

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عمّار ثليجي الأغواط  
كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم العلوم التجارية  
تخصّص: تسويق الخدمات



مذكرة مقدّمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية  
بعنوان:

دور البيع الشخصي في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة  
- دراسة ميدانية على عينة من عملاء وكالة الشركة  
الجزائرية للتأمينات CAAT بالأغواط -

تحت إشراف الأستاذة:  
- د. خديجة قورين

من إعداد الطالبة:  
- حنان بن عامر

لجنة المناقشة

رئيسا  
مقررا  
ممتحنا

أستاذ  
أستاذ محاضر "أ"  
أستاذ محاضر "ب"

- أ.د. عبد العليم التاوتي  
- د. خديجة قورين  
- د. زينب العقون

السنة الجامعية: 2023/2022



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عمّار ثليجي الأغواط  
كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم العلوم التجارية  
تخصّص: تسويق الخدمات



مذكرة مقدّمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية  
بعنوان:

دور البيع الشخصي في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة  
- دراسة ميدانية على عينة من عملاء وكالة الشركة  
الجزائرية للتأمينات CAAT بالأغواط -

تحت إشراف الأستاذة:  
- د. خديجة قورين

من إعداد الطالبة:  
- حنان بن عامر

لجنة المناقشة

رئيسا  
مقررا  
ممتحنا

أستاذ  
أستاذ محاضر "أ"  
أستاذ محاضر "ب"

- أ.د. عبد العليم التاوتي  
- د. خديجة قورين  
- د. زينب العقون

السنة الجامعية: 2023/2022

# الإهداء

في هذه اللحظة يتوقف العقل ليرتّب كلمات نابغة من القلب  
لتخرج بعدها في إهداء إلى:

من علمني العطاء و كيف أكون أنا بكل قوّة و وقفة بجانب  
دائما و نحت شخصيتي و حملت إسمه بكل فخر... أرجوا من الله أن  
يمدّ في عمره ليرى ثمارا قد حان قطفها بعد طول إنتظار، أبي  
العزیز حفظه الله.

إلى التي أردت التعبير عن معانيها فلم تستطع كلماتي أن  
تعطيها حقّها... إلى من كانت سندي و راحتي إلى أمنّ امرأة في  
العالم إلى من كان دعاءها سبيلا للإشارة طريقي إلى أمي حبيبة  
قلبي حفظها الله و أطال في عمرها.

إلى إخوتي الأعماء و أهلي جميعا، إلى كل الأشخاص اللذين  
جمعتني بهم الحياة و كانوا سندا لي بطريقة ما.

\*بن عامر حنان\*

## شكر و تقدير

الحمد لله على فضله ونعمه الذي لولا توفيقه و عونه لما تمّ هذا العمل؛  
والصلاة والسلام على من لا نبي بعده محمد ﷺ

أتقدّم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذة الدكتورة المشرفة  
" خديجة قورين " على كل ما قدّمته لي من توجيهات ومعلومات  
قيّمة ساهمت في إثراء موضوع الدراسة في جوانبها المختلفة،  
كما أتقدم بجزيل الشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة الموقّرة الأستاذة  
الدكتور "عبد العليم التاوتي" و الدكتورة " زينب العقون "  
وأتوجّه بالشكر إلى كافة عمّال وكالة الشركة الجزائرية للتأمينات  
CAAT بالأغواط وخاصة السيد "بوزيدي الطاهر"

\*بن عامر حنان\*

# الفهارس

## الفهارس

الصفحة	فهرس المحتويات
I	الإهداء
II	شكر و تقدير
IV	فهرس المحتويات
VI	فهرس الجداول
VII	فهرس الأشكال
VIII	قائمة الملاحق
X	الملخص باللغة العربية
XI	الملخص باللغة الأجنبية
(أ-ج)	مقدمة
(29-01)	الفصل الأول: الإطار النظري حول البيع الشخصي و الميزة التنافسية للمؤسسة
02	تمهيد
03	المبحث الأول: أساسيات حول البيع الشخصي
03	المطلب الأول: ماهية البيع الشخصي
06	المطلب الثاني: مراحل البيع الشخصي وتقييمه
07	المطلب الثالث: مفهوم أنواع ومهام قوى البيع
12	المطلب الرابع: اختيار قوى البيع وتنمية مهاراتها
18	المبحث الثاني: أساسيات حول الميزة التنافسية
18	المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية
20	المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية
22	المطلب الثالث: الاستراتيجيات العامة للميزة التنافسية
23	المطلب الرابع: مؤشرات قياس الميزة التنافسية
25	المبحث الثالث: إرتباط البيع الشخصي بتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة
25	المطلب الأول: متطلبات تحقيق التنافسية من خلال قوى البيع
27	المطلب الثاني: مساهمة توظيف وتدريب قوى البيع في تميز المؤسسة
29	خلاصة الفصل

## الفهارس

(64-30)	الفصل الثاني: دراسة ميدانية على عينة من عملاء وكالة الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT بالأغواط
31	تمهيد
32	المبحث الأول: التعريف بالشركة الجزائرية للتأمينات CAAT
32	المطلب الأول: نشأة و تطور نشاط الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT
37	المطلب الثاني: توجهات الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT وهيكلها التنظيمي
42	المطلب الثالث: واقع البيع الشخصي في وكالة الشركة الجزائرية للتأمينات بالأغواط
44	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
44	المطلب الأول: تخطيط الدراسة
47	المطلب الثاني: تصميم و تنفيذ الدراسة
49	المطلب الثالث: إختبار صدق و ثبات أداة الدراسة
50	المبحث الثالث: تحليل نتائج المحاور الرئيسية للإستبيان و إختبار الفرضيات
50	المطلب الأول: عرض خصائص عينة الدراسة
55	المطلب الثاني: نتائج متغيرات الدراسة
60	المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة
64	خلاصة الفصل
(69-65)	خاتمة
70	قائمة المراجع
74	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
33	تطور رأس المال الإجتماعي للشركة الجزائرية للتأمينات CAAT	01
34	تطور رقم أعمال الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT (الوحدة: مليار دج)	02
34	تطور عمّال الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT	03
35	تطور الحصة السوقية للشركة الجزائرية للتأمينات CAAT	04
35	تطور ربحية الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT (الوحدة: مليار دج)	05
35	تطور إنتاج الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT (الوحدة: مليار دج)	06
36	تطور تعويضات زبائن الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT (الوحدة: مليار دج)	07
36	تطور شبكة التوزيع للشركة الجزائرية للتأمينات خلال سنتي 2013 و 2014	08
47	توزيع عينة الدراسة	09
48	درجات سلم ليكارت الثلاثي	10
48	فئات أداة القياس	11
49	نتائج إختبار معامل ألفا كرومباخ لمتغيرات الدراسة	12
50	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	13
51	توزيع عينة الدراسة حسب السن	14
52	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	15
53	توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة	16
54	توزيع العينة حسب الدخل	17
55	إتجاه عبارات المحور الأول (المهارات الشخصية لمقدم الخدمة)	18
56	إتجاه عبارات المحور الثاني (المهارات المعرفية لمقدم الخدمة)	19
57	إتجاه عبارات المحور الثالث (مهارات الإتصال والتفاوض لمقدم الخدمة)	20
58	إتجاه عبارات المحور الرابع (إدارة الوقت ومواجهة ردود أفعال العملاء)	21
59	إتجاه عبارات المحور الخامس (الميزة التنافسية)	22
60	إختبار فرضيات الدراسة	23
62	إختبار الفروق بين متوسط إجابات أفراد العينة وفقا لمتغير الجنس	24
62	إختبار تحليل التباين (ANOVA) للفروق بين متوسط إجابات أفراد العينة وفقا لمتغيرات (السن، المستوى التعليمي، الوظيفة، الدخل)	25

## فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
10	أنواع قوى البيع	01
24	مؤشرات الميزة التنافسية في المؤسسة	02
39	الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية للتأمينات CAAT	03
40	الهيكل التنظيمي لوكالة الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT بالأغواط	04
45	نموذج الدراسة	05
50	توزيع العينة حسب الجنس	06
51	تركيبية عينة الدراسة حسب السن	07
52	تركيبية عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	08
53	تركيبية عينة الدراسة حسب الوظيفة	09
54	توزيع العينة بحسب الدخل	10

## قائمة الملاحق

العنوان	الرقم
الإستبيان	01
قائمة الأساتذة المحكمين للإستبيان	02
مخرجات برنامج SPSS.21 الإختبارات الإحصائية لثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ	03
مخرجات برنامج SPSS.21 خصائص عينة الدراسة	04
الإحصاءات الوصفية لعبارات الإستبيان	05
إختبار فرضيات الدراسة	06
مخرجات معاملات معادلة الإنحدار	07
إختبار الفرضية الرئيسية الثانية والثالثة والرابعة والخامسة والسادسة	08

# ملخصات الدراسة

### الملخص باللغة العربية:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور البيع الشخصي في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، حيث أصبح تميّزها تسويقيا في ظل المنافسة الحادة يعتمد بشكل كبير على مهارات قوى البيع لديها، وهذا لكسب رضا و ولاء العملاء. ولقد تمت الدراسة الميدانية بوكالة الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT بالأغواط، حيث تمثلت أهم نتائجها في أن للبيع الشخصي دور مهم في تحقيق ميزة تنافسية للوكالة، و قد تبين أن لمهارات الإتصال والتفاوض لمقدم الخدمة و مهارات إدارة الوقت ومواجهة ردود أفعال العملاء دور ذو دلالة إحصائية في تحقيق ميزة تنافسية لها عند مستوى الدلالة 5%، وتم رفض فرضية وجود دور ذو دلالة احصائية للمهارات المعرفية و الشخصية لمقدم الخدمة في تحقيق ميزة تنافسية لها عند مستوى الدلالة 5%. و تجدر الإشارة إلى أنه لا يوجد فروق جوهرية لتحقيق ميزة تنافسية لوكالة الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT بالأغواط تعزى للمتغيرات الديموغرافية عند مستوى الدلالة 5%. كما تم تقديم جملة من التوصيات التي يمكن أن تساهم في مساعدة وكالة الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT بالأغواط على تنمية مهارات قوى البيع لديها بما يحقق لنشاط البيع الشخصي فعالية تدفع بالشركة وتمكنها من تحقيق ميزة تنافسية في سوق التأمينات بالجزائر بصفة عامة وبالأغواط بصفة خاصة.

**الكلمات المفتاحية:** بيع شخصي، قوى بيع، ميزة تنافسية، شركة CAAT للتأمينات بالأغواط.

### **Abstract:**

This study aims to know the role of personal selling in achieving a competitive advantage for the enterprise, as its marketing excellence in light of the intense competition depends heavily on the skills of its sales forces, and this is to gain customer satisfaction and loyalty.

The field study was carried out by the Algerian Insurance Company CAAT Agency in Laghouat, where the most important results were that personal selling has an important role in achieving a competitive advantage for the agency, and it was found that the communication and negotiation skills of the service provider and the skills of time management and facing customer reactions have a statistically significant role in achieving a competitive advantage at the level of significance 5%, and the hypothesis of a statistically significant role for the cognitive and personal skills of the service provider in achieving a competitive advantage was rejected. at the significance level of 5%. It should be noted that there are no substantial differences to achieve a competitive advantage for the agency of the Algerian Insurance Company CAAT in Laghouat due to demographic variables at the level of significance 5%. A number of recommendations were also made that could contribute to helping the agency of the Algerian Insurance Company CAAT in Laghouat to develop the skills of its sales sales force in order to achieve effective personal sales activity that pushes the company and enables it to achieve a competitive advantage in the insurance market in Algeria in general and in Laghouat in particular.

**Keywords:** Personal Selling, Selling Forces, Competitive Advantage, CAAT Insurance Company Laghouat.

هفتاد و نه

أصبحت المؤسسات في ظل التطورات الاقتصادية تعاني أغلبها عجزا ماليا كبيرا بسبب تدهور في نسب المبيعات، ما أوجب عليها الاهتمام بالجانب التسويقي ونجاح عملية البيع مرتبطة بعاملين اثنين وهما: المنتج من جهة وكفاءة و مهارة قوى البيع في اقناع العميل بالشراء والتعامل مع المؤسسة من جهة أخرى، حيث أن المؤسسات الناجحة والكبيرة في وقتنا الحالي صارت تولي اهتماما كبيرا بتحسين أداء قوى البيع وخلق علاقات مع العملاء تكون جيدة ومستمرة بحيث قوى البيع يكون باستطاعتهم التأثير على العميل وحثه على الشراء فالبيع الشخصي أصبح اليوم من أهم الأنشطة التي تستعملها المؤسسات في تحسين علاقاتها مع الزبائن ونجاح التسويق في الكثير من المؤسسات يعتمد وبشكل كبير على مهارات قوى البيع في التوفيق بين خدمات المؤسسة وتلبية حاجات العملاء. وقد تزايدت أهمية البيع الشخصي في الآونة الأخيرة بدرجة ملحوظة جعلته في مقدمة الأساليب الترويجية الأكثر أهمية و مردودية وزادت هذه الأهمية في ظل التطورات الحديثة.

في غضون هذه التطورات أصبحت المنافسة من أهم مظاهر عالم الأعمال الذي أصبح يعتمد وبشكل كبير على الابتكار و الابداع والتغير التكنولوجي، وخلال السنوات الأخيرة أصبح موضوع الميزة التنافسية يحظى باهتمام واسع النطاق على الصعيد العالمي ويعود ذلك الى مواكبة متطلبات التطورات المتسارعة التي يشهدها العالم مما يستوجب على أي مؤسسة السعي الجاد والمستمر لاكتساب ميزة تنافسية تمكنها من تحسين موقعها التنافسي في الاسواق التي تعمل فيها أو على الأقل المحافظة عليه في مواجهة ضغوط المنافسين المحليين و المحتملين.

بناء على ما سبق سنحاول دراسة الواقع العملي للمفاهيم النظرية التي سيتم التطرق لها من خلال الدراسة الميدانية لمدى تبني المفاهيم الخاصة بالبيع الشخصي و مدى مساهمته في تحقيق ميزة تنافسية لدى الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT في ظل المنافسة الحادة التي يشهدها قطاع التأمينات في الجزائر، لذا سنحاول أن نعرض واقع البيع الشخصي و دوره في تحقيق ميزة تنافسية لدى الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT.

### أولا- الإشكالية الرئيسية:

يمكن طرح الإشكالية الرئيسية لموضوع الدراسة على النحو التالي:

فيما يتمثل دور البيع الشخصي في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة؟ وكيف يتجسد ذلك في وكالة شركة CAAT للتأمين بمدينة الأغواط؟

من خلال الإشكالية الرئيسية يمكن تقديم التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو الإطار المفاهيمي للبيع الشخصي والميزة التنافسية للمؤسسة؟ و ما هي العلاقة بينهما؟
- ما هو دور البيع الشخصي لوكالة شركة CAAT للتأمين بمدينة الأغواط في تحقيق ميزة تنافسية؟

## ثانيا- فرضيات الدراسة:

- يمكن للبيع الشخصي كمنشآت ترويجي في المؤسسة تحقيق ميزة تنافسية لها بنجاح؛
- يوجد دور ذو دلالة إحصائية للبيع الشخصي في تحقيق ميزة تنافسية لوكانت الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT بالأغواط عند مستوى الدلالة 5%.

## ثالثا- أهمية الموضوع:

- تبرز أهميته من خلال الدور الأساسي الذي يؤديه البيع الشخصي في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة وجعلها تحظى بتفضيل العملاء؛
- تبرز أهميته من خلال الدور المهم الذي يقوم به البيع الشخصي في المؤسسة من خلال اختيار قوى بيع ذوي كفاءة ومهارات متنوعة حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق النجاح ويضمن لها تحقيق أهدافها وتوسيع مجالها التنافسي.

## رابعا- أهداف الدراسة:

- تقديم الإطار المفاهيمي للبيع الشخصي وقوى البيع وكذا الميزة التنافسية للمؤسسة؛
- التعرف على طرق وأساليب اختيار قوى البيع في المؤسسة وكيف يتم تدريبهم وتكوينهم بشكل جيد؛
- محاولة دراسة واقع دور البيع الشخصي في تحقيق ميزة تنافسية لوكانت الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT بالأغواط؛
- السعي إلى تقديم نتائج و توصيات تساعد وكالة الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT بالأغواط في تحقيق ميزة تنافسية.

## خامسا- دوافع اختيار الموضوع:

- طبيعة التخصص الذي ندرسه والرغبة الشخصية في التزود المعرفي حول موضوع الدراسة؛
- محاولة لفت إنتباه المؤسسات إلى ضرورة تبني المفاهيم التسويقية وإستغلالها لتحقيق أهدافها بكفاءة؛
- محاولة المساهمة في إثراء هذا الجانب من المواضيع التسويقية، وتقديم بحث إضافي في مجال البحث العلمي.

## سادسا- حدود الدراسة:

- الحدود الزمنية: كانت الحدود الزمنية للدراسة خلال الفترة الممتدة من ديسمبر 2022 إلى غاية ماي 2023؛
- الإطار المكاني: تم إختيار وكالة الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT بالأغواط كحيز للدراسة لإسقاط الدراسة النظرية على واقع المؤسسة؛
- الحدود البشرية: أنجزت الدراسة الميدانية على عينة من عملاء وكالة الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT بالأغواط؛

- الحدود الموضوعية: تناولت الدراسة متغيرين: البيع الشخصي كمتغير مستقل و الميزة التنافسية كمتغير تابع.

### سابعاً- صعوبات الدراسة:

- لا يخل أي موضوع بحث من الصعوبات، و من جملة الصعوبات التي واجهتنا في هذا الإطار:
- عدم جدية بعض العملاء في الإجابة على أسئلة الاستبيان و نقص ثقافة البحث العلمي لديهم؛
- صعوبة في الحصول على المعلومات الميدانية الكافية بالوكالة؛
- تعذر الوصول الى بعض المراجع التي كان بإمكانها إثراء الموضوع أكثر؛
- صعوبة إسقاط المفاهيم النظرية على الدراسة الميدانية، وذلك لنقص تطبيق المفاهيم التسويقية المدروسة في الواقع العملي للمؤسسات.

### ثامناً- منهج الدراسة:

- الجانب النظري: سيتم استخدام المنهج الوصفي و التحليلي بهدف عرض أهم المفاهيم و المبادئ النظرية التي لها علاقة بالبيع الشخصي و كذا الميزة التنافسية و تحليل العلاقة بينهما من الناحية النظرية؛
- الجانب التطبيقي: سيتم استخدام أسلوب المسح الميداني بهدف محاولة إسقاط المفاهيم النظرية على المؤسسة محل الدراسة و هي وكالة الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT بالأغواط ، مع الاستعانة بالأدوات الإحصائية قصد تفرغ المعطيات و تحليل النتائج المتوصل إليها للخروج بالتوصيات الضرورية.

### تاسعاً- أدوات الدراسة:

تتمثل أهم هذه الأدوات فيما يلي:

- الدراسة النظرية: تم الاعتماد على التحليل الوثائقي بهدف الوقوف على ما تناولته بعض المصادر العربية والأجنبية في إطار الموضوع المدروس، و كذا بعض الدراسات السابقة؛
- الدراسة الميدانية: تم الاعتماد على شبكة الأنترنت للحصول على معلومات متعلقة بالمؤسسة بالإضافة الى المقابلة مع مسؤول بالوكالة، هذا إلى جانب الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة من العملاء بعد عرضه على مجموعة من الأساتذة المحكمين.

### عاشراً- الدراسات السابقة:

من خلال البحث المكتبي و شبكة الأنترنت، تم التحصل على مجموعة من الدراسات السابقة حول الموضوع المدروس و التي تم الاستعانة بها في بناء الإطار النظري و بناء فقرات الإستبيان. كما أنّ تلك الدراسات تناولت متغيرات الدراسة كل حسب طبيعة تلك الدراسة، حيث لم نصادف أثناء البحث دراسة جمعت بين متغيرات دراستنا، و فيما يلي نقوم بعرض بعض تلك الدراسات، سنحاول ذكرها مرتبة زمنياً:

- Aicha Amri, The Impact of Personal Selling on Customer Purchasing Behavior – Case Study of The Mobile Operator Mobilis-, Vol 12, N:2, Algeria, 2021.

هدفت الدراسة إلى فحص تأثير البيع الشخصي على سلوك الشراء لدى العملاء. ولتحقيق أهداف الدراسة تم صياغة الفرضيات واختبارها على عينة من المجتمع المستهدف مكونة من 57 مستجيب. لذلك، تم توزيع الاستبيان وجمع البيانات من خلال مقياس ليكارت المكون من 5 درجات. أظهرت نتائج الدراسة أن البيع الشخصي له تأثير إيجابي وكبير على سلوك الشراء لدى المستهلك. كما أظهرت النتائج أن مندوبي المبيعات يمتلكون القدرة على جذب المستهلكين بأسلوب جذاب وملفت للنظر، مما ساهم في تعزيز سعيه لإرضاء الخدمات الاستهلاكية. وأهم إختلاف بين هذه الدراسة وموضوع بحثنا هو ربط البيع الشخصي بتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، بالإضافة إلى إختلاف مؤسسة دراسة الحالة؛

- أسماء طيبي، تأثير البيع الشخصي على اتخاذ قرار الشراء – حالة المنتجات الكهرومنزلية بالجزائر-، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 7، العدد 2، الجزائر، 2019.

هدفت هذه الدراسة الى تبين اثر البيع الشخصي على اتخاذ المستهلك الجزائري لقرار شراء منتج كهرومنزلي واعتمدت في هذه الدراسة على اسلوب الاستقصاء حيث وجهت استمارة الى 1200 مستهلك بخمس ولايات من الغرب الجزائري وبعد التحليل توصلت الى أن للبيع الشخصي تأثير مباشر وتأثير غير مباشر على اتخاذ المستهلك الجزائري لقرار شراء منتج كهرومنزلي وهذا يتدخل ثلاث متغيرات وسيطة: الادراك، الموقف، الدفع. وأهم إختلاف بين هذه الدراسة وموضوع بحثنا هو ربط البيع الشخصي بتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، بالإضافة إلى إختلاف مؤسسة دراسة الحالة؛

- وسيلة بن سعد، القدرة التنافسية كألية استراتيجية لتحسين أداء المنظمات – تجربة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 13، العدد 15، جامعة جيلالي ليابس بسيدي بلعباس، الجزائر، 2017.

هدفت هذه الدراسة الى توضيح مفهوم القدرة التنافسية كاختيار استراتيجي يسمح للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية من تحسين موقعها التنافسي في بيئة تتغير باستمرار. فتحقيق هذا الهدف مرتبط بقدرة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في توفير الشروط اللازمة من موارد وأنظمة بشرية للحصول على أداء جيد وايضا من خلال هذه الدراسة حاول الباحثان التعرف على أهم الاستراتيجيات الواجب تسخيرها من قبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لاكتساب ميزة تنافسية دائمة تسمح لها من المساهمة في تنمية الاقتصاد الوطني.

وتوصلت هذه الدراسة الى عدة نتائج نذكر منها:

- يساهم الرفع من تنافسية مناخ وبيئة أعمال المؤسسات في الاقتصاد الوطني في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة؛

- ضرورة تفعيل نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من اجل النهوض بالاقتصاد الوطني وهذا في اطار الشراكات الأجنبية كالشراكة الأورو-جزائرية والصينية الجزائرية؛

- إن الحفاظ على استدامة واستمرارية القدرة التنافسية في ظل بيئة شديدة التنافس تتوقف على الكفاءة في استغلال الموارد الداخلية لأداء مختلف الأنشطة الوظيفية.

وأهم إختلاف بين هذه الدراسة وموضوع بحثنا هو أن الميزة التنافسية للمؤسسة تم دراستها مع متغير اخر وهو البيع الشخصي، بالإضافة إلى إختلاف مؤسسة دراسة الحالة؛

• ليدية عشو، واقع و أهمية قوة البيع في المؤسسة الخدماتية "دراسة حالة مؤسسة Djezzy"، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2012.

حيث سعت هذه الدراسة الى التعرف على واقع و أهمية قوة البيع في مؤسسة خدماتية، وقد توصلت الى وجود دور و أهمية قوة البيع في تسويق الخدمات بالمؤسسات عامة و المؤسسة الجزائرية خاصة. وأهم إختلاف بين هذه الدراسة وموضوع بحثنا هو ربط البيع الشخصي بتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، بالإضافة إلى إختلاف مؤسسة دراسة الحالة؛

• حكيم بن حسان، دور ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة حالة مؤسسة موبيليس بالجزائر-، مجلة دراسات إقتصادية، المجلد 4، العدد 3، الجزائر، 2010.

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأثر الذي تمارسه إدارة المعرفة بعملياتها (إكتساب المعرفة وتخزينها، نقل المعرفة، تطبيق المعرفة) في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (الجودة، الإبداع، كفاءة العمليات) في شركة موبيليس للاتصالات في الجزائر، وقياس أثر العوامل الشخصية والوظيفية المؤثرة في ذلك، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم وتطوير استبانة، ومن ثم معالجتها إحصائيا باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.20) وقد توصلت الدراسة إلى ارتفاع مستوى إدراك الباحثين لمستوى ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية و لأبعاد الميزة التنافسية في شركة موبيليس و وجود ذو أثر دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة على الميزة التنافسية في شركة موبيليس للاتصالات و وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إتجاهات الباحثين نحو مستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة تعزى لمتغيرات (السن، المستوى الدراسي، عدد سنوات الخبرة) ونحو أبعاد الميزة التنافسية تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية في شركة موبيليس، وعليه توصي الدراسة بضرورة زيادة الإهتمام بعمليات إدارة المعرفة من خلال التطبيق الفعال للممارسات التي تعزز عملية اكتساب المعرفة للموظفين.

وأهم إختلاف بين هذه الدراسة وموضوع بحثنا هو أن الميزة التنافسية للمؤسسة تم دراستها مع متغير اخر وهو البيع الشخصي، بالإضافة إلى إختلاف مؤسسة دراسة الحالة؛

• سناء حسن حلو، دور البيع الشخصي في تحقيق أهداف التسويق الاستراتيجية - بحث تطبيقي في الشركة العامة للصناعات الكهربائية-، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 22، بغداد، 2009.

هذه الدراسة تهتم بالتعرف على دور البيع الشخصي في تحقيق أهداف التسويق الاستراتيجية لواقع الشركة العامة للصناعات الكهربائية إيماناً بأهمية الدور الذي يمارسه القطاع الصناعي على الصعيد الاقتصادي في قطر، و إنطلقت من إشكالية أساسية مفادها (ما دور البيع الشخصي في تحقيق أهداف التسويق الاستراتيجية؟) من خلال التطبيق على الشركة العامة للصناعات الكهربائية. وتتجلى أهمية الدراسة في المساهمة المعرفية في حقل ادارة التسويق والمتمثلة بأهمية البيع الشخصي، كما انها محاولة لاستكشاف دور البيع الشخصي في تحقيق اهداف التسويق الاستراتيجية وتطوير التصور الذي يتسم بالشمولية عند ادارة الشركة تخص العلاقة بين البيع الشخصي واهداف التسويق الاستراتيجية، أما الاهداف فقد تحددت بتحليل مستوى اهتمام المدراء في الشركة بموضوع البيع الشخصي وأهداف التسويق الاستراتيجية وذلك لتحقيق مستوى اداء متفوق نوعا ما. واشتملت الدراسة على فرضيتين رئيسيتين واعتمدت الاستبانة بشكل رئيسي في جمع البيانات والمعلومات بالجانب التطبيقي وتضمنت "14 فقرة" تغطي متغيرات البحث وتم توزيعها على عينة "90 شخصا" من مجتمع الدراسة بغية الوصول الى النتائج المرجوة استعملت العديد من الاساليب الاحصائية وقد افرزت عدد من النتائج لعل ابرزها يتمثل بعدم وجود علاقة ارتباطية معنوية بين البيع الشخصي واهداف التسويق الاستراتيجية، وكشفت النتائج أن مستوى البيع الشخصي يلعب دورا في تحقيق الأداء العالي والمتميز للشركة، كما غلبت صفة المواقف الإيجابية فيما يخص أبعاد أهداف التسويق الاستراتيجية مما يعني الإدراك المتقارب لهذه المتغيرات في تحقيق أهداف التسويق الاستراتيجية المرغوبة. وأهم إختلاف بين هذه الدراسة وموضوع بحثنا هو أن الميزة التنافسية للمؤسسة تم دراستها مع متغير اخر وهو البيع الشخصي، بالإضافة إلى إختلاف مؤسسة دراسة الحالة.

### إحدى عشر - هيكل الدراسة:

للإجابة على إشكالية الدراسة و اختبار الفرضيات، تم تقسيم موضوع الدراسة إلى جانب نظري و آخر تطبيقي، سبقتهم مقدمة و تلتهم خاتمة، بالإضافة إلى ملخص عام للدراسة، و أهم النتائج المتوصل إليها من الجانب النظري والتطبيقي، و تقديم التوصيات و الاقتراحات.

يشمل الجانب النظري فصل واحد يتضمن ثلاث مباحث بحيث: تطرقنا في المبحث الأول إلى أساسيات حول البيع الشخصي، أما المبحث الثاني تناولنا فيه أساسيات حول الميزة التنافسية للمؤسسة، أما المبحث الثالث تم الحديث عن إرتباط البيع الشخصي بتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.

أما الجانب التطبيقي فيشمل فصل واحد أيضا: يتمثل في دراسة ميدانية حول دور البيع الشخصي في تحقيق ميزة تنافسية لوكالة الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT بالأغواط، و يحتوي على ثلاث مباحث، الأول التعريف بالشركة الجزائرية للتأمينات CAAT، أما الثاني: فيتضمن الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، و المبحث الثالث: يحتوي على تحليل نتائج المحاور الرئيسية للاستبيان و اختبار الفرضيات.

