيعات وتقارير الأداء وملاحظة البائعين كأدوات مرشدة تحدد من خلالها الأهداف المطلوبة⁽¹⁹⁾

ب- تحليل العوامل التي تؤثر على مضمون البرنامج

- احتياجات الوظيفة: تحدد المهام والواجبات والمواصفات الوظيفة، وتمكن في معرفة ماهية المعارف والمهارات والاتجاهات السلوكية التي تمنح لموظف البيع ويفيد ذلك عند نقل الموظف من وظيفة لأخرى في مجال البيع.

- خبرات ومعلومات الفرد السابقة: إعداد البرنامج التدريبي يقتضي معرفة خبرات ومعلومات الأفراد السابقة من إعداد برنامج يمكنه تطويرها وإكسابها مهارات جديدة.

- السياسات التسويقية للمؤسسة: تؤثر على برنامج التدريب فإذا كان المنتج من النوع الفني كان البرنامج التدريبي يركز على معلومات المنتج أما إذا كان المنتج عادي فيتم التركيز على فن البيع.

ج- تقرير مضمون البرنامج: ويحدد النقاط الهامة التي يحتاج إليها موظفي البيع من خصائص المنتج و فن البيع التي تكسب الموظفين مهارات يقدمون من خلالها الحجج البيعية على اعتراضات العملاء وكيفية إنهاء عملية البيع، واكتساب معلومات عامة عن المؤسسة (تاريخ المؤسسة، موقعها وإدارتها وأقسامها، فترة الاختيار، فترات النقل والترقية، الاستفادة من الخدمات، ساعات العمل الرئيسية والإضافية والإجازات، كيفية حساب الأجور والعلاوات، نظام الشكاوى...الخ)، كما يحتاجون للمتلقون المرتقبون (بتوفير معارف عنهم من حيث قدراتهم وإمكاناتهم ومستوى تعليمهم وثقافتهم وفتن أعمارهم وطبقاتهم الاجتماعية وتوزيعهم على المناطق المختلفة)، والأعمال المكتبية (تسجيل المبيعات وتحرير الطلبات البضائع، وإعداد كشوفات المصروفات لذا يجب أن يتضمن البرنامج التدريبي المعارف والمهارات المكتسبة البيعية).

د- اختيار أسلوب التدريب المناسب: ويتوقف على المفاضلة بين طريقة المحاضرات والمناقشات الجماعية، طريقة تمثيل الأدوار والاختبارات والمقاييس، التدريب أثناء العمل أو بالمراسلة، الاجتماعات بين المتدرب والمدرّب أو بالأدلة والكتيبات البيعية والمرئيات.

هـ- اختيار مكان التدريب: يتم داخل المؤسسة إذا توفرت مقومات التدريب، أو المركز الرئيسي أو الفروع.

2- خطوات التدريب: تتكون عملية التدريب من أربعة خطوات وهي:

أ- تحديد الاحتياجات التدريبية: هي أول خطوة يتحدد من خلالها مدى حاجة الأفراد للتدريب من عدمه، والحاجة لذلك تتمثل في تحديد مقدار الفرق بين الأداء الفعلي والمتوقع لرجال البيع الذين لهم خبرة في هذا المجال، أما رجال البيع الجدد فحاجتهم للتدريب تقاس بمقدار الاختلاف بين المؤهلات المتوافرة فيهم وبين الشروط المطلوبة لشغل الوظائف المعلن عنها.

ب- تصميم برنامج التدريب: بمعنى ترجمة الأهداف إلى موضوعات تدريبية وتحديد الأسلوب الذي سيتم استخدامه من طرف المدربين في توحيد موضوعات التدريب (المحاضرات والتمارين، المناقشة...إلخ)، كما يتم تحديد المساعدات التدريبية، تحديد المدربين فيه، التكلفة، ميزانية التدريب (الميزانية الموجهة لرجال البيع مثلاً).

ج- تنفيذ برنامج التدريب: يتطلب تنفيذ أنشطة ترتبط بتحديد الجدول التنفيذي للبرنامج الذي يتكون من مواعيد الجلسات، الراحة وأزمعتها، وتحديد مكان التدريب والمتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرنامج بخطوة بخطوة وغيرها، وتتم هذه المراحل أولاً بتحديد توقيت البرنامج (موعد بدء البرنامج وانتهائه وتوزيع العمل التدريبي على فترة البرنامج)، ثم تنسيق التتابع الزمني للمواضيع التدريبية المختلفة (اختيار المكان، تصميم طريقة جلوس المدربين، وتحديد المستلزمات الضرورية في كل برنامج كالسبورة والكراسي)، تليها تجهيز المطبوعات من خلال استلامها من القائمين بإعدادها علمياً، وفي الأخير الاتصال بالمتدربين وبالمدربين، وكل هذه العناصر تشكل كيفية تنفيذ برنامج تدريبي.

د- تقييم كفاءة التدريب: هي آخر مرحلة لتصميم البرنامج التدريبي، والتقييم يفيد في التعرف على مدى تحقيق البرامج التدريبية لأهدافها وعلى مدى الكفاءة في تحقيق هذه الأهداف، بحيث تواجه عملية تقييم فاعلية التدريب مشكلة أساسية تتمثل في أن نتائج التدريب لا تظهر عادة إلا بعد فترة طويلة من انتهاء البرنامج التدريبي (عدة شهور) وبصرف النظر عن ذلك هناك عدة طرق يمكن الاعتماد عليها في قياس فاعلية التدريب منها:⁽²⁰⁾

- مقارنة النتائج البيعية لرجال البيع اللذين أتقوا التدريب مع رجال البيع الذين لم تتح لهم مثل هذه الفرصة، ويمكن

يسمى سابقا (sofact) وهذا هو موضوع دراستنا.

