

الفصل السادس

أساليب ومهارات جذب العملاء
وتقديم خدمة فائقة التميز



الفصل السادس

أساليب ومهارات جذب العملاء وتقديم خدمة فائقة التميز

مقدمة

هنالك العديد من المكونات التي تشكل ثقافة المؤسسة الحديثة وتعمل على مساعدتها في الوصول إلى أفضل الطرق لتقديم الخدمات سواء لعملائها الحاليين أو للعملاء الجدد، والتي بدورها تجعلهم يستمرون في التعامل مع المؤسسة ويصبحون زبائن مدى الحياة، وهذه المكونات هي:

- المكون الأول: الاستماع والفهم لاحتياجات العملاء المتنامية والاستجابة لها.
- المكون الثاني: تحديد استراتيجية لخدمة العملاء.
- المكون الثالث: وضع معايير أو مستويات أداء للخدمة.
- المكون الرابع: تدريب ودعم الموظفين في مجال خدمة العملاء.
- المكون الخامس: تقدير ومكافأة الإنجاز.

المكون الأول: الاستماع والفهم لاحتياجات العملاء المتنامية والاستجابة لها

ليس هناك وسيلة مثلى للاستماع للعملاء، ولكن الذنب الذي تقترفه أو ترتكبه أي مؤسسة هو ألا تفعل شيئاً في هذا الصدد، والمطلوب هو أن نكشف ما يحبه العملاء وما لا يقبلونه فيما يتعلق بخدمات المؤسسة، وبعد ذلك أن نقوم بشيء ما للوفاء بتوقعاتهم.

والأسئلة التي تساعدك في تحديد درجة التركيز على العملاء، معرفة، درجة جودة الاستماع للعملاء لدى العاملين والإدارة، ما هي فرص التحسين المتاحة.

مفتاح النجاح للمؤسسات الخدمية اليومية تكمن في تركيز هذه المؤسسات على جودة الخدمة كخيار استراتيجي تفرضه الضغوط التنافسية المكتظة في عالم اليوم. فشركات الخدمات على اختلاف أشكالها وأحجامها سواء كانت مصارف أو فنادق أو شركات صيانة أو مطاعم.

المكون الثاني: تحديد استراتيجية لخدمة العملاء

يعتبر وجود استراتيجية محددة لخدمة العملاء بمثابة الأساس أو البناء الذي تقوم عليه تقديم خدمة متميزة لهؤلاء العملاء.

وتتم صياغة تلك الإستراتيجية بشكل يقوم على الاختيار الجيد للفوائد أو المنافع ذات القيمة للعملاء والتي تحقق ميزة تنافسية للمنظمة في السوق في نفس الوقت.

وتستخدم استراتيجية خدمة العملاء في هذه الحالة في إيصال وتشجيع الفهم المتبادل لجودة الخدمة وتميزها في كل أنحاء منظمتك كما تستخدم الإستراتيجية كأساس لاتخاذ القرارات.

وتساعد الأسئلة التالية في التعرف على ما إذا كان لدى بيت التمويل الكويتي بالفعل استراتيجية عملية محددة لخدمة العملاء.

المكون الثالث: وضع معايير أو مستويات أداء للخدمة وقياس الأداء في ضوء هذه المعايير

إن الالتزام بجودة الخدمة بدون الالتزام بتحديد معايير أو مستويات أداء لقياس مستوى الخدمة هو التزام "لفظي" وليس التزام بتقديم خدمة جيدة. ولذلك فإن وجود معايير أو مستويات أداء محددة لخدمة العملاء يعني أن هناك فرصة ممتازة للتحسين والتطوير المستمر للاستجابة لتوقعات العملاء.

المكون الرابع: تدريب ودعم الموظفين في مجال خدمة العملاء

يمكن القول أنه في التحليل النهائي، فإن ما يحدث بين موظفي منظمتك في الخطوط الأمامية للخدمة وبين العملاء هو المحل أو الفيصل في جودة الخدمة المقدمة للعملاء.

وبالتالي فإن التأكيد من إتمام المعاملة مع العميل بنجاح يعني أنك توظف أفضل الأشخاص، وأنهم يتلقون التدريب المستمر، إنك تدير هؤلاء بطريقة تشجعهم على أن يحاول كل موظف جاهداً أن يخطو خطوة إضافية فوق النظم والإجراءات عندما يبرر الموقف ذلك.