الفصل الأول:  
الإطار النظري حول البيع الشخصي و الميزة  
التنافسية للمؤسسة

### تمهيد:

أصبح البيع الشخصي أحد أدوات الإتصال الأساسية التي يقوم من خلالها رجل البيع بالتواصل المباشر مع العملاء، حيث يعتبر بذلك وسيلة قويّة لحثهم على اتخاذ قرار الشراء من خلال توضيح كافة المعلومات التي يحتاجها حول المنتج، بالإضافة إلى إمكانية التعرّف على ردود أفعاله وتدعيمها إذا كانت إيجابية ومحاولة تصحيحها إذا كانت سلبية. وفي ضوء التطورات السريعة التي يشهدها العالم في جميع المجالات تعتبر الميزة التنافسية من أهم الأهداف الإستراتيجية التي تسعى كل مؤسسة إلى تحقيقها حتى تتمكن من ضمان تفوّقها على منافسيها والاستحواذ على أكبر حصة سوقية ممكنة تضمن لها تحقيق أرباح معتبرة بما يسمح لها بالنمو والتطور وبالتالي ضمان بقائها واستمراريتها. وتعتمد المؤسسة في مسار بنائها للميزة التنافسية على مجموعة من المصادر الداخلية وأخرى خارجية والتي من أهمها قوى البيع، حيث يعتبرون من الموارد الثمينة ذات التأثير الفعّال في منح المؤسسة القدرة على تحقيق التفوّق والتميز في سوق نشاطها لما يمتلكونه من مهارات وصفات متنوعة.

وعليه سوف نتطرق في هذا الفصل إلى الاطار العام للبيع الشخصي والميزة التنافسية من خلال المباحث التالية:

**المبحث الأول: أساسيات حول البيع الشخصي**

**المبحث الثاني: أساسيات حول الميزة التنافسية للمؤسسة**

**المبحث الثالث: إرتباط البيع الشخصي بتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة**

### المبحث الأول: أساسيات حول البيع الشخصي

يعتبر البيع الشخصي شكلا من أشكال الإتصالات الشخصية التي يحاول من خلالها البائع مساعدة أو إقناع الزبون المحتمل بشراء سلع أو خدمات المؤسسة، ويتم من خلاله إستخدام الأسلوب الجيد في الكلام، فلبيع الشخصي تقنية ترويجية تتبناها المؤسسة للبحث عن زبائن وإجراء عمليات اتصالية معهم وعرض منتجات المؤسسة وإقناعهم بشرائها.

### المطلب الأول: ماهية البيع الشخصي

يتضح لنا البيع الشخصي من خلال مفهومه وأهميته وأهدافه والتي سنتطرق لها فيما يلي:

#### أولا: مفهوم البيع الشخصي

يمكن تعريف البيع الشخصي بأنه "عملية البحث عن عملاء لهم حاجات و رغبات محدّدة، ومساعدتهم في إشباع تلك الحاجات واقناعهم لاتخاذ القرار المناسب لشراء الماركة من السلعة أو الخدمة التي تتفق مع أذواقهم وامكانياتهم الشرائية"؛

كما يمكن تعريف البيع الشخصي بأنه "عملية إخبار العميل المنتظر واقناعه بالشراء - شراء السلع والخدمات- وذلك بالاعتماد على الاتصال الشخصي المباشر بين مندوب البيع والعميل في إطار من تبادل طرح استفسارات من العميل والإجابة عليها من طرف مندوب البيع"<sup>1</sup>؛

أيضا يعرف Denis Gras البيع الشخصي على أنه "ذلك النشاط الاتصالي الذي يتطلب الابتسامه والأخذ والعطاء في الحديث وبناء علاقة صداقة مع الابتعاد عن الاستياء والنزاع والصدمات"؛

كذلك عرفه kotler بأنه "مجموعة من الخطوات الهادفة للتعريف واقناع مجموعة من المشتريين المحتملين لشراء السلعة أو الخدمة أو الإجابة عن استفساراتهم لإتمام عملية البيع من خلال الاتصال الشفوي"<sup>2</sup>.

البيع الشخصي هو أحد أدوات الإتصال التسويقي الفعّالة، حيث يؤثّر بشكل مباشر على اتخاذ المستهلك لقرار الشراء، وعرف على أنه من أقدم وسائل البيع، بل من أهم مجهودات خلق الطلب وتنشيطه، وذلك من خلال ما تحمله رسائل البيع الشخصي إلى المستهلكين من معلومات عن السلع والخدمات، وتحثهم على إقتنائها وتعلّمهم طرق الإستفادة منها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد عبيدات وآخرون، إدارة المبيعات والبيع الشخصي، الطبعة السادسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009 ص 79-80.

<sup>2</sup> Philip kotler et Bernard Dubois, **Marketing Managment**, 12 edition, New jersey. Education, 2006, P638.

<sup>3</sup> بن ساعد فاطمة، الاعلانات ودورها في خلق أداء تسويقي فعال، أطروحة دكتوراه، العلوم الاقتصادية تخصص تسويق، جامعة الجليلي اليابس، سيدي بلعباس الجزائر، سنة 2014/2015، ص 38

## الفصل الأول: الإطار النظري حول البيع الشخصي و الميزة التنافسية للمؤسسة

كذلك عرّف على أنه "إتصالات ثنائية الاتجاه تستخدم للإعلام أو تقديم عروض توضيحية أو إقناع أفراد معينين من جمهور معين"<sup>1</sup>.

من خلال التعاريف السابقة الذكر يتضح أن البيع الشخصي يتضمن العناصر التالية:

- هو نشاط قائم على الاتصال المباشر بين البائع والمشتري؛
- يقوم البيع الشخصي على البحث عن عملاء جدد لديهم رغبات وحاجات؛
- هو أحد المجالات الأربعة التي تم تحديدها في نموذج الاتصالات التسويقية المتكاملة؛
- البيع الشخصي عبارة عن اتصالات ثنائية الإتجاه؛
- يعمل البيع الشخصي على اقناع الزبائن باقتناء الخدمة وشراء السلع؛
- البيع الشخصي يسعى الى تلبية حاجات ورغبات المستهلكين.

### ثانيا: أهمية البيع الشخصي

يعتبر البيع الشخصي المحرك الفعال في المؤسسة لما له من أهمية في تصريف منتجاتها باتباع استراتيجية الدفع وتختلف أهمية البيع الشخصي باختلاف طبيعة المنتج وبصفة عامة يمكن تحديد أهمية البيع الشخصي بالنسبة للمستهلك وبالنسبة للمؤسسة كالتالي:<sup>2</sup>

#### I. بالنسبة للمستهلك:

- التقليل من اعتراضات المستهلك والقضاء على مخاوفه ودفعه لاتخاذ قرار الشراء؛
- يعمل البيع الشخصي على تقديم شروحات مفصلة حول المنتج المعني وحول المؤسسة للمستهلك وإعلامه بكيفية استخدام المنتج خاصة اذا كان جديداً؛
- يسمح باللقاء المباشر بين قوى البيع والمستهلك مما يعطي هذا الأخير فرصة لطرح كافة أسئلته وانشغالاته؛
- يساهم في دراسة السوق والتنبؤ بحجم المبيعات المتوقعة؛
- يساهم في تطوير السلعة في ضوء احتياجات المستهلك والمنافسة والتحديات.

#### II. بالنسبة للمؤسسة:

- يعتبر من مقاييس ومعايير وضع المؤسسة التنافسية؛
- يمكن البيع الشخصي من ملاحظة رد فعل المستهلك، هذا ما يساعد المؤسسة من تعديل وتكييف منتجاتها وفق ما يريده المستهلك؛
- يساعد على بيع المنتج المعني كما يروج للمنتجات الاخرى للمؤسسة؛

<sup>1</sup> Aicha Amri, **The Impact of Personal Selling on Customer Purchasing Behavior –Case Study of The Mobile Operator Mobilis-**, Vol 12, N:2, Algeria, 2021, P170.

<sup>2</sup> - أسماء طيبي، تأثير البيع الشخصي على اتخاذ قرار الشراء -حالة المنتجات الكهرومنزلية بالجزائر-، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 7، العدد 2، الجزائر، 2019، ص 367-368

## الفصل الأول: الإطار النظري حول البيع الشخصي و الميزة التنافسية للمؤسسة

- يخلق البيع الشخصي الطلب على المنتج، فحين يشعر المستهلك بالاهتمام فإنه يقدم على شراء المنتج او حتى جذب المستهلكين الآخرين له؛
- يعتبر واجهة المؤسسة أمام العملاء.

### ثالثا: أهداف البيع الشخصي

- تتوقف أهداف البيع الشخصي على كل من استراتيجية التسويق وطبيعة المزيج الترويجي ومن بين الأهداف الرئيسية للبيع الشخصي ما يلي:<sup>1</sup>
- القيام بعملية البيع بالكامل خاصة عند انعدام العناصر الأخرى من المزيج الترويجي؛
  - خدمة المستهلك الحالي أي الاتصال بالعملاء الحاليين وتلقي طلباتهم؛
  - جذب عملاء جدد؛
  - الحصول على تعاون الموزعين في تخزين وترويج خط المنتجات؛
  - إبلاغ العملاء بصورة دائمة بالتغيرات التي تطرأ على السلعة؛
  - مساعدة العملاء على إعادة بيع السلع المشتراة؛
  - مساعدة الزبون على استخدام المنتج وذلك بتزويده بالمعلومات خاصة في حالة السلع المعقدة فنيا أو التي يتم تصميمها طبقا لمواصفات المشتري؛
  - المساعدة في تدريب قوى البيع الذين يعملون لدى الموزعين؛
  - إمداد الموزعين بالمشورة والنصح حول مختلف المشاكل الإدارية التي تواجههم؛
  - تجميع المعلومات التسويقية الضرورية ورفعها الى إدارة المؤسسة.
- ويمكن تخصيص أهداف كمية للبيع الشخصي منها الإحتفاظ بمستوى معين من المبيعات يسمح بالمساهمة في تحقيق أهداف الربح، الإبقاء على تكلفة البيع الشخصي داخل حدود معينة، الحصول على نصيب معين من السوق والحفاظ عليها.

<sup>1</sup> نبيلة ميمون، البيع الشخصي وخدمة العملاء في المؤسسة الاقتصادية، الطبعة الأولى، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2014، ص ص 77-78

### المطلب الثاني: مراحل البيع الشخصي وتقييمه

تتم عملية البيع الشخصي وفق عدة مراحل يحقق من خلالها مجموعة من المزايا للمستهلك والمؤسسة، لكن قد يتضمن جملة من العيوب التي يمكن أن تحدّ من فعاليته، وسنوضّح هذه النقاط في الآتي.

#### أولاً: مراحل البيع الشخصي

يمر البيع الشخصي عبر مراحل متتالية والتي نذكرها كالتالي:

- 1- جمع المعلومات:** يقوم مقدّم الخدمة بجمع المعلومات البيعية عن العملاء المحتملين وحالاتهم وامكانياتهم وسمعتهم ومواقعهم التجارية، وذلك لكي يدعّوهم الى المقابلة من أجل ضمان صحة قراره في اختيار العميل المحتمل؛<sup>1</sup>
- 2- البحث عن عملاء:** من واجبات مقدّم الخدمة البحث عن عملاء بعد أن يكون قد جمع المعلومات الكافية واللازمة التي تساعد على ترشيح بعض العملاء والتحرك نحوهم بالوقت والكيفية اللازمة؛<sup>2</sup>
- 3- الإتصال بالعميل:** وذلك باستخدام كل المهارات المعمول بها في الاتصالات التسويقية لإخبار العميل عن المنتجات المقدمة من طرف المؤسسة وكل معلومة اخرى تمه العميل.<sup>3</sup>

وقد ذكرت مهام أخرى تمثلت في:<sup>4</sup>

- 1- عرض السلعة أو الخدمة:** وتتم هذه المرحلة من خلال عرض الخدمة أو السلعة على العميل بالطريقة التي تمكّنه من الانتفاع بها من خلال أماكن و وسائل العرض والتي تتمثل في " نماذج و صور... الخ؛
- 2- التغلب على الاعتراضات:** قد يثير العميل بعض الاعتراضات على السلعة او الخدمة، وهنا على قوى البيع التغلب عليها بتقديم المزيد من المعلومات التي تساهم في تصحيح معلومات العميل؛
- 3- إنهاء عملية البيع:** وهي النتيجة النهائية للعملية البيعية، أي كيفية الوصول إلى قرار نهائي من قبل العميل وهو ما يسمى بإقفال العملية البيعية؛
- 4- متابعة العميل:** وهي عملية مستمرة تجعل العلاقة بين المؤسسة والعملاء تكون وطيدة ففي حالة موافقة العميل على شراء المنتج، فيجب على مقدّم الخدمة أن يكون شديد الحرص على تنفيذ الإجراءات اللازمة بدقة وسرعة، الوفاء بما اتفق عليه من العميل، وأيضاً إعلام العميل بالإجراءات التي تم اتخاذها فيما يخص الخدمات التي أَرادها من المؤسسة.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> علي عبد الرضا الجياشي، إدارة المبيعات، الطبعة الأولى، دار المؤلف، عمان، 2003، ص ص 41-42

<sup>2</sup> ثامر البكري، الاتصالات التسويقية و الترويج، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 67

<sup>3</sup> المرجع السابق، ص 68

<sup>4</sup> نبيلة ميمون، مرجع سبق ذكره، ص 78

<sup>5</sup> عاصم كمال عبد الحميد، مهارات التفاوض وقت البيع، دون طبعة، المعهد المصري، مصر، 2002، ص 11

ثانيا: تقييم البيع الشخصي (المزايا و العيوب)

هناك عدة مزايا و عيوب للبيع الشخصي وهي كالاتي:<sup>1</sup>

### I. مزايا البيع الشخصي:

- الإتصال المباشر بين البائع والمشتري؛
- إمكانية إستخدام أكثر من وسيلة للإقناع؛
- إمكانية الحصول على ردود أفعال مباشرة عن مدى فعالية الوسائل البيعية المستخدمة؛
- إمكانية إحاطة العميل بالمنهج البيعي؛
- تركيز الجهود البيعية على العملاء الأكثر إستعدادا للشراء؛
- يمكن إختيار العملاء؛
- إستطاعة تغيير رأي العميل لصالح منتجات المؤسسة؛
- إمكانية جذب إنتباه الزبائن.

### II. عيوب البيع الشخصي:

- إرتفاع عنصر التكلفة مقارنة بباقي عناصر المزيج الترويجي؛
- القدرة المحدودة على خدمة عدد كبير من العملاء؛
- تقتصر جهود البيع الشخصي على المرحلة الأخيرة من قرارات الشراء الفعلي؛
- قد تؤثر شخصية مندوب البيع سلبيا على حجم المبيعات.

### المطلب الثالث: مفهوم، أنواع ومهام قوى البيع

تعتبر قوى البيع أحد عناصر النشاط التسويقي والتي لها علاقة مع التوزيع من جهة ومع الاتصال من جهة أخرى فهي تعتبر قلب المزيج الترويجي لمختلف السلع والخدمات، ومهمة قوى البيع لا تقتصر فقط على بيع السلعة وتقديم الخدمة بل تتعدى الى كونها وسيلة تحويل معلومات دقيقة و واضحة عن المؤسسة والمنتج للزبائن، وكذلك تزويد المؤسسة بمعلومات عن السوق، المنافسة ورغبات وحاجات الزبائن.

### أولا: مفهوم قوى البيع

لقد تعددت التعاريف الصادرة في شأن قوى البيع التي سوف نذكر منها ما يلي:

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، البيع الشخصي ، الطبعة العربية الثانية ، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص ص 75 - 76

- قوى البيع هي "مجموعة من الأفراد الذين تتمثل مهمتهم في بيع منتجات المؤسسة، وهي تشكل العمود الفقري للنشاط التجاري في المؤسسة، فهي كذلك عبارة عن نظام متكامل من العلاقات مهمته توسيع وتعظيم طاقات الاتصال الفردية للمؤسسة"<sup>1</sup>؛
  - "قوى البيع لا تعتبر فقط وسيلة لبيع منتجات المؤسسة ولكن أيضا وسيلة اتصال تحمل معلومات للزبائن حول المؤسسة ومنتجاتها وتعكس للمؤسسة معلومات حول السوق والمنافسة، وايضا هي عبارة عن مجموعة من الاشخاص المكلفين بمهمة أساسية تتمثل في بيع أو السعي الى بيع منتجات المؤسسة بفضل الاتصال المباشر مع العملاء المحتملين"<sup>2</sup>؛
  - حسب Yves Chirouze "القوى البيعية أو شبكة البيع التابعة للمؤسسة هم مجموعة من أشخاص تجاريون مكلفين بالاتصالات الشخصية مع العملاء الحاليين أو المحتملين"<sup>3</sup>.
- ومن خلال هذه التعاريف نجد أن:

- القوى البيعية عبارة عن مجموعة من الأفراد من داخل المؤسسة وخارجها؛
- المهمة الأساسية لقوى البيع هي بيع منتجات المؤسسة وخدماتها والاتصال مع الزبائن على اختلاف أنواعهم؛
- لقوى البيع دور مهم في تحريك النشاط التجاري للمؤسسة؛
- قوى البيع هي مجموعة من الأشخاص التجاريون مكلفين بالاتصالات
- قوى البيع هي الوسيلة الوحيدة التي تسمح للمؤسسة من الاتصال المباشر مع عملائها والتحاور معهم؛

### ثانيا: أنواع قوى البيع

يوجد ثلاثة أنواع أساسية لقوى البيع والتي تتمثل في: الأعوان المستقلين عن المؤسسة، السواح الوكلاء العارضون و الأعوان الأجراء. كما يمكن مصادفة فئات مختلفة أخرى.<sup>4</sup>

#### I. الأعوان المستقلون عن المؤسسة:

يمثلون قوة البيع الخارجية، أي هم أفراد من خارج المؤسسة اسندت لهم وظيفة بيع منتجاتها وينقسمون بدورهم إلى ثلاثة اصناف أساسية وهي:

1. الوسطاء: يعملون لحسابهم الخاص، ويمكنهم التعامل مع عدد غير محدد من المؤسسات؛
2. الوكلاء التجاريون: يتميز هذا الصنف بأداء عملهم لصالح المؤسسة دون غيرها؛
3. السماسرة: يتميزون بوجود هدف ثابت يتمثل في إيجاد الاتفاق بين عارض منتج معين وطالب لنفس المنتج.

<sup>1</sup> جبار بوكثير، القوى البيعية في المؤسسة الاقتصادية -الأهمية والأهداف-، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 4، العدد 06، الجزائر، 2011، ص 127 - 128

<sup>2</sup> المرجع السابق

<sup>3</sup> Yves Chirouze , **le Marketing**, Tome2, edition OPU, Paris, 1990, P85

<sup>4</sup> بوكثير جبار، قوة البيع في المؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير، علوم اقتصادية، المركز الجامعي العربي بن مهيدي، الجزائر، 2007/2006، ص ص 48- 49

### II. السواح الوكلاء العارضون:

يعبرون عن صنف من أصناف القوة البيعية الداخلية، وذلك لكونهم أجزاء للمؤسسة أو لعدة مؤسسات، حيث يمكن تقسيمهم الى قسمين:

1. السواح الوكلاء العارضون (V.R.P) المتخصصون يعملون لصالح مؤسسة واحدة؛

2. السواح الوكلاء العارضون (V.R.P) متعددي البطاقات يعملون لصالح عدة مؤسسات؛

يتم الإستعانة ب (V.R.P) بشكل أساسي في حالة تفرق العمالة وتبعثرها على المحيط الجغرافي، وكذا في الحالة التي لا تتوفر لدى المؤسسة كامل المعطيات حول سوق معينة هي ترغب في إكتشافها.

### III. الأعوان الأجراء المتخصصون:

تلجأ المؤسسة إلى إستخدام هذا الصنف من قوى البيع لتغطية الجوانب السلبية للسواح الوكلاء العارضون المتعلقة خاصة بقلّة الرقابة والتحكم، وبعد هذا الصنف أقل تحفيزاً من الأصناف الأخرى، إلا أنه يستفيد من امتيازات أخرى كالتكوين والتحفيز... الخ.

وهناك تصنيفات أخرى لقوى البيع وتتمثل في:

يختلف تصنيف قوى البيع وتحديد أنواعهم وذلك تبعاً للزاوية التي يتم من خلالها النظر الى رجل المبيعات وطبيعة النشاط الذي يمارسه:

#### I. تصنيف حسب مهام قوى البيع والمهارة التي يتمتعون بها:

عندما ننظر الى طبيعة مهام قوى البيع ومستوى المهارة الإبداعية المطلوبة منهم اتقانها ليتمكنوا من انجاز أعمالهم على أكمل وجه، فإنه يمكن تصنيف قوى البيع الى فئات على النحو التالي:<sup>1</sup>

1. الباحثون على الطلبات: هم قوى البيع الذين يقومون بالبحث عن عملاء مرتقبين وإتمام العمليات البيعية، كما يقومون بالبحث عن الطلبات والمشتريين الجدد و العمل على زيادة حجم المبيعات الى المشتريين القدامى "الحاليين" عن طريق الجهود البيعية؛

2. جامعوا الطلبات: وهم الذين يقومون بإتمام العمليات البيعية المتعلقة بالعملاء الدائمين أو المتكررين، ورغم أن عملهم روتيني الى حد ما، إلا أنه يجب أن يكون عملاً مخططاً، إذ أن عدم كفاءتهم في أداء عملهم سيفقد المؤسسة الكثير من عملائها الدائمين، فقد يكون عمل جامع الطلبات في موقع العمل أين يتلقى الطلبات باليد أو بالهاتف ليقوم بإرسالها للأقسام المعنية؛

3. مقدّموا الخدمات البيعية: هم من المهندسين الذين يقومون بزيارة الوسطاء بغية اعطائهم صورة متخصصة عن نشاط المؤسسة ومنتجاتها ويقومون بتوزيع العينات والإجابة عن الأسئلة الفنية المتعلقة بالسلعة أو الخدمة، وكذلك تدريب قوى البيع لدى الوسطاء على التعامل على المنتج.

<sup>1</sup> فريد كورتل ، الاتصال التسويقي ، دار كنوز المعرفة، الطبعة الأولى، عمان، 2010 ، ص ص 208-209

## II. تصنيف حسب نوع العلاقة بين المؤسسة وقوى البيع:

إذ تحدد المؤسسة نوع قوى البيع حسب نوع العلاقة التي سوف تربطها بهم، أي هل سيعملون لديها أم لغيرها من المؤسسات، ويمكننا التطرق لأنواع قوى البيع في النقاط التالية:<sup>1</sup>

1. قوى البيع الخاصة: وهم قوى البيع الذين يعملون لحساب المؤسسة دون غيرها، والتي توجه نشاطاتهم حسب

أهدافهم، فهي قوى بيع أجيبة ومرتبطة بالمؤسسة بتبعية قانونية وتخضع لرقابة المؤسسة؛

2. قوى البيع المنتدبة: وهم قوى البيع الذين يعملون لدى مؤسسات ويقومون بتنفيذ مهمتهم بشكل دائم أو

وقتي. وقوى البيع المنتدبة تنقسم الى قسمين:

- قوى البيع المنتدبة الدائمة: إذ تمثل التجاريون متعدّدو البطاقات أو وكلاء تجاريون والذين حتى وإن أعطيت لهم

أوامر من المؤسسة لتنفيذ مهمتهم فهم يمتنونها بشكل جزئي أو بصورة فردية في بعض الأحيان؛

- قوى البيع المكتملة: فالمؤسسة حتى تدعم قوى بيعها الخاصة أو التوسع في سوق جديد أو مواجهة نشاط

موسمي فإنها تسعى لاستخدام قوى بيع مكتملة.

حيث ما يميز قوى البيع الخاصة أن مراقبتها سهلة، لكنها في المقابل تستوجب تأطير تنشيط و متابعة و تكوين بصورة

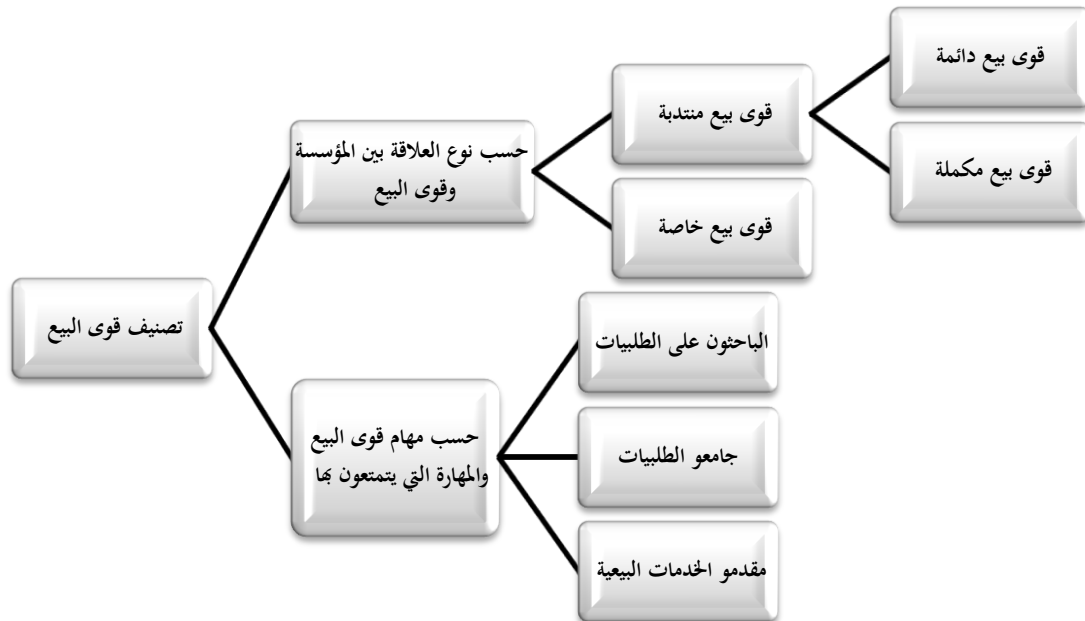
معتبرة، بينما قوى البيع المنتدبة الدائمة فتتميز باستقلاليتها عن المؤسسة ولا تكلف الكثير في المقابل يصعب مراقبة

نشاطها، أما قوى البيع المنتدبة المكتملة فتمتاز بإنجاز عمليات سريعة وفعالة خاصة في نشاطات قصيرة المدى وجد

مكيفة مع مكيفة مع الحاجات الأنية أما سلبياتها فتتمثل في كونها جد مكلفة وصعبة المراقبة.

وفيما يلي مخطط توضيحي لأنواع قوى البيع:

### الشكل رقم (1): أنواع قوى البيع



المصدر: من إعداد الطالبة

### ثالثا: مهام قوى البيع

تعتبر قوى البيع وسيلة لنقل المعلومات متعددة الجماهير ومتعددة الرسائل، الهدف من تواجدها هو المساعدة التي يتم عرضها والاستماع الذي يوليه لأولئك الجماهير، وبذلك يتم فرض قوى البيع كأحد ممثلي النظام الاقتصادي. وتتضمن وظيفة البيع الشخصي أكثر من مجرد تحقيق مبيعات معينة من عملاء معينين وفق المفهوم التسويقي فإن دور قوى البيع يرتكز في مساعدة العملاء على حل مشاكلهم وهي بذلك تركز على العلاقة طويلة الأجل بينها وبين العميل بدلا من التركيز على تحقيق المبيعات السريعة، ويمكن تلخيص مهام قوى البيع في النقاط التالية:<sup>1</sup>

#### I. البحث عن زبائن جدد:

هو من اهم المهام لقوى البيع، حيث يهدف البحث عن مشتركين جدد الى زيادة عدد الزبائن مستقبلا لضمان حصة كافية في الأسواق وضمان استمرارية الزيادة في حجم المبيعات؛

#### II. نقل المعلومات إلى الزبائن الحاليين أو المرتقبين:

ينصب جزء كبير من أنشطة قوى البيع على توصيل ونقل المعلومات عن المؤسسة وخدماتها الى الزبائن الحاليين أو المرتقبين، لذا يجب أن يتوفر لدى قوى البيع القدرة الفعالة على الإتصال بالغير، وأيضا المعرفة الواسعة بأنشطة المؤسسة وخدماتها ومن المعلومات الضرورية التي يجب الحصول عليها:

- شروط البيع " الأسعار، الائتمان، التسليم " المعمول بها في المؤسسة؛
- خصائص العملاء، المنافسة، الأسواق؛
- أهداف المؤسسة؛
- معلومات تسويقية.

#### III. العرض البيعي:

باستخدام قوى البيع تضمن المؤسسة انتباه العميل وتوصيل الرسالة البيعية له، كما من شأن هذه الوسيلة صياغة حديث بيعي في قالب الذي يلائم كل عميل ويناسب ظروف كل مقابلة، وذلك لان قوى البيع باستطاعتهم تغيير مجرى الحديث وسياقته في الطريق الذي يلائم الموقف وهذا ما يدعى ب: "فن البيع".

للـ وهناك مهام أخرى لقوى البيع تتمثل في:<sup>2</sup>

#### I. الإتصال بالمشتريين المرتقبين:

يعتمد في اختيار وسيلة وطرق الإتصال على خصائص ومواصفات المستهلكين في الأسواق المستهدفة.

#### II. التحضير للغير:

وذلك من خلال جهوده الشخصية وتوقعاته بأحاسيس العملاء والاقناع والتحضير.

<sup>1</sup> ليدية عشو، واقع وأهمية قوة البيع في المؤسسة الخدمية، رسالة ماجستير، علوم تجارية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2012/2011، ص ص 77-78.

<sup>2</sup> محمد عبده حافظ، المزيح الترويجي البيع المباشر والدعاية، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص ص 69 - 70

### III. تقديم مقترحات:

بالإضافة الى ما سبق، فإنه على قوى البيع أن تقدم الاقتراحات اللازمة والمناسبة لإدارة التسويق حول تعديل وتطوير المنتجات أو السياسات التسويقية.

### المطلب الرابع: إختيار قوى البيع وتنمية مهاراتها

مهما كانت كفاءة مدير المبيعات ومهما بذل من جهد في ترويج منتجات المؤسسة، إلا أنه يكون عاجزا على تحقيق ما يصبو اليه إلا إذا كان قوى البيع الذين يعملون معه على درجة عالية من الكفاءة، وعليه فعملية اختيار وتدريب قوى البيع ذات أهمية خاصة بالنسبة لسمعة المؤسسة وحجم المبيعات.

