



جامعة
المنارة
MANARA UNIVERSITY

إدارة المبيعات Sales Management

المحاضرة السادسة
إدارة الموارد البشرية في إدارة المبيعات

جامعة المنارة - كلية لإدارة الأعمال - د. عباس رشيد كعده

إن إدارة الموارد البشرية في إدارة المبيعات ليست مجرد توظيف للأفراد، بل منظومة متكاملة تبدأ من تحليل الوظيفة البيعية وتنتهي ب تقييم الأداء والتحفيز المستمر. ويقول *Churchill & Ford (2021)* نجاح إدارة المبيعات يعتمد على نوعية الأشخاص الذين تختارهم أكثر من كمية الجهود التي تبذلها.

تحليل الوظائف البيعية ومكوناتها ومتطلباتها

- تحليل الوظيفة (Job Analysis) :

هو العملية التي تهدف إلى تحديد طبيعة المهام والمسؤوليات والمهارات المطلوبة في الوظيفة البيعية. وهو الأساس الذي تُبنى عليه جميع أنشطة الموارد البشرية (الاختيار، التدريب، التقييم، التحفيز).

- مكونات تحليل الوظيفة البيعية

المحتوى	البعد
يوضح المهام والواجبات والمسؤوليات.	وصف الوظيفة (Job Description)
يحدد المؤهلات والمهارات المطلوبة.	مواصفات الوظيفة (Job Specification)
تشمل بيئة العمل، السفر، ساعات العمل، أدوات البيع.	ظروف العمل (Job Conditions)

متطلبات الوظيفة البيعية الناجحة

- مهارة تواصل فعّالة.
- قدرة على الإقناع وحل المشكلات.
- الصبر والقدرة على التعامل مع الاعتراضات.
- معرفة بالمنتجات والسوق والمنافسين.
- التزام سلوكي وأخلاقي.

خطوات عملية الاختيار

المرحلة	المحتوى	المخرجات
الاستقطاب (Recruitment)	جذب المتقدمين من الجامعات أو السوق.	قائمة المرشحين.
الفرز الأولي	مراجعة السير الذاتية والمقابلات المبدئية.	اختيار المبدئيين.
الاختبارات (Tests)	قياس المهارات اللغوية، والشخصية، والقدرة على الإقناع.	تقييم القدرات.
المقابلات النهائية	تقييم العمق النفسي والسلوكي للمرشح.	اختيار المرشح الأفضل.
الاختيار والتعيين	توقيع العقد وتحديد المنطقة البيعية.	إدماج الموظف الجديد في الفريق.

معايير الاختيار الأساسية

المعيار	الوصف
التحصيل العلمي	مؤهل جامعي مناسب (إدارة، تسويق، صيدلة، هندسة مبيعات).
الخبرة العملية	خبرة في مجال مشابه أو معرفة بسلوك العملاء.
المهارات الشخصية	اللباقة، الثقة بالنفس، القدرة على التفاوض والإقناع.
الذكاء العاطفي	الوعي بالذات، إدارة الانفعالات، التعاطف مع العميل.
القيم والسلوك المهني	المصداقية والانضباط والمسؤولية.



التدريب هو **الاستثمار الحقيقي** في القوة البيعية، إذ يحوّل المعرفة إلى أداء فعلي، وتشير دراسات (2023) Harvard Business Review إلى أن الشركات التي تعتمد برامج تدريب مستمرة لرجال المبيعات تحقق نموًا في الإيرادات بنسبة 10-20% أكثر من غيرها.

مراحل تصميم برنامج التدريب البيعي

المرحلة	النشاط	المخرجات
تحليل الاحتياجات التدريبية	تحديد الفجوات بين الأداء الحالي والمطلوب.	تحديد موضوعات التدريب.
تصميم المحتوى التدريبي	وضع أهداف، مناهج، ومواد تدريبية مناسبة.	خطة تدريبية مفصلة.
التنفيذ	عبر دورات، ورش عمل، أو تدريب ميداني.	اكتساب المهارات المطلوبة.
التقييم	قياس نتائج التدريب على الأداء الفعلي.	تحسين البرامج المستقبلية.

أهداف التدريب البيعي

- رفع مستوى المعرفة بالمنتجات والخدمات.
- تطوير المهارات الاتصالية والإقناعية.
- زيادة كفاءة التعامل مع الاعتراضات.
- تعزيز الانتماء المؤسسي والدافعية.

❖ التعويضات هي كل ما يحصل عليه رجل المبيعات مقابل عمله، وتشمل:

- الراتب الثابت الذي يتقاضاه بشكل دوري،
- والدخل المتغيّر المرتبط بالأداء مثل العمولات والمكافآت.

❖ الحوافز فهي وسائل تستخدمها الإدارة لتشجيع رجل المبيعات على تحسين أدائه وتحقيق أهداف معينة، وقد تكون:

- حوافز مالية مثل العمولات والمكافآت،
- أو حوافز معنوية مثل التقدير، الثناء، أو الترقية.

التعويضات تجيب عن سؤال: كم يحصل رجل المبيعات مقابل عمله؟

الحوافز تجيب عن سؤال: كيف نشجعه ليحقق أداءً أفضل؟

أهداف نظام الحوافز

- رفع الحافز الشخصي نحو الإنجاز.
- تحفيز المنافسة الإيجابية بين المندوبين.
- تقليل معدل دوران العاملين. (Turnover)
- تحقيق العدالة الداخلية في المكافآت.

المفهوم

تقييم الأداء هو عملية قياس مدى تحقيق رجل المبيعات أو الفريق لأهدافهم البيعية والسلوكية خلال فترة زمنية محددة.

أهداف التقييم

- تحديد نقاط القوة والضعف.
- توجيه قرارات الترقية أو التدريب.
- دعم العدالة في الحوافز.
- تحسين الأداء المستقبلي.

معايير التقييم

المعيار	النوع	الوصف
حجم المبيعات	كمي	مقارنة المبيعات الفعلية بالهدف المحدد.
نسبة العملاء الجدد	كمي	قياس القدرة على التوسع في السوق.
رضا العملاء	نوعي	يعتمد على استبيانات أو تغذية راجعة.
الانضباط المهني	سلوكي	الالتزام بالتقارير والمواعيد والسلوك المؤسسي.
العمل الجماعي	سلوكي	التعاون والمشاركة داخل الفريق.