انشأ هذا المركب سنة 2011 وهو مؤسسة عمومية اقتصادية سمى بالجزائرية للمنسوجات تكسالج، يقع بالشمال الشرقي لمدينة تسميلت وهذا ما جعل موقعه استراتيجيا وحيويا كونه يقع بالقرب من الطريق الوطني رقم 14، حيث يربط غرب البلاد بوسطها، ويختص المركب في إنتاج وتسويق الأغذية النسيجية المصنوعة محليا من مادة الاكريليك المستوردة من اسبانيا وتركيا واندونيسيا، كما ينتج المركب الخيوط الغليظة التي تباع إلى القطاع الخاص بالنسيج التقليدي (مادة الاكريليك وهي مادة مشتقة من البترول وسعرها يتغير حسب سعره وهي سهلة الاستعمال).

تصل الطاقة الإنتاجية للمركب للمليون غطاء وألفين طن من الخيوط الغليظة سنويا، حيث حاليا لا يتعدى إنتاج المؤسسة 650 ألف غطاء سنويا لكون المركب لا يعمل إلا بزوجين بدلا من ثلاثة أفواج، ويبلغ عدد العمال الحالي سنة 2014 بحوالي عامل موزعين على مختلف الوظائف، ويتكون المركب من مديرية التسويق والتمويل والمديرية التقنية ومديرية المالية والمحاسبة، وكذا مديرية الموارد البشرية، ويضم المركب كذلك الورشات التالية:

ورشة الصباغة والغزل والنسيج والإتمام والإتقان، حيث تملك كذلك العديد من السجلات الخاصة كسجل الأجور، الحركة المالية الملاحظات والإعدادات، سجل العمال الأجانب، حودث العمل، العطل المدفوعة الأجر، الأجر النموذجي، الفحص التقني للمنشأة والتجهيزات الصناعية، سجل الصحة والأمن وطب العمل.

ويتلخص دور مديرية التسويق في بيع المنتجات بمختلف الوسائل بالتقسيط للجماعات المحلية والإدارات التابعة للدولة والمؤسسات العامة والخواص بالجملة، وكذا القيام بدراسة متطلبات السوق وعروض المؤسسة المنافسة أما مديرية التجارة فتكمن مسؤوليتها في تسيير المنتج النهائي وعمليات البيع والتعامل مع الزبائن مع إرسال فواتير البيع اليومية التي تحتوي على تفاصيل البيع، أما مديرية التموين فتتقسم إلى مصلحة الشراء ومصلحة تسيير المخزون، فمصلحة الشراء يتمثل دورها في شراء المواد الأولية والاستهلاكية وقطع الغيار الأزمنة للسير العادي لعملية الإنتاج، أما مصلحة التخزين فتتبع بمراقبة موجودات المخزن للنظر في إمكانية تلبية الطلبات، غير أن الهدف من إنشاء المركب هو التقليل من عملية استيراد الأغذية كونه يمون نسبة كبيرة من السوق الوطنية نظرا لجودة منتجاته وتنافسيته، ومن مهامه

تحقيق ذلك بالرجوع إلى السجلات البيعية ومعرفة ما حققه كل منهم من مبيعات .

- مقارنة أداء رجال البيع قبل التدريب وبعده ومعرفة مدى تأثير التدريب على بعض هذه النواحي كإنخفاض معدل شكاوي العملاء ونسبة مردودات المبيعات، وكذلك تأثير التدريب على زيادة المبيعات وزيادة المركز التنافسي للمشروع وما إلى ذلك.

- إجراء اختبارات لرجال البيع في نهاية البرنامج التدريبي، وذلك حتى يمكن معرفة درجة استيعاب المشتكين في التدريب للمعلومات التي أعطيت لهم في برنامج التدريب.

- استطلاع آراء المتدربين في البرنامج التدريبي وبعد كل جلسة من الجلسات وخاصة بما يتعلق بموضوعاتها وطرق التدريب ومدى الاستفادة منها والمشاكل المتصلة بالتدريب وأية اقتراحات ضرورية لتدعيم وتطوير البرنامج التدريبي.

يقوم بعملية التقييم المشرفون، والمديرون، والزلاء، والمتدربون وغيرهم، يستعملون مجموعة من الأدوات لتجميع المعلومات المفيدة للوقوف على مدى نجاح التدريب وأهمها الإستقصاءات، والملاحظات وسجلات الأداء... إلخ، ومنه فكفاءة التدريب تظهر من خلال التقييم وتحديد النتائج التي تساعد في تقييم فعاليته وتظهر نتائجه في رد الفعل والتعلم، والسلوك، والنتائج تستخدم لتحديد الفائدة من البرنامج التدريبي وتشمل إنخفاض تكلفة الحوادث وزيادة الإنتاجية، وتحسن الجودة، درجة خدمة العملاء، ومنه فالسلوك والنتائج يحدد بواسطتهما المدى الذي تسبب التدريب في إحداث تغيرات في السلوك الفردي.

المطلب الثاني: دور التدريب في تحقيق تنمية المهارات البيعية في المؤسسة الجزائرية للمنسوجات

للمدرب دور فعال في مساعدة المشاركين في التدريب على نقل تجربة التعلم من القاعات التدريبية وتحويلها إلى سلوك عملي ملموس في المؤسسة التي يعملون بها، ولتحديد الدور نقوم بمعالجة ما يلي:

أولا: بطاقة فنية عن المؤسسة الجزائرية للمنسوجات (TEXALGE)

أنشأت مؤسسة صناعة النسيج بتسميلت²¹ sofact سنة 1977 على اثر حل الشركة الأم (COUVERTEX-SPA) التي أنشأت سنة 1987 حيث تم إنشاء 4 مؤسسات فرعية كانت تابعة للمؤسسة الأم نذكرها منها شركة سوافكت بتسميلت وفيتال بالجزائر وصافيكلو بباتنة ومانتال بتلمسان، وفي سنة 2012 تم إعادة الإدماج وأصبحت المؤسسة الأم تضم 17 وحدة بدلا من الأربعة وحدات ومنها مركب (texalge) الذي كان