حيث تعرّف عملية إختيار قوى البيع بأنها: "القيام بالبحث والتعرف على أحسن المصادر التي من خلالها يتم تزويد المؤسسة بالعمال والمندوبين المناسبين".<sup>1</sup>

### أولاً: إختيار وتوظيف قوى البيع

يعتبر الإختيار الفعال لقوى البيع من أهم المهام، ويتطلب كذلك البحث عن المؤهلات والكفاءات التي تناسب الوظائف البيعية في المؤسسة. وعملية الإختيار والتعيين تبدأ بتحليل الوظيفة أي تحليل الخصائص المطلوبة في قوى البيع. وعليه يتم الاعتماد في إختيار قوى البيع على مجموعة من مصادر وابتاع جملة من المراحل و هي كالأتي:<sup>2</sup>

### I. مصادر إختيار قوى البيع:

تعتمد المؤسسة في إختيارها لقوى البيع على بعض المؤسسات المتخصصة في المجال والتي يمكنها استقطاب أشخاص أكفاء في العمل البيعي، وتنقسم هذه المصادر الى مصادر داخلية (داخل المؤسسة) واخرى خارجية (خارج المؤسسة) وتتمثل في:<sup>3</sup>

#### 1. المصادر الداخلية:

- الترقيات؛
- النقل والتحويل؛
- الموظفون السابقون.

#### 2. المصادر الخارجية:

- الإعلانات؛
- الجامعات و المعاهد التعليمية؛

<sup>1</sup> زياد مُجد الشerman و عبد الغفور عبد السلام، مبادئ التسويق، دار صنعاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009، ص 200

<sup>2</sup> عفاف خويلد، فعالية البيع الشخصي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة الوادي، المجلد 5، العدد 1، الجزائر، 2012، ص 265-267

<sup>3</sup> مهدي حسن زويلف، ادارة الأفراد مدخل كمي، دار مجاوي للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثالثة، 1998، ص 110

- وكالات التوظيف.

### II. مراحل إختيار قوى البيع:

تمر عملية إختيار قوى البيع عبر المراحل التالية:

1. الإعلان عن الوظيفة الشاغرة: حيث يعد الإعلان عن الحاجة إلى قوى البيع أكثر الطرق انتشاراً، إلا ان استخدامها قد يواجه صعوبات، هذا لأن الاعلان قد يجذب المنتقلين بين الوظائف، وهذا قد يقلل من أهمية المؤسسة في أعين المترشحين للعمل؛
2. تعبئة الطلب: هي أحد الأساليب الأكثر فعالية في عملية اختيار قوى البيع، لأنه يزودنا بمعلومات قيمة عنها، والتي من أهمها: الحالة الاجتماعية والمستوى التعليمي، هواياته، مدى ترتيب الأفكار لديه وغيرها من المعلومات؛
3. المقابلة: تسمح بغربة المترشحين، ففتيح الفرصة للتعرف عليهم من ناحية شخصيتهم ومظهرهم وقدراتهم على التعبير على أنفسهم، ومن المستحسن إجراء المقابلة مع أكثر من شخص لتكون أكثر موضوعية؛
4. إختيار قوى البيع: تعد هذه الخطوة الأخيرة في اختيار قوى البيع، وتهدف للكشف عن جوانب أساسية لدى المترشح تتمثل في الاحساس بالعمل، الطموح، سلامة النطق والمظهر، القدرة على التحفيز و الإقناع.<sup>1</sup>

### ثانياً: مهارات قوى البيع وتنميتها

تستطيع المؤسسة تحقيق أهدافها التسويقية من خلال امتلاك أفراد أكفاء ومدربين بشكل أفضل، ولتحقيق ذلك لا بد وأن يمتلك الأفراد مواصفات خاصة مثل الكفاءة والمتمثلة بامتلاك المهارة المطلوبة، بالإضافة الى بذل جهد ذهني لاستيعاب الزبون والتواصل بوضوح من خلال الاصغاء الجيد للزبائن وفهم احتياجاتهم وتقديم النصح والإرشاد. فإذا تمتعت المؤسسة بقوى بيع ذات كفاءة فإنها تستطيع تحقيق أهدافها.

### I. مهارات قوى البيع:

المقصود بالمهارات هو أن الانسان يجب عليه أن يطبق ما يتعلمه على ما يفعله أو ما يقوم بيه من عمل، وذلك يعني أن يتعلم أعمال البيع.<sup>2</sup>

هناك العديد من المهارات والصفات التي يجب على قوى البيع التحلي بها، وقد تم تصنيفها بطرق كثيرة نذكر منها ما يلي:

لقد حدد "Lancaster" عدد من المهارات الواجب توفرها في قوى البيع وهي كالتالي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Alfred Zeyl et Armand Dayan, **Force De Vonte -Direction-Gestion-Organisation-**, 3eme Edition, édition d'Organisation, Paris, 2003, P 245.

<sup>2</sup> محمد رياض البندقي، التسويق وإدارة أعمال المبيعات، الطبعة الثانية، المركز العربي للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 1998، ص 164

<sup>3</sup> سناء حسن حلو، دور البيع الشخصي في تحقيق أهداف التسويق الاستراتيجية -بحث تطبيقي في الشركة العامة للصناعات الكهربائية-، مجلة كلية بغداد للعلوم

الاقتصادية، العدد 22، بغداد، 2009، ص 173

- مهارات الاتصال؛
- المعرفة بالمنتوج ؛
- العزيمة والاصرار ؛
- الخلفية العلمية؛
- الثقة والخبرة و التحفيز؛
- المظهر؛
- الاحساس التجاري؛

قوى البيع تعتبر من أساسيات تحقيق مقاصد المؤسسة بحيث يتم تحويل أنشطة الإنتاج الى إيراد، وذلك لتمويل دوران الأنشطة مرة أخرى. وتساهم كذلك بدور فعال في تحقيق الربح للوصول الى أهداف ملاك المؤسسة، لذا يجب الإهتمام بقوى البيع من ناحية التكوين الشخصي والثقافة العلمية والتدريب المهني حتى يكون أداء العمل على أكمل وجه.<sup>1</sup>

لذلك هناك عدة مهارات يجب أن تتوفر في قوى البيع حتى يكون هناك إبداع و إبتكار وتقدّم في الأداء، ومن هذه المهارات نذكر ما يلي:<sup>2</sup>

**1. المعرفة:** ويعتمد مقدار المعرفة المطلوبة ونوعها لقوى البيع على نوعية المنتجات التي يتعامل بها وطبيعة العملاء والمنافسة وظروف السوق... الخ؛

**2. الخبرة:** فقوى البيع التي ينظر اليها العميل على أنهم ذوي خبرة يمتلكون فرصة أكبر في تحقيق البيع الفعال مقارنة بقوى البيع التي ينظر اليها العميل على أنهم يمتلكون خبرة أقل، وقوى البيع الذين اكتسبوا تعليماً ممتازاً أو تتوفر لديهم معلومات كافية عن المنتجات التي يتعاملون بها، أو التحقوا ببرامج التدريب الخاصة، يمتلكون الخبرة الكافية لتحقيق الفعالية المطلوبة في أداء المهام البيعية وتزيد أهمية هذه الخبرة في تقديم الخدمات وبيع المنتجات الفنية مقارنة بالسلع الاستهلاكية العادية؛

**3. مهارة التفاوض:** إن نجاح قوى البيع في تحقيق أهداف المؤسسة يتوقف بدرجة كبيرة على اكتسابهم لمجموعة من المهارات والقدرات البيعية، حيث هذه القدرة تشمل مجموعة القدرات العقلية وتتمثل في:<sup>3</sup>

- القدرة على التذكّر؛
- القدرة اللغوية؛
- القدرة على المفاوضات الأكثر صعوبة؛

<sup>1</sup> سيد سالم عرفة، ادارة المبيعات والبيع الشخصي، الطبعة الاولى، دار الراية للنشر و التوزيع، عمان الاردن، 2009، ص 117

<sup>2</sup> محمد عبيدات وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 85-86

<sup>3</sup> محمد جواد عبد الخالق الفراء، تقييم مستوى رضا العملاء عن أداء رجال بيع شركات الأدوية الوطنية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في ادارة الأعمال، الجامعة الاسلامية، فلسطين، 2007، ص 64

- القدرة على الإستنباط.

كما يتطلب نجاح قوى البيع في تحقيق أهداف المؤسسة أن تتوفر لديهم مجموع من المهارات والقدرات التالية:<sup>1</sup>

1. **مهارة الإتصال الفعال:** من أجل تحقيق الأهداف التسويقية البيعية من طرف قوى البيع من خلال مهارات

الاتصال الفعال، يجب على قوى البيع مراعاة الارشادات العامة التالية:

- تفاعل قوى البيع نفسيا وجسديا في عملية الاتصال مع العميل سواء كان بالتحدث أو الاستماع ويجب أن

تكون كل الحواس لقوى البيع منشغلة بعملية الاتصال مع العميل؛

- إعداد كافة الترتيبات والتجهيزات اللازمة لعملية الاتصال بالعميل؛

- استخدام الألفاظ والتعابير المؤثرة في مجال العرض البيعي و التسويق؛

- التحضير الجيد للكلمات و الجمل لكي يفتح الحديث مع العميل. ويجب ان يكون أسلوب قوى البيع

موجّها الى رغبات العميل وطموحاته.

2. **مهارات التعرف على ردود أفعال الآخرين:** التأثير على العملاء يعتمد على قدرة قوى البيع في الحصول على

المعلومات الضرورية منهم، وذلك من خلال مهاراته لفهم ردود أفعالهم وطرح الأسئلة عليهم والإنصات الجيد لهم

وملاحظة حركات العميل التي تصدر عنه أثناء المقابلة البيعية؛

3. **مهارات تنظيم وإدارة الوقت:** قوى البيع إذ لم تحسن استثمار الوقت يصعب عليها تحقيق الأهداف، لأنه يجب

إدراك المحيط الذي تتحرك فيه لتحقيق الأهداف.

ومن خلال ما تطرقنا اليه من مهارات قوى البيع يمكننا القول بأن قوى البيع في المؤسسة تحتاج الى عدة مهارات

في الانصات الى العملاء والاستماع الى ما يقولونه أو ما يقومون به ويجب أن تكون لديهم ثقافة عامة وكفاءة عالية.

## II. صفات قوى البيع:

لقوى البيع عدة صفات والتي من أهمها:<sup>2</sup>

1. **معلم:** يسعى لتعريف العملاء بالسلع والخدمات والأخبار الجديدة وبأساليب مناسبة؛

2. **متكيف:** يبيع الجديد دائما الى عملائه؛

3. **حل مشاكل العملاء:** لن يشتري العميل إلا إذا تم حل مشاكله، وقوى البيع تسعى الى حل مشاكل العميل

وذلك بتقديم افكار وسلع وخدمات،

4. **الإبداع:** إذ أن النجاح الذي تسعى اليه قوى البيع شيء عظيم، ولكن يحتاج الى جهد كبير وذلك بتقديم كل

جديد وتزويد كل أطراف المؤسسة بأفكار جديدة تتناسب مع رغبات وتطلعات العملاء الحاليين والمرقبين.

<sup>1</sup> مصطفى محمود ابو بكر، أخصائي البيع الناجح، الطبعة الاولى، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2002، ص317

<sup>2</sup> خالد بوعزة، خصائص و مميزات رجل البيع في ظل بيئة الأعمال المعاصرة -دراسة تحليلية-، مجلة الابتكار والتسويق، المجلد 7، العدد 01، الجزائر، 2020، ص 138

للك هناك صفات أخرى لقوى البيع والتي من بينها:<sup>1</sup>

1. **الإتصال الجيد والإنصات:** وذلك بالقدرة على تقديم كل المعلومات المتعلقة بالمؤسسة للأخرين بكل نجاح وتفوق؛
2. **الباحث:** حيث تقع على قوى البيع العديد من المهام البحثية، فهي تشكّل عنصراً من عناصر نظام الاتصال الذي يتضمن وصول جزء كبير من المعلومات الهامة الخاصة بمحاجات ورغبات المستهلكين، خاصة وأن المستهلك هو نقطة البداية لأي نشاط؛
3. **التنبأ:** وذلك من خلال ما يساهم به في رسم الخطة المستقبلية للمؤسسة، لأن تقديرات قوى البيع تلعب دوراً كبيراً في وضع الشكل المبدئي لخطة البيع؛
4. **أخصائي نفسي:** تتعامل قوى البيع مع فئات مختلفة من الناس، كل له شخصية وسلوكه ومزاج معين يختلف عن الأخرين ولذا يجب أن يفهموا ذلك.

### III. تنمية قوى البيع " تدريب قوى البيع ":

كثيراً ما كانت المؤسسات تتجنب تدريب قوى البيع، إذ تقتصر بعد تعيينهم مباشرة على تزويدهم ببعض المطبوعات عن المؤسسة ومنتجاتها، ثم وضع المسؤولية على أكتافهم لتحقيق المبيعات. لكن اليوم أصبحت المؤسسة تعطي أهمية لتدريب قوى البيع، فإن الفلسفة التسويقية الحديثة أدت إلى إقناع عدد كبير من المسؤولين بأن العائد من هذا التدريب على المدى الطويل يفوق في كثير من الأحيان تكاليفه، لذا لا تقتصر الحاجة إلى هذا التدريب على قوى البيع الجدد، وإنما كذلك إلى تدريب قوى البيع القدامى.

#### 1. تعريف تدريب قوى البيع:

- "هو نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدل أداء الأفراد في العمل أو بالأحرى العمال".<sup>2</sup>
- "هو خلق وتنمية المهارات والقدرات البيعية وإعادة تأهيل قوى البيع، وذلك من أجل إنجاز ما هو مطلوب منهم من أعمال بأكمل وجه وبصورة جيدة".<sup>3</sup>

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن التدريب هو من الأدوات المساعدة في تحسين المهارات البيعية وذلك شرط أن يتم تحديد الإحتياجات اللازمة من التدريب، وأن يكون محتوى النشاط التدريبي فعال بالشكل الذي يكون له نتائج إيجابية على القوى البيعية، والهدف الأساسي من عملية تدريب قوى البيع هو إعادة تأهيلهم.

<sup>1</sup> Claude Demeure, **Marketing**, 4 edition, edition dalloz, paris, 2003, p229.

<sup>2</sup> صلاح الدين عبد الباقي، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر والتوزيع، مصر، 2002، ص 208

<sup>3</sup> علي عبد الرضا الجياشي، إدارة المبيعات، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 92

### 2. العوامل المحددة للتدريب:

تدريب قوى البيع يكون على حسب العوامل التالية:<sup>1</sup>

أ. من له الأحقية في التدريب:

برامج التدريب لا تخص فقط قوى البيع الجدد، إذ قد تحتاج قوى البيع القديمة إلى التدريب، فعملية التدريب مستمرة لتحسين أدائهم، ولكن تحتاج قوى البيع الجدد إلى برامج تدريب مكثفة قد لا تحتاج لها قوى البيع القديمة، إلا إذا تعلق الأمر بأنواع التدريب المتعلقة بالسلعة الجديدة؛

ب. مكان و زمان البرنامج التدريبي:

بخصوص قرار إختيار مكان التدريب فيمكن المفاضلة بين إجراء التدريب في ميدان البيع الفعلي أو في المراكز التعليمية، ولكل من هذه السبل تكلفته الخاصة. لذا يجب عند المفاضلة بين هذه الطرق، الموازنة بين تكاليف كل منها والفوائد التي تعود من استخدامها. أما بخصوص قرار زمان هذا التدريب فيعتمد على نوع التدريب المطلوب، وعلى فلسفة المسؤولين بخصوص أهميته. وقد تقتصر فترة برنامج التدريب في بعض الأحيان على بضعة أيام كما قد تمتد في حالات أخرى لتغطية فترات طويلة أشهر أو أعوام. مثلاً: التدريب على وسائل بيع السيارات يتم في فترة قصيرة، أما التدريب على بيع خدمة الأجهزة الإلكترونية يتم في فترة طويلة؛

ج. طرق التدريب التي يجب إتباعها:

هناك طرق عديدة للتدريب والتي نذكر منها ما يلي:<sup>2</sup>

- المحاضرات: وتعتمد على عرض الأفلام التعليمية وأشرطة الفيديو والصور وغيرها؛
- التدريب الميداني: وذلك بخروج المتدرب الى الميدان البيعي الفعلي، مما يجعله يكسب الخبرة من خلال الممارسة الفعلية؛
- تمثيل الأدوار: وهو أن يقوم متدربين أحدهم بدور قوى البيع والآخر بدور العميل وبعدها يتم النقاش وإعطاء الآراء و وجهات النظر حول الأداء؛
- مناقشة الحالات: وذلك من خلال طرح حالة عملية من الواقع، حيث يطلب من قوى البيع تقييم الحالة وكيف يتم التصرف في هذه المواقف.

<sup>1</sup> علي فلاح الزعبي، إدارة المبيعات، الطبعة الأولى، دار البيازوزي للنشر، عمان، 2009، ص 126

<sup>2</sup> محمد الباشا وآخرون، مبادئ التسويق الحديث، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 158 159

### المبحث الثاني: أساسيات حول الميزة التنافسية للمؤسسة

إن من أهم ملامح العصر الجديد، بروز التنافسية كحقيقة أساسية تحدّد نجاح أو فشل المؤسسات بدرجة غير مسبوقة، ومن هنا أصبحت المؤسسة في موقف يحتم عليها العمل الجاد والمستمر لاكتساب الميزة التنافسية لتحسين موقعها في السوق أو حتى مجرد المحافظة عليه في مواجهة ضغوط المنافسين الحاليين و المحتملين.

### المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية

تتضح لنا الميزة التنافسية من خلال مفهومها و أهميتها ومصادرها وأبعادها، وكذلك الاستراتيجيات العامة للميزة التنافسية ومؤشرات قياسها، والتي سوف نتطرق لها فيما يلي.

### أولاً: تعريف الميزة التنافسية

هناك عدة تعاريف للميزة التنافسية كلها تصب في معنى واحد وهو الإنفراد بخصائص متميزة عن المنافس الآخر والتي سنذكر منها ما يلي:

يعرفها Porter على أنها "مركز متميز تحقّقه المؤسسة عن منافسيها يساعدها على جذب العملاء إليها ويصعب تقليده ومجاراته من جانب منافسيها، على أن يتحقّق هذا المركز من خلال تقديم قيمة متفوّقة أو ربيعة المستوى، ويرى أن هذه القيمة الربيعة المستوى أو القيمة الإضافية التي يحصل عليها العميل من المنتج (وهي اتحاد وتكامل عناصر الجودة والسعر والخدمة) تتحقّق إمّا بتقديم منتجات جيدة وبتكلفة أقل من المنافسين، أو باستخدام أساليب متميزة ومتنوعة لتقديم المنتج بشكل يلائم السعر الذي يدفعه العميل، وهما أساس الإستراتيجية التنافسية"<sup>1</sup> يرى Hajier بأنها "عبارة عن تكوين نظام يمتلك مزايا منفردة ومتميزة على باقي المنافسين، وأنّ الفكرة الرئيسية هي خلق القيمة للزبون بطريقة كفؤة ومناسبة"<sup>2</sup>؛

أمّا (الروسان) أكّد على أنها "قدرة المؤسسة في جعل كلف أنشطة القيمة أدنى، أو زيادة القيمة المقدّمة للزبون مقارنة بالمنافسين ولمدة طويلة من الزمن"<sup>3</sup>.

من خلال التعاريف السابقة يتضح لنا ما يلي:

- ينظر للميزة التنافسية من عدة جوانب، فمنهم من ينظر لها من ناحية الكفاءة والفعالية لأداء المؤسسة لنشاطها مقارنة بالمؤسسات المنافسة، والبعض الآخر ركز على عنصري القيمة والزمن، وهم يؤكدون على ضرورة أن تخلق الميزة قيمة للمؤسسة يشعر بها العملاء و أن لا تكون مؤقتة؛
- تحقّق الميزة التنافسية حصة سوقية للمؤسسة في بيئة شديدة التنافس؛

<sup>1</sup> Michael Porter, L'avantage Concurrentiel, Dunod, paris, 1998, P8

<sup>2</sup> هشام حريز و بوشمال عبد الرحمان، التسويق كمدخل إستراتيجي لتحسين الميزة التنافسية للمؤسسة، ط1، مكتبة الوفاء القانونية، مصر، 2014، ص 111

<sup>3</sup> صليحة الرقاد، تقييم جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة حاج لخضر، الجزائر، 2007-2008، ص21.

## الفصل الأول: الإطار النظري حول البيع الشخصي و الميزة التنافسية للمؤسسة

- الميزة التنافسية هي تحصيل حاصل للقدرات التنافسية التي تمتلكها المؤسسة، فبتفاعلها يتم ابراز التمييز، ومن مظاهرها تقديم منتجات عالية الجودة عن المنافسين، تقديم خدمات ذات مستوى عالي، تقديم منتجات ذات درجة إعتماذية مرتفعة وتكاليف منخفضة عن باقي منتجات المنافسين؛
- الميزة التنافسية عبارة عن تكوين نظام يمتلك مزايا فريدة من نوعها عن باقي المنافسين.

### ثانيا: أهمية الميزة التنافسية

تبرز أهمية الميزة التنافسية من خلال الجوانب التالية:<sup>1</sup>

- أهمية موقع الميزة التنافسية في دراسة الادارة الاستراتيجية، إذ لا تخلو الدراسات والأبحاث ضمن الاستراتيجية وإدارتها، وخاصة خلال العقدين السابقين من مفهوم التنافسية، وهذا هو السبب الذي يدفع البعض الى القول أنه (يمكن تعريف الإدارة الاستراتيجية على أنها الميزة التنافسية)؛
- تعد الميزة التنافسية عاملا مهما وأساسيا لعمل المؤسسات على اختلاف أنواعها ونتاجها، لأنها الأساس الذي تصاغ عنه الاستراتيجية التنافسية، وتتفاعل سائر العوامل أو المتغيرات لدعم هذه الميزة وانبثاق الاستراتيجية التنافسية الشاملة للمؤسسة؛
- تمثل الميزة التنافسية أداة لمواجهة التحدي الذي ينتظر المؤسسة من المؤسسات المنافسة في القطاع المعني، ويأتي ذلك من خلال قيام المؤسسة بتنمية معرفتها التنافسية وقدراتها على تلبية احتياجات العملاء في المستقبل، عن طريق توحيد التقنيات والمهارات الإنتاجية التي تمكنها من التكيف مع الفرص المتغيرة بشكل سريع؛
- تمثل الميزة التنافسية معيارا مهما للمؤسسات الناجحة، لأن هاته الأخيرة هي التي توجد بها نماذج جيدة للميزة المذكورة باستمرار، طالما أن النماذج القديمة قد أصبحت معروفة ومتاحة بشكل واسع وأن المنافسين على علم كامل بها. وينسجم الكلام السابق مع إشارة Porter الذي يرى "بأن الابتكارات المتلاحقة والمعارف المتسارعة قد تجعل الميزة التنافسية لأي مؤسسة هي في أحسن الأحوال حالة مؤقتة.

### ثالثا: خصائص الميزة التنافسية

- تمتتع الميزة التنافسية بالخصائص الآتية:<sup>2</sup>
- تبني على إختلاف وليس على تشابه؛
- يتم تأسيسها على المدى الطويل باعتبارها تختص بالفرص المستقبلية؛
- عادة ما تكون مركزة جغرافيا؛

<sup>1</sup> علي زكي نصار وآخرون، الميزة التنافسية والتخطيط الإستراتيجي في جودة الأعمال، الطبعة الأولى، الأن ناشرون وموزعون، الاردن، 2018، ص ص 14-15

<sup>2</sup> هشام حريز و بوشمال عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره، ص 113

## الفصل الأول: الإطار النظري حول البيع الشخصي و الميزة التنافسية للمؤسسة

- تتخذ من وجهة نظر العميل، حيث أن أنشطة وخدمات المؤسسة ترجع للعميل الذي يتطلب إرضاءه وكسب ولائه. وبذلك إن الحكم على المؤسسة يرجع للعميل الذي يطلب إرضاءه وكسب ولائه، وبذلك يتم تحديد مدى تميز المؤسسة من وجهة نظر العميل؛
- تتميز بالمرونة، وهذا من أجل إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات وجدارة المؤسسة من جهة أخرى؛
- يتم بنائها وتبنيها على أساس الاختلاف وليس التشابه؛
- القابلية للتنمية والتطوير، حيث تقوم المؤسسات بتنمية وتطوير مزاياها التنافسية بالتماشى مع التطورات والتغيرات الخارجية، وذلك من خلال إيجاد سبل وطرق جديدة لمواجهة المنافسة تعتمد أساسا على الابتكار والإبداع.

### المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية

بما أن المؤسسة الخدمية تعمل في بيئة متحركة ومتغيرة، فيتوجب عليها تكييف أهدافها واستراتيجيتها بما يتوافق مع تغيرات البيئة. ولتحقيق الميزة التنافسية لا بد لها من مصادر مختلفة والتي سوف نذكرها كالتالي:

#### أولاً: التكنولوجيا و الابتكار

الابتكار له دور هام في الدول المتطورة إقتصاديا، حيث أن المؤسسات المبتكرة لتسويق الأبحاث والنتائج يخلق لها قيمة مضافة جديدة وغير موجودة، علاوة على ذلك فإن المؤسسات تحصل على حصة هامة من القيمة التي تم انشاءها حديثا، حيث ان المؤسسات الأكثر إبداعا لها الأفضلية في تقديم المنتجات، وهي محاولة لتحسين قدرتهم الداخلية بشكل مستمر. ومما سبق ذكره فإن الابتكار والتكنولوجيا لهما دور بارز في حصول المؤسسة على ميزة تنافسية من خلال ابتكارات تضاف الى المنتج أو ابتكارات جديدة، وهذا يرجع الى الاكتشافات العلمية ونتائج الأبحاث، مما يؤدي الى كفاءة استخدام الموارد بشكل يجعل المؤسسات تحصل على ميزة تنافسية في المدى البعيد. وينظر الى الأبداع المؤسسي على أنه القدرة على خلق و إيجاد الأفكار الجديدة القابلة للتطبيق والتوصل الى ما هو جديد الذي يضيف قيمة أكبر وأسرع. ومنه أصبح الإبداع مصدرا هاما للحصول على الميزة التنافسية كونه يضيف للمؤسسة قوة تقودها لتحقيق مزايا تنافسية إضافية وباستمرار.<sup>1</sup>

#### ثانيا: الموارد البشرية

مصطلح يستخدم لوصف الأفراد الذين يشكلون القوى العاملة للمؤسسة، كما يمكن للمؤسسات خلق قيمة مضافة يصعب على المنافسين تقليدها من خلال تطوير هذه الموارد والتي تمثل ميزة تنافسية، ويمكن استخدام المصادر

<sup>1</sup> عز الدين علي سويسي و نعمة عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، الطبعة العربية الاولى، دار الأيام للنشر و التوزيع، الأردن،

## الفصل الأول: الإطار النظري حول البيع الشخصي و الميزة التنافسية للمؤسسة

التقليدية للميزة التنافسية مثل الموارد المالية والطبيعية والتكنولوجية لخلق قيمة مضافة، كما أن أفضل الممارسات لاستراتيجية الموارد البشرية تتمثل في:<sup>1</sup>

- يوفر نظام التدريب فرص تدريبية مكلفة؛
- تقييم الأداء القائم على النتائج؛
- مشاركة العاملين في صنع واتخاذ القرار لتحسن المؤسسة؛
- الأمن الوظيفي الذي يعكس الشعور بالأمان للعاملين.

تعبر الكفاءة عن مدى تطابق المخرجات الفعلية مع القياسية أو المتوقعة، وتتجسد في الاستعمال الأمثل للموارد المتاحة المستخدمة في عمليات و أنشطة المؤسسة.

وعليه، فإن تحقيق أهداف المؤسسة لاستراتيجية التغيير لا تتم إلا بالموارد البشرية ولا يمكن أن تكتمل إلا بالتوافق مع الأفراد المؤهلين وأصحاب الخبرات والمهارات الذين يمثلون العنصر الأهم في المؤسسة.

### ثالثا: الهيكل التنظيمي

إن هيكلة المؤسسة تعتمد على العديد من الطرق المختلفة وعلى أهدافها، حيث أن الضغوط التنافسية المتزايدة في بيئة الأعمال يجعلها تركز على الكفاءات الأساسية التي تدعم ميزتها التنافسية. حيث تنعكس عملية الضغوط في تغيير الهياكل التنظيمية، و تعتبر الهياكل التنظيمية الفعالة هي التي تربط علاقات العمل المختلفة لتنظيم وتحسين كفاءة الوحدات التنظيمية، و نتيجة لتغير الظروف أثناء أداء العمل تسمح بعض المؤسسات بتطبيق بعض المهارات الفردية حتى تكون ذات مرونة عالية لتطبيق الإبداع و توسيع الأعمال.<sup>2</sup>

### رابعا: الجودة

تسعى المؤسسات الى تحقيق حصص سوقية عالية بالاعتماد على جودة المنتجات، والتي تشير الى قدرة المنتج على الوفاء بتوقعات الزبون، بحيث لم يعد السعر هو العامل الوحيد المحرك لسلوك المستهلك، وتستند المؤسسة في ذلك الى مفهوم الجودة الشاملة كسلاح إستراتيجي للحيازة على مزايا تنافسية ودخول السوق الدولية لكسب ثقة المتعاملين معها. والجودة تبدأ من العميل من خلال الخدمات المقدمة له أو المنتجات التي يشتريها وخدمات ما بعد البيع التي تشبع حاجاته. فمعايير الجودة تختلف باختلاف العميل، فهي محددة بسعر وجودة المنتجات أو الخدمات المقدمة من طرف المنافسين في السوق، والجودة تعتبر كمعيار استراتيجي مهم الحصول عليه، لذا فهو يعتبر كمهمة من مهام المؤسسة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> حكيم بن حسان، دور ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة حالة مؤسسة موبيليس بالجزائر-، مجلة دراسات إقتصادية، المجلد 4، العدد 3، الجزائر، 2010، ص 303

<sup>2</sup> عز الدين علي سوسي و نعمة عباس الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص 74

<sup>3</sup> Dirk Bosenberg et Heinz METZEN, Le Lean Management, Les Editions D'organisation ,Paris,1994 , P 118.

