

دور إدارة المبيعات في تطوير الإستراتيجية التسويقية للمؤسسات

دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية خنشلة

The role of sales management in the development of corporate marketing strategy: Case Study of Algeria Telecom Corporation in Khenchela State

د. رمزي زعيمي

Dr.Ramzi ZAIMI

جامعة عباس لغرور خنشلة zaimiramzi@hotmail.fr

تاريخ الاستلام: 2019/02/01 تاريخ القبول: 2019/05/09 تاريخ النشر: 2019/06/28

الملخص: تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أهمية وفعالية إدارة المبيعات في تطوير وصياغة الإستراتيجية التسويقية بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية خنشلة، لأنها تساهم في تخطيط السياسات واتخاذ القرارات التسويقية لما لها من صلة وثيقة بالسوق والعملاء، حيث اعتمدنا في الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في تحليل المشكلة، أما لإثبات الفرضيات أخضعت الدراسة لاختبارات إحصائية، من خلال استخدام أسلوب الاستبيان الذي أعد لهذا الغرض، والمقدر ب 52 استبانة، فضلا عن الملاحظة والمقابلة التي تمت خلال مدة التطبيق، وتوصلت الدراسة إلى نتيجة أساسية وهي أن إدارة المبيعات تساهم بشكل كبير في اتخاذ وتنفيذ القرارات التي تتضمنها الإستراتيجية التسويقية، وكذا القدرة على التصميم الصحيح الذي يحقق أهداف المؤسسة بصفة عامة.

الكلمات المفتاحية: إدارة المبيعات، الإستراتيجية التسويقية، اتخاذ القرارات التسويقية، القوة البيعية، النشاط البيعي.

تصنيف M11, M31:JEL

Abstract: This study aims to highlight the importance and effectiveness of sales management in the development and formulation of marketing strategy at the Telecom Algeria in the state of Khenchela, as they contribute to policy planning and marketing decision making because of their close relationship with the market and customers, Where we adopted in the study on the descriptive analytical approach in analyzing the problem, in order to prove the hypotheses, they were subjected to statistical tests, using the questionnaire method prepared for this purpose, Estimated at 52, as well as the observation and interview conducted during the period of application, The study concluded that the management of sales contributes significantly to the adoption and implementation of the decisions contained in the marketing strategy, as well as the ability to design correctly that fulfills the objectives of the institution in general.

Key words: Sales Management, Marketing Strategy, Marketing decision making, sales force, sales activity.

JEL classification codes: M11, M31

1. مقدمة.

يمثل التسويق أحد أهم الأنشطة التي تقوم بها المؤسسات الحديثة، كما يعد محورا استراتيجيا لأية مواجهة بينها وبين البيئة التي توجد فيها، كما أن مدى نجاح المؤسسة في أداء هذا النشاط يحدد إلى درجة كبيرة مدى النجاح الذي يمكن أن تنتج عنه عملياتها، أو ما يعرف بالمزيج التسويقي الذي يعد الحلقة الرابطة بين داخل المؤسسة وخارجها والمنسق بين الموارد والإمكانات والأهداف المرجوة، حيث يقوم مفهوم المزيج التسويقي على فكرة الوصول إلى رضا المستهلك باعتباره الهدف الرئيسي للنشاط التسويقي، والذي يمكن تحقيقه عن طريق تكامل العديد من المتغيرات والأنشطة التسويقية، وكلما استخدم مزيج مناسب من هذه الأنشطة كلما تمكنت المؤسسة من تعظيم رضا مستهلكيها وتحقيق أهدافها الربحية.

وفيما يتعلق بعناصر المزيج التسويقي، تعد إدارة المبيعات أحد أهم عناصره المكونة والتي لها تأثير حاسم على الأهداف التسويقية، كونها تعتبر المحرك الأساسي لأنشطة المؤسسة الإنتاجية والتسويقية، والتي تحقق من خلال أنشطتها المتعددة الأرباح، النمو، التوسع والصمود بوجه المنافسة، كما تساهم أيضا في زيادة الحصة السوقية من خلال تحديد القطاعات السوقية المستهدفة، الترويج للسلع والخدمات وتحديد الأسعار المناسبة، بالإضافة إلى تقديم منتجات تلبي حاجات ورغبات المستهلكين.

كما تساهم إدارة المبيعات في تطوير إستراتيجية التسويق في المؤسسة من خلال التعامل مع إدارة التسويق والإدارات التابعة لها من جهة، ومن جهة أخرى من خلال الاتصال المباشر بالسوق ورصد حركة المنافسة في السوق ونقاط بيعها وغيرها من الأنشطة، بالإضافة إلى دورها في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تحقيق حجم المبيعات المتوقع إنجازها.

ولهذا يتوجب على المؤسسات أن تولي أهمية كبيرة لإدارة المبيعات نظرا لدورها في تحقيق الأهداف البيعية، والوصول إلى الأسواق المستهدفة لتوسيع الحصة السوقية من خلال توفير المنتجات ووسائل الاتصال المناسبة والنقاط البيعية القريبة من الزبائن، وكذلك جذب العملاء المرشحين والاحتفاظ بالعملاء القدامى وكسب ثقتهم وتلبية حاجاتهم ورغباتهم، ويتحقق هذا من خلال التخطيط الجيد للمناطق البيعية التي تنشط فيها وتنظيم مبيعاتها وحسن تسييرها مع مراقبة وتقييم أنشطتها البيعية.

إشكالية الدراسة:

نظرا لاعتبار إدارة المبيعات من الإدارات الحيوية في أي مؤسسة إنتاجية أو خدمية، وتتوقف عليه مهامها وأهدافها في النجاح والاستمرارية، ومع زيادة أهمية هذه الوظيفة وتعظيم دورها في تحقيق ميزة تنافسية وزيادة الحصة السوقية وتطوير مبيعاتها، تسعى المؤسسات من خلال هذه الإدارة لتحقيق المقاصد الإستراتيجية التسويقية لاحتلال موقع لها في الأسواق، ما يمكنها من التنافس مع بقية المؤسسات الأخرى وقيادة السوق والسيطرة عليها مما يتيح لها زيادة حجم مبيعاتها وتحقيق الأرباح.

