

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص ماجستير إدارة الأعمال



أثر تطوير قدرات المبيعات على تحسين أداء فرق البيع في قطاع السلع الاستهلاكية السريعة (FMCG) دراسة تحليلية

إعداد الطالب/

بندر أحمد مبارك عامر

إشراف/

د.تمارا زاكوت

العام الدراسي:

2025

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى جامعة ميد أوشن ممثلة بكلية الإدارة، على ما وفرتة من بيئة تعليمية محفزة وداعمة طوال فترة دراستي في برنامج ماجستير إدارة الأعمال.

كما أتوجه بخالص الامتنان إلى أساتذتي الكرام على ما قدموه من علم وتوجيه وإلهام كان له الأثر الأكبر في تطوير معرفتي وصقل مهاراتي، فلهم مني كل الاحترام والتقدير.

ولا يفوتني أن أعبر عن شكري العميق لأسرتي الكريمة على دعمهم الدائم وتشجيعهم المستمر، وعلى ما قدموه لي من مساندة روحية ومعنوية كانت العون الأكبر في إتمام هذا البحث.

وأخص بالشكر كل من ساهم في مساندتي، سواء بالنصح أو التوجيه أو المساعدة، وأسأل الله أن يجزيهم عني خير الجزاء، وأن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم، نافعا لي ولوطني.

وأخردعو أن الحمد لله رب العالمين.

## مقدمة:

في بيئة أعمال تتسم بسرعة التغير وشدة المنافسة، لم يعد نجاح شركات السلع الاستهلاكية السريعة (FMCG) مرتبطاً فقط بجودة المنتج أو قوة العلامة التجارية، بل أصبح معتمداً بدرجة كبيرة على قدرة فرق البيع على تنفيذ الخطط وتحقيق التغطية السوقية بدقة عالية.

وخلال السنوات الماضية، ومع التحولات الكبيرة في السوق السعودي وارتفاع توقعات العملاء وتطور أدوات العمل الميداني، أصبح "تطوير قدرات المبيعات" ليس خياراً إدارياً، بل ضرورة استراتيجية لضمان الاستمرارية وتحقيق النمو.

ومن خلال خبرتي العملية الممتدة في مجال المبيعات والتوزيع في قطاع FMCG بالمملكة العربية السعودية، وعملي المباشر مع فرق البيع في مختلف المناطق والمدن، أصبحت أكثر قناعة بأن الأداء البيعي الحقيقي لا يُصنع في المكاتب، بل يتشكل في الميدان؛ في زيارات المندوب، وفي التزامه بالمسار، وفي قدرته على استخدام الأدوات الرقمية، وفي فهمه لما يريده العميل.

وقد شاهدتُ عن قرب كيف يمكن لتدريب واحد فعّال، أو تحسين بسيط في طريقة عرض البيانات، أو تحديث في نظام العمل، أن يحدث تأثيراً كبيراً جداً على النتائج النهائية—سواء في زيادة الإنتاجية، أو تحسين مؤشرات KPIs، أو خفض المرتجعات، أو رفع مستوى الانضباط.

إن التحدي الأكبر الذي تواجهه الشركات اليوم ليس فقط تحقيق المبيعات، بل بناء فرق بيع قوية، مؤهلة، منظمة، واعية، مدعّمة بالقدرات والأدوات اللازمة.

وقد أصبح تطوير القدرات (Sales Capabilities) أحد أهم محركات النجاح في الشركات الرائدة، لما له من دور مباشر في تحسين مهارات المندوبين، وبناء ثقافة بيعية قوية، وترسيخ ممارسات احترافية تُسهم في تحقيق نتائج مستدامة، وليس مجرد إنجازات وقتية.