### المطلب الثالث: الإستراتيجيات العامة للميزة التنافسية

تعرف إستراتيجية التنافس على أنها "مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي الى تحقيق ميزة تنافسية متواصلة ومستمرة على المنافسين"، على هذا الأساس يرى Porter أنه يوجد ثلاث إستراتيجيات رئيسية يمكن للمؤسسة أن تتبعها في حال إهتمامها بالميزة التنافسية وهي: إستراتيجية ريادة التكلفة وإستراتيجية التميز وإستراتيجية التركيز، والتي سوف نشرحها في الآتي.

#### أولاً: إستراتيجية ريادة التكلفة

هي إستراتيجية تنافسية تعتمد على التكلفة المنخفضة، وموجهة إلى أسواق مستهدفة كبيرة، وتتطلب أساليب وأدوات محكمة تتعلق بالتسهيلات البيعية ذات الكفاءة العالية، وملاحقة مستمرة للتكلفة بغرض خفضها و رقابة صارمة عليها وعلى هامش الربح، بمعنى آخر يمكن القول أن إستراتيجية ريادة التكلفة هي إستراتيجية تعتمد من خلالها المؤسسة إلى تقليل التكلفة مع المحافظة على مستوى مقبول من الجودة، هنا يجب على المؤسسة توفير مجموعة من الشروط لتحقيق هذه الإستراتيجية وهي:<sup>1</sup>

- وجود طلب اتجاه السعر حيث يجب أن يقابل كل تخفيض في السعر ارتفاع في الكميات المشتراة من قبل المستهلكين؛
- نمطية السلع المقدمة للمستهلكين؛
- عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج.

#### ثانياً: إستراتيجية التميز

في هذه الحالة تكون إستراتيجية المؤسسة مرتكزة على تقديم منتجات متميزة عن تلك المقدمة من مؤسسات منافسة، بالتالي فإن العميل يقبلها بسعر أعلى من المعتاد، وهي إستراتيجية تنافسية موجهة لسوق كبير الحجم وينطوي على الابتكار والتطوير في المنتج على النحو الذي يتم ادراكه على أنه شيء فريد و مميز. وطرق التميز هنا تختلف تبعاً للقطاع الذي تنشط فيه المؤسسة، فيمكن أن تركز على المنتج أو نظام التوزيع أو قد يكون الأسلوب التسويقي هو الميزة مقارنة بالمنافسين، ويمكن لاستراتيجية التميز أن تحقق أرباح أعلى من المعدل المتوسط في السوق في حال توفر عدة شروط وهي:<sup>2</sup>

- عندما يدرك العملاء مقدار الاختلاف والفرق في المنتج الذي تقدمه المؤسسة ودرجة تميزه عن المنتجات التي تقدمها المؤسسات المنافسة؛
- تعدد استخدامات المنتج ومدى توافقه مع حاجات المستهلك؛
- وجود عدد كبير من المنافسين يؤدي أيضاً الى إستراتيجية التميز.

<sup>1</sup> شتاتحة عائشة، مطبوعة الميزة التنافسية والخيارات الاستراتيجية في المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الأغواط، 2018، ص 34

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص 35

### ثالثا: إستراتيجية التركيز

من الصعب إيجاد مستهلكين لهم نفس الخصائص فلا بد من المؤسسة من تقسيم السوق الى عدد من القطاعات السوقية، وأن تضمن قدرا معقولا من التماثل بين مستهلكي كل قطاع، فيجب على المؤسسة التركيز في قطاع معين وهذا ما يوفر تعاملًا أفضل و أنجح.<sup>1</sup>

الغاية من هذه الإستراتيجية هي الوصول الى موقع أفضل في السوق، حيث يتم تكثيف النشاط في جزء معين في السوق، حيث أن هذه الاستراتيجية تعتمد على اختيار مجال تنافسي في قطاع النشاط وتقوم بخدمته بكفاءة وفعالية مقارنة بخدمتها للسوق الكلي، ومن مزايا هذه الاستراتيجية أنها تجعل المؤسسة قادرة على خدمة السوق بطريقة افضل إذ يتم توجيه جميع جهود المؤسسة وقدراتها الى خدمة هذا الجزء من السوق وحده و بالتالي تقوم بتقديم خدمة ممتازة للعميل وتستجيب للتغيرات الطارئة على حاجاته ورغباته بسرعة. ولكي تتمكن المؤسسة من تطبيق هذه الاستراتيجية يجب عليها القيام بما يلي:<sup>2</sup>

- متابعة معدلات النمو في السوق؛
- تطّلع بشكل مستمر على أي تغيرات تحدث في البيئة التي تنشط فيها وما لها من تأثير على حجم الطلب على منتجاتها؛
- توفير المهارات و الموارد اللازمة لخدمة هذا القطاع من السوق؛
- الابتعاد عن دخول أسواق يعمل بها المنافسون أين تكون المنافسة شديدة.

### المطلب الرابع: مؤشرات قياس الميزة التنافسية

إن قياس تنافسية المؤسسة يعتمد على مجموعة من المؤشرات تتمثل في " الربحية والانتاجية والحصة السوقية " وفي ما يلي تفصيل ذلك:

#### أولا: الربحية

تشكل الربحية مؤشرا مهما على التنافسية الحالية للمؤسسة، لكن لا بد من أن تكون هذه الربحية بشكل متصاعد وقابل للإستمرار من أجل ضمان بقاء المؤسسة في ساحة المنافسة او بالأحرى في السوق، وهنا نتأكد من أن الربحية لا تكفي لوحدها حيث لا بد من تطبيق معايير الجودة التي أصبحت ضرورة مهمة تفرضها الظروف الدولية خاصة مع اتساع ساحة المنافسة وحدتها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> نعيم ابراهيم الظاهر، الادارة الاستراتيجية: المفهوم- الأهمية- التحديات، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث، الاردن، 2009، ص225

<sup>2</sup> اسماعيل يحيى التكريتي، محاسبة التكاليف المتقدمة، الطبعة الثانية، دار حامد للنشر والتوزيع، الاردن، 2008، ص358

<sup>3</sup> رضا عبد السلام، مكانة مصر والدول العربية في المؤشرات العالمية، دار الاسلام، مصر، 2004، ص21

### ثانيا: تكلفة الصنع

تمثل تكلفة الصنع بالمقارنة مع تكلفة المنافسين مؤشرا على تنافسية المؤسسة في فرع نشاط ذي انتاج متجانس، ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمؤسسة، ويمكن لتكلفة وحدة العمل أن تمثل بديلا جيدا عن تكلفة الصنع المتوسطة عندما تكون تكلفة اليد العاملة تشكل النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية.<sup>1</sup>

### ثالثا: الإنتاجية الكلية للعوامل

يعتبر مفهوم الإنتاجية الكلية في المؤسسة هاما لقياس مدى فاعليتها في تحويل عوامل الانتاج " المدخلات " الى منتجات تامة، الا أن هذا المفهوم لا يفسر مزايا ومساوئ تكلفه عناصر الإنتاج، وأنه من الممكن مقارنة نمو الإنتاجية الكلية لعدة مؤسسات سواء على المستوى المحلي أو الدولي.<sup>2</sup>

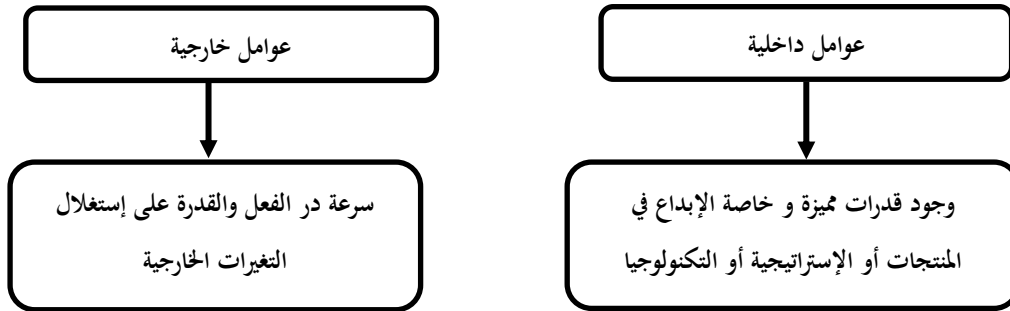
الإنتاجية = المخرجات/المدخلات

### رابعا: الحصة من السوق

تعرف الحصة السوقية بأنها مجموع مبيعات المؤسسة من علامة معينة مقسومة على مبيعات المؤسسات الأخرى لنفس السلعة أو الخدمة وبمختلف العلامات، فهي تعبر عن النسبة بين سوق المؤسسة وحصة السوق الكلية أو حصة سوق المنافس الأحسن أداء، وتعتبر الحصة السوقية من أهم و أوضح مؤشرات تنافسية المؤسسة، فإذا كانت المؤسسة تمتلك أكبر حصة من السوق فإنها تنافسية و رائدة، أما إذا كانت حصتها السوقية منخفضة فنقول أن تنافسية المؤسسة ضعيفة، ويتوقف ذلك على الظروف التي تنشط فيها المؤسسة.

إن التنافسية داخل النظام المؤسساتي تعبر عن مجموعة من المهارات والافضليات التي تمتلكها المؤسسة والتي تستغلها أفضل استغلال حرصا منها على التميز وضمانا لتحقيق أهدافها بشكل أكبر و أسرع بالمقارنة مع مثيلاتها من المؤسسات، مما يعود عليها بالربح.<sup>3</sup>

### الشكل رقم (02): مؤشرات الميزة التنافسية في المؤسسة



المصدر: وسيلة بن سعيد، مرجع سبق ذكره، ص 253

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 235

<sup>2</sup> وسيلة بن سعد، القدرة التنافسية كآلية استراتيجية لتحسين أداء المنظمات - تجربة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 13، العدد

15، جامعة جيلالي ليايس بسيدي بلعباس، الجزائر، 2017، ص 251

<sup>3</sup> المرجع السابق، ص 252

### المبحث الثالث: إرتباط البيع الشخصي بتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة

لبيع الشخصي ارتباط بتحقيق ميزة تنافسية وذلك من خلال قوى البيع في المؤسسة لأن لديهم علاقة مباشرة مع العملاء، وإنّ إختيارهم وتوظيفهم وتدريبهم بشكل جيد تعدّ عوامل أساسية في تحقيق التميز للمؤسسة وضمان مركز تنافسي لها والتغلب على منافسيها من نفس القطاع.

### المطلب الأول: متطلبات تحقيق التنافسية من خلال قوى البيع

في الوقت الحالي نادرا ما نجد المؤسسة منفردة في خدمة قطاع سوقي معين فالواقع يثبت أن هناك منافسة شديدة بين المؤسسات وذلك من أجل الاستحواذ على أكبر قدر من الحصة السوقية وأيضاً الحفاظ على الزبائن الحاليين وكذلك ضمان ولائهم من خلال الاستجابة لحاجاتهم ورغباتهم، وعلى المؤسسة تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف لديها والمخاطر والفرص المحيطة بها في ظل المنافسة الشديدة لكي تتمكن من مواجهة الطرف المنافس وتحقيق مزايا منفردة خاصة بها. وتعدّ القوى البيعية إحدى النقاط الأساسية التي يجب أن تركز عليها لأن لها دور هام في تزويد المؤسسة بالوسائل التي تمكنها من الوصول الى الأسواق المستهدفة وتوسيع الحصة السوقية لديها وكسب ثقة الزبائن وضمان ولائهم وبعد ذلك ضمان مكانة متميزة في السوق.<sup>1</sup>

إن التفوق على المنافسين يتحقق من خلال توفير عوامل أو متطلبات التنافسية، ومن أهم هذه المتطلبات: الليونة، الكفاءة، سبق التغيرات " المحيط"، الديناميكية. وستطرق إلى هذه المتطلبات كالتالي:

### أولاً: القوى البيعية والليونة

إن المؤسسات تواجه خطر التقلبات السريعة للمحيط وظهور حالة عدم التأكد والمفاجأة التي أصبحت تمثل السمات الغالبة للمحيط، حيث أصبح التوقع لتغيرات المحيط أمراً صعباً على المؤسسة ومما فرض عليها ضرورة العمل على رفع قدراتها على التكيف السريع كضرورة حتمية وذلك لتحقيق الاستمرارية. وإن تغيرات المحيط جعلت المؤسسة تعرف بأن الأحداث التي تأتي فجأة ستزيد من حاجتها الى تحقيق الليونة من أجل أن تسهل إيجاد التسوية السريعة للوضعيات غير المتوقعة وضمان مركز تنافسي يسمح لها بالاستمرارية في محيط تكون فيه المنافسة شديدة وبهذا تعتبر الليونة نوع من العقلنة ظهرت نتيجة لعدم قدرة المؤسسات على التحكم والتوقع بتغيرات محيطها بسبب مواجهتها لوضعية عدم اليقين، و تعرف كذلك بأنها عبارة عن الاستعداد للتغير من أجل الاندماج في المحيط وهي أيضاً القدرة على التكيف تحت قيد الاستعجال وعدم اليقين.

وإن التحدي الحقيقي الذي يواجه المؤسسة هو ضمان استمرارها وذلك من خلال قدرتها على الاستجابة والتكيف السريع، ومما لاشك فيه أن القوى البيعية تساهم بشكل كبير في رفع درجة ليونة المؤسسة من خلال الاستجابة السريعة لمتطلبات السوق.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> هاني حامد الضمور، طرق التوزيع، طبعة الأولى، دار وائل للنشر، الاردن، 2000، ص65

<sup>2</sup> جمال الدين مرسي واخرون، التفكير الاستراتيجي منهج تطبيقي، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص45

### ثانيا: القوى البيعية والكفاءة

إن مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة هو أبسط قياس للكفاءة ويعني ذلك أن: (الكفاءة = المخرجات/المدخلات) وكلما كانت المؤسسة أكثر كفاءة كلما قل مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، حيث يمكن تحقيق الكفاءة بالإستخدام الأمثل لقوى البيع، ودور هاته الاخيرة في مجال تحقيق الكفاءة لا يقل أهمية عن باقي العناصر الأخرى، فإذا تم أداء وظائفها بكفاءة عالية فسيؤدي حتما الى انخفاض التكاليف، الأمر الذي يترتب عنه قدرة أكبر على تحقيق ميزة تنافسية على أساس السيطرة على التكاليف. فإذا أخذنا بعين الإعتبار تكاليف وظيفة النقل والتخزين اللذان يمثلان نسبة هامة من اجمالي التكاليف، فإن تخفيض أو بسيط في هذه التكاليف له تأثير على أرباح المؤسسة.<sup>1</sup>

### ثالثا: القوى البيعية وسبق التغيرات

في ظل التقلبات وتسارع التطورات التي عرفها المحيط في السنوات الماضية الأخيرة، أصبح بقاء المؤسسة مرهونا بالسرعة في سبق التغيرات عوضا عن الإنتظار ورد الفعل قصد التكيف والتأقلم. ومن أكثر أنظمة التوزيع تقدما هي التي تستخدم التقنيات الحديثة التي تربط الاتصالات بالأقمار الصناعية فضلا عن البرمجيات التي تركز على الذكاء الاصطناعي. ومن بين الشركات التي أبدعت في هذا المجال شركة " اوتي ار اكسبريس " وهي شركة تعمل في مجال الشحن تقع في كنساس في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد قامت بتشغيل عملياتها كأنها شبكة كمبيوتر عملاقة وذلك بتنسيق وتوجيه عمل الشاحنات لانجاز مهامها بكفاءة عالية والى جانب ذلك استخدمت برمجيات تقليدية لمتابعة مختلف التقلبات انطلاقا من موقع انطلاق الشاحنات، وبهذا حققت هذه الشركة هامش ربح مرتفع وفي الوقت نفسه حافظت على أسعار التنافسية.<sup>2</sup>

### رابعا: القوى البيعية والديناميكية

يمكن أن نفهم مدى الحاجة الى الأداء الديناميكي إذا نظرنا الى دورة حياة المنتج التي تعد أحد المفاهيم التسويقية الشائعة التي تستخدم لوصف الظروف التنافسية المختلفة التي يمكن توقعها خلال هذه الدورة، وبعد ذلك اتخاذ الاجراءات المناسبة لمواجهة المنافسة والحصول على أكبر حصة سوقية، وترجع أهمية مفهوم دورة حياة المنتج الى أن هيكل المزيج التسويقي يتغير في كل مرحلة من مراحل هذه الدورة كما يلي:<sup>3</sup>

- في المرحلة الأولى لتقديم الخدمة الجديدة للسوق لا بد من أن يكون مستوى الأداء مرتفع، وهذه المرحلة تتطلب توفر و وجود الحجم الكافي من المنتجات الذي يسمح بتنفيذ الطلبات بدقة وتقديم خدمة سريعة لأن عدم توفر

<sup>1</sup> شارلز وجايت جونز، الادارة الاستراتيجية مدخل كامل، ترجمة رفاعي محمد رفاعي و سيد احمد المتعال، دار المريخ للنشر، السعودية، 2001، ص 197

<sup>2</sup> دافيل راتشمان وآخرون، الادارة المعاصرة، ترجمة رفاعي محمد رفاعي و سيد احمد المتعال، دار المريخ للنشر، السعودية، 2001، ص 449

<sup>3</sup> محمد فريد مصطفى وجلال العبد، ادارة اللوجستيات، طبعة الاولى، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2003، ص ص 85-87

## الفصل الأول: الإطار النظري حول البيع الشخصي و الميزة التنافسية للمؤسسة

- المنتج يمكن أن يهدم كل الجهود التسويقية التي بذلتها القوى البيعية لتعريف المستهلكين به واقناعهم بالشراء، وتعتبر هذه المرحلة من أخطر المراحل لأن حجم المبيعات يكون ضعيف والمنتج يكون مهدد بالزوال؛
- في مرحلة النمو يكون المنتج قد لقي قدر معين من القبول وبذلك يكون الاتجاه نحو تغطية أكبر جزء ممكن من السوق مما يؤدي الى تحقيق أكبر قدر من الربحية، وخلال هذه المرحلة من الضروري احكام الرقابة على القوة البيعية بهدف تخفيض التكاليف الكلية ومن ثم تقديم منتجات بأسعار منخفضة نسبيا للتميز عن المنافسين؛
  - في مرحلة النضج تزداد حدة المنافسة لأن المنتج يواجه خطر ظهور عدد كبير من المنتجات البديلة، يتم التركيز على خدمات التوزيع المقدمة للعملاء كأساس لتحقيق التميز. والمنافسة عادة تدور حول السعر وهنا يجب على القوى البيعية التركيز على هذه الخدمات لكي تجذب عدد كبير من العملاء؛
  - في مرحلة التقدّم (التدهور) حجم المبيعات يتراجع بدرجة كبيرة، ويجب على ادارة المؤسسة اتخاذ قرار التوقف عن الإنتاج، واهتمام قوى البيع يتجه في هذه المرحلة نحو تجنّب مخاطر عدم تصريف المنتجات أكثر من اهتمامها بمعدلات التكلفة؛
- من خلال ما تم عرضه من أهمية ديناميكية الأداء في مجال توزيع المنتجات حيث تتغير استراتيجية التوزيع المتبعة من طرف قوى البيع وذلك وفقا لطبيعة المنافسة وظروف السوق وتبعاً لذلك يتغير الأساس الذي تعتمد عليه المؤسسة للتميز عن منافسيها.

### المطلب الثاني: مساهمة توظيف وتدريب قوى البيع في تميّز المؤسسة

#### أولاً: أهمية إختيار وتوظيف قوى البيع في تحقيق ميزة تنافسية

- إنّ أغلب المؤسسات تعمل في محيط يتميّز بالمنافسة الشديدة وسرعة تقلب الأسواق، لذا يتحتّم على المؤسسات إختيار وتوظيف قوى بيع يتمتعون بالقدرة على الإبتكار والإبداع ولديهم مهارات كثيرة ليتمكّنوا من تحقيق مكانة مناسبة في السوق والتغلّب على المنافسين؛
- قوى البيع يعتبرون الواجهة الأساسية للمؤسسة في عملية البيع والتعامل مع العملاء، وكذلك معرفة دوافعهم للشراء، لذلك يجب إختيار أحسن العناصر للقيام بهذه المهمة الحساسة لكسب رضا وولاء الزبائن وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة وخدماتها المقدّمة؛
- يوجد علاقة مباشرة بين نشاط البيع الشخصي والذي تعكسه قوى البيع بالمؤسسة والعملاء، حيث هذه العلاقة تعود بالإيجاب على المؤسسة لأن أكثرها في الوقت الحالي صارت تعطي أهمية كبيرة لنشاط البيع الشخصي للوصول إلى أعلى مستوى من الأداء والذي سيترتّب عنه زيادة المبيعات والأرباح؛
- عندما تختار المؤسسة قوى بيع مميّزة وتولي لها أهمية كبيرة، فهي تضمن بذلك جذب إنتباه العميل وتحقيق رضاه، ما يخلق لها مكانة خاصة وميزة تنافسية؛

## الفصل الأول: الإطار النظري حول البيع الشخصي و الميزة التنافسية للمؤسسة

- تعتبر قوى البيع من الموارد الإستراتيجية التي تمنح المؤسسة القدرة على تحقيق التميز، لذا يعتبر الإختيار المناسب لها وتنمية مهاراتها من النقاط الحاسمة التي تحقق للمؤسسة إحتلال الصدارة في ظل المنافسة الحادة؛
- إنّ الممارسة الصحيحة لنشاط البيع الشخصي من خلال قوى البيع المميّزة يسمح بتوفير وتطوير الخدمات المتوافقة مع إحتياجات الزبائن؛
- تعتمد المؤسسة في بناء الميزة التنافسية على كسب قوى بيع ذات صفات خاصة لأنها ذات تأثير فعّال على سلوك الزبائن وتسعى لبناء علاقات طويلة الأجل معهم.

### ثانيا: أهمية تدريب قوى البيع في تعزيز تنافسية المؤسسة

- كل مؤسسة خدمية تسعى للبقاء في محيطها وتطمح الى الريادة في مجال عملها يستوجب عليها توفير عمال ذوي كفاءة عالية وخبرة جيدة، لذا لا بد أن تكون هناك برامج تدريبية لتحقيق ذلك، وهو ما يساعد على تعزيز مكانة المؤسسة في السوق. ونوضّح ذلك فيما يلي:
- إنّ تحقيق المؤسسة لأهداف البقاء والتميز وتعزيز القدرة التنافسية، أمر يتطلب تدريب وتعليم مستمر لقوى البيع الخاصة بها، من أجل إكتساب معارف كثيرة تنتج من تدفق للأفكار يكون بشكل مستمر من أجل خلق روح الإبتكار و الإبداع، وهذا ما يساعد في اتخاذ القرارات المهمة وحل الأزمات والمشاكل التي تواجه المؤسسة و يعزز تنافسياتها؛
  - التدريب الجيد لقوى البيع يساهم في تقوية مهاراتهم في أداء الأعمال الموجهة إليهم مما يؤدي الى تطوير وتحسين أداء المؤسسة وبالتالي تحقيق قيمة تنافسية لها؛
  - تدريب قوى البيع يساهم في التقليل من التكلفة، وذلك بدراية الفرد بالكميات المطلوبة واللازمة من المواد الأولية وكيفية القيام بالأعمال بالطريقة الصحيحة وهذا ما يؤدي الى تخفيض التكاليف والجهد وبالتالي يساهم في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال خفض تكاليف الانتاج بما في ذلك خفض تكاليف الحوادث والاحطار التي ممكن أن تقع؛
  - إن تدريب قوى البيع هو أحد المرتكزات الأساسية في تخطيط الموارد البشرية للمؤسسة، فإذا أدركت أهميته فإنها تصل إلى أعلى مستوى في الأداء البيعي وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية؛
  - برامج التدريب لقوى البيع ينمي فيهم القدرة على الاتصال الفعال مع العملاء وتزويدهم بالأساليب المناسبة في هذا المجال من تقديم النصح والرد على الاعتراضات وبناء علاقة جيدة مع العملاء وتحقيق ولائهم.

### خلاصة الفصل:

إنّ كل مؤسسة خدمية تريد البقاء والاستمرارية في محيط يتميز بالمنافسة الشديدة، يجب عليها أن تمتلك قدرات تؤهلها لذلك، وتمثل هذه الأخيرة في مجموعة من الكفاءات الضرورية، والتي من أهمها قوى البيع التي تسعى الى تلبية حاجات العملاء ومحاولة إرضائهم وخلق القيمة لديهم من خلال تقديم المنتجات ذات جودة وبما يحقق رضا عملائها وفي الوقت المناسب، وكذلك من خلال استعمالهم لمهاراتهم الشخصية ومهارات ادارة الوقت والتنظيم والتي تساهم في كسب المؤسسة الميزة التنافسية اللازمة.

وإن المؤسسة الناجحة يجب أن لا تكتفي بالقيام بأعمالها الروتينية فقط، بل يجب عليها أن تكون لديها إستراتيجية إستطلاعية تعزّز مركزها التنافسي في السوق، و هذا من خلال تجديد وتطوير خدماتها وكذا توسيع آفاقها. كما من الضروري أن تولي أهمية كبيرة لقوى البيع وتشجيعهم على تقديم الأفضل للمؤسسة، حيث يعدّ البيع الشخصي أحد المعايير الهامة التي ترقى بالمؤسسة لاحتلال الريادة في سباق التنافس.

الفصل الثاني:

دراسة ميدانية على عينة من عملاء وكالة الشركة

الجزائرية للتأمينات CAAT بالأغواط

## تهديد:

أولت الجزائر منذ الإستقلال أهمية بالغة لقطاع التأمين وهذا للمساهمة المعتبرة لشركات التأمين في تنمية الإقتصاد الوطني، وبعد سياسة الإنفتاح السوقي التي عرفها قطاع التأمين اشتدت المنافسة بين شركات التأمين مما توجب على شركات التأمين إعطاء أهمية بالغة لنشاط البيع الشخصي أو بالأحرى لقوى البيع الخاصة بها بغية تحسين أدائها بشكل يضمن لها الإستمرارية والبقاء والنمو وتحقيق الأهداف المسطرة وكذلك التميز.

بعد أن تطرقنا في الفصل السابق إلى الجانب النظري و تحديد المفاهيم المتعلقة بكل من البيع الشخصي و الميزة التنافسية و كذا العلاقة بينهما، سنحاول في هذا الفصل إسقاط موضوع البحث على إحدى شركات التأمين الناشطة في السوق الجزائرية والتي تتمثل في الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT المركزية و وكالة الشركة الجزائرية للتأمينات بالأغواط بصفة خاصة، بهدف الإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، بغية التعرف على دور البيع الشخصي في تحقيق ميزة تنافسية للشركة محل الدراسة. وقد اعتمدنا في هذا على استبيان موجه إلى عملاء هذه الشركة، والغرض منه هو جمع آرائهم حول خدمات الشركة وكذلك مهارات مقدمي الخدمات. لهذا تم تقسيم الفصل إلى ثلاثة مباحث أساسية تمثلت فيما يلي:

- المبحث الأول: التعريف بالشركة الجزائرية للتأمينات CAAT
- المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
- المبحث الثالث: تحليل نتائج المحاور الرئيسية للاستبيان و اختبار الفرضيات

## المبحث الأول: التعريف بالشركة الجزائرية للتأمينات CAAT

تعتبر الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT أحد الفاعلين في سوق التأمين الجزائرية، حيث تساهم في تقديم خدمات تأمينية متنوّعة تلي الحاجات والرغبات التأمينية للزبون الجزائري. في هذا المبحث سنحاول معرفة نشأة وتطور الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT، أهدافها ومهامها والتعريف بوكالة الشركة الجزائرية للتأمينات بالأغواط.

## المطلب الأول: نشأة و تطور نشاط الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT

### أولا: نشأة الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT

إن الشركة الجزائرية للتأمينات هي مؤسسة إقتصادية عمومية ذات أسهم، تأسست بموجب المرسوم رقم 85-82 الصادر بتاريخ 1985/04/30 برأس مال إجتماعي قدره 60 مليون دج على إثر إعادة الهيكلة للشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين "CAAR" وسميت آنذاك بالشركة الجزائرية لتأمينات النقل، نظرا لتخصّصها في منح التغطية التأمينية للأخطار المتعلقة بالنقل البري والبحري والجوي، كون سوق التأمين آنذاك كان محتكرا من طرف الدولة، ونتيجة للإصلاحات الإقتصادية والإنتقال إلى مرحلة التسيير الذاتي للمؤسسات العمومية في إطار السياسة الاقتصادية التي انتهجتها الجزائر آنذاك بالتوجه نحو اقتصاد السوق، تحوّلت الشركة الجزائرية للتأمينات من شركة عمومية إلى مؤسسة إقتصادية عمومية، وإلى شركات ذات أسهم في سنة 1989.

في 1989/12/24 قرّرت الجمعية العامة للمساهمين للشركة رفع التخصّص وتجسيد الإنفتاح على الأسواق ودخول الشركة الجزائرية لتأمينات النقل سوق المنافسة، وغيّرت إسمها إلى الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT وشرعت بذلك في عرض مختلف أنواع الخدمة التأمينية دون تخصّص.

بعد إلغاء مبدأ تخصّص شركات التأمين سواء بالنسبة للشركة الجزائرية للتأمينات أو بالنسبة لباقي الشركات المنافسة في نشاط التأمين، بدأت تظهر المنافسة بينها في ظل إحتكار الدولة لنشاط التأمين، حتى صدور الأمر رقم 07-95 الصادر في 1995/01/25 المتعلق بنشاط التأمين في الجزائر، الذي ألغى مبدأ إحتكار الدولة لنشاط التأمين وفتح السوق الوطني أمام المتعاملين الخواص سواء المحليين أو الأجانب، الأمر الذي أدّى بالشركة الجزائرية للتأمينات الى إعادة التنظيم محاولة منها التكيّف والتأقلم لممارسة تأمين الأخطار الجديدة ومواجهة المتغيرات البيئية، وحاليا تمارس مختلف أنواع التأمينات ما عدا التأمينات الفلاحية والحيوانية والتأمين على الأشخاص.