وعلى ضوء ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

*** إلى أي مدى تساهم إدارة المبيعات في تطوير الإستراتيجية التسويقية لمؤسسة اتصالات الجزائرية؟**

الأسئلة الفرعية:

تنبثق عن هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مستوى أداء إدارة المبيعات في المؤسسة محل الدراسة؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اعتماد المؤسسة على إدارة المبيعات ومساهمتها في تطوير الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة محل الدراسة؟

فرضيات الدراسة:

للإجابة على التساؤلات التالية ارتأينا صياغة الفرضيتين التاليتين:

- تعد إدارة المبيعات ركيزة أساسية في إدارة التسويق للمؤسسة وذلك لنجاحها واستمرارها.
- هناك علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين كل من إدارة المبيعات وتطوير الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة محل الدراسة.

أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة من خلال إيضاح الدور الذي تلعبه إدارة المبيعات في وضع الخطط والبرامج التنفيذية لعملية البيع، واتخاذ القرارات اللازمة لتطوير المبيعات وجذب العملاء، وذلك بالأخذ بأهمية التفاعل مع متغيرات التخطيط الاستراتيجي التسويقي وتغيير مفهوم الإدارة العليا في المؤسسة لهذا التوجه.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- محاولة إعطاء نظرة شاملة لمختلف المفاهيم المتعلقة بإدارة المبيعات والإستراتيجية التسويقية؛
- تحديد العلاقة بين الإدارة البيعية وفعاليتها على الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة؛
- تقييم وتشخيص واقع الإدارة البيعية ودورها في زيادة الحصة السوقية وزيادة أرباح المؤسسة محل الدراسة.

منهج الدراسة:

لقد تم الاعتماد في دراسة هذا الموضوع على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري من خلال الاطلاع و استعمال أهم ما جاء في المراجع المتعلقة بأدبيات البحث، أما الجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على المنهج الإحصائي باستعمال برنامج SPSS لتحليل نتائج الاستمارة.

خطة الدراسة:

من اجل معالجة الإشكالية، قمنا بتقسيم الموضوع إلى محاور أساسية، جاءت وفق مايلي:

- المحور الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة المبيعات؛
- المحور الثاني: الإستراتيجية التسويقية؛
- المحور الثالث: واقع ممارسة إدارة المبيعات لتطوير الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة محل الدراسة؛

2. الإطار المفاهيمي لإدارة المبيعات.

لا يختلف مفهوم إدارة المبيعات من حيث المفهوم العام لتعريف أي إدارة، وإنما الاختلاف من حيث الأنشطة والأهداف، وبشكل عام فان هذا المفهوم حضي باهتمام كبير نتيجة الدور الذي تلعبه هذه الإدارة في نجاح المؤسسات من خلال تحقيق أهدافها البيعية.

1.2. مفهوم إدارة المبيعات.

تعرف إدارة المبيعات على أنها: "الجهة المسؤولة عن القيام بأعمال التخطيط والتنفيذ والرقابة على برنامج البيع الشخصي المصمم لانبجاز وتحقيق الأهداف البيعية للمؤسسة وصياغة الإستراتيجية التسويقية لها" (هاني وآخرون، 2008، ص17).

وتعرف إدارة المبيعات أيضا بأنها: "المسؤولة عن إدارة القوى البيعية بشكل جماعي من خلال استخدام الأنشطة الجذابة، وان نجاحها يرتكز على تطوير برنامج عمل جماعي وتحديد العلاقات، وضع الاستراتيجيات، تطوير فريق العمل، تطوير وتنوع القوى العاملة، تنمية مهارات العاملين، حل المشاكل والاهتمام بالقضايا المالية"(محمود و ردينة ، 2010، ص ص 19-20).

كما تمثل إدارة المبيعات منظومة متكاملة من أنشطة الأعمال التي يتم ممارستها بهدف التخطيط للمبيعات والتسعير والترويج والتوزيع لمنتجات وخدمات المؤسسة على العملاء الحاليين والمستقبليين، والمبيعات ترتبط بجميع السلع والخدمات التي تقدمها المؤسسات للمستهلكين والجمهور المستهدف، وعليه فان إدارة المبيعات تهتم باتجاهين هما: (محمود و ردينة ، 2010، ص 12)

- **الاتجاه الأول يتعلق بالمؤسسة:** حيث تساهم المبيعات في الحصول على الإيرادات والأرباح التي تعتبر الأساس في البقاء والنمو والتطور لأي مؤسسة؛

- **الاتجاه الثاني يتعلق بالمستهلك:** توفر السلع والخدمات في الوقت والمكان المناسب وبالمواصفات التي يرغب المستهلك الحصول عليها.

وبناء على التعريفات السابقة، فان إدارة المبيعات تعني إتباع جميع الإجراءات اللازمة لبيع المنتجات وتوصيلها إلى المستهلكين وتحصيل قيمتها السعريّة، ويدخل في هذا الحيز: التخطيط الاستراتيجي للمبيعات وتنفيذ الخطط والرقابة عليها واتخاذ القرارات الهامة بشأن زيادة المبيعات والوصول إلى العميل المستهدف.

وعليه، يمكن القول بان إدارة المبيعات معنية باتخاذ القرارات وتنفيذها التي تتضمنها الإستراتيجية التسويقية، وذلك لما له مدير المبيعات التنفيذي من دور في تصميم وتطوير الإستراتيجية الشاملة للمؤسسة، كما تساهم إدارة المبيعات في اتخاذ القرارات المتعلقة بخطط الإنتاج أو تحديد الأسعار، كون هذه الإدارة بأجهزتها وخبراتها اقرب ما تكون إلى خصائص

الأسواق المستهدفة، بالإضافة إلى معرفتها لحاجات ورغبات المستهلك وإمكاناته، أي معرفة ما يريده المستهلك من مواصفات وخصائص المنتج، وهذا كله بفضل نقل المعلومات من مندوبي البيع في السوق إلى مدير المبيعات، الذي بدوره يحولها إلى مدخلات لكي يتخذ القرارات المستقبلية حول النشاط البيعي (عبد الله ومحمد ، 2009، ص ص 21-22).