أداء مندوب المبيعات وانخفاضها نتيجة حاجتهم لتنمية مهاراتهم البيعية، وهذا ما يتطلب من المديرين الاستمرار في مراقبة حركة المبيعات في المؤسسة الجزائرية للمنسوجات بتحليل مبيعاتها ومتابعة حركة مخزوناتنا، وبناء على هذا ستناول مجموعة من الطرق المختلفة والتي تستعمل في تتبع حركة المبيعات والتي يظهر من خلالها بان المؤسسة بحاجة الى تنمية مهارات رجال بيعها بتدريبهم، بحيث سنحلل اولاً المبيعات ثم نقوم بتتبع حركة المخزونات ثانياً والدراسة محددة كما يلي:

1- تحليل المبيعات الاجمالية للمؤسسة حسب الكمية والقيمة المتوقعة والحقيقية بين 2008 و 2013: بناء على معطيات الجدول رقم 01 والتي توضح مبيعات المؤسسة خلال الفترة الزمنية الممتدة بين سنة 2008 و 2013 حسب الكمية والقيمة الاجمالية المتوقعة والحقيقية المعطاة كما يلي:

الجدول رقم 01: المبيعات الاجمالية حسب الكمية والقيمة المتوقعة والحقيقية للمؤسسة بين سنة 2008 و 2013

السنوات	2008	2009	2010	2011	2012	2013
المبيعات بالقيمة المتوقعة	187577000	210954000	330919000	343552000	348228000	351116000
المبيعات بالقيمة المحققة	157396117.6	253705859.89	179734867.53	130333763.58	56996801.32	72998484.06
التطور الحاصل في السنوات	/	61.189	-0.29156	-0.275	-0.563	0.28
النسبة %	83.91	120.266	54.314	37.94	163.59	20.79
المبيعات بالكمية المتوقعة	186775	240200	356000	248500	230875	239000
المبيعات بالكمية المحققة	152154	291978	166257	130514	41946	56267
التطور الحاصل في السنوات	/	1.31	0.2789	-0.215	-0.6786	0.34
النسبة %	23.54	54.12	46.70	52.52	18.17	23.54

المصدر: وثائق المؤسسة الداخلية

2012 فتوقعت المؤسسة بيع كمية تقدر ب 230875 وحدة بينما حققت بيع ما يقدر ب 41946 وحدة وهذا ما يعادل نسبة 18.168 %، أما في سنة 2013 فتوقعت المؤسسة بيع كمية تقدر ب 239000 وحدة بينما حققت بيع ما يقدر ب 56267 وحدة وهذا ما يعادل نسبة 23.54 %، ومن النسب السابقة وبناء على نتائج الجدول لوحظ أن هناك نسبتين فقط كانت فيهما قيمة المبيعات المحققة اكبر من المتوقعة وهذا في سنتي 2009 و 2013، أما السنوات الأخرى فالعكس، وهذا يعود لعدم تمسك المسؤولين عن البيع بطريقة ثابتة وفعالة وإتباع الطرق الحديثة للبيع وهذا كله يشير إلى أن هناك احتياج للتدريب على بيع منتجات المؤسسة المتنوعة .

2- تحليل مبيعات المؤسسة حسب نوع المنتجات

الغرض من تحليل المبيعات بالنسبة للمنتجات هو تحديد

الأساسية هو تلبية طلبيات زبائنه من مختلف المنتجات التي ينتجها.

المركب ككل مؤسسة أخرى تحرص على بقائها في السوق وتصبو إلى تحقيق أهدافها المسطرة، وذلك بوضع أهدافه الخاصة والسعي إلى إنعاش الاقتصاد الوطني من جهة أخرى، كما نجد بان من أهداف المركب استعمال احدث الوسائل التكنولوجية في عملية الإنتاج لغرض تحديث مواصفات منتجاته وزيادة الكمية لزيادة حصته السوقية ، كما تسعى إلى تحقيق اكبر قدر ممكن من الأرباح بغرض تطوير المؤسسة وتوسيع نشاطها بالإضافة إلى ضرورة الاهتمام بالتسيير العقلاني للمؤسسة لضمان بقاءها وتطورها.

ثانياً: تحديد احتياجات المؤسسة للتدريب بتحليل مبيعات المؤسسة

من مظاهر إبراز الحاجة إلى التدريب ظهور ضعف في كفاءة

بناء على تحديد نسبة التغير⁽²²⁾ بين الكمية الحقيقية والمتوقعة ومن حساب نسبة التطور الحاصل في السنوات 23 يمكن التوصل لتحليل المعطيات وكما يلي:

ففي سنة 2008 توقعت المؤسسة بيع كمية تقدر ب 186775 وحدة بينما حققت بيع ما يقدر ب 152154 وحدة وهذا ما يعادل نسبة 23.54 %، أما في سنة 2009 فتوقعت المؤسسة بيع كمية تقدر ب 240200 بينما حققت بيع ما يقدر ب 291978 وحدة وهذا ما يعادل نسبة 54.12 %، أما في سنة 2010 فتوقعت المؤسسة بيع كمية تقدر ب 356000 وحدة بينما حققت بيع ما يقدر ب 166257 وحدة وهذا ما يعادل نسبة 46.70 %، أما في سنة 2011 فتوقعت المؤسسة بيع كمية تقدر ب 248500 وحدة بينما حققت بيع ما يقدر ب 130514 وحدة وهذا ما يعادل نسبة 52.52 %، أما في سنة

المنتجات القوية من المنتجات الضعيفة، والتي يحدد من خلالها الأهمية النسبية لكل منتج بالنسبة لرقم الأعمال بالمؤسسة، ولذا سندرس تغير المبيعات حسب المنتجات، وهذا التحليل يهدف إلى دراسة المبيعات من كل سلعة ومقارنتها بمبيعات السنوات السابقة لمعرفة الموقع الحقيقي لكل سلعة على حدا حتى تتمكن من توجيه الجهود البيعية نحو السلع التي لا تحقق زيادة أو نمو، ومنه سنقوم بتحليل الخطة

المنتجات القوية من المنتجات الضعيفة، والتي يحدد من خلالها الأهمية النسبية لكل منتج بالنسبة لرقم الأعمال بالمؤسسة، ولذا سندرس تغير المبيعات حسب المنتجات، وهذا التحليل يهدف إلى دراسة المبيعات من كل سلعة ومقارنتها بمبيعات السنوات السابقة لمعرفة الموقع الحقيقي لكل سلعة على حدا حتى تتمكن من توجيه الجهود البيعية نحو السلع التي لا تحقق زيادة أو نمو، ومنه سنقوم بتحليل الخطة