يرجع سبب عدم قيام الشركة الجزائرية للتأمينات بتأمين الأشخاص إلى كون القانون رقم 04/06 الصادر بتاريخ 2006/02/20 يلزم شركات التأمين بفصل فرع تأمين الأشخاص عن تأمين الأضرار، ولهذا قامت الشركة الجزائرية للتأمينات بإنشاء كيان جديد يسمى شركة تأمين LIFE الجزائر TALA يقوم بنشاط تأمين الأشخاص بالشركة مع

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية على عينة من عملاء وكالة الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT بالأغواط

البنك الخارجي الجزائري والصندوق الوطني للإستثمار- البنك الجزائري للتنمية، وهذا بتاريخ 2010/10/11 برأس مال إجتماعي قدره 01 مليار دج.<sup>1</sup>

### ثانيا: تقديم وكالة الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT بالأغواط

تقع وكالة الشركة الجزائرية للتأمينات بالأغواط بحي ابن باديس بمحاذاة الطريق الوطني رقم 01 بالأغواط، تم إنشاؤها في سنة 1992 كمكتب اكتتاب مباشر، وفي سنة 1995 رقيت إلى وكالة، تتربع الوكالة على مساحة 205م<sup>2</sup> بالطابق الأرضي للبنية التابعة للشركة، تتكون من قاعة كبيرة مخصصة لاستقبال الزبائن وبها مصلحة الإنتاج بالإضافة إلى تواجد عدة مكاتب بالطابق الأرضي بالبنية الخاصة بوكالة الشركة الجزائرية للتأمينات، وأما الطوابق العلوية فهي مخصصة لمركز تكوين متخصص تابع للشركة يتربع على مساحة 645م<sup>2</sup> به 02 قاعات للمحاضرات تتسع لـ 40 متربص وجناح إداري يهتم بتكوين المتحقيين الجدد بالوكالات وكذا يتم فيه إجراء المنتقيات لمستخدمي وكالات الجنوب التابعة للشركة. بلغ رقم أعمال الوكالة 11,16 مليار سنتيم في سنة 2015، ويشغل بها حاليا 11 عامل وتغطي 30% كحصة سوقية بولاية الأغواط.<sup>2</sup>

### ثالثا: تطوّر نشاط الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT

سنذكر فيما يلي بعض الإحصاءات التي تعكس تطور نشاط الشركة:<sup>3</sup>

#### I. تطوّر رأس المال الإجتماعي للشركة الجزائرية للتأمينات CAAT

في بداية تأسيس الشركة الجزائرية للتأمينات كان رأس مالها الإجتماعي يقدر بـ 60 مليون دج، ليرتفع إلى 230 مليون دج سنة 1992 ثم انتقل إلى 900 مليون دج سنة 1995، ليرتفع إلى 1,5 مليار دج سنة 2000، وفي سنة 2002 أصبح 2,9 مليار دج، وفي سنة 2007 بلغ 7,49 مليار دج، ثم في سنة 2011 ارتفع إلى 11,49 مليار دج، ليرتفع إلى 16 مليار دج سنة 2015.

#### الجدول رقم (01): تطوّر رأس المال الإجتماعي للشركة الجزائرية للتأمينات CAAT

السنة	1985	2000	2002	2007	2011	2015
رأس المال الإجتماعي	0,06	1,5	2,9	7,49	11,49	16

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معلومات الوكالة.

<sup>1</sup> الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT، الموقع الإلكتروني للشركة (www.CAAT.dz)، يوم 2023/04/28، 14:30

<sup>2</sup> من وثائق مصلحة الانتاج بوكالة شركة CAAT بالأغواط، 2023

<sup>3</sup> بوزيدي الطاهر، مسؤول مصلحة الانتاج بوكالة شركة CAAT بالأغواط، مقابلة يوم 2023/03/15

## II. تطور رقم أعمال الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT

في بداية نشاطها، حققت الشركة رقم أعمال يقدر بـ 400 مليون دج سنة 1986، وفي سنة 2008 بلغ رقم أعمالها 12,66 مليار دج، وفي سنة 2009 بلغ 13,34 مليار دج، وفي سنة 2010 بلغ 14,08 مليار دج، وفي سنة 2011 بلغ: 14,63 مليار دج، وفي سنة 2013 بلغ 18,11 مليار دج، ليرتفع إلى 20,19 مليار دج سنة 2014.

الجدول رقم (02): تطور رقم أعمال الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT (الوحدة: مليار دج)

السنة	1986	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
رقم الأعمال	0,4	12,66	13,34	14,08	14,63	15,5	18,11	20,19

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معلومات الوكالة.

## III. تطوّر عدد عمّال الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT:

في بداية نشاطها شغلت الشركة الجزائرية للتأمينات 384 عامل، ثم إرتفع عددهم سنة 1996 إلى 1200 عامل، لينتقل إلى 1442 عامل في سنة 2001، ليرتفع إلى 1558 عامل في سنة 2010، ثم 1576 عامل في سنة 2011، ليرتفع إلى 1655 عامل سنة 2013، ثم 1704 عامل سنة 2014.

الجدول رقم (03): تطور عمّال الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT

السنة	1986	1996	2001	2010	2011	2012	2013	2014
عدد العمّال	384	1200	1442	1558	1576	1609	1655	1704

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معلومات الوكالة.

من الجدول يلاحظ أن تعداد عمّال الشركة في تزايد مستمر، وهذا راجع لزيادة توسّع الشركة في تغطية السوق الوطنية، حيث 80% منهم هم تقنو تجاريين والبقية إداريين، بالإضافة إلى أكثر من نصف عمّال الشركة يحوزون على شهادات جامعية.

## IV. تطور الحصة السوقية وربحية الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT:

أ. تطور الحصة السوقية:

تحتل الشركة الجزائرية للتأمينات المرتبة الثانية في سوق التأمينات الجزائرية بعد الشركة الوطنية للتأمينات SAA بنسبة 17% من السوق الوطنية، وتبقى الرائدة في خدمة تأمين أخطار المؤسسات بحصة سوقية تقدر بـ 25%.

الجدول رقم (04): تطور الحصة السوقية للشركة الجزائرية للتأمينات CAAT

السنة	2010	2011	2012	2013	2014
الحصة السوقية	17,4	8,16	5,15	8,15	17

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معلومات الوكالة.

ب. تطور ربحية الشركة:

حققت الشركة الجزائرية للتأمينات خلال سنوات 2012، 2013 و 2014 أرباح، حيث أنها سجلت ارتفاع في الأرباح في سنة 2013 بنسبة 131% مقارنة بسنة 2012، غير أنها سجلت أرباح منخفضة في سنة 2014 مقارنة بسنة 2013 بنسبة 18% بسبب انخفاض في خدمة تأمين القروض بنسبة 33% مقارنة بسنة 2013 وكذا بسبب ارتفاع التعويضات الممنوحة للزبائن عن الأخطار المؤمن ضدها بنسبة 16% مقارنة بسنة 2013.

الجدول رقم (05): تطور ربحية الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT (الوحدة: مليار دج)

السنة	2012	2013	2014
ربحية الشركة	0,83	1,92	1,57

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معلومات الوكالة

V. تطوّر إنتاج وتعويضات الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT:

أ. تطوّر إنتاج الشركة: يبين الجدول التالي إنتاج الخدمات التأمينية المقدمة من قبل الشركة الجزائرية للتأمينات خلال الفترة الممتدة من 2010 إلى 2014:

الجدول رقم (06): تطور إنتاج الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT (الوحدة: مليار دج)

السنة	2010	2011	2012	2013	2014
تأمين المركبات	4,26	4,98	5,82	7,24	7,79
تأمين الحرائق وأخطار مختلفة	7,21	7,53	8,31	9,45	10,86
تأمين النقل	1,94	1,77	1,35	1,40	1,52
تأمين القروض	0,03	0,01	0,001	0,001	0,001
تأمين الأشخاص	0,62	0,32	0	0	0
المجموع	14,083	14,636	15,502	18,113	20,192

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معلومات الوكالة.

يلاحظ من خلال الجدول أن الخدمات التأمينية المقدمة من قبل الشركة الجزائرية للتأمينات هي في ارتفاع مستمر، وهذا يرجع إلى الجهود المبذولة من قبل الشركة في تسويق خدمات التأمين المقدمة. كما يلاحظ من خلال

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية على عينة من عملاء وكالة الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT بالأغواط

الجدول أن خدمة تأمين القروض هي في إنخفاض، ويرجع سبب ذلك إلى تجميد منح القروض الإستهلاكية للمواطنين من طرف الدولة. أيضا نلاحظ أن خدمة تأمين الأشخاص منعدمة بداية من سنة 2012 وهذا لتوقف الشركة الجزائرية للتأمينات لتقديم هذه الخدمة وقيامها بمنحها لشركة TALA وهذا تقيدا بالقوانين المنظمة لسوق التأمينات في الجزائر.

ج. تطور تعويضات زبائن الشركة: إن الجدول التالي يتضمن قيمة التعويضات التي منحتها الشركة الجزائرية للتأمينات جراء تعرض زبائنها للأخطار المؤمن ضدها خلال سنوات 2012، 2013 و 2014:

الجدول رقم (07): تطور تعويضات زبائن الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT (الوحدة: مليار دج)

السنة	2012	2013	2014
تأمين المركبات	4,98	5,8	6,5
تأمين الحرائق وأخطار مختلفة	2,35	2,26	2,43
تأمين النقل	0,41	0,2	0,39
تأمين القروض	0,04	0,01	0,26
المجموع	7,79	8,3	9,61

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معلومات الوكالة.

من الجدول يتبين أن تعويضات الشركة الجزائرية للتأمينات لزبائنها عن الخسائر المحققة هي في إرتفاع مستمر وهذا يرجع لمجهودات الشركة المبذولة في تحسين الخدمات التأمينية المقدمة بالتكفل بتسوية ملفات الخسائر المحققة.

## VI. تطور الشبكة التوزيعية للشركة الجزائرية للتأمينات CAAT

يبين الجدول التالي تطور شبكة التوزيع للشركة الجزائرية للتأمينات CAAT خلال سنتي 2013 و 2014:

الجدول رقم (08): تطور شبكة التوزيع للشركة الجزائرية للتأمينات خلال سنتي 2013 و 2014

الفروع	الوكالات المباشرة		مكاتب الإكتتاب المباشرة		الوكلاء العامون للتأمين		المجموع	
	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014
الجزائر 1	9	9	0	0	5	6	14	15
الجزائر 2	13	14	0	0	9	10	22	24
الجزائر 3	15	16	1	1	6	8	22	25
وهران	19	23	3	3	7	7	29	33
عنابة	11	11	0	0	4	4	15	15
قسنطينة	15	16	1	1	15	15	31	32
غرداية	12	12	1	1	3	3	16	16
المجموع	94	101	6	6	49	53	149	160

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معلومات الوكالة.

من الجدول يتبين أن الشبكة التوزيعية للشركة في توسع مستمر حيث أنه في سنة 2014 تم إفتتاح 07 وكالات جديدة وإضافة 04 وكلاء عامون للتأمين جدد يقومون بتوزيع الخدمات التأمينية للشركة عبر مختلف أرجاء التراب الوطني.

### المطلب الثاني: توجهات الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT وهيكلها التنظيمي

#### أولا: مهام الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT

تقوم الشركة الجزائرية للتأمينات بغية تحقيق أهدافها المسطرة بتنفيذ المهام المنوطة لها، المتمثلة في عرض أحسن الخدمات التأمينية للزبائن لتأمينهم من الأخطار الممكن أن تلحق بهم، ولأجل ذلك فهي تقوم بتنظيم نشاطها التأميني بناء على حاجات ورغبات الزبائن ومن المهام الأساسية التي تقوم بها الشركة نجد:

- العمل على تلبية حاجات ورغبات الزبائن - المؤمن لهم- سواء بصفة مباشرة من خلال تأمين أخطارهم وتعويضهم في حالة تعرضهم لحادث ما، أو بصفة غير مباشرة عن طريق تعويض أو صرف تعويضات للمتضررين الذين كان زبائن الشركة الجزائرية للتأمينات سببا في تضررهم؛
- تشجيع الادخار وتوظيفه على المدى الطويل لتمويل نمو الاقتصاد الوطني؛
- تقديم تشكيلة متنوعة من الخدمات التأمينية للتأمين ضد الأخطار المختلفة؛
- المساهمة في تطوير النظام المالي بصفة خاصة والاقتصاد الوطني بصفة عامة؛
- دعم النمو الاقتصادي وذلك بحماية المؤسسات والأفراد من الأخطار التي يمكن تأمينها عن طريق تقديم خدمات تأمينية مناسبة وملائمة.

لقيام بهذه المهام فإن الشركة الجزائرية للتأمينات تقوم بالسهر على تقديم تشكيلة من الخدمات التأمينية لتغطية مختلف المخاطر، التحسين المستمر لنوعية الخدمات المقدمة للزبائن، ضمان الكفاءة والفعالية في تسير عقود التأمين وفقا لحاجات ورغبات الزبائن.<sup>1</sup>

#### ثانيا: أهداف الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT

تسعى الشركة الجزائرية للتأمينات إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تدرج في إطار استراتيجيتها العامة، مستغلة كل الإمكانيات المتاحة لتحقيقها، وتتمثل هذه الأهداف في:<sup>2</sup>

- العمل على تنويع محفظة الخدمات التأمينية التي تقدمها الشركة وتحقيق التوازن في نشاط الشركة؛
- الدفاع والحفاظ على وضعيتها السوقية بالنسبة لفرع تأمينات النقل مع تحسين الحصة السوقية الفروع الأخرى؛

<sup>1</sup> الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT، الموقع الإلكتروني للشركة (www.CAAT.dz)، يوم 2023/04/30، 11:45

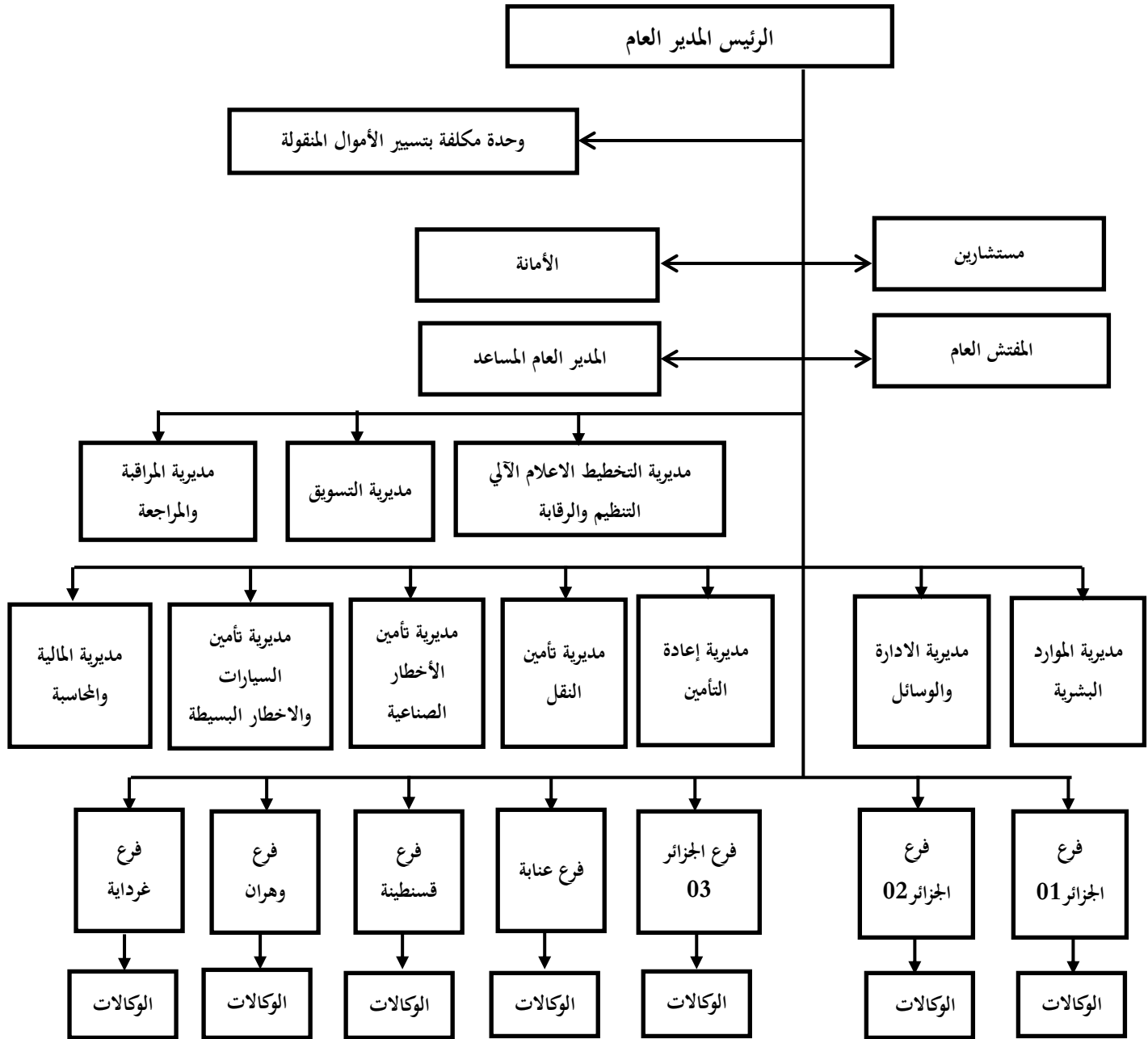
<sup>2</sup> من وثائق مصلحة الانتاج بوكالة شركة CAAT بالأغواط، 2023

- تحسين وتحديث تسيير وتطوير الشبكة التوزيعية للشركة إضافة إلى تنمية وتأهيل العنصر البشري؛
  - تحسين نوعية الخدمات المقدمة للزبائن والعمل على إرضائهم مع التكفل بمعالجة ملفات التعويضات بأقصى سرعة؛
  - تهدف الشركة إلى التحكم أكثر في الأخطار؛
  - تحسين المردودية؛
  - التصدي للمنافسة والحصول على أكبر حصة سوقية، مع الأخذ بعين الاعتبار تلبية حاجات الزبائن بتقديم منتجات بأسعار معقولة وتقديم خدمات ذات نوعية جيدة.
- وبغية التكيف مع التحولات التي يشهدها قطاع التأمين الجزائري قامت الشركة الجزائرية للتأمينات بالاهتمام بـ:
- إعادة التوازن لمحفزاتها؛
  - تحسين الشبكة التوزيعية من خلال توسيع فروعها الجهوية وإدخال وسطاء تأمين جدد؛
  - تحسين جودة الخدمات التأمينية المقدمة إلى الزبائن بإدخال تقنيات التسيير والإعلام الحديثة على كل مستويات الأنشطة؛
  - وضع سياسة واضحة لإعادة التأمين تسمح برفع القدرة الإكتتابية للشركة؛
  - تشجيع الادخار في الاقتصاد الوطني من خلال توظيف رؤوس الأموال.

### ثالثا: الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية للتأمينات CAAT

قامت الشركة الجزائرية للتأمينات للتكيف مع المتغيرات البيئية بإعادة هيكلة تنظيمها، حيث أصبح الهيكل التنظيمي للشركة يضم المديرية العامة الكائن مقرها الرئيسي بالجزائر العاصمة (52 شارع الإخوة بوعدو بيئر مراد رابيس) وسبعة فروع، ثلاث مفتشيات جهوية، وشبكة توزيعية تضم 160 نقطة بيع موزعة عبر كامل التراب الوطني، والمخطط التالي يوضح الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية للتأمينات CAAT:

الشكل رقم (03): الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية للتأمينات CAAT



المصدر: من وثائق الوكالة

ومنه فالهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية للتأمينات يتشكل من:

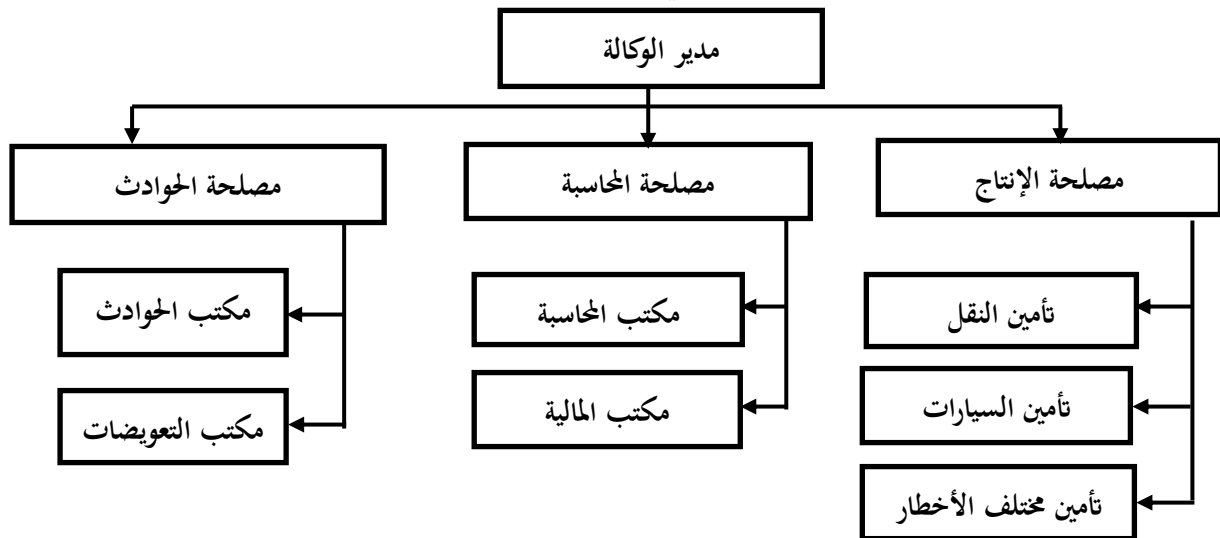
- **المديرية العامة:** تضم عشرة مديريات فرعية خاصة بالوظائف التقنية، المالية، الشؤون الإدارية، التسويق إضافة إلى وحدة تسيير القيم المنقولة المتخصصة في إدارة التوظيفات المالية المتنوعة والمفتشية العامة، يترأس المديرية العامة الرئيس المدير العام ويساعده في ذلك مدير عام مساعد إضافة إلى وجود وحدة مكلفة بتسيير الفروع الجهوية.

- **المفتشيات الجهوية:** يبلغ عددها ثلاثة (وسط، غرب وشرق)، وهي تابعة للمفتشية العامة وتعمل تحت إشراف المفتش العام، يتأس كل واحدة منها مفتش جهوي، وهي تمارس أعمال التفتيش والمراقبة حيويًا في الوكالات التابعة للشركة الجزائرية للتأمينات في نطاق إختصاصها الجهوي.
  - **الفروع الجهوية:** يبلغ عددها سبعة وهي: وهران، عنابة، قسنطينة، فرع الجنوب بغيرداية، فرع الجزائر بئر مراد ريس، فرع الجزائر بحج الدكتور سعدان، فرع الجزائر بالحراش، حيث كل فرع يتأسه مدير إضافة إلى مساعدان، ويقوم الفرع بتمثيل المديرية العامة للشركة على المستوى الجهوي وتطبيق البرامج المسطرة من قبلها.
  - **الشبكة التوزيعية:** تتكون الشبكة التوزيعية للشركة الجزائرية للتأمينات من:
    - **الوكالات المباشرة:** تقوم بتقديم مختلف الخدمات التأمينية؛
    - **مكاتب الإكتتاب المباشر:** وهي تابعة للشركة و تقوم بتمثيل الوكالات المباشرة في عدة أماكن، بهدف التقرب من الزبائن، وتقدم لهم مختلف الخدمات التأمينية؛
    - **الوكلاء العامون للتأمين:** هم وسطاء خواص معتمدون لتمثيل الشركة ضمن نطاقهم، يقومون بتقديم الخدمات التأمينية للزبائن مقابل تقاضي نسبة معينة من هامش ربح الخدمة التأمينية المقدمة من قبله.
- للشركة الجزائرية للتأمينات: 101 وكالة مباشرة، 6 مكتب إكتتاب مباشر و 53 وكيل عام للتأمين.

#### رابعا: الهيكل التنظيمي لوكالة الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT بالأغواط

تعتبر وكالة الشركة الجزائرية للتأمينات بالأغواط من بين الوكالات التابعة للشركة الجزائرية للتأمينات CAAT، يتميز الهيكل التنظيمي للوكالة بتنظيم وظيفي يضم الوظائف المهمة في الشركة، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:<sup>1</sup>

الشكل رقم (04): الهيكل التنظيمي لوكالة الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT بالأغواط



المصدر: من وثائق الوكالة

<sup>1</sup> بوزيدي الطاهر، مسؤول مصلحة الانتاج بوكالة شركة CAAT بالأغواط، مقابلة يوم 2023/03/15

يتكون الهيكل التنظيمي لوكالة الأغواط من ثلاثة مصالح أساسية:

- I. **مصلحة الإنتاج:** تنقسم هذه المصلحة إلى ثلاثة أقسام: قسم متعلق بتأمين النقل وقسم متعلق بتأمين السيارات والقسم الثالث متعلق بتأمين الأخطار المختلفة الأخرى؛
- II. **مصلحة المحاسبة والمالية:** تنقسم إلى قسمين: مكتب للمحاسبة والآخر للمالية؛
- III. **مصلحة الحوادث والتعويضات:** بها مكتبين: مكتب الحوادث ومكتب التعويضات، تتمثل مهمتها في تعويض الزبون او المستفيد من الضرر الناجم عن تحقق الخطر بعد التحقق من ذلك.

لل من خلال الهيكل التنظيمي للوكالة نلاحظ أن الوكالة تقوم بمجموعة من الوظائف تتمثل فيما يلي:

- **وظيفة الإنتاج:** تتمثل مهمة وظيفة الإنتاج في تقديم الخدمات التأمينية للزبائن المتمثلة في إبرام العقود التأمينية المختلفة بين الشركة وزبائنها لتأمين الأخطار المختلفة التي تشملها خدمات التأمين المتوفرة، بداية بإستقبال الزبون، ثم تبيان له طبيعة مختلف الخدمات التأمينية المتوفرة، وتحسيس المؤمن له بضرورة إختيار أحسن تغطية كعرض تأمين كل الأخطار بالنسبة لتأمين المركبات، في إطار فائدة مشتركة بين المؤمن والمؤمن له، كون الوكالة تسعى لتحقيق أهدافها، والزبون يسعى للحصول على أفضل خدمة تأمينية.
- **وظيفة التعويض:** تلتزم وكالة الشركة الجزائرية للتأمينات بالأغواط بتعويض الأضرار عندما يتعرض المؤمن لهم للأخطار المؤمن عليها حسب ما هو متفق عليه في عقد التأمين، فهذه الوظيفة تعتبر من المهام والالتزامات الرئيسية للوكالة، بداية بإستقبال محاضر المعاينات والتصريحات من طرف المؤمن لهم عند وقوع الحوادث والأضرار، وبعد التأكد من المعلومات المقدمة تقوم الوكالة بتعيين خبير المعتمد لديها للقيام بمعاينة الخسائر ولتقدير حجم الأضرار، وبناءا عليه يتم تعويض الزبون المتضرر بتسليمه شيك بنكي يتم سحب قيمته من البنك الخارجي الجزائري.
- **وظيفة المحاسبة والمالية:** تقوم هذه الوظيفة بتسجيل مختلف العمليات المحاسبية والمالية التي تقوم بها الوكالة يوميا، وكذا دراسة التعويضات التي تدفع للزبائن المراد تعويضهم، كما تقوم بإعداد تقرير شهري عن كل العمليات الجارية بالوكالة شهريا متضمنا كافة المداخل والتعويضات والمصاريف

### المطلب الثالث: واقع البيع الشخصي في وكالة الشركة الجزائرية للتأمينات بالأغواط

قوى البيع للشركة الجزائرية للتأمينات هم المستخدمين على مستوى الوكالات أو الوكلاء العامون، ولهم دور مهم في الترويج للخدمات التأمينية للشركة عن طريق الاستقبال الحسن والعمل على اقناع الزبون بمحاسن المنتجات التأمينية للشركة، ورفع من الوعي التأميني لدى الزبائن، وكذا ربط علاقات دائمة معهم حتى يصبخوا أوفياء للخدمات التأمينية للشركة. وفيما يلي عرض لأهم النقاط المتعلقة بقوى البيع الخاصة بشركة CAAT بمدينة الأغواط:<sup>1</sup>

#### أولاً: إختيار وتوظيف قوى البيع لوكالة الشركة الجزائرية للتأمينات بالأغواط

يتواجد بوكالة الشركة الجزائرية للتأمينات بالأغواط 11 عامل منهم 05 إطارات تجارية، 04 أعوان تحكم و02 عون تنفيذ.

تقوم الوكالة بعملية التوظيف بناء على احتياجاتها وبعد حصولها على الترخيص من الشركة الأم، يتم الإعلان عن التوظيف لصالحها من قبل مصلحة الموارد البشرية بالفرع الجهوي للشركة الجزائرية للتأمينات بولاية غرداية، ويتم ايداع الملفات من قبل المترشحين على مستوى ذات الفرع، وبناء على اختبار كتابي وشفوي يتم اختيار أحسن المستخدمين والكفاءات، ويخضع الموظفون الجدد الى تكوين مدة 03 أشهر على مستوى إحدى مراكز التكوين المتخصصة التابعة للشركة، كما يخضعون الى فترة تجريبية لمدة 06 أشهر، وتحدد الأجور بناء على الاتفاقية المبرمة بين نقابة المستخدمين بالشركة وإدارة الشركة، وتعتمد وكالة الشركة الجزائرية للتأمينات بالأغواط في تحفيز مستخدميها بناء على نوعين من الحوافز هما:

#### ● الحوافز المادية: من أهمها:

- تعويض النقل: يتم تعويض العمال عن تكلفة نقلهم حسب مكان إقامتهم وتصل قيمة التعويض الى 4000 دج شهريا كحد أقصى؛

- علاوات مردود الفردي والجماعي: يتقاضى كافة العمال بالوكالة هذه العلاوات ضمن الراتب الشهري.