2.2 مهام إدارة المبيعات.

لإدارة المبيعات مهامها الخاصة بها، نوجزها في النقاط في التالية: (سيد ، 2008، ص ص 14-15)

- وجود مهارات إدارية متميزة وخاصة في ما يتعلق بالقدرات الإدارية وممارسة السلطة على جميع العاملين، من رجال البيع، إداريين وموظفين، وتعني المهارات الإدارية لمديري المبيعات الذين تتوفر لديهم القدرة على القيام بأعمال التخطيط وتحديد الأهداف ووضع الاستراتيجيات والرقابة على الأعمال والسيطرة عليها، وكذا القدرة على السيطرة في تصميم المفاتيح الصحيحة التي تحقق أهداف المؤسسة بصفة عامة؛

- القدرة على التنسيق في المهام الأساسية لرجال البيع، والتي من خلالها يستطيع مدير المبيعات أن يزيل جميع الخلافات بين رجاله ومنع التكرار في أعمالهم، وتنطوي عملية التنسيق على فهم عميق لمتطلبات العملاء ورغباتهم، فيقوم بتوجيه رجال البيع في تلك المسارات وتزويد العملاء بالأفكار والاقتراحات؛

- زيادة إنتاجية رجال البيع وتهيئة القوى المتخصصة بأعمال البيع.

3.2 المجالات الرئيسية لإدارة المبيعات.

تدور الوظائف البيعية في مجملها حول جانبين من الوظائف، هما: (عبدالله و محمد، 2009، ص 19)

أ. إدارة النشاط البيعي: يعتبر هذا النشاط جزءا من النشاط التسويقي في المؤسسات الحديثة وهو يشمل على:

- تخطيط النشاط البيعي: ويشتمل المشاركة في وضع الأهداف ورسم السياسات البيعية داخل المؤسسة؛

- تنظيم الأنشطة البيعية: وتشتمل تنظيم الجهود البيعية من خلال تطوير هيكل تنظيمي فعال وجيد مع تنظيم العلاقات مع العملاء؛

- تنفيذ الأنشطة البيعية: يتم تنفيذ الأنشطة الخاصة بالبيع بعد تحديد الخطة البيعية؛

- الإشراف على جهود رجال البيع: يتم الوقوف على جهود رجال البيع وتوجيههم بالشكل السليم؛

- تنسيق الأنشطة البيعية: يتم التنسيق بين الأنشطة البيعية مع الإدارات الأخرى كالتسويق، المشتريات، المخازن، الإنتاج والمالية... الخ؛

- الرقابة والتقييم على الأنشطة البيعية: وهذا يشمل تحديد المناطق البيعية وكذا تحديد مسارات رجال لبيع وتحديد حصص البيع وتلقي التقارير عن سير العمل البيعي، ومن ثم تقويم النتائج لاتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة للنهوض بمستوى الأداء وتطويره في المستقبل.

ب. إدارة القوى البيعية: وتشمل القيام بالمهام التالية:

- توظيف واختيار رجال البيع من حيث تحليل العمل ووصفه وتحليل وتحديد مؤهلات البيع ومصادر الحصول على رجال البيع وكذا إجراءات التوظيف؛

- تدريب رجال البيع من حيث تحديد موضوعات التدريب ومتى نقوم به ومن محتاجه... الخ؛

- تحفيز رجال البيع من حيث تحديد أساليب التحفيز المختلفة، ولماذا تستخدم وكيف تستخدم... الخ؛

- تعويض رجال البيع من حيث تحديد أسلوب التعويض الذي يناسب طبيعة العمل البيعي، ويحقق أفضل انجاز للمؤسسة ورجال البيع؛

- تقييم جهود رجال البيع من حيث تحديد نماذج التقويم الفعالة والموضوعية للوصول إلى حكم منطقي على أداء رجال البيع.

3. الإستراتيجية التسويقية.

إن المؤسسات اليوم التي تريد البقاء والاستمرار وتوسعى لكي تحقق أهدافها المختلفة، وعليه يتوجب عليها انتهاز وتبني إستراتيجية تسويقية في عملية التخطيط والتنفيذ والرقابة لبرامجها المعدة لمواجهة المنافسين وتحقيق التواصل والاستمرار مع زبائنهما، فالإستراتيجية هي مزيج متنوع

من الخبرات العلمية والثقافة التنظيمية والأهداف المطلوبة والمسار المعتمد عليه في التنفيذ والرقابة... إلخ.

1.3. تعريف الإستراتيجية التسويقية. تعرف الإستراتيجية التسويقية على أنها

- إجراء تحليل يهدف إلى توجيه المنظمة نحو إشباع الرغبات التي تؤدي إلى خلق فرص اقتصادية خيارية لها (Djitli, 2001, p 01).

✓ تحديد الأسواق المستهدفة وتهيئة المزيج التسويقي لها، ويمثل القطاع السوقي مجموعة زبائن متجانسة تسعى المنظمة لتلبية احتياجاتهم حسب رغباتهم. (نزار و أحمد ، 2009، ص 36)
✓ هي إدارة الربط بين المنظمة وخطتها الشاملة المكونة من خطط لتحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة، وهي أيضا الاستجابة السريعة والفعالة تجاه متغيرات البيئية التسويقية. (فيليب و جاري ، 2007، ص 40)

✓ تحديد الأسواق المستهدفة وتهيئة المزيج التسويقي لها، لذا يمثل القطاع التسويقي مجموعة زبائن متجانسة تسعى المنظمة لتلبية احتياجاتهم حسب رغباتهم. (نزار و أحمد ، 2009، ص 36-41)

على ضوء ما تقدم يتضح بأن مسار الإستراتيجية التسويقية تعمل على المدى المتوسط والبعيد من خلال دراسة السوق، المستهلك، المنافسة وكذلك البيئة المحيطة بالمؤسسة وذلك لتحديد ووضع الاستراتيجيات أو الخطط التسويقية اللازمة للوصول إلى الهدف المرغوب تحقيقه.