المكون الخامس: تقدير ومكافأة الإنجاز

من الأمور الهامة في الارتقاء بجودة الخدمة تقدير الموظفين وتوجيه الشكر لهم علانية، وأن تقدم لهم مكافآت ملموسة في مقابل المجهود الذي بذلوه، وأن تقوم بذلك بالنيابة عن العميل.

إن تقديم وشكر الموظف الذي يخطو خطوة إضافية فوق التعليمات والإجراءات من أجل إرضاء العميل، إنما يعزز ثقافة المنظمة من ناحية، ويشجع أو يحفز بقية الموظفين في أن يسلكوا نفس السلوك وربما سلوك أفضل، كما أن تلك يؤدي إلى قناعة الجميع إن تقديم خدمة متميزة هو القاعدة والعرف السائد وليس الاستثناء.

أساليب تطور مهارات وقدرات وسلوكيات مقدمي الخدمة :

- 1- الخطوة الأولى: إدخال مفهوم جودة الخدمة في تصميم وظيفة مقدمي الخدمة وفي وصف الوظيفة.
 - 2- الخطوة الثانية: إدخال مفهوم جودة الخدمة المقدمة للعملاء عند كتابة مواصفات شاغل الوظيفة (المعارف - المهارات - الاتجاهات والميول).
 - 3- الخطوة الثالثة: التدريب المكثف والتميز لموظفي البنك على الخدمة الجيدة للعملاء.
 - 4- الخطوة الرابعة: توافر القيادة المتميزة التي تشجع مقدمي الخدمة على التميز.
- ومن أساسيات القيادة المتميزة تبرز أمامنا خمس مجالات تمثل مهارات أساسية للقائد:
- مهارات الاتصال الفعال.. وهي رأس المهارات.
 - القدرة على مكافأة وتقدير المرؤوسين بشكل مناسب.
 - الاستخدام الحكيم للسلطة وفي الوقت المناسب.

- القدرة على اتخاذ القرارات وتحمل المخاطرة.
- أن يكون القائد دائماً بمثابة قوة إيجابية ونموذج يحتذى وقدوة تحاكي في الأوقات الجيدة والعصية على السواء.

5- الخطوة الخامسة: توفير المناخ التنظيمي الداعم والمؤيد لموظفي المنظمة من خلال توفير المعلومات اللازمة وتدريب الموظفين والمتابعة المستمرة للعمل ومنح الموظف الكفاء بعض الصلاحيات وتوفير نظام حوافز جيد وغيرها من الأمور التي تساهم في ارتفاع أداء الموظف.

الأبعاد الرئيسية لتحقيق الخدمة فائقة التميز:

- 1- التكامل: بمعنى توجيه جهود المديرين والعاملين على جميع المستويات تجاه دورهم المرتبط بتحقيق الجودة للعملاء.
- 2- النظم: تحتاج المنظمة إلى أنواع عديدة من النظم تستطيع من خلال التأكيد من مدى تطبيق عناصر الجودة ورضاء العملاء.
- 3- الاتصال: بمعنى ضرورة تعرف العاملين على مدى تقدمهم وإنجازهم كذلك تعرف المنظمة على إنجازات العاملين.
- 4- السياسات: يجب أن تكون هناك سياسات واضحة في المنظمة ترتبط بالجودة وأسلوب تطبيقها.
- 5- العمليات: ويعني ذلك قيام المنظمة بتعليم مورديها أسس الجودة وتدريب العاملين بها وفحص وتطوير إجراءاتها بشكل يؤدي إلى دعم تحقيق الجودة الشاملة

لماذا لا يشكو العملاء أحياناً وقت الضيق؟!

- 1- يعتقد أنه لا فائدة من الشكوى: فكل ما يحدث هو أن يتلقى أحد العاملين الشكوى من الصندوق أو غيره ويضيفها لأكوام الورق الشكاوى المتراكمة.
- 2- هناك صعوبة في الشكوى: سواء لعدم معرفة اسم الشخص المناسب الذي تشكو إليه أو لعدم قدرة العميل على تبرير وإقناع الآخرين بصدق وموضوعية شكواه.