#### ● الحوافز المعنوية: تعتمد الوكالة بتحفيز مستخدميها معنويا من خلال تكريس مبدأ الاحترام و التقدير المتبادل

والعمل ضمن فوج عمل يغلب عليه طابع روح العائلة، والاهتمام بالجانب الإجتماعي لمستخدميها، وتكريمهم أثناء المناسبات وفي نهاية السنة على أساس الأداء المتميز.

#### ثانياً: تدريب وتكوين قوى البيع في وكالة الشركة الجزائرية للتأمينات بالأغواط

تتم وكالة الشركة الجزائرية للتأمينات بالأغواط بقوى البيع كقناعة منها أنها الأساس في خلق التميز وجلب زبائن جدد خاصة الذين الموجودين في الواجهة أي الذين هم في احتكاك مباشر مع الزبائن: من أعوان الاستقبال ومستخدمي

<sup>1</sup> من إعداد الطالبة بناء على المقابلة مع السيد بوزيدي الطاهر، مسؤول مصلحة الانتاج بوكالة شركة CAAT بالأغواط، مقابلة يوم 2023/03/15

مصلحة الإنتاج والتعويضات، وهذا بداية بحسن الاستقبال والعمل على توجيه العميل أحسن توجيه ثم تقدم له الخدمة بطريقة مثلى وبشكل مرضي.

تقوم الوكالة بتكوين وتأهيل مستخدميها في إطار البرنامج المسطر من الشركة الأم بغية اكتسابهم التقنيات والخبرات اللازمة في تسويق الخدمة التأمينية، وكيفية التجاوب والرد على انشغالات الزبون وكيفية التكفل بمقترحاته ورغباته، وهذا كله لمواكبة التغيرات التي تحدث في البيئة التنافسية. كما تقوم الشركة الجزائرية للتأمينات بتكوين وتأهيل مستخدميها من رؤساء وكالات ومديريات و أعوان تجاريين، بغية اكتسابهم التقنيات والخبرات اللازمة في مختلف مجالات الخدمة التأمينية.

تعتمد وكالة الشركة الجزائرية للتأمينات بالأغواط في تكوين مستخدميها وفقا للبرنامج المسطر من قبل الشركة الأم، ويوجد نوعين من التكوين، داخلي و خارجي حسب البرنامج المسطر من الشركة:

- **التكوين الداخلي** يتم على مستوى الشركة أو أحد فروعها في مراكز التكوين المتخصصة التابعة للشركة، ويكون موجّه خاصة للعمال حديثي التوظيف، أو لعمال الوكالات الجديدة قيد التدشين أو للقادمي لاكتسابهم معارف جديدة.

تتوفر الشركة الجزائرية للتأمينات على ثلاثة مراكز تكوين متخصصة متواجدة في كل من: الأغواط، زرالدة بولاية الجزائر العاصمة، أرزيو بولاية وهران، حيث تقوم هذه المراكز بتكوين مستخدمي الشركة في شتى المجالات على غرار مركز جيجل المتخصص في مجال الإدارة، حيث يقوم بتأهيل المتكّون في المستقبل ليصبح مدير أو مسير لوكالة تأمين، أما مركز الأغواط فمتخصص في التكوين في مجال التأمين موجه لتكوين مستخدمي الشركة المتواجدة وكالاتها بولايات الجنوب.

- **التكوين الخارجي** يتم خارج مقر الشركة وهو متعدد منه:

- التكوين المتخصص: ويتم من خلاله تكوين المتخصصين في الأخطار التقنية وتأمين الكوارث الطبيعية، ويكون طويل المدى ويتخرج منه المكون بصفة وكيل عام للتأمين أو اطار تجاري تقني؛
- ماستر في التأمين: وهو موجه للمستخدمين الحاصلين على شهادات جامعية، ويتم على مستوى المدارس المتخصصة سواء محليا أو في الخارج.

وقد قامت وكالة الشركة الجزائرية للتأمينات بالأغواط بتدريب 02 عمال خلال سنة 2014، و 02 عمال خلال سنة 2015 وهذا وفق البرنامج المسطر من قبل الشركة الأم لمدة أسبوع على مستوى مركز التكوين التابع للشركة بأرزيو بولاية وهران.

### المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

في هذا المبحث سيم عرض نتائج الاستبيان و تحليلها، حيث تطرقنا إلى طريقة إعداد الاستبيان ومن ثم قياس درجة ثبات أداة الدراسة، والتعرف على الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة.

#### المطلب الأول: تخطيط الدراسة

##### أولاً: إشكالية الدراسة

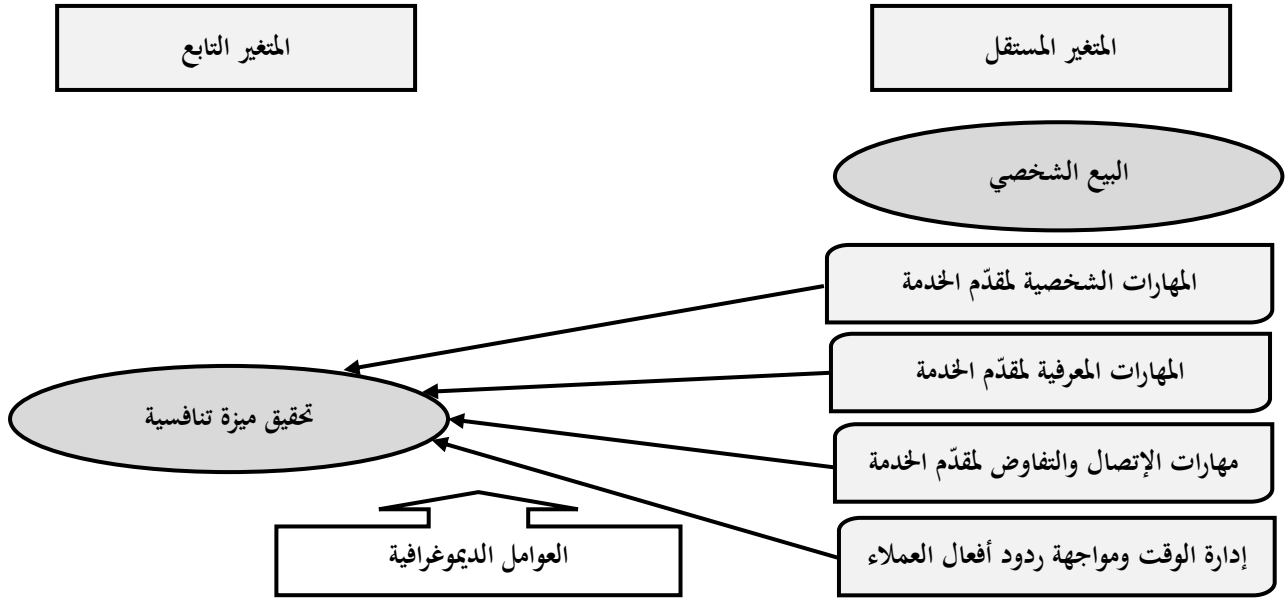
هل يوجد دور ذو دلالة إحصائية للبيع الشخصي في تحقيق ميزة تنافسية لوكالة الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT بالأغواط عند مستوى الدلالة 5% ؟  
تتفرع إلى الإشكاليات الفرعية التالية:

- هل يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمهارات الشخصية لمقدم الخدمة في تحقيق ميزة تنافسية لوكالة الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT بالأغواط عند مستوى الدلالة 5%؟
- هل يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمهارات المعرفية لمقدم الخدمة في تحقيق ميزة تنافسية لوكالة الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT بالأغواط عند مستوى الدلالة 5% ؟
- هل يوجد دور ذو دلالة إحصائية لمهارات الإتصال والتفاوض لمقدم الخدمة في تحقيق ميزة تنافسية لوكالة الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT بالأغواط عند مستوى الدلالة 5% ؟
- هل يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإدارة الوقت ومواجهة ردود أفعال العملاء في تحقيق ميزة تنافسية لوكالة الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT بالأغواط عند مستوى الدلالة 5% ؟

##### ثانياً: نموذج الدراسة

تم تقسيم نموذج الدراسة إلى متغير مستقل و متغير تابع، حيث أنّ المتغير المستقل يمثل "البيع الشخصي" بينما المتغير التابع يتمثل في "تحقيق ميزة تنافسية"، كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (05): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الدراسات السابقة

ثالثا: فرضيات الدراسة

• الفرضية الرئيسية الأولى:

- $H_0$ : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للبيع الشخصي في تحقيق ميزة تنافسية لوكالة الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT بالأغواط عند مستوى الدلالة 5%.
- $H_1$ : يوجد دور ذو دلالة إحصائية للبيع الشخصي في تحقيق ميزة تنافسية لوكالة الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT بالأغواط عند مستوى الدلالة 5%.

ينبثق عن الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى:

- $H_0$ : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمهارات الشخصية لمقدم الخدمة في تحقيق ميزة تنافسية لوكالة الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT بالأغواط عند مستوى الدلالة 5%.
- $H_1$ : يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمهارات الشخصية لمقدم الخدمة في تحقيق ميزة تنافسية لوكالة الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT بالأغواط عند مستوى الدلالة 5%.

• الفرضية الفرعية الثانية:

- $H_0$ : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمهارات المعرفية لمقدم الخدمة في تحقيق ميزة تنافسية لوكالة الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT بالأغواط عند مستوى الدلالة 5%.

-  $H_1$ : يوجد دور ذو دلالة إحصائية لبعدها المهارات المعرفية لمقدم الخدمة في تحقيق ميزة تنافسية لوكالة الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT بالأغواط عند مستوى الدلالة 5%.

• الفرضية الفرعية الثالثة:

-  $H_0$ : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لمهارات الإتصال والتفاوض لمقدم الخدمة في تحقيق ميزة تنافسية لوكالة الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT بالأغواط عند مستوى الدلالة 5%.

-  $H_1$ : يوجد دور ذو دلالة إحصائية لمهارات الإتصال والتفاوض لمقدم الخدمة في تحقيق ميزة تنافسية لوكالة الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT بالأغواط عند مستوى الدلالة 5%.

• الفرضية الفرعية الرابعة:

-  $H_0$ : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإدارة الوقت ومواجهة ردود أفعال العملاء في تحقيق ميزة تنافسية لوكالة الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT بالأغواط عند مستوى الدلالة 5%.

-  $H_1$ : يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإدارة الوقت ومواجهة ردود أفعال العملاء في تحقيق ميزة تنافسية لوكالة الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT بالأغواط عند مستوى الدلالة 5%.

• الفرضية الرئيسية الثانية:

-  $H_0$ : لا يوجد فروق جوهرية لتحقيق ميزة تنافسية لوكالة الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT بالأغواط تعزى لمتغير الجنس عند مستوى الدلالة 5%.

-  $H_1$ : يوجد فروق جوهرية لتحقيق ميزة تنافسية لوكالة الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT بالأغواط تعزى لمتغير الجنس عند مستوى الدلالة 5%.

• الفرضية الرئيسية الثالثة:

-  $H_0$ : لا يوجد فروق جوهرية لتحقيق ميزة تنافسية لوكالة الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT بالأغواط تعزى لمتغير السن عند مستوى الدلالة 5%.

-  $H_1$ : يوجد فروق جوهرية لتحقيق ميزة تنافسية لوكالة الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT بالأغواط تعزى لمتغير السن عند مستوى الدلالة 5%.

• الفرضية الرئيسية الرابعة:

-  $H_0$ : لا يوجد فروق جوهرية لتحقيق ميزة تنافسية لوكالة الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT بالأغواط تعزى لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى الدلالة 5%.

-  $H_1$ : يوجد فروق جوهرية لتحقيق ميزة تنافسية لوكالة الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT بالأغواط تعزى لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى الدلالة 5%.

• الفرضية الرئيسية الخامسة:

- $H_0$ : لا يوجد فروق جوهرية لتحقيق ميزة تنافسية لوكالة الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT بالأغواط تعزى لمتغير الوظيفة عند مستوى الدلالة 5%.
- $H_1$ : يوجد فروق جوهرية لتحقيق ميزة تنافسية لوكالة الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT بالأغواط تعزى لمتغير الوظيفة عند مستوى الدلالة 5%.

• الفرضية الرئيسية السادسة:

- $H_0$ : لا يوجد فروق جوهرية لتحقيق ميزة تنافسية لوكالة الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT بالأغواط تعزى لمتغير الدخل عند مستوى الدلالة 5%.
- $H_1$ : يوجد فروق جوهرية لتحقيق ميزة تنافسية لوكالة الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT بالأغواط تعزى لمتغير الدخل عند مستوى الدلالة 5%.

**المطلب الثاني: تصميم و تنفيذ الدراسة**

**أولاً: مجتمع و عينة الدراسة**

يضم مجتمع الدراسة كل عملاء وكالة الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT بالأغواط، و تم إختيار عينة عشوائية مكونة من (100) عميل، تم توزيع الاستبيانات عليهم وتم استرجاع (85) استبيان أي ما يعادل نسبة 85%، وبلغ عدد الاستبيانات التي لم تسترجع 15 استبانة أي ما يعادل بنسبة 15%، أما فيما يخص الاستبيانات غير الصالحة للتحليل فتمثلت في (15) استبيانات، أي ما يعادل نسبة 15 %، والجدول أدناه يوضح توزيع عينة الدراسة.

**الجدول رقم (09): توزيع عينة الدراسة**

الإستبانات	الموزعة	المسترجعة	غير مسترجعة	غير الصالحة للتحليل	النهائي
العدد	100	85	15	15	70
النسبة %	%100	%85	%15	%15	%70

المصدر: من إعداد الطالبة

**ثانياً: أسلوب جمع البيانات الأولية**

تم الاعتماد في هذه الدراسة على طريقة الاستقصاء من خلال الاستبيان في جمع البيانات الأولية وتم تصميم الاستبيان وتقسيمه إلى قسمين كما يلي:

- **القسم الأول:** يحتوي على البيانات الشخصية للعملاء من حيث (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة، الدخل).

• **القسم الثاني:** يحتوي على المتغيرات المستقلة والمتمثلة في المهارات الشخصية لمقدم الخدمة، المهارات المعرفية لمقدم الخدمة، مهارات الاتصال والتفاوض لمقدم الخدمة، إدارة الوقت ومواجهة العملاء، و المتغير التابع تحقيق الميزة التنافسية.

- المتغير الأول: المهارات الشخصية لمقدم الخدمة (من 01 إلى 04)؛
- المتغير الثاني: المهارات المعرفية لمقدم الخدمة (من 05 إلى 08)؛
- المتغير الثالث: مهارات الاتصال والتفاوض لمقدم الخدمة (من 09 إلى 12)؛
- المتغير الرابع: إدارة الوقت ومواجهة ردود أفعال العملاء (من 13 إلى 16)؛
- المتغير التابع: المتمثل في تحقيق الميزة التنافسية و يشمل العبارات (17 إلى 24). (أنظر الملحق رقم 01)

كما تم استخدام مقياس ليكارت ذو ثلاث درجات لتقييم إجابات العملاء بحيث تم إعطاء رقم لكل درجة من المقياس من أجل تسهيل عملية معالجتها كآلي:

الجدول رقم (10): درجات سلم ليكارت الثلاثي

موافق	محايد	غير موافق
03	02	01

المصدر: من إعداد الطالبة

أما بالنسبة لكيفية تحديد اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات الاستبيان و طول كل فئة، قمنا بما يلي:

تحديد مسافة المجال وفق القانون التالي: ( درجة أعلى إستجابة - 1) / درجة أعلى إستجابة

بناء على ذلك يحسب طول الفئة كما يلي:  $0.66 = 3 / (1 - 3)$

أي أن طول الفئة يساوي ( 0.66)، و ذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (11): فئات أداة القياس

الإتجاه	الفئة
غير موافق	]1.66-1]
محايد	]2.32-1.66]
موافق	(3-2.32]

المصدر: من إعداد الطالبة

ثالثا: أساليب تحليل البيانات

تم الإستعانة ببرنامج SPSS 21.0 في عملية التفرغ في التحليل الإحصائي للبيانات و الرسومات البيانية

المختلفة وكذا إختبار فرضيات الدراسة، حيث اشتملت على الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) من أجل اختبار ثبات أداة الدراسة؛
- التكرارات و النسب المئوية، من أجل عرض خصائص العينة و معرفة مدى موافقة أفرادها على عبارات الاستبيان؛
- المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمعرفة اتجاهات إجابات أفراد العينة؛
- نموذج الانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع؛
- اختبار التباين الأحادي لمعرفة الفروقات الاحصائية بين ثلاث أو أكثر من العينات.

### المطلب الثالث: إختبار صدق و ثبات أداة الدراسة

- لإختبار صدق أداة الدراسة (الاستبيان)، أي معرفة فيما إذا كانت تقيس ما وضعت لأجله، تمّ إعداد الاستبيان الأولي و عرضه على الأستاذة المشرفة، ثم على مجموعة من الأساتذة المحكمين (أنظر الملحق رقم 02)، و قد تم تعديله بناء على تصويباتهم ليتم إخراجها في شكله النهائي.
- لقياس مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) من حيث الإتساق الداخلي لعبارتها، و مدى إستقرار و عدم تناقض تلك العبارات، بمعنى القدرة على الحصول على نفس النتائج في حالة ما إذا أعيد توزيعها على نفس العينة تحت نفس الظروف، فقد تم إستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) بالاستعانة ببرنامج SPSS 21.0 لقياس الثبات الداخلي. حيث تكون الأداة متماز بثبات مقبول إذا كان معامل ألفا كرونباخ أكبر من 0.60 (قريب من 1.00). و الجدول التالي يوضح ما تم الحصول عليه من نتائج:

الجدول رقم (12): نتائج إختبار معامل ألفا كرومباخ لمتغيرات الدراسة

المتغير	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
مجموع عبارات الإستبيان	24	0.922

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات ال SPSS 21.0 (أنظر الملحق رقم 03)

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل " ألفا كرونباخ " الكلي يساوي (0.922)، ومنه فأداة القياس تتمتع بالثبات و يمكن قبولها لأغراض التحليل، إذ أنها تجاوزت الحد الأدنى المعتمد في مثل هذه الدراسات (يتجاوز 0.6)، مما يعني إمكانية الاعتماد على الاستبيان في قياس المتغيرات المدروسة نظرا لقدرة على إعطاء نتائج متوافقة مع إجابات المستقصى منهم عبر الزمن مع توفر نفس الظروف، وبالتالي إمكانية تعميم نتائج الاستبيان على كل مجتمع الدراسة.

### المبحث الثالث: تحليل نتائج المحاور الرئيسية للإستبيان و إختبار الفرضيات

سنتطرق في هذا المبحث إلى تحليل نتائج الدراسة الميدانية، حيث سيحتوي على عرض للخصائص الشخصية لعينة الدراسة، و كذا عرض لنتائج دراسة المحاور المتعلقة بمتغيرات الدراسة، كما سنتعرض في هذا المبحث إلى اختبار الفرضيات للتعرف على دور البيع الشخصي في تحقيق ميزة تنافسية .

#### المطلب الأول: عرض خصائص عينة الدراسة

I. الجنس: من مجموع 70 استمارة تم معالجتها، تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

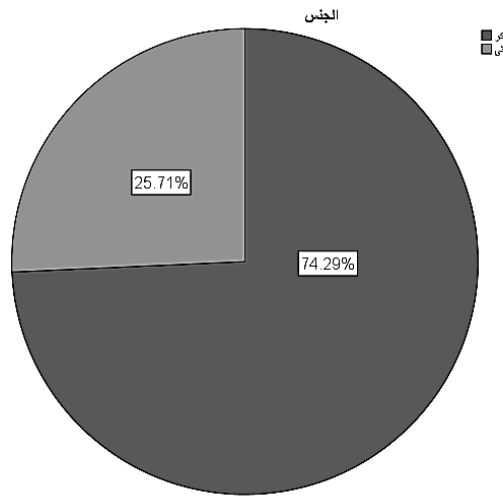
الجدول رقم (13): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	نسبة
ذكر	52	%74.3
أنثى	18	%25.7
المجموع	70	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات SPSS 21.0 (أنظر الملحق رقم 04)

يمكن توضيح نتائج الجدول أعلاه في الشكل التالي:

الشكل رقم (06) تركيبة عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 21.0 (أنظر الملحق رقم 04)

من خلال الجدول والشكل أعلاه نجد أن جنس الذكور ساهم بشكل أكبر في تشكيل أفراد العينة الإحصائية بنسبة %74.3، بينما الإناث تقدر نسبتهم في العينة بـ %25.7، وهذا الاختلاف طبيعي و يمكن إرجاعه إلى أن أغلب العملاء الذين يزورون وكالة شركة CAAT هم من جنس الذكور أكثر من الإناث.

II. السن: من مجموع 70 استمارة تم معالجتها، تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

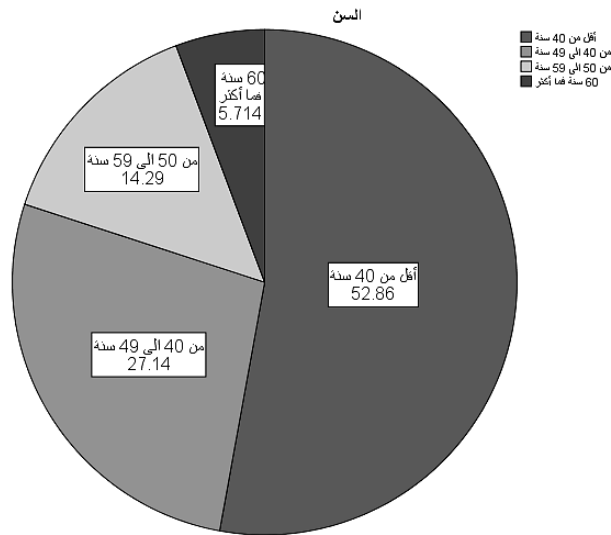
الجدول رقم (14): توزيع عينة الدراسة حسب السن

النسبة	التكرار	العمر
52.9%	37	أقل من 40 سنة
27.1%	19	من 40 إلى 49 سنة
14.3%	10	من 50 إلى 59 سنة
5.7%	4	من 60 فما أكثر
100%	70	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات SPSS 21.0 (أنظر الملحق رقم 04)

يمكن توضيح نتائج الجدول أعلاه في الشكل التالي:

الشكل رقم (07): تركيبة عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 21.0 (أنظر الملحق رقم 04)

من خلال الجدول والشكل أعلاه نجد أن الفئة العمرية الغالبة هي الذين أعمارهم أقل من 40 سنة وذلك بنسبة 52.9%، ثم تليها الفئة العمرية من 40 إلى 49 سنة بنسبة 27.1%، وتليها كل من فئة العملاء من 50 إلى 59 سنة بنسبة 14.3%، وفئة من 60 سنة فما أكثر سنة بنسبة 5.7%، وهذا راجع إلى أن أغلب العينة الاحصائية التي تم استجوابهم هي فئة الشباب.

III. المستوى التعليمي: من مجموع 70 استمارة تم معالجتها تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

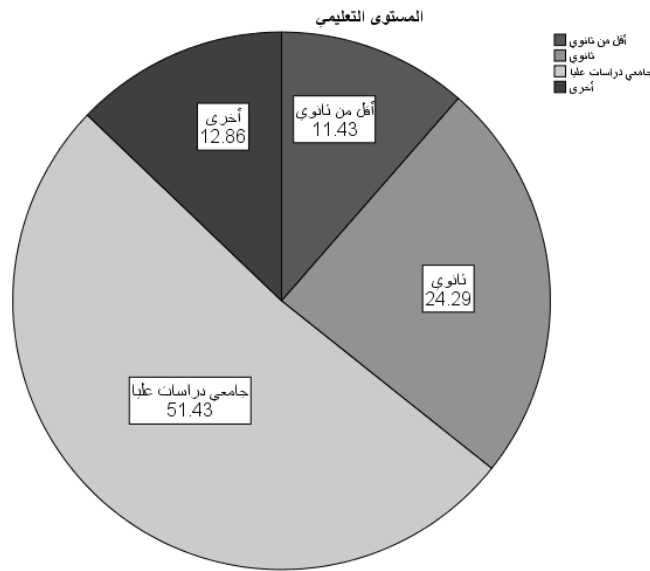
الجدول رقم (15): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	نسبة
أقل من ثانوي	08	11.4%
ثانوي	17	24.3%
جامعي/ دراسات عليا	36	51.4%
أخرى	09	12.9%
المجموع	70	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات SPSS 21.0 (أنظر الملحق رقم 04)

يمكن توضيح نتائج الجدول أعلاه في الشكل التالي:

الشكل رقم (08): تركيبة عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 21.0 (أنظر الملحق رقم 04)

من خلال الجدول والشكل أعلاه، نلاحظ أن المستوى التعليمي الذي غلب على أفراد العينة هو المستوى الجامعي دراسات عليا بنسبة 51.4% بنسبة متباعدة مع المستوى الثانوي بـ 24.3%، يليها من يمتلكون مستويات أخرى بنسبة 12.9%، تليها مستوى أقل من ثانوي بنسبة 11.4%، وبالتالي فإن معظم أفراد العينة ذوي مستوى تعليمي جيد و من حملة الشهادات وهذا ما يفيد دراستنا، فهذه الفئة تكون أكثر فهما لعبارات الاستبيان، و ذلك يساعد على جعل النتائج المتحصل عليها أكثر فعالية.

IV. الوظيفة: من مجموع 70 استمارة تم معالجتها، تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

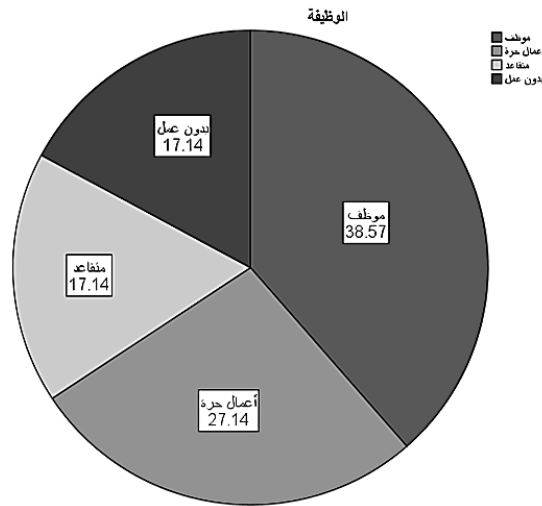
الجدول رقم (16): توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرار	نسبة
موظف	27	38.6%
أعمال حرة	19	27.1%
متقاعد	12	17.1%
بدون عمل	12	17.1%
المجموع	70	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات SPSS 21.0 (أنظر الملحق رقم 04)

يمكن توضيح نتائج الجدول أعلاه في الشكل التالي:

الشكل رقم (09): تركيبة عينة الدراسة حسب الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 21.0 (أنظر الملحق رقم 04)

من خلال الجدول والشكل أعلاه نجد أن فئة الموظفين احتلت المرتبة الأولى في تشكيل أفراد العينة الاحصائية، بحيث بلغ عددهم 27 موظف إذ تمثل نسبة 38.6% من الحجم الاجمالي للعينة، تليها فئة أعمال حرة، حيث بلغ عددهم 19 فرد أي بنسبة 27.1%، بينما فئة الطلاب والمتقاعدين جاءت متساوية النتائج بلغ عددهم 17 لكل فئة أي بنسبة 17.1% لكلا الفئتين. وهذا الأمر نتيجة منطقية لأن أغلب الأفراد الذين سيتعاملون مع الوكالة يفترض أن تكون لهم وظيفة (منتظمة أو أعمال حرة أو متقاعدين) لأن خدمات التأمين تتطلب ذلك.

V. الدخل : من مجموع 70 استمارة تم معالجتها، تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

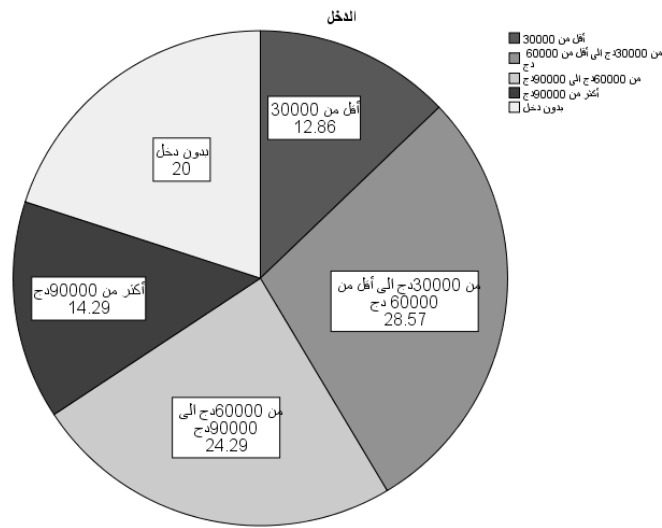
الجدول رقم (17) : توزيع العينة حسب الدخل

الدخل	التكرار	نسبة
أقل من 30000 دج	09	12.9%
من 30000 إلى أقل من 60000 دج	20	28.6%
من 60000 إلى 90000 دج	17	24.30%
أكثر من 90000 دج	10	14.30%
بدون دخل	14	20%
المجموع	70	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات SPSS 21.0 (أنظر الملحق رقم 04)

يمكن توضيح نتائج الجدول أعلاه في الشكل التالي:

الشكل رقم (10): تركيبة عينة الدراسة حسب الدخل



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 21.0 (أنظر الملحق رقم 04)

من خلال الجدول والشكل أعلاه نجد أن الذين دخلهم يتراوح بين 30000 إلى أقل من 60000 دج هي التي احتلت المرتبة الأولى بنسبة 28.6% بحيث بلغ عددهم 20، تليها في المرتبة الثانية فئة الدخل بين 60000 إلى 90000 دج بنسبة 24.30% حيث بلغ عددهم 17، وجاءت في المرتبة الثالثة فئة الذين هم بدون دخل حيث بلغت النسبة 20% حيث بلغ عددهم 14، تليها فئة الذين يتقاضون أكثر من 90000 دج بنسبة 14.30% حيث بلغ عددهم 10، وجاءت الفئة الأقل الذين دخلهم أقل من 30000 دج بنسبة 12.9% حيث بلغ عددهم 09. بناءً عليه، نلاحظ أن أغلب الأفراد المتعاملين مع الوكالة متوسطي الدخل ويمكنهم استخدام خدمات الوكالة المتنوعة.