2.3 خطوات الإستراتيجية التسويقية. من أجل فهم الإستراتيجية التسويقية بشكل معمق وتحديد ملامحها في المؤسسة بوضوح، فانه يتوجب توضيح حاضر المؤسسة والمستقبل الذي ترغب الوصول إليه، وكيف يمكن توزيع الموارد لتحقيق ذلك.

أ- الجانب التخطيطي. ويتضمن هذا الجانب ثلاث خطوات كالتالي: (نامر، 2008، ص 57)

الخطوة الأولى: التحليل الموقفي: يتمثل في تحليل معمق للبيئة التسويقية للمؤسسة من أجل فهمها والتفاعل معها أي خلق نوع من التوافق مع الظروف المتغيرة التي قد تكون مصدر لتهديد وجودها أو فرص يمكن استغلالها هذا من جهة، ومن جهة أخرى تحليل البيئة الداخلية لها.

حيث أن تحليل البيئة يوفر للمؤسسة بيانات تمكنها من مجابهة حالة اللاتأكد، ومحاولة التكيف من أجل إقامة علاقات إيجابية مع عناصر البيئة وخاصة العملاء، حيث تعرف البيئة على أنها القوى الفاعلة داخل وخارج المؤسسة والتي تؤثر على قدرة إدارة التسويق لأجراء علاقات التبادل مع العملاء لفترة طويلة المدى.

ويتطلب التشخيص البيئي ما يلي:

- التحديد الدقيق لمكانة المؤسسة في توجيهات الصناعة التي تعمل بها؛
- تحليل المنافسين من حيث حجمهم وقوتهم وتأثيرهم الحالي أو المستقبلي في السوق؛
- معرفة المؤسسة لذاتها بشكل موضوعي من خلال مكامن القوة والضعف فيها؛
- العلاقة الصحيحة والواضحة مع العملاء من خلال إجراء دراسات بحثية وبما يتعلق بعلاقتهم معها عبر منتجاتها المقدمة إليهم.

الخطوة الثانية: التركيز على السوق - المنتج وتحديد الأهداف: تتمثل هذه الخطوة في عدد من المتغيرات وهي: (ثامر ، 2008، ص ص 58-64)

- تجزئة السوق: وتعني كيفية التعامل مع السوق المستهدف وتجزئته إلى أسواق أو قطاعات تجمع كل واحدة منها خصوصية وصفات مشتركة قد تختلف كلياً أو جزئياً عن بقية الأسواق، حيث يسهل على المؤسسة التوجه الدقيق والمناسب نحو تلك الأسواق المستهدفة والمزيج التسويقي المحدد لها؛

- نقاط التمايز: تمثل الخصائص المميزة أو المختلفة لمنتجات المؤسسة عما يماثلها وينافسها من منتجات أخرى خاصة المنتجات الجديدة الداخلة للسوق؛

- مكانة المنتج: وهي تمثل المكانة الذهنية التي يحتلها المنتج في تفكير المستهلك من حيث قبوله وولائه للمنتج وما يحمله من تصورات عن مستوى كفاءته، وجودته وقدرته على إشباع حاجاته.

الخطوة الثالثة: تتركز على تطوير عناصر المزيج التسويقي وإعداد الموازنة المالية لها والتي سيتم التفصيل فيها في الفصل الموالي، وتتمثل أنشطة البرنامج التسويقي فيما يلي:

- إستراتيجية المنتج: تتعلق بتحديد الخصائص المميزة للمنتج وعلامته التجارية، التعبئة والتغليف والخدمات المرافقة لتقديمه ما بعد بيعه؛
- إستراتيجية السعر: وتنصب على طرق التسعير الممكن اعتمادها، قوائم الأسعار، الخصومات، شروط الدفع الأجل،... الخ؛
- إستراتيجية التوزيع: وتتمثل في الأنشطة المختلفة التي يمكن القيام بها لإيصال المنتج من المصنع إلى السوق وما يرافقها من فعاليات وخدمات مرافقة؛
- إستراتيجية الترويج: وتتركز أساسا على كيفية التعامل مع عناصر المزيج الترويجي المتمثل بالإعلان، البيع الشخصي، ترويج المبيعات، العلاقات العامة، الدعاية.... الخ، واستخدامها بالشكل الكفء للتأثير على المستهلك والوسطاء وبما يخدم الأهداف التسويقية للمؤسسة.
- ب. الجانب التنفيذي.** و تتكون عملية التنفيذ من العناصر التالية:
- الموارد المتاحة:** وتنصب أساسا على الموارد المالية التي يمكن من خلالها أن تحول الأفكار الموضوعية بخطة التسويق الاستراتيجي إلى التنفيذ، ويتم ذلك من خلال:
- التركيز على بناء صورة مميزة للمؤسسة؛
- تقديم منتجات أو خدمات أفضل للمستهلك وبجودة أعلى؛
- تقديم منتجات جديدة أو تعديل في المنتجات؛
- أن تتميز بديناميكية أكبر في العمل مع التقليل من حدة المخاطرة وسرعة إيجاد القرار؛
- تصميم التنظيم التسويقي:** لغرض أن يتم تنفيذ البرامج التسويقية فانه بحاجة إلى وجود تنظيم تسويقي في المؤسسة قادر على القيام بمهمة التنفيذ.
- جدولة التطوير:** وهي مسألة مهمة جدا في عملية التنفيذ وتتمثل بوضع مدة زمنية حرجة في وجود تنفيذ الخطط أو البرامج التسويقية الموضوعية خاصة في المراحل الانتقالية أو التعديلية أو من اجل التحويل إلى أسواق جديدة خاصة الأسواق العالمية.
- إنجاز البرنامج التسويقي:** تبقى الحصص التسويقية حلم إن لم يتم إنجازها أو تنفيذها، ومن اجل التنفيذ الفعال للبرنامج التسويقي فإنه يتطلب تحديد الأسواق المستهدفة، خصائص الزبائن و حملات الترويج... الخ.