- 3- الشكوى أمر غير مريح: بالنسبة لغالبية الناس وهناك صورة غير إيجابية للشاكين في بعض المجتمعات وخاصة الشرقية.
- 4- المنافسة: المنافسة في يومنا هذا تعتبر من الحدة بحيث لا حاجة للشكوى وما أسهل التحول لمنافس آخر بدلاً من الشكوى.

إجراءات الحد من الشكوى:

- 1- توجد في كل منظمة مجموعة عوامل تؤدي إلى زيادة وتكرار شكاوى العملاء وعدم رضاهم.. وحتى تتجاوز منظمتك هذه المعوقات، عليها أن تراعي أموراً كثيرة:
- 2- تصميم سياسات وإجراءات العمل بطريقة صحيحة وواضحة بحيث تراعي راحة العميل / المراجع وليس رغبات العاملين في المنظمة.
- 3- إبلاغ المسؤولين بأية معوقات تؤدي إلى ظهور الشكاوى بطريقة دورية.
- 4- إحالة الشكاوى إلى الشخص المناسب وبأسرع وقت.
- 5- توفير نظام يضمن تأمين المراجعة الدائمة للشكاوى وتطوير نظم العمل إذا اقتضى الأمر (مثلاً تقليل الحجم الورقي - تبسيط الإجراءات).
- 6- شجع الابتكار ومتابعة كل جديد في مجال العمل، قد يكون حل المشكلة / الشكوى بطريقة مبتكرة وجديدة لا تخطر أصلاً على بال أحد، لذلك ينبغي تشجيع الابتكار ومتابعة كل جديد في مجال العمل.
- 7- الاهتمام بالتحفيز والتدريب، فأسلوب تعامل الشركة مع موظفيها يعد سبباً مباشراً في تقليل الشكاوى.
- 8- اللجوء للإدارة الصريحة، أي التعامل بصراحة مع الشكاوى حتى يعرفها الجميع ويعرفون أسبابها وعواقبها التي قد تنجم.

وتدور اعتراضات وشكاوى العملاء حول المجالات التالية:

- الاعتراض على سعر المنتج.

- الاعتراض على جودة المنتج.
- الاعتراض على الخدمات المرافقة للعملية البيعية.
- الاعتراض على الشركة المنتجة أو مصادر التوريد.
- الاعتراض على شروط الدفع أو التسليم.
- الاعتراض على أسلوب المعاملة من قبل مقدمي الخدمة.

كيف يمكن تحويل الاعتراضات إلى نقاط بيع ؟

- يمكن تحويل اعتراضات العملاء إلى نقاط بيع إذا قام رجل البيع بعمل الآتي:
- أن يرحب رجل البيع بالاعتراض .
 - أن يصغي رجل البيع للاعتراض ويحيب بلباقة على أسئلة العميل .
 - أن يوافق رجل البيع على جزء من الاعتراض على الأقل .
 - أن يدرك رجل البيع أن كل اعتراض غاية في الأهمية للعملية البيعية .
 - أن يحاول أن يختم العملية البيعية بمجرد ظهور أي بادرة للشراء .

الأساليب الفنية لمعالجة الاعتراضات:

- أسلوب نعم ولكن (إنكار غير مباشر).
- أسلوب السؤال أو الاستفهام.
- أسلوب رد الاعتراض إلى صاحبه بعد تحويله إلى ميزة.
- أسلوب الإنكار المباشر.

متطلبات الاهتمام الناجح بالعميل:

- إن الاهتمام الناجح بالعميل يتطلب مجموعة من الشروط يمكن حصرها فيما يلي:
- 1- تركيز كافة الجهود وتوجيه الموارد اللازمة التي تضمن إسعاد العميل أو المستفيد، وتلبية طلباته وتطلعاته.
 - 2- تقديم الخدمة بطريقة صحيحة من المرة الأولى وتحسينها في المستقبل.