الجدول رقم 02: يبين المبيعات الكلية المحققة والمتوقعة للمؤسسة بين سنة 2011 و2013 بالكمية والتطور الحاصل لكمية المبيعات المحققة لمنتجات المؤسسة بين كل سنتين

التطور الحاصل بين سنتين			2013			2012			2011			المبيعات بالسنين المنتجات
2013/2012	2012/2011	2011/2010	النسبة %	المبيعات المحققة	المبيعات المتوقعة	النسبة %	المبيعات المحققة	المبيعات المتوقعة	النسبة %	المبيعات المحققة	المبيعات المتوقعة	
36340	/	/	54.7	5466	10000	/	15	00	/	/	/	AHLAM
13.8	101.2	-8.8	32.2	4182	13000	30	3674	17510	9.8	1823	18500	CHARIS
-23.1	113	-13.5	33.6	5036	15000	34.3	6549	19100	15.4	3075	20000	SOFABILLA
36.1	-32.4	-30	28.5	9986	35000	19.8	7337	36900	27.5	10861	40000	OUARSENIS
44.8	-14.7	-77.9	/	42	00	/	29	00	/	34	00	RANIA
-13.5	-71.3	1249.9	22.7	6803	30000	7.2	7865	109665	22.8	27363	120000	SOUAD
-100	-97.1	-34.2	00	00	136000	/	1690	00	/	58073	00	SOUAD MDN
/	00	-100	/	10000	00	00	00	00	00	00	00	SOUAD DGC
429.6	419.2	/	/	4290	00	/	810	00	/	156	00	ZOUARA
00	-100	-95.1	00	00	00	00	00	47700	4.1	2030	50000	SOUAD IGNIF
/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	SOUAD MDN PRESETATION
131.0	26.6	68.4	/	3017	00	/	1306	00	/	1032	00	SAFARI
71.7	/	00	/	383	00	/	223	00	00	00	00	SAFARI G.L
/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	DOUBLETTOF
/	/	882.5	/	/	/	/	/	/	/	26067	00	BEBE
3029.4	/	/	/	532	00	/	17	00	/	/	/	BEBE AHLAM
21.9	/	/	/	3180	00	/	2608	00	/	/	/	BEBE JAQUARD
/	00	00	/	29	00	00	00	00	00	00	00	SABRINA
14700	/	/	/	148	00	/	1	00	/	/	/	SONIA
67.7-	/	/	/	3173	00	/	9822	00	/	/	/	NAMRA
/	/	/	/	1000	00	/	/	/	/	/	/	IBRIZA
12.7	-61.7	-21.5	23.5	56267	239000	18.6	41946	230875	52.5	130514	248500	المجموع

المصدر الوثائق الداخلية للمؤسسة

3676 وحدة بنسبة تقدر ب 30%، أما في سنة 2013 فتوقعت بيع 13000 وحدة وحقت 4182 وحدة بنسبة تقدر ب 32.2%، حيث عرفت المبيعات معدل مرتفع في مبيعات المنتج وحقت أكبر معدل في سنة 2012 قدر ب 101.5% ليليه معدل سنة 2013 المقدر ب 13.8% وانخفض سنة 2011 بمعدل 8.8%.

- المنتج (OUARSENIS) حقق مبيعات تقدر 10861 وحدة بينما توقعت المؤسسة بيع 40000 وهذا ما يعادل نسبة، بين المبيعات المحققة والمتوقعة في سنة 2011، أما في سنة 2012 فتوقعت المؤسسة بيع 36900 وحدة ولكنها حققت 7337 وحدة،

ومن تحليلنا للجدول رقم 02 توصلنا إلى ما يلي:

فيما يخص بيع المنتج (AHLAM) لم يتم بيعه إلا في سنة 2012 حيث حققت المؤسسة بيع 15 وحدة منه، أما في سنة 2013 فتوقعت بيع 10000 وحدة ولكنها حققت بيع 5466 وحدة، بنسبة تقدر ب 54.7%، وقد عرفت معدل نمو مرتفع بمقدار 36340%.

- أما المنتج (CHARIS) فحقق 1823 وحدة بينما توقعت بيع 18500 وحدة سنة 2011 وهذا ما يقدر بنسبة 9.8%، أما في سنة 2011 فتوقعت المؤسسة بيع 17510 وحدة ولكنها حققت

و00% سنة 2013.

- المنتج (ZOUARA) لم تتوقع المؤسسة بيعه خلال السنوات الثلاث ولكنها باعت منه 156 وحدة سنة 2011 و 810 وحدة سنة 2012 و 4290 وحدة سنة 2013، حيث عرف معدل بيعه ارتفاعا متواصلا قدر ب 419.2 % سنة 2012 و 429.6 % سنة 2013.

- المنتج (SAFARI) لم تتوقع المؤسسة بيعه خلال السنوات الثلاث، ولكنها حققت مبيعات منه تقدر ب 1032 وحدة سنة 2011 و 1306 وحدة سنة 2012 و 3017 وحدة، وقد كان معدل النمو سنة 2011 تقدر ب 68.4 % وفي سنة 2012 انخفض إلى 26.6% وارتفع سنة 2013 إلى 131 %.

- المنتج (SAFARI G.L) لم تتوقع المؤسسة بيعه خلال السنوات الثلاث، ولم تحقق أية مبيعات منه سنة 2011 بينما حققت 223 وحدة سنة 2012 و 383 وحدة سنة 2013، وحقق معدل نمو يقدر ب 71.7%.

- المنتج (BEBE) لم تتوقع بيع أية كمية منه خلال السنوات الثلاث ولكنها حققت مبيعات سنة 2011 فقط قدرت ب 26067 وحدة، وقد عرفت نمو مرتفعا في سنة 2011 قدر ب 882.5%.