ج- الجانب الرقابي. يتمثل هذا الجانب في جعل التسويق الاستراتيجي يسير في الاتجاه الصحيح المخطط له، ويتم ذلك من خلال جانبين أساسيين هما:

مقارنة النتائج مع الخطة لتحديد الانحراف: عند تنفيذ البرامج التسويقية في الواقع قد يحصل انحراف أو اختلاف عن الخطة وهو ما يصطلح عليه بالفجوة التخطيطية والتي تمثل الفرق السالب بين المخطط له والتنفيذ، ومن هنا فإن إدارة المنظمة أو القسم التسويقي يسعى للبحث الدقيق عن أسباب هذا الانحراف ومعالجته.

إيجاد الفعل لتصحيح الأخطاء: قبل تقييم البرنامج التسويقي من الواجب أن تقوم الإدارة التسويقية بإجراء الرقابة الوقائية التي تحول دون حصول الأخطاء وقبل وقوعها، وإذا ما حصلت أخطاء في الأداء التسويقي فإنه لا بد أن تكون هناك رقابة علاجية لتصحيح الخطأ وعدم تكراره أو تعاضمه وبما يؤثر سلباً على النتائج المطلوب تحقيقها

4. واقع ممارسة إدارة المبيعات لتطوير الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة محل الدراسة.

1.4 منهجية الدراسة التطبيقية: سيتم تناول هذا الموضوع من الناحية التطبيقية باختيار عينة للدراسة مع الاعتماد على أدوات لجمع البيانات واستخدام أساليب إحصائية لتحليل النتائج المتحصل عليها.

أ- مجتمع الدراسة وعينتها. أمام استحالة الدراسة الميدانية على كل المؤسسات اقتصرت دراسي التطبيقية على مؤسسة الاتصالات بوكالة خنشة، كعينة وعلى أساسها وبالاعتماد على أدوات جمع المعلومات والأساليب الإحصائية دور إدارة المبيعات في تطوير الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة.

وعليه فإن عينة الدراسة تتمثل في موظفي وزبائن مؤسسة أو وكالة خنشة للاتصالات ا وعلى خلاف أنواعهم، وهذا نظرا للعدد القليل للموظفين الإداريين داخل المؤسسة تم اعتماد عينة المسح الشامل، حيث وزعت عليهم 52 استبيان وتم استرجاعها جميعا أي بنسبة 100%.

ب- أدوات جمع المعلومات والأساليب الإحصائية. اعتمدنا على مجموعة من الأدوات والأساليب الإحصائية، نوضحها كالتالي:

❖ أدوات جمع المعلومات: من أهم الأدوات المعتمدة في هذه الدراسة التطبيقية، نذكر مايلي:

- **الملاحظة:** تعد منطق أي بحث تسمح للباحث بفحص المحيط المؤسسي، ويمكن القول أن الملاحظة هي التي توجه الانتباه والحواس والعقل نحو طائفة خاصة من الظواهر والواقع لإدراك ما بينها من علاقات وروابط، وفي هذه الدراسة تم ملاحظة أسلوب العمل، نمط التسيير، وتشخيص العلاقات التفاعلية بين الإداريين داخل المؤسسة وبين المتعاملين أو الزبائن.

- **المقابلة:** هي استبيان شفوي يتم فيه التبادل اللفظي بين القائم بالمقابلة وبين فرد أو عدة أفراد للحصول على معلومات ترتبط بأراء واتجاهات أو دوافع أو سلوكيات، وفي هذه الدراسة تم إجراء مقابلة مع موظفي الإداريين مؤسسة الاتصالات من اجل تشخيص مهام المؤسسة وكذا مدى حاجتها لإدارة المبيعات لصياغة وتطوير الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة، وأما بالنسبة للزبائن لتقصي مدى حاجتهم لإدارة بيعه فعالة بالمؤسسة.

- **الاستبيان:** عبارة عن أسئلة مباشرة موجهة للأفراد بصيغ واضحة ومحددة مسبقا تسمح بالمعالجة الكمية بهدف اكتشاف علاقات رياضية وإقامة مقارنات كمية، وقد تم تصميم الاستبيان وفقا لفرضيات ومؤشرات الدراسة التي أخذت بعين الاعتبار التسلسل المنطقي والأسلوب البسيط في صياغة الأسئلة، موجهة للموظفين الإداريين والزبائن لبيان مدى الاستفادة من إدارة المبيعات في صياغة الإستراتيجية التسويقية من جهة، وتطويرها من جهة أخرى.

. المحور الأول: قياس مستوى أداء إدارة المبيعات في المؤسسة: يحتوي هذا المحور على أسئلة من 01 إلى 12.

. المحور الثاني: قياس علاقة الارتباط بين إدارة المبيعات وتطوير الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة محل الدراسة: تكون هذا المحور على مجموعة من الأسئلة من 01 إلى 10.

- قياس ثبات الاستبانة: فقد تم استخدام معامل الثبات وذلك للتأكد من ثبات المقياس المستخدم من خلال الجدول الأتي:

جدول 1. يوضح قياس ثبات الاستبانة

المحاور	عدد العبارات	الثبات
---------	--------------	--------

859,0	12	قياس مستوى أداء إدارة المبيعات في المؤسسة
849,0	10	قياس علاقة الارتباط بين إدارة المبيعات وتطوير الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة محل الدراسة.
918,0	22	الاستبانة ككل

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج (spss)

يتضح من خلال الجدول أعلاه: أن معامل ألفا كرونباخ للاستبانة ككل بلغ 0,918 و هي قيمة جيدة من الناحية الإحصائية، وكذلك فإن معاملات ألفا كرونباخ لكلا المحورين مقبولة إحصائياً، وبذلك نكون قد تأكدنا من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعلها على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة.