3- أن يكون الاهتمام بالعمل هدف لدى أغلب الشركات والمؤسسات، بل إننا نجد هذا المصطلح واضحاً في رسالة العديد منها ولا عجب أن نقرأ مثلاً: هدفنا رضا العميل، العميل أولاً، ذو عناية فائقة بالعملاء، ولكن مفهوم هذه الإستراتيجية يتعدى العناية بالعملاء إلى العناية الناجحة بهم، والتي تعني:

- مقارنة ما تقدمه الشركة أو المؤسسة للعملاء في مجال معين مع ما يقدمه الآخرون في السوق.
- مقارنة ما تقدمه الشركة أو المؤسسة للعملاء في مجال معين مقارنةً بطلباتهم ورغباتهم.
- التأكد من مستوى رضا العملاء أو المستفيدين عن المؤسسة وعن الخدمات المقدمة لهم.
- البرامج المتكاملة للخدمة المقدمة للعملاء على مستوى المؤسسة ومدى نجاح جميع الوحدات في الاهتمام بالعملاء (انظر الشكل أدناه).

4- تسويق العلاقات، وما ينبغي توضيحه لهذا الغرض أن الاهتمام الناجح بالعمل يعني:

- جعله يرغب في العودة مرة أخرى إذا تعددت البدائل (المنافسة).
- جعله يرغب في العودة مع علمه بأنه سيستمتع (أو لن تزعجه) بالزيارة.
- جعله يوصي الآخرين بالتعامل مع المؤسسة أو الشركة.

ما المقصود بإبرام أو إتمام الصفقة:

يعرف إبرام أو أتمام الصفقة بأنه: الحصول على موافقة العميل سواء شفهاً أو كتابياً على شراء السلعة أو الخدمة المعروضة.

أساليب إبرام الصفقة بنجاح:

- الإبرام بالبدائل: وهو أن يقوم رجل البيع بعرض بدائل السلعة من حيث ألوانها أحجامها وعلى العميل أن يختار من بينها.
- الإبرام المختصر: هو إعطاء ملخص مختصر عن الفوائد الايجابية لسلعة والمنافع التي سوف تعود على العميل من وراء شرائه.

- الإبرام بالنقاط الأقل أهمية: هذه الأسلوب يصلح مع العميل المتردد في الشراء والذي يخاف اتخاذ القرار النهائي.
- الإبرام الافتراضي: يقوم هذا الأسلوب على افتراض أن العميل سوف يشتري السلعة وأن عملية الشراء لا تحتاج إلا إلى بعض تفاصيل العملية البيعية، وعلى رجل البيع البدء بالحديث على افتراض أن العميل سيشتري فإذا وافق يكون العقد قد أبرم.
- الإبرام باستمرارية الإجابة بنعم: ويكون ذلك من خلال دفع العميل إلى الاستجابة لعملية الشراء باستخدام كلمة نعم.

المتابعة: وتأخذ شكلين هما:

- 1- المتابعة بعد البيع لمعرفة رضا العميل عن السلعة.
- 2- المتابعة للاستفادة من التجربة التي مرت على رجل البيع سواء كانت هذه التجربة ناجحة أو فاشلة وذلك بهدف تقييم العملية البيعية والاستفادة من نقاط القوة ونقاط الضعف وأسباب الفشل.

ويمكن تنظيم هيكل قوة البيع في المشروع بالاعتماد على مجموعة من الأسس، نذكر منها:

- الذي يعتمد على تعدد المناطق البيعية (الأساس الجغرافي).
 - التنظيم الذي يعتمد على طبيعة المنتجات.
 - التنظيم الذي يعتمد على نوعية العملاء.
- وهناك أكثر من منهج يمكن من خلاله تحديد حجم المنطقة البيعية لرجل البيع، من أهمها:

- 1- منهج تكافئ فرص المبيعات المرتقبة.
- 2- منهج تعادل الجهود البيعية لرجل البيع.