- المنتج (BEBE AHLAM) لم تتوقع المؤسسة بيعه خلال السنوات الثلاث ولم تتحقق مبيعات منه سنة 2011، وفي سنة 2012 حققت مبيعات تقدر ب 17 وحدة وفي سنة 2013 حققت بيع 532 وحدة، وكان هذا بمعدل نمو مرتفع قدر ب 3029.4 % سنة 2013.

- المنتج (BEBE JAQUARS) لم تتوقع المؤسسة بيعه خلال السنوات الثلاث ولم تحقق مبيعات منه سنة 2011، وفي سنة 2012 حققت مبيعات تقدر ب 2608 وحدة لترتفع هذه الكمية المحققة في سنة 2013 إلى 3180 وحدة، وقد عرف هذا معدل نمو يقدر ب 21.9 % سنة 2013.

- المنتج (SABRINA) لم تتوقع المؤسسة بيعه خلال السنوات الثلاث ولم تحقق مبيعات منه سنتي 2011 و 2012 وفي سنة 2013 حققت مبيعات تقدر ب 29 وحدة .

- المنتج (SONIA) لم تتوقع المؤسسة بيعه خلال السنوات الثلاث ولكنها لم تحقق أية مبيعات منه سنة 2011 وفي سنة 2012 باعت منه وحدة واحدة وفي سنة 2013 حققت مبيعات تقدر ب 148 وحدة بمعدل نمو مرتفع قدر ب 14700 %.

- المنتج (NAMRA) لم تتوقع المؤسسة بيعه خلال السنوات الثلاث و لم تحقق مبيعات منه سنة 2011 وفي سنة 2012 حققت مبيعات تقدر ب 9822 وحدة وفي سنة 2013 حققت 3173 وحدة وقد عرف معدل نمو هذه السنة انخفاضا قدر ب 67.7%.

- المنتج (IBRIZ) لم تتوقع المؤسسة بيعه خلال السنوات الثلاث ولم تحقق مبيعات منه سنتي 2011 و 2012 وفي سنة 2013

وتقدر النسبة بينهما ب 19.9%، أما في سنة 2013 فحققت 9986 وحدة بينما كانت الكمية المقدرة 35000 وحدة، وهذا ما يعادل نسبة 28.5 %، حيث عرفت نمو سنة 2013 قدر ب 36.1 %، وانخفض هذا المعدل إلى - 30 % سنة 2011 ثم إلى - 32.4 % سنة 2012.

- المنتج (SOFABILLA) كان تقدير المؤسسة لمبيعاته بمقدار 20000 وحدة سنة 2011، ولكنها حققت بيع 3075 وحدة بنسبة تقدر ب 15.4 %، وفي سنة 2012 قدرت مبيعات المنتج ب 19100 وحققت بيع 6549 وحدة بنسبة تقدر ب 34.3 % بينما في سنة 2013 كانت المبيعات تقدر ب 15000 وحدة ولكنها حققت بيع 5036 وحدة بنسبة تقدر ب 33.6 %، وقد عرفت المبيعات نمو مرتفعا في المبيعات سنة 2012 بمعدل 113 %، حيث كان منخفضا سنة 2011 بمعدل - 13.5 % وفي سنة 2013 كان المعدل منخفض ب - 23.1 %.

- المنتج (RANIA) لم تتوقع المؤسسة بيعه في السنوات الثلاث لكنها حققت مبيعات منه تقدر ب 34 وحدة سنة 2011 و 29 وحدة في سنة 2012 و 42 وحدة في سنة 2013، حيث كان معدل النمو منخفض سنة 2011 و 2012 بمعدل يقدر ب - 77.9 % و - 14.7 % على التوالي، أما في سنة 2013 فكان معدل المبيعات مرتفع قدر ب 44.8 %.

- المنتج (SOUAD) قدرت مبيعاته سنة 2011 ب 120000 وحدة ولكن تم تحقيق بيع 27363 وحدة بنسبة تقدر ب 22.8 %، أما في سنة 2012 فقدرت المبيعات ب 109665 وحدة وتحقق منها 7865 وحدة بنسبة تقدر ب 7.2 %، أما في سنة 2013 فقدرت المبيعات ب 30000 وحدة وتحقق بيع 6803 وحدة بنسبة 22.7 %، حيث كان معدل النمو مرتفع سنة 2011 وقدر ب 1249.9 % لينخفض إلى 71.3 % سنة 2012 ويليه معدل - 13.5 % سنة 2013.

- المنتج (SOUAD MDN) لم تتوقع المؤسسة بيعه في سنتي 2011 و 2012 ولكنها حققت مبيعات تقدر ب 58073 وحدة سنة 2011 و 1690 وحدة سنة 2012، أما في سنة 2013 فتوقعت بيع 136000 وحدة ولكنها لم تحقق شيئا، حيث عرف معدل النمو انخفاضا مستمرا عبر السنوات الثلاث فكان المعدل يقدر ب - 34.2 % سنة 2011 و - 97.1 % سنة 2012 و - 100 % سنة 2013.

- المنتج (SOUAD DGC) لم تتوقع ولم تحقق مبيعات منه خلال سنتي 2011 و 2012 وفي سنة 2013 فلم تتوقع بيعه ولكنها حققت بيع 10000 وحدة.

- المنتج (SOUAD IGNIF) توقعت المؤسسة بيع 50000 وحدة بينما حققت 2030 وحدة بنسبة تقدر ب 4.1 %، بينما في سنة 2012 فتوقعت بيع 47700 وحدة ولم تحقق أية مبيعات، أما في سنة 2013 لم تحقق ولم تتوقع بيع المنتج، وقد عرفت معدلات النمو انخفاضا قدر ب - 95.1 % سنة 2011 و - 100 % سنة 2012

حققت 1000 وحدة مباعاً. كما يمكننا معرفة احتياجات رجل البيع للتدريب بتحديد الأداء البيعي بمقارنة المبيعات الكلية المحققة والمقدرة للسنوات الثلاث مع الأخذ بعين الاعتبار النسبة الحاصلة بين المبيعات المقدرة والمتوقعة والجدول رقم 02 يحدد المعطيات التي قمنا بتحليلها، ففي سنة 2011 توقعت المؤسسة بيع 248500 وحدة من مجموع المنتجات ولكنها حققت بيع 130514 وحدة فقط بنسبة تقدر ب 52.5% وهي أكبر نسبة مقارنة بالسنوات الثلاث، أما في سنة 2012 فتوقعت المؤسسة بيع 230875 وحدة من مجموع المنتجات ولكنها حققت بيع 41946 وحدة بنسبة تقدر ب 18.2% وهي آخر نسبة من المبيعات بمقارنة السنوات الثلاث، أما سنة 2013 فقد توقعت المؤسسة بيع 239000 وحدة من مجموع المنتجات ولكنها حققت بيع 56267 وحدة فقط بنسبة تقدر ب 23.5% وهي النسبة الثانية حسب الترتيب.