الأدوات الإحصائية المستخدمة: لمعالجة البيانات المتحصل عليها من الاستبيان، تم استخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية، والمتمثلة في:

- الوسط الحسابي: لتحديد الأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة تجاه محاور أداة الدراسة.
- الانحراف المعياري: وهو لمعرفة مستوى تشتت إجابات أفراد العينة عن وسطها الحسابي، إذ كلما قلت قيمته ازداد تركيز الإجابات حول الوسط الحسابي.
- معامل الارتباط البسيط: وهذا لتحليل مستوى الصدق والثبات في العبارات المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة، وقوة العلاقة بينهما.
- اختبار ستودنت **test**: وذلك لاختبار معاملات الدلالة الإحصائية لمعاملات التحديد المختلفة، وذلك بهدف تحديد معنوية العلاقة بين المتغير المستقل و اختبار قبول أو عدم قبول فرض الدراسة.

2.4 تحليل وتفسير نتائج الدراسة التطبيقية. قمنا بتوزيع الاستمارات ثم تصنيفها في

جداول، مع ضبطها إحصائياً لتحليلها وتفسيرها، ومن ثم استخلاص النتائج.

أ- تحليل وتفسير الاستمارة الموجهة للزبائن أو المتعاملين

جدول 2. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الأول

الترتيب	مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
1	مرتفع	0.627	4.36	تسعى إدارة المبيعات إلى تحقيق التعاون الفعال بين المؤسسة والزبائن ومن ثم تحقيق أهداف المؤسسة.
2	مرتفع	0.519	4.34	إدارة المبيعات والبيع الشخصي يستخدم كل الطرق والوسائل للوصول إلى الرضا الزبون.
3	مرتفع	0.653	4.34	العلاقة بين إدارة البيعة للمؤسسة والزبائن مبنية على المصالح المشتركة والمنافع المتبادلة.
4	مرتفع	0.710	4.25	تعدد قنوات إدارة المبيعات في المؤسسة يزيد من كفاءة العملية البيعية.
5	مرتفع	0.674	4.23	تقاس فاعلية إدارة المبيعات في المؤسسة بمدى تغطيتها للسوق.
6	مرتفع	0.510	4.11	توفر قناة اتصال بين إدارة المبيعات للمؤسسة والزبائن.
7	مرتفع	0.592	4.03	تسعى إدارة المبيعات بالمؤسسة إلى تطوير قدرات رجال البيع والبيع الشخصي.
8	مرتفع	0.655	4.03	تنجح إدارة المبيعات عندما توفر عدد كبير من الزبائن المحتملين.
9	مرتفع	0.839	4.03	يتم اختيار أكفأ الأفراد لشغل وظائف رجال البيع.
10	مرتفع	0.802	3.94	تمنح إدارة المبيعات المعومات والأمان عند التعامل مع الزبائن.
11	مرتفع	0.741	3.86	تحرص إدارة المبيعات بالمؤسسة على حسن استقبال الزبائن.
12	مرتفع	0.614	3.76	تشجع المؤسسة إدارة المبيعات على الالتزام بمسؤولياتها اتجاه الزبائن.
	مرتفع	0.224	4.11	R1

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج (spss)

يتضح من الجدول أعلاه: إن الأوساط الحسابية لأغلبية الفقرات تدل على وجود شبه اتفاق بين أفراد عينة الدراسة، ويزداد الاتفاق حول الفقرة رقم (1) ذات الوسط الحسابي (4.36) وبانحراف معياري (0.62)، والتي احتلت المرتبة الأولى من إجابات أفراد العينة المبحوثة، وهذا يعني أن الوكالة تسعى إلى تحقيق أهدافها من خلال التعاون الفعال بينها وبين الزبائن أو المتعاملين، ثم تليها الفقرات (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) و(9)، التي بلغت متوسطاتها الحسابية (4.34) (4.34) (4.25) (4.23) (4.11) (4.03) (4.03) (4.03) على التوالي وبانحراف معياري يقدر ب (0.51) (0.65) (0.71) (0.67) (0.51) (0.57) (0.65) (0.83)، مما يدل على أن إدارة المبيعات بالمؤسسة تسعى وتحافظ على استخدام كل الوسائل والطرق للوصول إلى الزبائن وإرضائهم مع الحرص على تطوير قدرات والمهارات لرجال البيع، وذلك لتقدم أحسن وأجود الخدمات للزبائن، وتليها الفقرات (10) (11) و(12) ذات المتوسطات الحسابية (3.94) (3.86) (3.76)، وبانحراف معياري يقدر ب (0.80) (0.74) (0.61)، وهذا يدل على أن إجابات الأفراد بحالة اتفاق شبه كلي على أن إدارة المبيعات بالمؤسسة تحرص على حسن استقبال الزبائن مع تزويدهم بالمعلومات المطلوبة وتحسيسهم بالأمان والطمأنينة.

يتضح لنا من خلال تحليل البيانات وإجابات الزبائن العينة المتعلقة بالمحور الأول أن المتوسط الحسابي يساوي (4.11) وبانحراف معياري يقدر ب (0.22)، والذي يدل على درجة قبول عالية، وهذا يدل على اتفاق بين أفراد العينة بأهمية أداء إدارة المبيعات ودورها في تحقيق رضا الزبائن، وبالتالي زيادة ربحية المؤسسة.

ب- تحليل وتفسير الاستمارة الموجهة للموظفين الإداريين.