كيف يتم الاختيار السليم لرجل البيع؟

يعتبر تكوين القوى العاملة في البيع من أهم الواجبات الإدارية المسؤولة من مدير المبيعات. ويرى Stanton إن مدير المبيعات لا يمكن أن يكون أفضل في الأداء من رجال البيع العاملين معه أو بعبارة أخرى فإن مدير المبيعات مهما كان علي درجة عالية من الكفاءة ومهما بذل من مجهود في سبيل تحسين سمعة المشروع الذي يعمل فيه وترويج مبيعاته فإنه لا يستطيع ذلك إلا إذا كان يعمل معه رجال بيع علي درجة عالية أيضاً من الكفاءة من حيث السلوك مع العملاء ومن حيث الإلمام بطبيعة عملهم. لهذا كانت عملية اختيار رجل البيع الصحيح ذات أهمية خاصة بالنسبة لسمعة المشروع وحجم المبيعات ورضا العملاء. هذا بالإضافة إلي أن الاختيار السليم لرجال البيع يجعل من السهل القيام بوظائف أخرى في إدارة المبيعات، مثل التدريب والإشراف، كما يقلل من تكاليف البيع نتيجة انخفاض معدل دوران العمل وارتفاع إنتاجية الأفراد.

ويرجع سوء اختيار رجال البيع إلي عدم المبالاة في إتباع أسس سليمة وعلمية في الاختيار. فيجب ألا يتم الاختيار علي أسس شخصية بل علي أساس تحليل الأعمال وتوصيفها، والقيام بعد ذلك باختبارات غير متحيزة.

ويمكن أن نضع خطوات الاختيار كالآتي:

- 1- تحديد نوع وعدد الأفراد المطلوبين: وتتضمن هذه الخطوة القيام بتحليل الأعمال وإعداد توصيف مكتوب لكل عمل. وعلي هذا الأساس يمكن تحديد المؤهلات التي يجب توفرها في الأفراد.
- 2- تحديد المصادر التي يمكن تجميع طلبات العمل منها.
- 3- الاختيار من بين الأفراد المتقدمين. ولكي يتم هذا الاختيار يتطلب الأمر أولاً وضع مقاييس أو معايير للحكم علي الأفراد علي أساسها. وثانياً القيام بعملية الاختيار علي أساس هذه المعايير للحصول علي العدد الذي تتوفر فيه المؤهلات المطلوبة.

ونتكلم فيما يلي ببعض التفصيل عن هذه الخطوات الثلاث:

الخطوة الأولى- تحليل وتوصيف الأعمال:

تبدأ عملية اختيار رجال البيع بتحليل دقيق للأعمال المطلوب قيامهم بها Job Analysis، إذ يؤدي هذا التحليل إلى التعرف على المؤهلات والشروط الواجب توفرها في كل رجل بيع حتى يصلح للقيام بالمهام التي ستوكل إليه. وقد يبدو لأول وهلة أنه ليس هناك حاجة إلى القيام بهذا التحليل نظراً لأن الإدارة تعرف مقدماً ما هو المطلوب من رجل البيع. وقد يكون صحيحاً أن مدير المبيعات يعرف بشكل عام ما هو المطلوب من رجل البيع لكي يقوم بتصريف سلع المشروع. وقد تكون هذه المعلومات مستمدة من الخبرة السابقة أو من الملاحظة. ولكن مثل هذه المعلومات يمكن أن تساعد كمرشد في اختيار رجال البيع الجدد. وقد تكون هذه المعلومات مبنية على تصور عام لعمل رجل البيع. والأمر لازال يحتاج إلى دراسة كاملة وتحليل دقيق للعمل نفسه وللواجبات التي ينطوي عليها والصعوبات التي تواجه القائم به. ويستخدم هذا التحليل في الوصول إلى الصفات والخصائص التي يجب توفرها في رجال البيع. كما تستخدم أيضاً في التدريب، وفي تحديد مستويات المكافآت، وأيضاً في تقييم أداء رجال البيع.

ولتحليل أعمال رجال البيع فإنها توضع في مجموعات تبعا لنوع العمل. فيكون هناك مثلاً رجال بيع ورجال خدمة ورجال بيع جوالون ورجال بيع متخصصون ومشرفون يؤدون بعض عمليات بيع... وهكذا. وتكون الخطوة التالية هي تحديد واجبات كل مجموعة. ويمكن القول عامة إن هذه الواجبات تقسم في أربعة أقسام هي:

- 1- واجبات تخطيطية: مثل إعداد خطط سير ودراسة مطالب المشتريين المحتملين.
- 2- واجبات البيع الفعلي: وتشمل الاتصال بالمشتري المحتمل وعرض السلعة عليه ومقابلة استفساراته واعتراضاته ومحاولة إنها عملية البيع معه.
- 3- واجبات خاصة بالخدمات الفنية التي قد يحتاج إليها بيع أنواع معينة من السلع.
- 4- واجبات كتابية: مثل كتابة التقارير وإثبات حسابات المصاريف البيعية.