3- تحليل مبيعات سنة 2013 لمنتجات المؤسسة

كما يمكننا معرفة احتياجات رجل البيع للتدريب بتحدد حصص المنتجات لسنة من السنوات فمثلاً إذا أخذنا خطة بيع سنة 2013 والموضحة في الجدول رقم 03، ومن خلال الشكل رقم 01 والمبينين كما يلي:

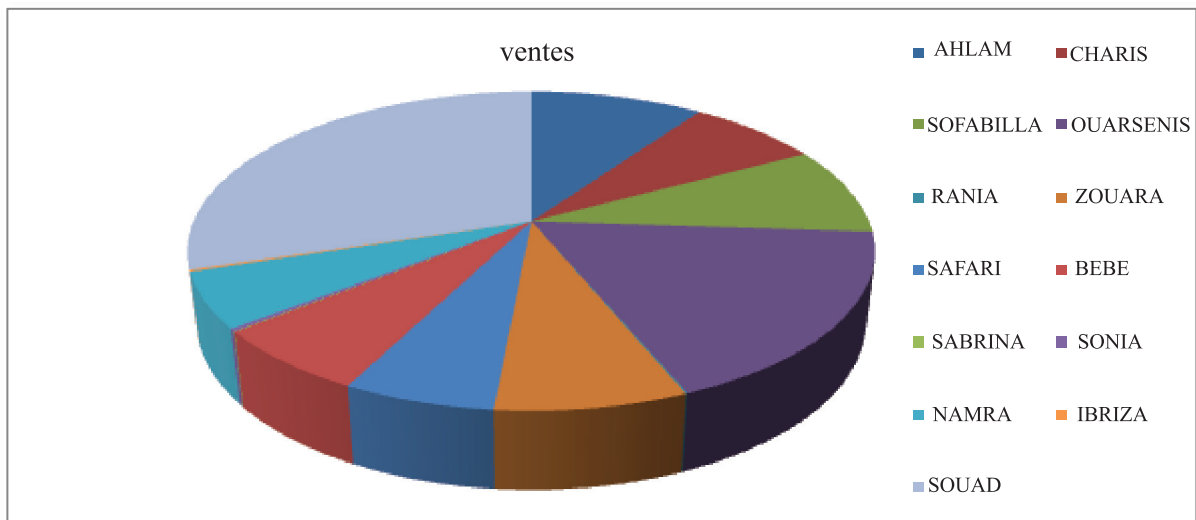
وعليه يمكن ترتيب ومعرفة المنتج الرائد والذي يحقق أكبر مبيعات في كل سنة من السنوات، فمثلاً في سنة 2011 نجد أن أكبر نسبة من المبيعات مخصصة للمنتج OUARSNIS يليه SOUAD وبعده SOFABILLA وبعده CHARIS وأخيراً SOUAD IGNIF. أما في سنة 2012 فأكبر حصة تحقق من المنتج SOUFABILLA يليه CHARIS وبعده OUARSNIS وأخيراً SOUAD، أما في سنة 2013 فنجد أن أكبر حصة من مبيعات ل AHLAM وما يلاحظ وهو أن هذا المنتج لم يباع خلال السنوات السابقة وحاز على الحصة الأولى خلال هذه السنة، يليه المنتج SOFABILLA وبعده المنتج CHARIS وبعده المنتج OUARSNIS وأخيراً SOUAD، وما يلاحظ كذلك أن للمؤسسة خط منتجات كبير، في حين رأينا بان المؤسسة تركز على أهم المنتجات فقط وتهمل بعضها وهذا يدل على أن رجل البيع لم يتمكن من بيع هذه المنتجات نظراً لعدم معرفته بخصائصها وأنواعها ولم يتمكن من تقديمها للزبائن حتى يتعرفون عليها ويشترونها، ويدل هذا على ضعف أدائه البيعي ويحتاج للتدريب من أجل تنمية مهاراته وقدراته وكفاءاته البيعية.

الجدول رقم 03 : مبيعات سنة 2013 لمنتجات المؤسسة

المنتجات	AHLAM	CHARIS	SOFABILA	OUARSENIS	RANIA	SOUAD	ZOUARA
المبيعات	5466	4182	5036	9986	42	16803	4290
المنتجات	SAFARI	BEBE	SABRINA	SONIA	NEMRA	IBRIZA	المجموع
المبيعات	3400	3712	29	148	3173	100	56267

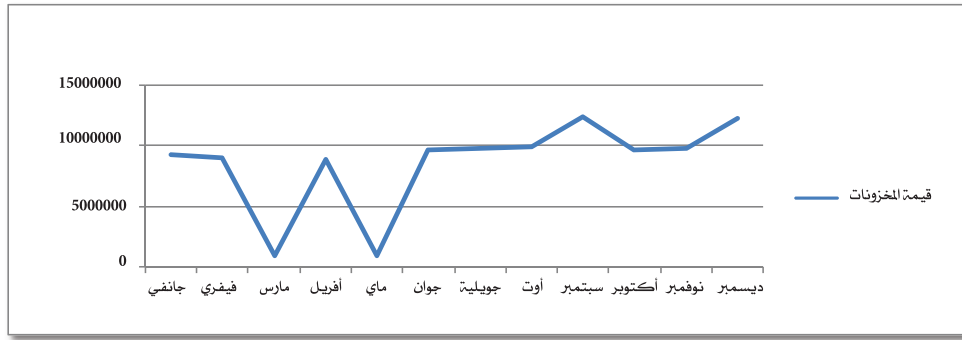
المصدر: من إعداد الباحثة بناء على وثائق المؤسسة الداخلية

الشكل رقم 01 : كمية المبيعات لسنة 2013 لمنتجات المؤسسة بالكمية.