### المطلب الثاني: نتائج متغيرات الدراسة

لإختبار مدى موافقة العملاء على محاور الاستبيان، تم إستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة على حدى حسب مقياس ليكارت ذو ثلاث درجات، و هذا ما توضحه الجداول التالية:

#### I. المهارات الشخصية لمقدم الخدمة:

الجدول رقم (18): إتجاه عبارات المحور الأول (المهارات الشخصية لمقدم الخدمة)

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إتجاه العبارة
01	يستقبل مقدم الخدمة بشركة CAAT جميع العملاء بأسلوب جيد	2.86	0.39	موافق
02	يتميز مقدم الخدمة بشركة CAAT بمظهر لائق	2.89	0.32	موافق
03	من الملاحظ أن مقدم الخدمة بشركة CAAT يؤدي عمله بطريقة منظمة	2.83	0.41	موافق
04	يملك مقدم الخدمة بشركة CAAT الثقة بالنفس عند تقديم الخدمات	2.22	0.45	محايد
	متوسط عبارات المحور الأول	2.70	0.383	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات SPSS 21.0 (أنظر الملحق رقم 05)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسط الحسابي الكلي لمحور المهارات الشخصية لمقدم الخدمة يقدر بـ 2.70 و الذي يقع في مجال موافق، حيث كانت العبارة 02 هي الأكثر موافقة بمتوسط حسابي قدره 2.89، وأقلها العبارة رقم 04 بإتجاه محايد و بمتوسط حسابي قدره 2.22. و تعدّ العبارة 04 هي الأقل تجانسا في إجابات المستقيمين بانحراف معياري قدره 0.45، أما العبارة 02 هي الأكثر تجانسا بانحراف معياري قدره 0.32. وعليه بناء على إجابات العملاء، من الإيجابي أن يوافق العملاء على وجود إستقبال جيد والتميز بالمظهر اللائق وهي أمور يلاحظها العميل لأول وهلة وتترك لديه إنطباع جيد وإرتياح وتشجيع لمواصلة خطوات الشراء أو الحصول على الخدمة، لكن من جهة أخرى يجب على شركة CAAT أن تحرص على تكوين مقدمي الخدمة بخصوص أسلوب التقديم لكي يحسن العميل بأن للموظف ثقة بالنفس ويعكس له كفاءته ولا يترك مجال لتردّد العميل في إقتناء الخدمة بسبب طريقة عرضها وضعف شخصية مقدمها.

II. المهارات المعرفية لمقدم الخدمة:

الجدول رقم (19): إتجاه عبارات المحور الثاني (المهارات المعرفية لمقدم الخدمة)

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الإحتراف المعياري	إتجاه العبارة
05	أسلوب مقدم الخدمة بشركة CAAT واضح في عرض المعلومات التي يطلبها العملاء	2.77	0.51	موافق
06	لدى مقدم الخدمة بشركة CAAT المعرفة الجيدة بخدمات الشركة	2.80	0.46	موافق
07	يلتزم مقدم الخدمة بشركة CAAT بالوعود التي يقدمها للعملاء	2.74	0.47	موافق
08	أسلوب مقدم الخدمة بشركة CAAT في تقديم الخدمة يجذب الإنتباه	2.30	0.57	محايد
	متوسط عبارات المحور الثاني	2.65	0.383	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات SPSS 21.0 (أنظر الملحق رقم 05)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسط الحسابي الكلي لمحور المهارات المعرفية لمقدم الخدمة يقدر بـ 2.65 ويقع في مجال موافق، حيث كانت العبارة 06 هي الأكثر موافقة بمتوسط حسابي قدره 2.80، و أقلها العبارة رقم 08 بإتجاه محايد و بمتوسط حسابي قدره 2.30. و تعدّ العبارة 06 الأكثر تجانسا بانحراف معياري قدره 0.46، أما العبارة 08 هي الأقل تجانسا في إجابات المستقصين بانحراف معياري قدره 0.57، أما. وعليه بناء على إجابات العملاء نستنتج أن شركة CAAT تمتلك طاقم موظفين يتميّزون بالكفاءة من خلال إلمامهم بخصائص الخدمات المقدّمة وهذا ما مكّنهم من تقديمها وعرضها بأسلوب واضح للعملاء، كما أنّ وفائهم بالوعود التي يقدمونها أكسب الشركة ثقة العميل، وتعد هذه العناصر كلها نقاط قوّة يجب على الشركة تدعيمها وتطويرها وكذا تحفيز مقدمو الخدمة لديها بالإستمرار في تقديم الأفضل دائما لعملائها ممّا يحقّق لها التميز. لكن من جهة أخرى يفتقر مقدمو الخدمة للأسلوب الجذاب في تقديمها، وهذا قد يؤثّر مع مرور الوقت على العملاء الحاليين ولن يفيد الشركة في جذب عملاء جدد، وعليه يجب على الشركة أن تحرص على تقديم التدعيم والتدريب اللازم و الكافي لهم في هذا المجال حتى لا تفقد ثقة عملائها.

### III. مهارات الإتصال والتفاوض لمقدم الخدمة:

الجدول رقم (20): إتجاه عبارات المحور الثالث (مهارات الإتصال والتفاوض لمقدم الخدمة)

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الإحتراف المعياري	إتجاه العبارة
09	يحرص مقدّم الخدمة بشركة CAAT لابقاء معلومات العملاء سرية	2.79	0.44	موافق
10	يسعى مقدّم الخدمة بشركة CAAT لايجاد الحلول المناسبة للعملاء أثناء عملية التفاوض	1.66	0.59	غير موافق
11	لدى مقدّم الخدمة بشركة CAAT أسلوب حوارى بسيط وشيق	2.81	0.42	موافق
12	طريقة المحادثة التي يستخدمها مقدّم الخدمة بشركة CAAT تجعلني أقتنع بما يقدمه لي من خدمات	2.71	0.54	موافق
متوسط عبارات المحور الثالث				
		2.49	0.393	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات SPSS 21.0 (أنظر الملحق رقم 05)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسط الحسابي الكلي لمحور مهارات الإتصال والتفاوض يقدر بـ 2.49 والذي يقع في مجال الموافقة، حيث كانت العبارة 11 هي الأكثر موافقة بمتوسط حسابي قدره 2.81، وأقلها العبارة رقم 10 بإتجاه غير موافق وبمتوسط حسابي قدره 1.66. وتعدّ العبارة 11 هي الأكثر تجانسا بانحراف معياري قدره 0.42، أمّا العبارة 10 هي الأقل تجانسا في إجابات المستقصين بانحراف معياري قدره 0.59. وعليه بناء على إجابات العملاء هناك نقاط مهمّة إيجابية وفي صالح الشركة تتمثّل في الأسلوب البسيط والمقنع المستخدم من طرف الموظفين، وهو ما سيجذب كل أنواع العملاء مهما كان مستواهم الفكري، لأن الأهم من الخدمة المميزة هو بساطة تقديمها وفهمها من طرف العميل. كما أنّ تميّزها بالحرص على سرية معلومات العملاء من النقاط المهمّة التي تجعلها تحقّق رضاهم كونها تعدّ من الأسس المهمة التي يستخدمونها للمفاضلة بين هذا النوع من المؤسسات المالية، لذا على الشركة المحافظة على هذه الميزات والتأكيد على الإستمرار في تقديمها بنفس الكفاءة والجديّة مع مرور الوقت. لكن من جهة أخرى، لوحظ عدم موافقة العملاء على قدرة مقدّمي الخدمة على ايجاد الحلول المناسبة لهم أثناء عملية التفاوض، وهذا الأمر يعتبر نقطة ضعف وتهديد يجب عليها تصحيحه وتكوين مقدّمي الخدمات في هذا الجانب للمحافظة على رضى عملائها وكسب عملاء جدد لا سيما في ظل المنافسة الحادة وتعدّد البدائل.

IV. إدارة الوقت ومواجهة ردود أفعال العملاء:

الجدول رقم (21): إتجاه عبارات المحور الرابع (إدارة الوقت ومواجهة ردود أفعال العملاء)

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إتجاه العبارة
13	يلتزم مقدّم الخدمة بشركة CAAT بمواقيت العمل	2.76	0.49	موافق
14	يخصّص مقدّم الخدمة بشركة CAAT وقت كافي لكل عميل	2.76	0.52	موافق
15	يحاول مقدّم الخدمة بشركة CAAT التقليل من وقت انتظار العملاء	2.74	0.55	موافق
16	يتعامل مقدّم الخدمة بشركة CAAT بجدية مع شكاوى العملاء ويسعى لتقديم الحلول المناسبة	2.31	0.57	محايد
<b>متوسط عبارات المحور الرابع</b>				
		<b>2.64</b>	<b>0.348</b>	<b>موافق</b>

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات SPSS 21.0 (أنظر الملحق رقم 05)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسط الحسابي لمحور إدارة الوقت ومواجهة ردود أفعال العملاء يقدر بـ 2.64 والذي يقع في مجال الموافقة، حيث كانت العبارتين 13 و 14 الأكثر موافقة بمتوسط حسابي قدره 2.76، وأقلها العبارة رقم 16 بإتجاه محايد و بمتوسط حسابي قدره 2.31. و تعدّ العبارة 13 هي الأكثر تجانسا بانحراف معياري قدره 0.49، أمّا العبارة 16 هي الأقل تجانسا في إجابات المستقصين بانحراف معياري قدره 0.57، لذا نلاحظ من خلال إجابات العملاء أنّ شركة CAAT تتميز بالتزام مقدّم الخدمة لديها بمواقيت العمل، كما يخصّصون وقت كافي لكل عميل والعمل على تقليل وقت إنتظاره قدر الإمكان، وتعدّ هذه النقاط خصائص إيجابية تساهم بشكل كبير في راحة العميل، حيث أنّ إدارة الوقت تعتبر من أهم المشاكل التي تعاني منها العديد من المؤسسات وسبب أساسي في فشلها وهذا يرجع إلى أنّ العميل بصفة عامة يفضل التزام الموظّفين في مكان العمل بالوقت، سواء وقت تقديم الخدمة أو وقت الإنتظار للحصول عليها. من جهة أخرى، على شركة CAAT أن تحرص على التعامل بجدية مع شكاوى العملاء وتقديم الحلول المناسبة لها، وهي نقطة تتوافق مع أجابة العملاء في العبارة 10، لذا على الشركة أن تعيد النظر في هذا الجانب لأنّها تعتبر نقطة تقصير من جانبها، وقد تتسبّب في فقدان ثقة العميل بخدماتها وشعوره بعدم إهتمامها بمشاغله، وهو ما سيدفعه للتوجّه للمنافسين، فإذا أرادت التميّز وشدّ إهتمام عملائها عليها بمعالجة هذا الأمر في أقرب الآجال.

V. الميزة التنافسية:

الجدول رقم (22): إتجاه عبارات المحور الخامس (الميزة التنافسية)

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الإحراف المعياري	إتجاه العبارة
17	طريقة العمل المنظمة في شركة CAAT تجعلني أكثر ارتياحا في التعامل معها مقارنة بالشركات المنافسة	2.76	0.55	موافق
18	المعاملة الجيدة لمقدم الخدمة بشركة CAAT تجعلها مميزة عن باقي الشركات المنافسة	2.74	0.55	موافق
19	إن كفاءة مقدم الخدمة بشركة CAAT في شرح وتقديم مختلف الخدمات تشعرني بأني اتخذت القرار الصحيح عند اختياري التعامل معها	2.71	0.59	موافق
20	إلتزام شركة CAAT بتحقيق وعودها للعملاء زاد من ثقتي في التعامل معها	1.65	0.62	غير موافق
21	إن محافظة مقدم الخدمة بشركة CAAT على سرية معلومات العملاء يشعرني بالأطمئنان في التعامل معه	2.79	0.50	موافق
22	مهارات مقدم الخدمة بشركة CAAT في إيجاد الحلول المناسبة لانشغالات العملاء تجعلها مميزة مقارنة بالمنافسين	2.71	0.61	موافق
23	إن اهتمام مقدم الخدمة بشركة CAAT بتنظيم الوقت بشكل عادل بين العملاء يشعرني بالرضا	2.79	0.53	موافق
24	إن تعامل مقدم الخدمة بشركة CAAT بجدية مع شكاوي العملاء يجعلها مميزة عن غيرها من الشركات	2.30	0.75	محايد
	متوسط عبارات المحور الخامس	2.55	0.411	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات SPSS 21.0 (أنظر الملحق رقم 05)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسط الحسابي الكلي لمحور الميزة التنافسية يقدر بـ 2.55 والذي يقع في مجال الموافقة، حيث كانت العبارتين 21 و 23 هما الأكثر موافقة بمتوسط حسابي قدره 2.79، وأقلها العبارة رقم 20 بإتجاه غير موافق و بمتوسط حسابي قدره 1.65. وتعدّ العبارة 21 هي الأكثر تجانسا بإحراف معياري قدره 0.50، أما العبارة 24 هي الأقل تجانسا بإحراف معياري قدره 0.75. وعليه بناءً على إجابات العملاء، هناك نقاط إيجابية عديدة تتّصف بها الشركة، وتعدّ نقاط قوّة تضمن من خلالها تميّزها عن المنافسين وتحقق بما رضا عملائها وكسب تعاملهم معها أطول فترة ممكنة في ظل التغيرات التنافسية الشرسة، ومن أهم تلك النقاط: محافظتها على سرّية معلومات العملاء وإدارتها الجيدة لعنصر الوقت، بالإضافة إلى طريقة العمل المنظمة والمعاملة الجيدة التي يحظى بها العملاء وأيضا كفاءة تقديم الخدمة كما يتوقّعها العملاء، وكلها نقاط على الشركة الحرص على إبقائها في نفس المستوى وتطويرها بما يتناسب مع حاجات ورغبات العملاء. لكن من جهة أخرى، يجب على شركة CAAT العمل بجدية لتحقيق وعودها للعملاء وكذلك إعطاء أهمية أكبر لشكاويهم وانتقاداتهم وإعتبارها تغذية عكسية لما تقدّمة من خدمات، وإستثمار تلك الشكاوي في تحسين النقائص والتخلي عن العيوب الموجودة، مما يحقق في الأخير رضى العملاء من جهة وتحقيق التميز للشركة من جهة أخرى.

### المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة

تم استخدام نموذج الإنحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضيات بين المتغير المستقل المتمثل في البيع الشخصي والمتغير التابع المتمثل في تحقيق ميزة تنافسية كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (23): إختبار فرضيات الدراسة

قيمة a	قيمة f	معامل التحديد R <sup>2</sup>	القيمة الإحتمالية Sig	معامل الإنحدار	المتغير التابع Y	المتغيرات المستقلة X <sub>1</sub> إلى X <sub>4</sub>
			0.382	0.148	الميزة التنافسية	المهارات الشخصية لمقدم الخدمة
			0.687	0.067-	الميزة التنافسية	المهارات المعرفية لمقدم الخدمة
			0.002	0.429	الميزة التنافسية	مهارات الاتصال والتفاوض لمقدم الخدمة
			0.024	0.395	الميزة التنافسية	إدارة الوقت ومواجهة ردود أفعال العملاء
0.221	15.91	0.495	<b>0.000</b>		الميزة التنافسية	البيع الشخصي

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات SPSS 21.0 (أنظر الملحق رقم 06)

X: محاور المتغير المستقل؛

Y: المتغير التابع؛

R<sup>2</sup>: معامل التحديد يعبر عن مقدار التغير في المتغير التابع (الميزة التنافسية) الذي يسببه المتغير المستقل (البيع الشخصي).

✓ معامل التحديد R<sup>2</sup>:

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معامل التحديد قيمته (0.495) أي نسبة 49.5%، وذلك يدل أن 49.5% فقط من التغير في الميزة التنافسية سببه البيع الشخصي.

من خلال الجدول أعلاه نستنتج ما يلي:

**I. الفرضية الرئيسية الأولى:**

نلاحظ أن القيمة الإحتمالية تساوي Sig = 0.000 هي أقل من  $\alpha=0.05$ ، و بالتالي تقبل الفرضية

البديلة H<sub>1</sub> و نرفض الفرضية H<sub>0</sub>. أي يوجد دور ذو دلالة إحصائية للبيع الشخصي في تحقيق ميزة تنافسية لوكالة الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT بالأغواط عند مستوى الدلالة 5%.

## II. الفرضيات الفرعية:

### • الفرضية الفرعية الأولى:

نلاحظ أن القيمة الإحتمالية تساوي  $Sig = 0.382$  هي أكبر من  $\alpha=0.05$ ، و بالتالي تقبل الفرضية  $H_0$  ونرفض الفرضية البديلة  $H_1$ . أي لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمهارات الشخصية لمقدم الخدمة في تحقيق ميزة تنافسية لوكالة الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT بالأغواط عند مستوى الدلالة 5%.

### • الفرضية الفرعية الثانية:

نلاحظ أن القيمة الإحتمالية تساوي  $Sig = 0.687$  هي أكبر من  $\alpha=0.05$ ، و بالتالي تقبل الفرضية  $H_0$  ونرفض الفرضية البديلة  $H_1$ . أي لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمهارات المعرفية لمقدم الخدمة في تحقيق ميزة تنافسية لوكالة الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT بالأغواط عند مستوى الدلالة 5%.

### • الفرضية الفرعية الثالثة:

نلاحظ أن القيمة الإحتمالية تساوي  $Sig = 0.002$  هي أقل من  $\alpha=0.05$ ، و بالتالي ترفض الفرضية  $H_0$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$ . أي يوجد دور ذو دلالة إحصائية لمهارات الإتصال والتفاوض لمقدم الخدمة في تحقيق ميزة تنافسية لوكالة الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT بالأغواط عند مستوى الدلالة 5%.

### • الفرضية الفرعية الرابعة:

نلاحظ أن القيمة الإحتمالية تساوي  $Sig = 0.024$  هي أقل من  $\alpha=0.05$ ، و بالتالي ترفض الفرضية  $H_0$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$ . أي يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإدارة الوقت ومواجهة ردود أفعال العملاء في تحقيق ميزة تنافسية لوكالة الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT بالأغواط عند مستوى الدلالة 5%.

### لل معادلة الإنحدار:

بناء على نتائج اختبار الفرضيات نستنتج معادلة الإنحدار الخطي المتعدد كالاتي: (أنظر الملحق رقم 07)

$$Y = 0.360 + 0.452 X 3 + 0.407 X 4$$

إن العامل الأكثر تأثير في معادلة الإنحدار المتعدد هو "مهارات الإتصال والتفاوض لمقدم الخدمة"، لذلك يجب على وكالة شركة CAAT التركيز على هذا العامل وتدعيمه، لأنه يعدّ من العناصر المهمة والأساسية لنجاح نشاط البيع الشخصي بصفة خاصة والترويج لخدمات الشركة وكذا جذب العملاء وتحقيق رضاهم بصفة عامه، مما يساهم بشكل فعّال في تميّزها عن المنافسين. و في نفس الوقت يجب على الشركة تدارك نقاط الضعف لديها والسعي بجديّة لتحسينها لكسب قاعدة عملاء أوسع من خلال تميّز خدماتها وطرق تقديمها بالأساليب المميّزة التي تعدّ عناصر مكتملة وضرورية بعد توفير الخدمة المميّزة.

### III. الفرضية الرئيسية الثانية:

لإختبار هذه الفرضية قمنا بإجراء إختبار t لعينتين مستقلتين (Independent t-test) كما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم (24): إختبار الفروق بين متوسط إجابات أفراد العينة وفقا لمتغير الجنس

المتغير	درجة الحرية	قيمة t	مستوى الدلالة Sig
الميزة التنافسية	68	0.860	0.393

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات SPSS 21.0 (أنظر الملحق رقم 08)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الإحتمالية تساوي  $Sig = 0.393$  هي أكبر من  $\alpha = 0.05$ ، وبالتالي تقبل الفرضية  $H_0$  و نرفض الفرضية البديلة  $H_1$ . أي لا يوجد فروق جوهرية لتحقيق ميزة تنافسية لوكالة الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT بالأغواط تعزى لمتغير الجنس عند مستوى الدلالة 5%.

### IV. الفرضية الرئيسية الثالثة و الرابعة و الخامسة:

من أجل إختبار هذه الفرضيات قمنا باستخدام إختبار تحليل التباين الأحادي الطرف (One-Way

ANOVA)، وكانت النتائج حسب الجدول الآتي:

الجدول رقم (25): إختبار تحليل التباين (ANOVA) للفروق بين متوسط إجابات أفراد العينة وفقا لمتغيرات

(السن، المستوى التعليمي، الوظيفة، الدخل)

العوامل	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة Sig
السن	بين المجموعات	0.816	03	0.272	1.652	0.186
	داخل المجموعات	10.862	66	0.165	-	
	المجموع	11.67	69	-	-	
المستوى التعليمي	بين المجموعات	1.009	03	0.336	2.082	0.111
	داخل المجموعات	10.668	66	0.162	-	
	المجموع	11.67	69	-	-	
الوظيفة	بين المجموعات	0.161	03	0.054	0.307	0.820
	داخل المجموعات	11.51	66	0.174	-	
	المجموع	11.67	69	-	-	
الدخل	بين المجموعات	1.088	04	0.272	1.669	0.168
	داخل المجموعات	10.590	65	0.163	-	
	المجموع	11.678	69	-	-	

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات SPSS 21.0 (أنظر الملحق رقم 08)

• الفرضية الرئيسية الثالثة:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الإحصائية تساوي  $Sig = 0.186$  هي أكبر من  $\alpha=0.05$ ، وبالتالي تقبل الفرضية  $H_0$  و نرفض الفرضية البديلة  $H_1$ . أي لا يوجد فروق جوهرية لتحقيق ميزة تنافسية لوكالة الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT بالأغواط تعزى لمتغير السن عند مستوى الدلالة 5%.

• الفرضية الرئيسية الرابعة:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الإحصائية تساوي  $Sig = 0.111$  هي أكبر من  $\alpha=0.05$ ، وبالتالي تقبل الفرضية  $H_0$  و نرفض الفرضية البديلة  $H_1$ . أي لا يوجد فروق جوهرية لتحقيق ميزة تنافسية لوكالة الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT بالأغواط تعزى لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى الدلالة 5%.

• الفرضية الرئيسية الخامسة:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الإحصائية تساوي  $Sig = 0.820$  هي أكبر من  $\alpha=0.05$ ، وبالتالي تقبل الفرضية  $H_0$  و نرفض الفرضية البديلة  $H_1$ . أي لا يوجد فروق جوهرية لتحقيق ميزة تنافسية لوكالة الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT بالأغواط تعزى لمتغير الوظيفة عند مستوى الدلالة 5%.

• الفرضية الرئيسية السادسة:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الإحصائية تساوي  $Sig = 0.168$  هي أكبر من  $\alpha=0.05$ ، وبالتالي تقبل الفرضية  $H_0$  و نرفض الفرضية البديلة  $H_1$ . أي لا يوجد فروق جوهرية لتحقيق ميزة تنافسية لوكالة الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT بالأغواط تعزى لمتغير الدخل عند مستوى الدلالة 5%.

## خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تطرقنا للجانب التطبيقي من الدراسة، حيث حاولنا إسقاط الجزء النظري على المؤسسة محل الدراسة وهي وكالة الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT بالأغواط، وقد قمنا بمعالجة البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.21، ثم قمنا باختبار الفرضيات وتحليل النتائج المتحصل عليها، حيث توصلنا إلى إثبات صحة الفرضيات المطروحة، والمتمثلة في وجود دور ذو دلالة احصائية للبيع الشخصي كمتغير مستقل للدراسة في تحقيق ميزة تنافسية لوكالة الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT بالأغواط الذي يمثل المتغير التابع في هذه الدراسة، كما أننا لم نجد فروق في اتجاهات أفراد عينة الدراسة في تحقيق ميزة تنافسية تعزى للمتغيرات الديموغرافية. لذا يجب على وكالة الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT بالأغواط أن تولي أهمية كبيرة لقوى البيع الخاصة بها أي مقدمو الخدمة العاملون لديها لما لهم من أهمية كبيرة في تحقيق ميزة تنافسية، مع الحرص على تقوية نقاط الضعف لديها حتى تحافظ على المكانة التي حققتها في ظل المنافسة الحادة التي يشهدها قطاع التأمينات في الجزائر.

خاتمة

## خاتمة

بناء على ما تمّ التعرّض له في هذه الدراسة، يمكننا القول بأن البيع الشخصي يعتبر بمثابة تقنية ترويجية تتبناها المؤسسة يتم من خلالها تعيين قوى بيع يقومون بالبحث عن العملاء واقامة علاقات جيدة ومتينة وإجراء عمليات اتصالية معهم قصد عرض خدمات المؤسسة ومنتجاتها عليهم ومحاولة إقناعهم باقتنائها وشرائها.

يجب على المؤسسة أن تقوم باختيار قوى بيعية ذوي كفاءة ومهارات عالية لتحقيق أهدافها بأعلى مستوى ممكن قياسا بالمنافسين والمحافظة على هذا المستوى لوقت طويل، واختيار أفضل البدائل لتحسين أدائها والتي تتماشى مع ما تتطلبه ساحة المنافسة، في حين أن الابتكار و الابداع مطلبين مهمين لتعزيز موقع المؤسسة في السوق وتحقيق التميز في أدائها لخدماتها.

فمن خلال ما تطرقنا اليه في دراستنا لدور البيع الشخصي في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة تعرفنا على أهم العناصر و المضامين التي ساعدت في تعزيز هذه الدراسة سواء بشقها النظري أو التطبيقي، حيث جاءت هذه الدراسة لتبين مدى أهمية البيع الشخصي بالنسبة للمؤسسة وكذلك بالنسبة للعميل وكيف أن التميز في تقديم الخدمة من خلال قوى البيع ذوي الكفاءة و المهارة العالية في المؤسسة من شأنه أن يرفع بالمؤسسة الى اعلى مراتب التنافس وكذلك مصادر الميزة التنافسية كالاتكار والجودة يساهمون في تحقيق المؤسسة لمركز تنافسي جيد وبالتالي الاستمرار والتطور.

وفي هذه الدراسة قمنا بإسقاط المفاهيم النظرية على احدى شركات التأمين الجزائرية ألا وهي الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT بصفة عامة و وكالة الشركة بالأغواط بصفة خاصة والتي تحتل المكانة الثانية في سوق التأمينات الجزائرية وقد تم تناول دور البيع الشخصي في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة في هذه الدراسة.

من هذا المنطلق يمكن تقسيم نتائج الدراسة إلى ما يلي:

### أولاً- نتائج الدراسة:

I- نتائج الدراسة النظرية: من خلال ما تم تقديمه في الجانب النظري من الدراسة يمكن استخلاص ما يلي:

- يعتبر البيع الشخصي أحد أدوات الإتصال التسويقي الفعال التي تعتمد عليها المؤسسة والتي تهدف الى جذب العملاء واقناعهم بالشراء " شراء السلع والخدمات"؛
- هناك عدة مزايا وعيوب للبيع الشخصي؛
- قوى البيع هم مجموعة من أشخاص تجاريون مكلفين بالاتصالات الشخصية مع العملاء الحاليين أو المحتملين؛
- قوى البيع لهم دور مهم في تحرك النشاط التجاري للمؤسسة؛
- يختلف تصنيف قوى البيع وتحديد أنواعهم وذلك تبعاً للزاوية التي يتم من خلالها يتم النظر الى رجل المبيعات وطبيعة النشاط الذي يمارسه؛
- ينصب جزء كبير من أنشطة قوى البيع على توصيل ونقل المعلومات عن المؤسسة وخدماتها الى الزبائن الحاليين أو المرتقبين؛
- هناك عدة مهارات يجب أن تتوفر في قوى البيع حتى يكون هناك إبداع و ابتكار وتقدّم في الأداء مثل المعرفة والخبرة، التفاوض و الإتصال الفعال؛

## خاتمة

- تدريب قوى البيع من الأدوات المساعدة في تحسين المهارات البيعية شرط أن يكون محتوى النشاط التدريبي فعال بالشكل الذي يكون له نتائج ايجابية؛
- يتحكم في تدريب قوى البيع عدة عوامل مثل الأحقية في التدريب ومكان وزمان التدريب وطرق التدريب؛
- تعتبر الميزة التنافسية بمثابة مركز متميز تحققه المؤسسة عن منافسيها يساعدها في جذب العملاء اليها ويصعب تقليدها من طرف المنافسين،
- تعد الميزة التنافسية أداة لمواجهة التحدي الذي ينتظر المؤسسة من المؤسسات المنافسة من نفس القطاع؛
- استراتيجيات التنافس هي مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي الى تحقيق ميزة تنافسية متواصلة ومستمرة على المنافسين؛
- لقياس تنافسية المؤسسة يتم الاعتماد على مجموعة من المؤشرات تتمثل في الربحية والإنتاجية والحصة السوقية.

## II- نتائج الدراسة الميدانية: من خلال الدراسة الميدانية تم التوصل إلى عدة نتائج حول وكالة الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT بالأغواط، نذكر البعض منها كما يلي:

- تسعى وكالة الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT بالأغواط من خلال البيع الشخصي التقرب من العملاء بخدماتها وأسلوبها من خلال قوى البيع لضمان الإقبال عليها لاسيما في ظل المنافسة الشديدة التي يشهدها قطاع التأمينات، كما تساهم قوى البيع بشكل فعال في تعزيز الميزة التنافسية؛
- تولي وكالة الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT بالأغواط التدريب والتكوين الشخصي لمقدم الخدمة أهمية كبيرة لأنه من العوامل الأساسية التي تجذب انتباه العملاء وتزيد من ثقتهم بالوكالة والشركة الأم ككل؛
- تعتمد وكالة الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT بالأغواط في تكوين مستخدميها وفقا للبرنامج المسطر من قبل الشركة الأم ويوجد نوعان تكوين داخلي وتكون خارجي؛
- تستخدم وكالة الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT بالأغواط في تحفيز مستخدميها نوعين من الحوافز وهما الحوافز المادية والحوافز المعنوية؛
- وكالة الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT بالأغواط لا تستخدم في تعاملها مع عملائها الإيميل تتعامل معهم فقط بحضورهم الشخصي أو عن طريق الهاتف فقط؛
- على العموم الشكل الخارجي لوكالة الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT بالأغواط ومقدم الخدمة يتميز بالقبول والمظهر اللائق؛
- يوافق العملاء على تميز مقدم الخدمة بالمظهر اللائق والأسلوب الجيد في الإستقبال؛
- لدى العملاء انطباعات ايجابية حول مقدم الخدمة بوكالة الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT بالأغواط من ناحية الوضوح في عرض المعلومات التي يطلبونها والالتزام بالوعود والمعرفة الجيدة بخدمات الشركة؛

## خاتمة

- يوافق العملاء على أن الأسلوب المستخدم من قبل مقدم الخدمة بوكالة الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT بالأغواط لمحاورهم أسلوب بسيط وشيق وطريقة المحادثة تجعلهم يقتنعون بالخدمات المقدمة،
- يوافق العملاء على أن مقدم الخدمة بوكالة الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT بالأغواط يحاول التقليل من وقت انتظار العميل ويلتزم بمواقيت العمل؛
- يوجد موافقة من طرف العملاء على أن مقدم الخدمة بوكالة الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT بالأغواط يحرص على سرية المعلومات ويوافقون أيضا على أن طريقة العمل بهذه الشركة منظمة وتجعلهم أكثر ارتياحا.