جدول 3. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثاني

الترتيب	مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
1	مرتفع	0.504	4.51	تضمن الإدارة البيعية تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة.
2	مرتفع	0.457	4.28	تطوير الإدارة البيعية تساعد في دخول أسواق جديدة مما يزيد في حجم المبيعات.
3	مرتفع	0.486	4.19	توفر المنتج في المكان والزمان المناسبين يزيد من الحصة السوقية للمؤسسة.
4	مرتفع	0.625	4.03	تساهم أدرّة المبيعات في صياغة إستراتيجية تسويقية فعال بالمؤسسة.
5	مرتفع	0.509	4.23	تساهم إدارة المبيعات في دعم المسيرين عند اتخاذ القرارات.
6	مرتفع	0.639	4.05	عملية تنشيط المبيعات تؤدي إلى زيادة الحصة السوقية.
7	متوسط	0.610	4.01	الإستراتيجية التسويقية الفعالة ضرورية للمؤسسة من أجل تحقيق ميزة تنافسية.
8	متوسط	0.715	4.19	تحفيز رجال البيع يزيد من تحقيق الأهداف البيعية وفق ما خططته المؤسسة.
9	متوسط	0.996	3.78	تسعى المؤسسة إلى وضع برامج خاصة ومؤهلة حول تحسين القدرات البيعية، لما لها من دور في زيادة تحسين أداء إدارة المبيعات والمؤسسة معا.
10	متوسط	0.922	3.32	تقوم المؤسسة بالرقابة والمتابعة لسير مبيعات منتجاتها بعد تسليمها للزبائن.
	مرتفع	0.344	4.06	R2

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج (SPSS)

يتضح من الجدول أعلاه: أن الأوساط الحسابية لأغلبية الفقرات تدل على وجود شبه اتفاق بين أفراد عينة الدراسة، ويزداد الاتفاق حول الفقرة رقم (1) ذات الوسط الحسابي (4.51) وبانحراف معياري (0.50)، والتي احتلت المرتبة الأولى من إجابات أفراد العينة المبحوثة، وهذا يعني أن الإدارة البيعية تضمن تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة، ثم تليها الفقرات (2) (3) (4) (5) (6) (7) و(8)، التي بلغت متوسطاتها الحسابية (4.28) (4.19) (4.03) (4.23) (4.05) (4.01) و(4.19) على التوالي وبانحراف معياري يقدر ب (0.45) (0.48) (0.52) (0.60) (0.63) (0.61) و(0.71) ، مما يدل على أن إجابات الأفراد تؤكد على أن الاهتمام بإدارة المبيعات تساهم في التنسيق بين الإستراتيجية التسويقية وإستراتيجية المؤسسة ككل، وذلك من خلال زيادة حصتها السوقية وحصتها البيعية، وتليها الفقرتين (9) (10) ذات المتوسطات الحسابية (3.78) (3.32)، وبانحراف معياري يقدر ب (0.99) (0.92)، وهذا يدل على أن إجابات الأفراد بحالة اتفاق شبه كلي على أن المؤسسة تسعى جاهدة إلى وضع برامج خاصة ومؤهلة حول تحسين القدرات البيعية، لما لها من دور في زيادة تحسين أداء إدارة المبيعات والمؤسسة معاً، يتضح لنا من خلال تحليل البيانات وإجابات الزبائن العينة المتعلقة بال محور الثاني أن المتوسط الحسابي يساوي (4.06) وبانحراف معياري يقدر ب (0.34)، والذي يدل على درجة قبول عالية، وهذا يدل على اتفاق بين أفراد العينة بأهمية إدارة المبيعات وحاجاتها في صياغة وتطوير الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة.

3.4 اختبار فرضيات الدراسة.

أ- حساب معامل الارتباط (Pearson) بين متغيرات الدراسة.

جدول 4. معامل الارتباط بين المتغير المستقل (إدارة المبيعات) والمتغير التابع

(الإستراتيجية التسويقية)

المحاور	R1 المحور الأول إدارة المبيعات	R2 المحور الثاني العلاقة الارتباطية بين إدارة المبيعات والإستراتيجية التسويقية
قيمة معامل الارتباط (Pearson)	0.375	0.375

--	--	--

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج (spss)

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط ((Pearson) بين محوري الدراسة R1 و R2 مساوي للقيمة 0.375 بمستوى معنوية أكبر 0.05، وبالرجوع للسلم نلاحظ أن القيمة تقع في المجال أقل من 0.5 بالموجب، وبالتالي يمكن القول أن العلاقة بين متغيري الدراسة R1 و R2 علاقة ترابطية متوسطة بين إدارة المبيعات والإستراتيجية التسويقية.

ب- اختبار (t. teste).

جدول رقم 5. قيمة t.test للمحورين (R1 و R2)

المحاور	R1 المحور الأول إدارة المبيعات	R2 المحور الثاني العلاقة الارتباطية بين إدارة المبيعات والإستراتيجية التسويقية
قيمة t.test	0.044	0.174

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج (spss)

نلاحظ من خلال الجدول لقيمة t.test أن النتائج كانت كالتالي:

- قيمة (p.value): بالنسبة لتأثير المتغير المستقل على إجابات العينة على المحور الأول (R1) مساوي للقيمة 0.044 أي أقل من 0.05 وبالتالي نرفض فرضية العدم (H0) بمعنى يوجد تأثير لمتغير إدارة المبيعات على إجابات العينة بالنسبة للمحور الأول (R1)، وبالتالي قبول الفرضية الأولى.

- قيمة (p.value): بالنسبة لتأثير المتغير المستقل على المتغير التابع على إجابات العينة على المحور الثاني (R2) مساوية للقيمة 0.174 أي أكبر من 0.05 وبالتالي نقبل فرضية العدم (H0) بمعنى لا يوجد تأثير المتغيرين على إجابات العينة بالنسبة للمحور الثاني (R2)، وبالتالي عدم قبول الفرضية الثانية.

5. الخاتمة.