المصدر: من إعداد الباحثة

الشكل رقم 02: منحى تطور مخزونان المؤسسة لسنة 2014



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على معطيات المؤسسة

أما بالنسبة لتحليل مخزونات سنة 2014 الشهرية للمؤسسة فيلاحظ من الشكل رقم 02 والجدول رقم 04 أن هناك تذبذب في حركة المخزونات وهذا يدل على عدم التحكم في عملية بيع المنتجات، فزيادة المخزونات يدل على عدم تمكن المؤسسة من بيع منتجاتها، وهذا ناتج عن ضعف الأداء، لأنه كلما اتجهت المخزونات إلى التناقص فهذا أحسن لكن لا تصل إلى قيمة معينة لكي تحتفظ بمخزون الأمان، والذي تلجا إليه المؤسسة في حالة توقفها عن الإنتاج حتى تتمكن من سد طلبات الزبائن في أي وقت وفي أي مكان، ومن حسابنا لنسب تطور المخزونات بين الأشهر اتضح لنا بأن أحسن نسبة للمخزونات قدرت بـ 22.21% وكانت خلال شهر أكتوبر ليلها شهر فيفري وافريل بنسبة 2.78% و 1.78% على التوالي أما في الأشهر الأخرى فعرفت ارتفاعا وهذا ما يدل على ضعف أداء رجل البيع، كونه لم يتمكن من بيع المنتجات وبالتالي زادت كمية المخزونات، حيث كانت نسب الزيادة متصاعدة خلال الأشهر وكما يلي:

في شهر جويلية بلغت نسبة تطور المخزونات إلى 0.68%، وفي شهر مارس بلغت النسبة 0.94% وفي شهر ماي بلغت النسبة 0.96%، وفي نوفمبر بلغت النسبة 2.12%، وفي أوت بلغت النسبة 2.27%، أما في سبتمبر فبلغت النسبة 24.37%، حيث عرف شهر ديسمبر أكبر نسبة في المخزونات قدرت بـ 24.61%، ومنه فلكي يكون الأداء جيد يجب أن تتجه المخزونات التناقص.

من نتائج الجداول والأشكال البيانية وبعد مناقشتها اتضح لنا أن أداء المؤسسة ضعيف ونتج عن ضعف أداء رجال بيعها، نظرا لضعف مستوى مؤهلاتهم، لأنه غالبا يقوم بوظيفة البيع أشخاص من المصلحة التسويقية كون المؤسسة لا تملك قوة بيع خاصة بها تخول لهم مهمة البيع، والبيع يتطلب الاحترافية والكفاءة والمهارة، وأثبتت هذه الفكرة من خلال تحليل خطة المبيعات الكلية للمؤسسة للسنوات الثلاث وذلك بمقارنة المبيعات الحقيقية مع المبيعات المتوقعة ومن النسبة المحددة بين المبيعات المحققة والمقدرة.

من الجدول السابق رقم 03 والشكل رقم 01 يتضح أن المنتج الأول الذي يساهم في رفع رقم الأعمال بنسبة أكبر هو (SOUAD)

بكمية مبيعات تقدر بـ 16803 وحدة، يليه المنتج (OUARSENIS) بـ 9986 وحدة، يليه المنتج (AHLAM) بـ 5466 المنتج، يليه المنتج (SOFABILLA) بـ 5036 وحدة، يليه المنتج (ZOUARA) بـ 4290 وحدة، يليه المنتج

(CHARIS) بـ 4182 وحدة، يليه المنتج (BEBE) بـ 3712 وحدة يليه المنتج (SAFARI) بـ 3400 وحدة، يليه المنتج (NEMRA) بـ 3173 وحدة، يليه المنتج (SONIA) بـ 148 وحدة، يليه المنتج (IBRIZ) بـ 100 وحدة، يليه المنتج (RANIA) بـ 42، وأخيرا المنتج (SABRINA) بـ 29 وحدة.

وما يلاحظ وهو أن هذا التذبذب يعود إلى ضعف أداء رجال البيع في عدم تمكنهم من تصريف المنتجات بنفس الكمية لنا وجدنا بأن هناك تفاوت في قيم مبيعات كل منتج من المنتجات، وهذا ناتج عن ضعف أداء مهامهم المخولة إليهم، ولذا نستنتج أن ضعف الأداء يجب معالجته بإتباع بعض أساليب التحسين ومن بين الأساليب التي يمكن أن تغير اتجاه حركة المبيعات بإتباع أسلوب التدريب الذي يدفع هؤلاء الرجال إلى تغيير سلوكهم من الاتجاه السلبي إلى الإيجابي ويتم بالتأثير عليهم باستعمال بعض الأساليب المناسبة التي تؤثر عليهم إيجابيا.

4- تتبع حركة مخزونات المؤسسة لسنة 2014: يمكن الكشف عن احتياجات رجال البيع للتدريب بمتابعة تطور حركة المخزونات، ولتأكيد الدراسة أخذنا كمثال مخزونات سنة 2014، والجدول رقم 04 يبين قيم مخزونات المؤسسة لسنة 2014 والمثلة في الشكل رقم 02 كما يلي:

الجدول رقم 04: نسبة تطور مخزونات المؤسسة الوطنية

للمنسوجات لسنة 2014

الشهر	قيمة المخزونات	نسبة التطور الحاصل %
جانفي	91769394.64	/
فيفري	89217309.99	-2.78
مارس	90059738.80	0.94
افريل	88448315.27	-1.78
ماي	89298986.07	0.96
جوان	96484966.21	8.04
جويلية	97143270.53	0.68
أوت	99358128.20	2.27
سبتمبر	123579964.94	24.37
أكتوبر	96126688.86	-22.21
نوفمبر	98169964.21	2.12
ديسمبر	122335099.8	24.61

المصدر: مصلحة التسويق

5- Péné Moulinier « Les Techniques de la vente » 5eme édition d'organisation. 2000. p20. المرجع

6- د. أمين عبد العزيز حسن، « إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين»، دار قباء للنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص 248.