وقد يكلف رجال البيع بالإضافة إلى ذلك بتزويد البيانات عن المركز المالي للعملاء وتحصيل الحسابات.

ويعتبر تحديد المؤهلات المطلوبة من أصعب العمليات في اختيار رجال البيع. فمن الصعب حصر وتحديد الخصائص التي تجعل رجل البيع ناجحاً. كذلك لا نستطيع أن نترجم هذه الخصائص إلى كميات. وليس من الممكن أن نقرر إلى أي مدى تستطيع بعض الخصائص أن تعوض النقص في البعض الآخر.

وقد تقوم بعض المشروعات بتحليل صفات الأفراد العاملين فيها للتعرف على الخصائص التي تجعل من بعضهم ناجحين ومن البعض الآخر فاشلين. وقد تعتمد بعض المشروعات إلى تكليف عدد من المسؤولين في إدارة المبيعات بوضع قائمة بالمؤهلات المطلوبة لشغل المراكز البيعية، مع مراعاة الموضوعية في ذلك. على أن يجري بعد ذلك ملاحظة رجال البيع الناجحين ثم مراجعة القائمة التي سبق وضعها وإدخال التعديلات الضرورية عليها.

ومن الدراسات المستمرة التي قامت حول تحليل العمل البيعي يمكن القول إن الخصائص المطلوبة في رجل البيع بعضها عام وبعضها خاص بالخبرة والبعض يتعلق بدرجة التعليم.

والخصائص العامة هي التي يجب توافرها في كل من يريد العمل كرجل بيع. ومن هذه الخصائص أن يكون لدى الشخص الرغبة في العمل، والقدرة على الإقناع، والقدرة على كسب الأصدقاء. كما يجب أن يتصف باتزان الشخصية والنضج وقوة الشخصية والحماس للعمل والشجاعة والدبلوماسية في سلوكه. وتوجد هذه الخصائص والصفات بدرجات مختلفة في جميع رجال البيع الناجحين ولكن يعتبر اكتشافها في الأفراد المتقدمين للعمل كرجل بيع من أكبر المشاكل التي تواجه المسؤولين عن عملية الاختيار.

وتنظر الكثير من المشروعات إلى الخصائص المبنية على الخبرة باعتبارها غير هامة، وذلك إذا كانت تفضل الحصول على أفراد بدون خبرة ثم بعد ذلك تضع برامج التدريب اللازمة لهم. وهناك مشروعات تفضل رجال البيع ذوي الخبرة السابقة، وذلك إذا لم يكن

لديها من الإمكانيات ما تستطيع به أن تضع برامج تدريب وتنفق عليها. وهناك مشروعات تتطلب من المتقدمين درجات بسيطة من الخبرة السابقة معتمدة على قيامها بعد ذلك ببرامج تدريب تكمل الخبرة الناقصة.

أما فيما يتعلق بالخصائص التعليمية فإن درجة التعليم المطلوبة تختلف باختلاف العمل البيعي. فهناك أعمال ذات صفة روتينية ولا تنطوي على أعباء فنية، كما هو الحال بالنسبة للسلع البسيطة غير المعقدة والتي لا تحتاج بيعها إلى درجات من التعليم، كما يمكن اكتساب المعرفة المطلوبة عنها من خلال المزاولة واكتساب الخبرة. ومن ناحية أخرى هناك سلع معقدة في التركيب أو في الاستعمال تتطلب درجات من التعليم قد تصل إلى ضرورة توفر مؤهل عال.

الخطوة الثانية- تحديد مصادر الحصول على رجال البيع:

على ضوء الخصائص المطلوبة والمتحصل عليها من تحليل العمل في الخطوة السابقة يمكن تحديد المصادر التي يلجأ إليها المشروع للحصول على أفراد يتقدمون كمرشحين لشغل المراكز البيعية. وهناك مصادر متعددة يمكن للمشروع أن يلجأ إليها كلها أو بعضها وذلك يتوقف على نوع الأعمال البيعية وعلى ما قد يكون لدى المشروع من خبرة سابقة خاصة باستعمال بعض المصادر ومدى مناسبتها لأغراض العمل به.