أدى تزايد الوعي بأهمية التسويق كفلسفة ومنهاج عمل في معظم المؤسسات الحديثة إلى تبني مفهوم التخطيط الاستراتيجي فيما يخص معظم أنشطة وفعاليات إدارة التسويق، حيث يعد التخطيط الاستراتيجي كأسلوب عمل متكامل يرمي إلى تحقيق الأهداف الموضوعية بشكل مقبول لكل من طرفي المعادلة، المنتج من جهة، والمستهلك من جهة ثانية، وكل ذلك يتحدد من خلال قدرتها على إدارة مبيعاتها، والاهتمام يعود لكون المبيعات تمثل المصدر الرئيس للإيرادات التي تمول كافة أنشطة المؤسسة والتي على ضوئها يتم تحديد الميزانية العامة لها، من جهة ومن جهة أخرى المساهمة في صياغة وتطوير الإستراتيجية التسويقية لبناء علاقات تفاعلية تمكنهم من تحقيق الأهداف المحددة.

نتائج الدراسة: على ضوء ما سبق يمكن تقديم جملة من النتائج نوجزها فيما يلي:

- تلعب إدارة المبيعات والعاملين فيها دور مهم في كسب الزبائن والاحتفاظ بهم؛
- إن إدارة المبيعات هي الطريق والسبيل لبقاء المؤسسة في بيئة تتسم بالديناميكية والتغير السريع؛
- تعد إدارة المبيعات أمر مهم يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها والتي من بينها زيادة الحصة السوقية وحجم المبيعات؛
- تظهر أهمية إدارة المبيعات من خلال الدور الذي تلعبه في تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف الإدارة التسويقية من خلال التنسيق والتكامل بينهما؛
- أشارت نتائج الدراسة التطبيقية إلى وجود علاقة ارتباط متوسطة بين إدارة المبيعات والإستراتيجية التسويقية للمؤسسة أو الوكالة؛
- تعتبر إدارة المبيعات الإدارة الوحيدة في إدارة التسويق والمؤسسة التي تحقق إيرادات، ومن خلال هذه الإيرادات تغطي جميع التكاليف وتحقق الأرباح؛
- إن المؤسسة ليس لها مصلحة خاصة بإدارة المبيعات بالمعنى الفعلي، بالإضافة إلى عدم وجود متخصصين بهذا المجال.

قائمة المراجع.

الكتب.

- هاني حامد الضمور وآخرون (2008)، إدارة المبيعات والبيع الشخصي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الخامسة، ص 17.
- محمود جاسم الصميدعي (2010)، ردينة عثمان يوسف، إدارة المبيعات، دار المسيرة للطباعة و النشر و التوزيع ، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص 19-20.
- محمود جاسم الصميدعي و ردينة عثمان يوسف (2010)، إدارة المبيعات، دار المسيرة للطباعة و النشر و التوزيع ، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص 19-20.
- عبد الله سمارة و محمد عبيدات (2009)، إدارة المبيعات، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر ، ص 21-22.
- سيد سالم عرفة (2008)، إدارة البيع والبيع الشخصي، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص 14-15.
- عبد الله سمارة و محمد عبيدات (2009)، إدارة المبيعات، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، ص 19.
- نزار البرواري، احمد البرزنجي (2009)، إستراتيجية التسويق: المفاهيم والأسس والوظائف، دار وائل للنشر، عمان، الأردن ، ص 36.
- فليب كوتلر، جاري ارمسترونج (2007)، أساسيات التسويق، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، ص 40
- نزار البرواري، احمد البرزنجي (2009)، إستراتيجية التسويق: المفاهيم والأسس والوظائف، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ص 36-41.
- ثامر ياسر البكري (2008)، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص 57.
- ثامر ياسر البكري (2008)، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 58-64.

المرجع باللغة الأجنبية:

Djitili Mohamed .S(2001), Marketing Strategique, Edition Djitli,Borj bou arriridj, Algérie, p 01.

All Bibliography List in English.

Books.

Hani Hamed Aldhamour and others. (2008), Personal selling and sales management, Dar Wael For Publishing and Distribution, Amman, Jordanie, the fifth edition, p17.

Mahmoud Jassim Al-Samidaie and Ridina Othman youcef (2010), Sales management, Dar Al-Masira for Publishing, Distribution and Printing, Amman, Jordanie, the first edition, pp 19-20

Mahmoud Jassim Al-Samidaie (2010), Ridina Osman Youcef, Sales management, Dar Al-Masira For Publishing, Distribution and Printing, Amman, Jordanie, the first edition, pp 19-20.

Abdullah Samara and Mohamed Obeidat (2009), sales management, United Arab Company for marketing and procurement, Cairo, Egypt, pp. 21-22.

Sayed Salem Arafa (2008), Personal selling and sales management, Dar Al-Raya for Publishing and Distribution, Amman, Jordanie, the first Edition, pp. 14-15.

Abdullah Samara and Mohamed Obeidat (2009), sales management, United Arab Company for marketing and procurement, Cairo, Egypt, pp. 19

Nizar Al-Barwari Ahmad Al-Barzanji (2009), Marketing Strategy: Concepts, the foundation and functions Dar Wael for Publishing, Amman, Jordanie, p.36

Philip Kotler, Gary Armstrong (2007), principles of marketing, Sorour Ali Ibrahim Sorour Translation, Dar el-marikh Publishing, Al Riyadh, Saudi Arabia, p. 40

Nizar Al-Barwari Ahmad Al-Barzanji (2009), Marketing Strategy: Concepts, the foundation and functions Dar Wael for Publishing, Amman, Jordanie, p.36-41

Thamer yasser Al-bakri (2008), marketing strategy, dar Al-Yazuri for Publishing and distribution, Amman, Jordanie, 2002, p. 57.

Thamer yasser Al-bakri (2008), marketing strategy, dar Al-Yazuri for Publishing and distribution, Amman, Jordanie, 2002, pp. 58-64.

Djitili Mohamed. S (2001), marketing strtegy, Djitli Edition, Borj bou arriridj, Algeria, p 01.