7- د. بشير عباس العلق، «إدارة الأعمال»، «إدارة الأعمال والترويج والإعلان التجاري: مدخل متكامل»، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص ص (77-78)، بتصرف.

8- Maryse Guittard. «Négociation vente commerciale » berttard Lacoste. Paris. 2000. P10.

9- د. علي فلاح الزعبي، «إدارة الترويج والاتصالات التسويقية: مدخل تطبيقي استراتيجي»، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 124.

10- د. محي الدين الأزهرى، «إدارة النشاط التسويقي»، دار الفكر العربي، مصر، 1998، ص 410، بتصرف.

11- د. إياد شوكت منصور، «إدارة خدمة العملاء»، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ط 1، ص 210.

12- د. احمد جبر، «إدارة التسويق: المفاهيم، الاستراتيجيات، التطبيقات»، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص 344.

13- د. علي رابعة، د. فتحي ذياب، «إدارة المبيعات»، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 1997، ص 66.

14 - Jean pierre Hel fer. et jacques Orsoni. «Marketing » 7eme édition .Vuibert. Paris 2001 . P410.

15- Pierre Rataud. «Les question qui font vendre ». les éditions d'organisation. Paris. 2eme tirage .1995.P18.

16- د. علي رابعة، د. فتحي ذياب، «إدارة المبيعات» مرجع سبق ذكره، ص 66.

17- د. علي لطفي، «المرجع في التدريب وإدارة الموارد البشرية»، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2008، ص 480.

18- Philippe Gabilliet. « Demain les commerciaux. La vente et les vendeurs en 2005 » 4eme tirage. Les éditions d'organisation .Paris. 1995.p135.

19- د. محمد حافظ حجازي، «المقدمة في التسويق»، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، مصر، 2005، ط 1، ص 203.

20- د. بشير عباس العلق، «إدارة الأعمال»، «إدارة الأعمال والترويج والإعلان التجاري: مدخل متكامل»، مرجع سبق ذكره، ص 81.

21- sofact : Societe De Fabrication De Couvertures Textiles texalge Sofact Tissemsilt.

22- نسبة التغير = المبيعات المحققة ÷ المبيعات المتوقعة * 100.

23- التطور الحاصل بين النسبتين = المبيعات المحققة في السنة الحالية ÷ المبيعات المحققة في السنة السابقة * 100 ÷ مبيعات السنة الماضية.

ويعود ضعف الأداء البيعي لضعف الاستغلال الأمثل لطاقت وقدرات العاملين في المجال البيعي، كما يعود نقص المبيعات إلى نقص الطلب عليها من طرف الزبائن، وما يلاحظ هنا وهو أن الأداء البيعي ضعيف والضعف يعود لأداء رجالها الذين يشكلون قوة بيعية، غير أن المؤسسة تتجاهل كلية هذه السياسة (قوة البيع)، وذلك كونها تطبق طرق تقليدية لم تعد تتجاوب مع السياسة التسويقية الحديثة.

ويعود ضعف الأداء كذلك إلى أنها لا تنوي بيع منتجاتها عبر قنوات ووحدات بيع أو محلات كبيرة ومعروفة تباع فيها مؤسسات أخرى منتجاتها، كما أن المؤسسة لا تملك سياسة لتنشيط المبيعات تستعملها من أجل استمالة رغبات الزبائن ويعود الضعف لنقص قدرات وكفاءات المسؤولين التجاريين.

خاتمة: يمكن تحسين الأداء البيعي لرجالها باختيار الأفراد الذين يمتلكون الصفات التي تكمن أساسا في امتلاك هؤلاء الرجال للمعارف والمهارات والسلوكيات المختلفة، إضافة إلى امتلاكهم للقدرات التنافسية التي تمكنهم من التوصل للإبداع والابتكار، ويتم كل هذا بالتدريب وتنمية هؤلاء الأفراد بالتحفيز وغيرها، ويتحدد اختيار الوسيلة التدريبية على بعض الاعتبارات كحجم البرنامج التدريبي وحسب فعالية التدريب، والغرض من التدريب، وتفضيلات المؤسسة في اختيار أسلوب التقييم، وتكاليف تصميم واستخدام الأدوات والأساليب التدريبية ومدى الحاجة للحصول على النتائج، والتدريب يحسن من الأداء البيعي في حال وجود قصور فيه، ويوجه للمعنيين بالعمل على إكسابهم المهارات والمعارف التي تضمن تغيير سلوكهم لصالح المؤسسة التي يعملون بها، ويهدف التدريب إلى الرفع من الإنتاجية باكتساب الفرد معارف جديدة تسمح باكتشاف جوانب النقص في اتجاهاته وميوله ويحفزه على تنمية قدراته وأفكاره وتنمية وعيه بأهمية التجديد والابتكار للتفاعل مع التغيرات، ورفع معنويات العامل عند شعوره بأن مؤسسته وعمله هي حاضره ومستقبله، ويحقق التدريب النتائج من خلال اختيار الطريقة المناسبة، وبالتمسك بالمبادئ التي تتعلق به كفهم التدريب، وخطواته، وأنواعه، وهذا ما يظهر أهمية التدريب في تحسين الأداء البيعي، والذي بدوره يدفع لتحقيق ميزة تنافسية تحقق للمؤسسة موقع تنافسي قوي يثبت تواجدها في السوق.

الهوامش

1- د. صلاح الشوانني، «إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية: مدخل الأهداف»، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1999، ص 139.

2- د. جمال الدين محمد المرسي، «الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرون»، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص 332.

3- د. احمد شاعر العسكري، «إدارة المبيعات: مدخل كمي وسلوكي وإداري»، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ط 1، ص 25.

4- C.Hamon et autre. «gestion commercial et management de force de vente» édition dinord.paris. 1993. p452.