ويمكن القول بصفة عامة إن المصادر الرئيسية للحصول على رجال البيع هي: المشروع نفسه، والمشروعات الأخرى المماثلة أو غير المماثلة، والمؤسسات التعليمية، والإعلان، وستتناول فيما يلي كلا من هذه المصادر مع الشرح الموجز لكل منها.

1- المشروع نفسه:

وتلجأ كثير من المشروعات إلى هذا المصدر للحصول على ما تحتاج إليه من رجال البيع. وتحقق هذه السياسة مزايا متعددة منها أنها تعمل على رفع الروح المعنوية للأفراد الذي يكون من نتيجته اختيارهم كرجال بيع فتح الباب أمامهم للحصول على دخل أكبر ودرجات أعلى من الرضا عن العمل. كما توفر في الوقت والجهد المطلوبة لتعريف رجال

البيع بالمشروع وبمنتجاته، إذ أن الأفراد قد سبق حصولهم على هذه المعلومات خلال خدمتهم السابقة بالمشروع. ومن المزايا أيضاً أنه يمكن للإدارة أن تثق بدرجة أكبر بالأفراد الذين سبق لهم العمل في المشروع، كما يسهل عليها الحكم على مدى صلاحيتهم للأعمال البيعية نتيجة أنه سبق التعرف على الكثير من صفاتهم عند التحاقهم بالمشروع وأثناء عملهم به.

وفي حالة المشروعات التي تنتج سلعا صناعية وحيث يكون المطلوب الإلمام بالمعلومات الفنية عن هذه السلع يكون من المناسب اللجوء إلى إدارة الإنتاج أو الإدارة الهندسية للحصول على الأفراد الذين يعملون في توزيع هذه السلع. وإذا توافرت في هؤلاء الأفراد الخصائص الأخرى المطلوبة في رجال البيع فإنه يمكن أن يكونوا رجال بيع ناجحين.

2- المشروعات الأخرى:

إذا كان من سياسة المشروع اختيار الأفراد ذوي الخبرة السابقة فإنه قد يتجه إلى الحصول على ما يحتاج إليه من رجال بيع من المشروعات الأخرى المماثلة أو غير المماثلة. وفي هذه الحالة قد يكون هدف المشروع هو التخلص من عبء التدريب الذي كان يجب عليه تحمله. ولكن هناك عيوب في إتباع هذه السياسة. ففي أغلب الأحيان لا يستطيع المشروع أن يحصل على رجال بيع بدرجة عالية من الكفاءة من هذا المصدر، إذ أن رجل البيع الممتاز لا يضحى بالمشروع الذي يعمل فيه، كما لا يضحى المشروع به. كذلك فإن بعض الأفراد الذين يأتون من هذا الطريق لا يتوفر فيهم درجة عالية من الولاء.

وهناك مشروعات تسير على سياسة عدم تعيين أفراد من مشروعات أخرى تعمل في نفس الميدان حرصاً على الثقة المتبادلة والتعاون بينها. ولكن هذا لا يمنع أنه قد يكون هناك حالات لا تمتنع فيها من استخدام أفراد من مشروعات مماثلة إذا ثبت أن هؤلاء الأفراد تركوا العمل لأسباب لا تضر بمصالح هذه المشروعات، كما لا يكون لدى هذه المشروعات اعتراض على ذلك.

وليس هناك ما يمنع من اختيار أفراد من مشروعات غير مماثلة. وهناك الكثير من

رجال البيع الناجحين يمكن الحصول عليهم من هذا المصدر. وبرغم أن الأفراد الذين يحصل عليهم المشروع من هذا المصدر لا تكون لديهم معرفة بنوع العمل فيه ولا بالمنتجات التي سيقومون بتوزيعها إلا أنهم تكون لديهم خبرة كافية بالعمل البيعي، مما يمكنهم من اختصار الوقت والمجهود وتحقيق وفورات للمشروع عند القيام بتدريبهم.