### ثانيا- التوصيات و الإقتراحات:

- على ضوء النتائج المستخلصة من هذه الدراسة، سنحاول أن نقدم بعض التوصيات و المقترحات على النحو التالي:
- يجب على وكالة الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT بالأغواط أن تراجع هيكلها التنظيمي وتضيف قسم خاص بالتسويق؛
- على المسؤولين تدعيم المؤسسة بمعدات وأجهزة متطورة تساهم بشكل أكبر في تقليص الوقت والتكلفة والجهد؛
- ضرورة اتباع أساليب علمية في إختيار قوى البيع وذلك للاستفادة من الطاقات الكامنة لديهم عن طريق الاستغلال الامثل لمهاراتهم ومراقبة الأداء وتقييمه عن طريق برامج التدريب المناسبة لترميم مهاراتهم البيعية؛
- يجب على وكالة شركة CAAT بالأغواط أن تحرص على تكوين مقدّمي الخدمة بخصوص أسلوب التقديم لكي يحسّ العميل بأن للموظّف ثقة بالنفس ويعكس له كفاءته؛
- إنّ نقص قدرة مقدّمي الخدمة على إيجاد الحلول المناسبة للعملاء أثناء عملية التفاوض وعدم التعامل بجدية مع شكاوى العملاء، يعتبر نقطة ضعف وتهديد يجب على الشركة تداركها وتكوين مقدّمي الخدمات في هذا الجانب للمحافظة على رضی عملائها وكسب عملاء جدد لا سيما في ظل المنافسة الحادة وتعدّد البدائل؛
- توسيع علاقات الشركة جيدة مع وسائل الإعلام كالإذاعة والصحافة من أجل الترويج للخدمات التأمينية التي تقدّمها الشركة وكسب عملاء جدد؛
- الاعتماد على الابتكار في تقديم الخدمات التأمينية من أجل كسب أكبر عدد ممكن من العملاء؛
- جبذا لو تقوم الوكالة بفتح مكتب خاص باستقبال العملاء يعني تقديم معلومات عن الشركة و الوكالات وشرح مختلف الخدمات التأمينية المقدمة والإجابة على الاستفسارات؛
- يجب على الوكالة أن يكون لها نشاط في مواقع التواصل الإجتماعي لأن ذلك أصبح من الضروريات في وقتنا الحاضر؛
- يجب على وكالة الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT أن تكتف من نشاطاتها التحفيزية لموظفيها مثل الترقيات والعلاوات.

### ثالثاً- آفاق الدراسة:

بناءً على دراستنا للموضوع تبين لنا أنه يتضمن جوانب عديدة يمكن أن تشكّل مجالاً لبحوث أخرى لذلك سنحاول اقتراح المواضيع التالية تكمل موضوع الدراسة ونفتح المجال للبحوث والدراسات المستقبلية:

- دور البيع الشخصي في تحقيق رضا العملاء؛
- أثر البيع الشخصي على الأداء التسويقي؛
- دور البيع الشخصي في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة؛
- دور المزيج الترويجي في تحقيق ميزة تنافسية.

# قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

I. الكتب:

1. اسماعيل يحيى التكريتي، محاسبة التكاليف المتقدمة، الطبعة الثانية، دار حامد للنشر والتوزيع، الاردن، 2008؛
2. ثامر البكري، الاتصالات التسويقية و الترويج، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006؛
3. جمال الدين مرسي و مصطفى محمود ابو بكر و طارق رشدي حبة، التفكير الاستراتيجي منهج تطبيقي، الدار الجامعية، مصر، 2000؛
4. دافيل راتشمان، ترجمة رفاعي محم رفاعي وسيد احمد المتعال، الادارة المعاصرة، دار المريخ للنشر، السعودية، 2001؛
5. رضا عبد السلام، مكانة مصر والدول العربية في المؤشرات العالمية، دار الاسلام، مصر، 2004؛
6. زياد مُجَّد الشerman و عبد الغفور عبد السلام، مبادئ التسويق، ط 1، دار صنعاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009؛
7. سيد سالم عرفة، ادارة المبيعات والبيع الشخصي، الطبعة الاولى، دار الراية للنشر و التوزيع، عمان الاردن، 2009؛
8. شارلز وجاith جونر، ترجمة رفاعي مُجَّد رفاعي و سيد احمد المتعال، الادارة الاستراتيجية مدخل كامل، دار المريخ للنشر، السعودية، 2001؛
9. صلاح الدين عبد الباقي، الإتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر والتوزيع، مصر، 2002؛
10. عاصم كمال عبد الحميد، مهارات التفاوض وقت البيع، دون طبعة، المعهد المصرفي، مصر، 2002؛
11. عز الدين علي سويسي و نعمة عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، الطبعة العربية الاولى، دار الأيام للنشر و التوزيع، الأردن، 2015؛
12. علي زكي نصار و خيرية احمد فطوم و ابراهيم أبو دلوم، الميزة التنافسية والتخطيط الإستراتيجي في جودة الأعمال، الطبعة الأولى، الأن ناشرون وموزعون، الاردن، 2018؛
13. علي عبد الرضا الجياشي، إدارة المبيعات، الطبعة الاولى، دار المؤلف، عمان، 2003؛
14. علي عبد الرضا الجياشي، إدارة المبيعات، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003؛
15. علي فلاح الزعبي، إدارة المبيعات، الطبعة الاولى، دار اليازوري للنشر، عمان، 2009؛
16. فريد كورتل ، الاتصال التسويقي، دار كنوز المعرفة، الطبعة الأولى، عمان، 2010؛
17. مُجَّد الباشا و مُجَّد رسلان الجيوسي و نظمي شحادة و رياض الحلبي، مبادئ التسويق الحديث، الطبعة الاولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000؛
18. مُجَّد الصيرفي، البيع الشخصي ، الطبعة العربية الثانية ، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2002؛

## قائمة المراجع

19. مُجَّد رياض البندقجي، التسويق وادارة اعمال المبيعات، الطبعة الثانية، المركز العربي للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 199؛
20. مُجَّد عبده حافظ، المزيج الترويجي البيع المباشر والدعاية، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2009؛
21. مُجَّد عبيدات و هاني الضمور و شفيق حداد، إدارة المبيعات والبيع الشخصي ،الطبعة السادسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009؛
22. مصطفى محمود ابو بكر، أخصائي البيع الناجح، الطبعة الاولى، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2002؛
23. مهدي حسن زويلف، ادارة الأفراد مدخل كمي، دار مجلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثالثة، 1998؛
24. نبيلة ميمون، البيع الشخصي وخدمة العملاء في المؤسسة الاقتصادية، الطبعة الأولى، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2014؛
25. نعيم ابراهيم الظاهر، الادارة الاستراتيجية: المفهوم- الأهمية- التحديات، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث، الاردن، 2009؛
26. نihal فريد مصطفى وجلال العبد، ادارة اللوجستيات، الطبعة الاولى، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2003؛
27. هاني حامد الضمور، طرق التوزيع، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر، الاردن، 2000؛
28. هشام حرير و بوشمال عبد الرحمان، التسويق كمدخل إستراتيجي لتحسين الميزة التنافسية للمؤسسة، ط1، مكتبة الوفاء القانونية، مصر، 2014.

## II. الأطروحات والرسائل الجامعية:

29. جبار بوكثير، قوة البيع في المؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير، علوم اقتصادية، المركز الجامعي العربي بن مهدي، الجزائر، 2006/2007؛
30. صليحة الرقاد، تقييم جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة حاج لخضر، الجزائر، 2007-200؛
31. فاطنة بن ساعد، الاعلانات ودورها في خلق أداء تسويقي فعال، أطروحة دكتوراه، تخصص تسويق، جامعة الجيلالي اليابس، سيدي بلعباس الجزائر، سنة 2014/2015؛
32. ليدية عشو، واقع وأهمية قوة البيع في المؤسسة الخدمية، رسالة ماجستير، علوم تجارية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2011/201؛
33. مُجَّد جواد عبد الخالق الفراء، تقييم مستوى رضا العملاء عن أداء رجال بيع شركات الأدوية الوطنية في سوق قطاع غزة، رسالة ماجستير في ادارة الأعمال، الجامعة الاسلامية، فلسطين، 2007.

### III. المجلات العلمية:

34. أسماء طيبي، تأثير البيع الشخصي على اتخاذ قرار الشراء – حالة المنتجات الكهرومنزلية بالجزائر-، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 7، العدد 2، الجزائر، 2019؛
35. جبار بوكثير، القوى البيعية في المؤسسة الاقتصادية – الأهمية والأهداف-، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 4، العدد 06، الجزائر، 2011؛
36. حكيم بن حسان، دور ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية –دراسة حالة مؤسسة موبيليس بالجزائر-، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 4، العدد 3، الجزائر، 2010؛
37. خالد بوعزة، خصائص و مميزات رجل البيع في ظل بيئة الأعمال المعاصرة –دراسة تحليلية-، مجلة الابتكار والتسويق، المجلد 7، العدد 01، الجزائر، 2020؛
38. سناء حسن حلو، دور البيع الشخصي في تحقيق أهداف التسويق الاستراتيجية –بحث تطبيقي في الشركة العامة للصناعات الكهربائية-، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 22، بغداد، 2009؛
39. عفاف خويلد، فعالية البيع الشخصي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة الوادي، المجلد 5، العدد 1، الجزائر، 2012.
40. وسيلة بن سعد، القدرة التنافسية كألية استراتيجية لتحسين أداء المنظمات – تجربة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 13، العدد 15، جامعة جيلالي لباس سيدي بلعباس، الجزائر، 2017؛

### IV. المواقع الإلكترونية

41. الموقع الإلكتروني للشركة الجزائرية للتأمينات CAAT (www.CAAT.dz).

### ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

#### I- Les Ouvrages:

42. Alfred Zeyl et Armand Dayan, Force De Vente –Direction-Gestion-Organisation, 3eme Edition, édition d'Organisation, Paris, 2003;
43. Claude Demeure, Marketing, 4 edition, edition dalloz, paris, 2003;
44. Dirk Bosenberg et Heinz METZEN, Le Lean Management, Les Editions D'organisation, Paris, 1994 ;
45. Michael Porter, L'avantage Concurrentiel, Dunod, paris, 1998;
46. Philip kotler et Bemard Dubois, Marketing Managment, 12 edition, New jersey. Education ,2006;
47. Yves Chirouze, le Marketing, Tome2, edition OPU, Paris, 1990;

#### I. Les Revue:

48. Aicha Amri, The Impact of Personal Selling on Customer Purchasing Behavior – Case Study of The Mobile Operator Mobilis-, Vol 12, N:2, Algeria, 2021

الملاحق

جامعة عمّار ثليجي الأغواط  
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم التجارية  
تخصص: تسويق خدمات



العميل(ة) المحترم(ة): تحية طيبة و بعد،

في إطار التحضير لمذكرة الماستر تخصص تسويق الخدمات، تحت عنوان "دور البيع الشخصي في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة -دراسة ميدانية على عينة من عملاء شركة CAAT للتأمين بمدينة الأغواط-"، يشرفنا أن نتقدم لسيادتكم بهذا الإستبيان، ويرجى التكرم بالإجابة على الأسئلة بوضع الإشارة في الخانة التي تتفق مع رأيكم.  
علماً بأن إجاباتكم ستعامل لغايات البحث العلمي فقط، شاكرين لكم جهودكم وحسن تعاونكم.



تحت إشراف الأستاذة:  
د.قورين خديجة

من إعداد الطالبة:  
بن عامر حنان

## الملاحق

ضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

### القسم الأول: المعلومات الشخصية

1- الجنس:

ذكر  أنثى

2- السن:

أقل من 40 سنة  من 40 إلى 49 سنة  
 من 50 إلى 59 سنة  60 سنة فأكثر

3- المستوى التعليمي:

أقل من ثانوي  ثانوي  جامعي/دراسات عليا  أخرى

4- الوظيفة:

موظف  أعمال حرة  متقاعد  بدون عمل

5- الدخل:

أقل من 30000 دج  من 30000 دج إلى أقل من 60000 دج  
 من 60000 دج إلى 90000 دج  أكثر من 90000 دج  بدون دخل

### القسم الثاني: محاور الإستبيان

رقم العبارة	العبارة	موافق	محايد	غير موافق
	المهارات الشخصية لمقدم الخدمة			
1	يستقبل مقدم الخدمة بشركة CAAT جميع العملاء بأسلوب جيد.			
2	يتميز مقدم الخدمة بشركة CAAT بمظهر لائق وحسن.			
3	من الملاحظ أنّ مقدم الخدمة بشركة CAAT يؤدي عمله بطريقة منظمة.			
4	يمتلك مقدم الخدمة بشركة CAAT الثقة بالنفس عند تقديم الخدمات.			
	المهارات المعرفية لمقدم الخدمة			
5	أسلوب مقدم الخدمة بشركة CAAT سهل و واضح في عرض المعلومات التي يطلبها العملاء.			
6	لدى مقدم الخدمة بشركة CAAT المعرفة الجيدة بخدمات الشركة.			
7	يلتزم مقدم الخدمة بشركة CAAT بالوعود التي يقدمها للعملاء.			
8	أسلوب مقدم الخدمة بشركة CAAT في تقديم الخدمة يجذب الإنتباه.			

## الملاحق

مهارات الإتصال والتفاوض لمقدم الخدمة			
9			يحرص مقدم الخدمة بشركة CAAT لإبقاء معلومات العملاء سرية.
10			يسعى مقدم الخدمة بشركة CAAT لإيجاد الحلول المناسبة للعملاء أثناء عملية التفاوض.
11			لدى مقدم الخدمة بشركة CAAT أسلوب حوار بسيط و شيق.
12			طريقة المحادثة التي يستخدمها مقدم الخدمة بشركة CAAT تجعلني أقتنع بما يقدمه لي من خدمات.
إدارة الوقت ومواجهة ردود أفعال العملاء			
13			يلتزم مقدم الخدمة بشركة CAAT بمواقيت العمل.
14			يخصّص مقدم الخدمة بشركة CAAT وقت كافي لكل عميل.
15			يحاول مقدم الخدمة بشركة CAAT التقليل من وقت إنتظار العملاء.
16			يتعامل مقدم الخدمة بشركة CAAT بجديّة مع شكاوى العملاء ويسعى لتقديم الحلول المناسبة.
الميزة التنافسية			
17			طريقة العمل المنظّمة في شركة CAAT تجعلني أكثر إرتياح في التعامل معها مقارنة بالشركات المنافسة.
18			المعاملة الجيدة لمقدم الخدمة بشركة CAAT تجعلها مميّزة عن باقي الشركات المنافسة.
19			إن كفاءة مقدم الخدمة بشركة CAAT في شرح وتقديم مختلف الخدمات تشعرني بأني اتخذت القرار الصحيح عند إختياري التعامل معها.
20			إلتزام الشركة بتحقيق وعودها للعملاء زاد من ثقتي في التعامل معها.
21			إنّ محافظة مقدم الخدمة بشركة CAAT على سرية معلومات العملاء يشعرني بالراحة في التعامل معه.
22			مهارات مقدم الخدمة بشركة CAAT في إيجاد الحلول المناسبة لانشغالات العملاء تجعلها مميزة مقارنة بالمنافسين.
23			إن إهتمام مقدم الخدمة بشركة CAAT بتنظيم الوقت بشكل عادل بين العملاء يشعرني بالرضا.
24			إنّ تعامل مقدم الخدمة بشركة CAAT بجديّة مع شكاوى العملاء يجعلها مميزة عن غيرها من الشركات.

في الأخير تقبلوا شكرنا وتقديرنا على تعاونكم وتخصيص جزء من وقتكم للإجابة.

## الملاحق

الملحق رقم (02): قائمة الأساتذة المحكمين للإستبيان

إسم الأستاذ	الجامعة
أ.د. التاوتي عبد العليم	كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة الأغواط
د. الرق زينب	كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة الأغواط

الملحق رقم(03): مخرجات برنامج SPSS.21 الإختبارات الإحصائية لثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ

### Echelle : TOUTES LES VARIABLES

#### Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	70	100,0
Exclus <sup>a</sup>	2	2
Total	70	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.922	24

## الملاحق

الملحق رقم (04): مخرجات برنامج SPSS.21 حول خصائص عينة الدراسة

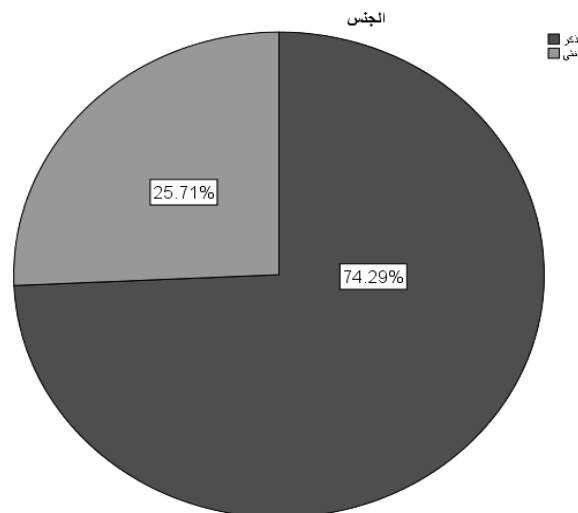
### Frequencies

#### Statistics

الجنس		
N	Valid	70
	Missing	2

#### الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ذكر	52	74.3	74.3	74.3
Valid انثى	18	25.7	25.7	100.0
Total	70	100.0	100.0	



## الملاحق

### Frequencies

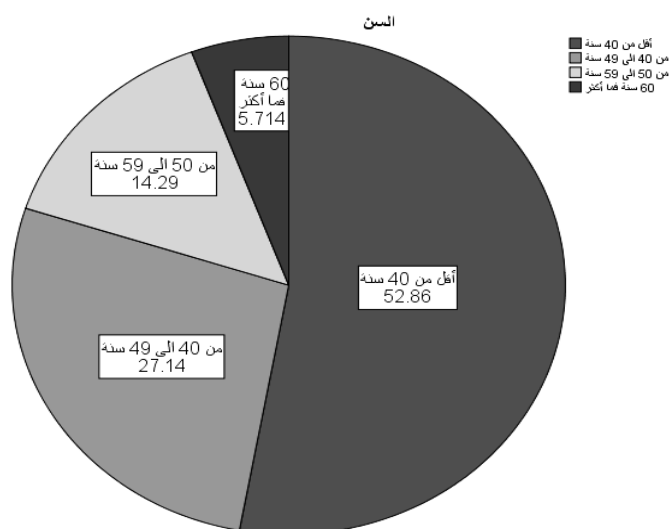
#### Statistics

السن

N	Valid	70
	Missing	0

السن

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من 40 سنة	37	52.9	52.9	52.9
من 40 الى 49 سنة	19	27.1	27.1	80.0
من 50 الى 59 سنة	10	14.3	14.3	94.3
60 سنة فما أكثر	4	5.7	5.7	100.0
Total	70	100.0	100.0	



Frequencies

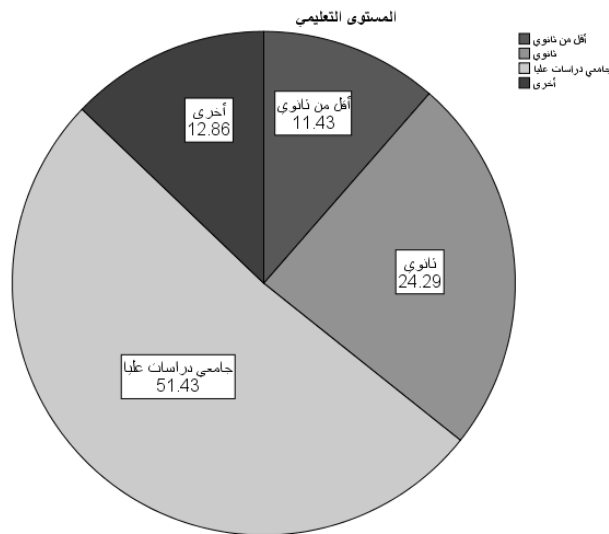
Statistics

المستوى التعليمي

N	Valid	70
	Missing	0

المستوى التعليمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من ثانوي	8	11.4	11.4	11.4
ثانوي	17	24.3	24.3	35.7
جامعي دراسات عليا	36	51.4	51.4	87.1
أخرى	9	12.9	12.9	100.0
Total	70	100.0	100.0	



# الملاحق

## Frequencies

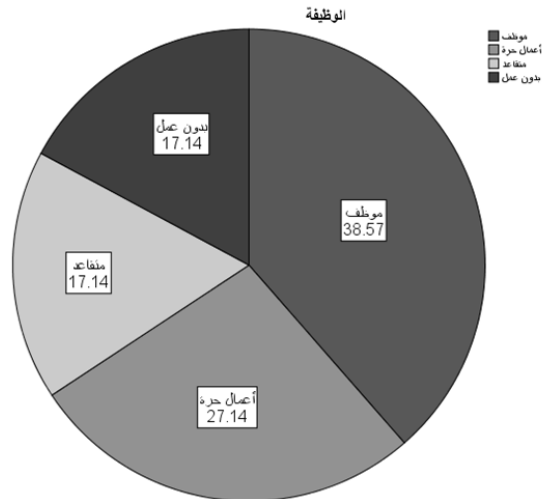
### Statistics

الوظيفة

N	Valid	70
	Missing	0

## الوظيفة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موظف	27	38.6	38.6	38.6
أعمال حرة	19	27.1	27.1	65.7
Valid متقاعد	12	17.1	17.1	82.9
بدون عمل	12	17.1	17.1	100.0
Total	70	100.0	100.0	



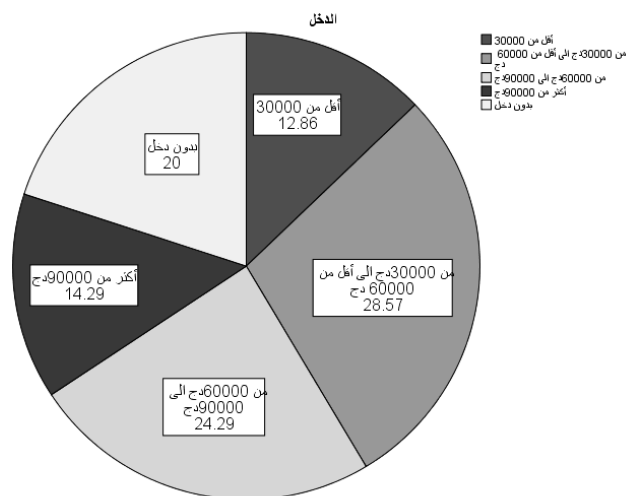
Frequencies

Statistics  
الدخل

N	Valid	70
	Missing	0

الدخل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من 30000	9	12.9	12.9	12.9
من 30000 دج الى أقل من 60000 دج	20	28.6	28.6	41.4
Valid من 60000 دج الى 90000 دج	17	24.3	24.3	65.7
أكثر من 90000 دج	10	14.3	14.3	80.0
بدون دخل	14	20.0	20.0	100.0
Total	70	100.0	100.0	



## الملاحق

الملحق رقم (05): الإحصاءات الوصفية لعبارات الإستبيان

### Descriptives

#### Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
جميع CAAT بشركة الخدمة مقدم يستقبل جيد بأسلوب العملاء	70	2.86	.391
لائق بمظهر CAAT بشركة الخدمة مقدم يتميز	70	2.89	.320
CAAT بشركة الخدمة مقدم أن الملاحظ من منظمة بطريقة عمله يؤدي	70	2.83	.416
بالنفس الثقة CAAT بشركة الخدمة مقدم يمتلك الخدمات تقديم عند	70	2.22	.456
01محور	70	2.7000	.38307
Valid N (listwise)	70		

### Descriptives

#### Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
أسلوب مقدم الخدمة بشركة CAAT واضح في عرض المعلومات التي يطلبها العملاء	70	2.77	.516
لدى مقدم الخدمة بشركة CAAT المعرفة الجيدة بخدمات الشركة	70	2.80	.469
يلتزم مقدم الخدمة بشركة CAAT بالوعود التي يقدمها للعملاء	70	2.74	.472
أسلوب مقدم الخدمة بشركة CAAT في تقديم الخدمة يجذب الانتباه	70	2.30	.578
02محور	70	2.6500	.38307
Valid N (listwise)	70		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
يجرّص مقدم الخدمة بشركة CAAT لابقاء معلومات العملاء سرية	70	2.79	.447
يسعى مقدم الخدمة بشركة لابقاء الحلول المناسبة للعملاء أثناء عملية التفاوض	70	1.66	.598
لدى مقدم الخدمة بشركة CAAT أسلوب حوارى بسيط وشيق	70	2.81	.427
طريقة المحادثة التى يستخدمها مقدم الخدمة بشركة CAAT تجعلنى أقتنع بما يقدمه لى من خدمات	70	2.71	.542
محور 03	70	2.4936	.39355
Valid N (listwise)	70		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
يلتزم مقدم الخدمة بشركة CAAT بمواقيت العمل	70	2.76	.494
يخصص مقدم الخدمة بشركة CAAT وقت كافي لكل عميل	70	2.76	.523
يحاول مقدم الخدمة بشركة CAAT التقليل من وقت انتظار العملاء	70	2.74	.557
يتعامل مقدم الخدمة بشركة CAAT بجدية مع شكاوى العملاء ويسعى لتقديم الحلول المناسبة	70	2.31	.578
محور 04	70	2.6457	.34809
Valid N (listwise)	70		

## الملاحق

### Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
طريقة العمل المنظمة في شركة CAAT تجعلني أكثر ارتياحا في التعامل معها مقارنة بالشركات المنافسة	70	2.76	.550
المعاملة الجيدة لمقدم الخدمة بشركة CAAT تجعلها مميزة عن باقي الشركات المنافسة	70	2.74	.557
ان كفاءة مقدم الخدمة بشركة CAAT في شرح وتقديم مختلف الخدمات تشعرني بأنني اتخذت القرار الصحيح عند اختياري التعامل معها	70	2.71	.593
ان اهتمام مقدم الخدمة بشركة CAAT بتنظيم الوقت بشكل عادل بين العملاء يشعرني بالرضا	70	2.79	.535
التزام الشركة بتحقيق وعودها للعملاء زاد من ثقتي في التعامل معها	70	1.65	.627
ان محافظة مقدم الخدمة بشركة CAAT على سرية معلومات العملاء يشعرني بالاطمئنان في التعامل معه	70	2.79	.508
مهارات مقدم الخدمة بشركة CAAT في ايجاد الحلول المناسبة لانشغالات العملاء تجعلها مميزة مقارنة بالمنافسين	70	2.71	.617
ان تعامل مقدم الخدمة بشركة CAAT بجدية مع شكاوي العملاء يجعلها مميزة عن غيرها من الشركات	70	2.30	.754
محور 05	70	2.5579	.41139
Valid N (listwise)	70		

## الملاحق

الملحق رقم (06): إختبار فرضيات الدراسة

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,703 <sup>a</sup>	,495	,464	,30125

a. Predictors: (Constant), المحور1, المحور2, المحور3, المحور4

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5,779	4	1,445	15,919	,000 <sup>b</sup>
	Residual	5,899	65	,091		
	Total	11,678	69			

a. Dependent Variable: المحور5

b. Predictors: (Constant), المحور1, المحور2, المحور3, المحور4

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,221	,347		,637	,526
	المحور1	,148	,168	,112	,881	,382
	المحور2	-,067	,165	-,062	-,405	,687
	المحور3	,429	,131	,411	3,277	,002
	المحور4	,395	,170	,334	2,316	,024

a. Dependent Variable: المحور5

## الملاحق

الملحق رقم (07): مخرجات معاملات معادلة الإنحدار

### Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	,360	,301		1,196	,236
المحور3	,452	,116	,432	3,900	,000
المحور4	,407	,131	,344	3,107	,003

a. Dependent Variable: المحور5

## الملاحق

الملحق رقم (08): مخرجات إختبار الفرضيات الرئيسية الثانية والثالثة والرابعة والخامسة والسادسة

أولاً: الجنس

### Group Statistics

	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المحور 5	ذكر	52	2,7428	,41006	,05686
	انثى	18	2,6458	,41844	,09863

### Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
المحور 5	Equal variances assumed	,173	,679	,860	68	,393	,09696	,11272	-,12797	,32188
	Equal variances not assumed			,852	29,109	,401	,09696	,11385	-,13585	,32976

## الملاحق

### ثانيا: السن

#### ANOVA

محور 05

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,816	3	,272	1,652	,186
Within Groups	10,862	66	,165		
Total	11,678	69			

### ثالثا: المستوى التعليمي

#### ANOVA

محور 05

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,009	3	,336	2,082	,111
Within Groups	10,668	66	,162		
Total	11,678	69			

### رابعا: الوظيفة

#### ANOVA

محور 05

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,161	3	,054	,307	,820
Within Groups	11,517	66	,174		
Total	11,678	69			

### خامسا: الدخل

#### ANOVA

محور 05

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,088	4	,272	1,669	,168
Within Groups	10,590	65	,163		
Total	11,678	69			