3- المؤسسات التعليمية:

تلجأ المشروعات إلى هذا المصدر عندما تكون علي استعداد لقبول أفراد بدون خبرات سابقة في العمل البيعي ولكن من ناحية أخرى ترغب أفرادا علي درجة عالية من المستوي العقلي والتدريب الفني في مجالات متخصصة تتفق وطبيعة السلع التي تقوم بإنتاجها أو بيعها. وقد تبين أن الكثيرين من خريجي الجامعات والمعاهد العليا لا يرغبون في العمل كرجال بيع، ولا يقبل عليه إلا الأفراد الذين يجدون فيه مجالا لإشباع رغبتهم في الاتصال بالآخرين والتعامل مع الناس والاندماج فيهم ومساعدتهم علي حل مشاكلهم. وفي نفس الوقت قد يكون العمل البيعي مجالا للكسب المادي المجزي لمن يقبلون برغبة أكيدة الدخول في هذا الميدان.

4- الإعلان:

ويكون عن طريق النشر في الصحف والمجلات. ومن مزايا هذا المصدر أنه يمكن المشروع من تحقيق الاتصال السريع بعدد كبير من رغبى العمل كرجال بيع. وإذا تم الاختيار بعد ذلك علي أسس سليمة فإن هذا المصدر قد يهيئ للمشروع الحصول علي ما يحتاج إليه من رجال بيع. ولكن ليس من المحتمل أن يكون هذا المصدر الوسيلة للحصول علي رجال بيع ممتازين أو بمؤهلات خاصة، ولكنه يمكن فقط من الحصول علي أعداد كبيرة من المتقدمين يستطيع المشروع بعد ذلك الاختيار من بينهم.

الخطوة الثالثة- الاختيار من بين الأفراد المتقدمين:

وتتضمن هذه الخطوة قيام الإدارة بالحكم علي الأفراد المتقدمين علي أساس معايير موضوعة. ويجب في هذه الحالة استخدام كل الوسائل والأدوات التي تمكن من تحديد

مدي توفر المؤهلات والخصائص المطلوبة. وتشمل هذه الوسائل والأدوات طلبات التقدم للعمل Application Blanks، والمقابلات الشخصية Interviews، والرجوع إلى مصادر أخرى References للتأكد من أو جميع بيانات منها عن الشخص المتقدم، والرجوع إلى التقارير والشهادات الخاصة بالخدمة السابقة، وعمل الاختبارات النفسية وإجراء الفحوص الطبية علي المتقدمين.

وتستخدم جميع المشروعات تقريبا الاستمارات المطبوعة التي يثبت فيها المتقدم للعمل بيانات شخصية وأساسية تساعد في الحكم الأولي علي تقرير ما إذا كان صالحا أم غير صالح فيستبعد. كما تستخدم هذه البيانات كأساس عند إجراء المقابلات الشخصية.

هذا ويمكن القول أنه لا يصح أن يعين رجل بيع بدون إجراء مقابلة شخصية معه. وتفيد هذه المقابلة في التعرف علي جوانب أخرى ومعلومات إضافية عن كل متقدم مثل مظهره الخارجي، وسلوكه العام وشخصيته وخبراته. ويجب أن تجري المقابلة علي أساس خطة موضوعة يتحدد فيها نوع الأسئلة التي ستوجه إلي الشخص والطريقة التي ستوجه بها الأسئلة. كما يجب أن تجري المقابلة من جانب عدة أشخاص حتى لا يكون هناك تحيز. هذا وتكشف المقابلة الشخصية هي الأخرى عن أن بعض الأفراد المتقدمين يصلحون والبعض الآخر لا يصلح فيستبعد.

ولتدعيم الحكم علي الأفراد بعد المقابلات الشخصية تقوم بعض المشروعات بعمل اختبارات نفسية للمتقدمين لاختبار درجة ذكائهم وميولهم واتجاهاتهم في التفكير والاستعدادات الطبيعية لديهم والتي لها تأثير في عملهم كرجال بيع وعلاقة بنجاحهم في هذا النوع من العمل. وهذه الاختبارات يمكن للمسؤولين عن اختيار رجال البيع أن يتخذوا قرارات سليمة ويتوصلوا إلي رجال بيع تتوفر فيهم درجة عالية من احتمالات النجاح، وذلك طبعاً إذا توفرت لهم بعد ذلك ظروف العمل المناسبة.