وفي قطاع حساس مثل قطاع الأغذية والمخبوزات في السعودية، حيث المنافسة شرسة، وتغير الطلب سريع، وتعدد الفئات والقنوات (Key Accounts – Traditional Trade – Horeca – Wholesalers)، فإن أي قصور في قدرات فرق البيع قد ينعكس مباشرة على توفر المنتج في الأسواق، وعلى الحصة السوقية، وعلى حجم المبيعات الشهري. كما أن تطور السوق، والدخول القوي لعلامات جديدة، جعل الشركات مطالبة بإعادة تقييم قدراتها الداخلية، خصوصاً في مجالات مثل:

1. إدارة الزيارات اليومية وتنظيم المسارات
2. استخدام الأنظمة الرقمية مثل SalesBuzz و Power BI
3. التخطيط للطلبات وفق البيانات وليس الاجتهاد
4. فهم نموذج RFM و ABC Classification
5. قراءة مؤشرات الأداء وربطها بحوافز عادلة
6. تطوير مهارات الإقناع والتفاوض
7. خفض المرتجعات وتحسين جودة التنفيذ في السوق

ومن واقع عملي المباشر مع فرق المبيعات، رأيت بوضوح كيف يمكن لفرق البيع أن تقفز في النتائج إذا توفرت لها ثلاث ركائز أساسية:

1. التدريب المستمر والموجه
2. الأدوات والأنظمة التي تدعم اتخاذ القرار
3. نظام متابعة وتحفيز عادل وواضح

وقد رأيت—في أكثر من مرة—كيف يمكن لرفع قدرات فريق واحد في منطقة معينة أن يرفع مبيعات المنطقة كاملة خلال شهر واحد بنسبة تتجاوز 20%، وكيف أن ضعف تدريب المندوب يؤدي لارتفاع المرتجعات، أو سوء تغطية العملاء، أو عدم القدرة على تنفيذ الخطة الشهرية بالشكل المطلوب.

من هذا المنطلق، جاءت فكرة هذا البحث لتحليل أثر تطوير قدرات المبيعات على تحسين أداء فرق البيع في قطاع السلع الاستهلاكية السريعة، وهو قطاع أعرفه جيدًا، وأمارس عملي فيه بشكل يومي، وأفهم تحدياته الواقعية؛ من ضغط الإنجاز، إلى توقعات الإدارة، إلى متطلبات السوق.

واستند هذا الاهتمام إلى عدد من الأسئلة الأساسية التي واجهتها خلال عملي، ومنها:

1. لماذا ينجح فريق بيع في منطقة دون أخرى رغم بيعهم للمنتج نفسه؟
2. ما مدى تأثير التدريب على رفع كفاءة المندوبين؟
3. هل الأدوات الرقمية وحدها كافية لتحقيق النجاح؟
4. كيف يمكن للتحفيز أن يغيّر أداء فريق كامل؟
5. وكيف يمكن قياس التحسن في الأداء بشكل عملي وليس انطباعي؟

ويهدف هذا البحث إلى تقديم تحليل عملي وعللي للصلة المباشرة بين تطوير قدرات المبيعات وبين أداء فرق البيع في الميدان، معتمداً على بيانات تمثيلية، وتحليل مؤشرات، ومراجعة نظرية عميقة، إضافة إلى رؤى عملية من واقع خبرتي المهنية.

وآمل أن يساهم هذا البحث في إغناء المحتوى الأكاديمي، وفي الوقت نفسه تقديم إضافة عملية يمكن تطبيقها في الشركات السعودية، وتحديدًا في قطاع FMCG، الذي يعد أحد أكثر القطاعات حيوية وتنافسية في المملكة.

## مشكلة الدراسة:

عتبر قطاع السلع الاستهلاكية السريعة (FMCG) من أكثر القطاعات ديناميكية وتغيّرًا في السوق السعودي، إذ يشهد تنافسًا حادًا ومتسارعًا بين الشركات المحلية والعالمية على مستوى جودة المنتج، ومستوى الخدمة، وسرعة التوريد، وتغطية السوق. وفي ظل هذه البيئة التنافسية الشرسة، أصبح تطوير قدرات المبيعات (Sales Capabilities Development) موضوعًا جوهريًا لأي شركة تطمح إلى رفع أدائها وتحقيق نمو مستدام في حصتها السوقية.

وبرغم أن العديد من الشركات تستثمر بشكل متزايد في التدريب البيعي، وتطوير الأدوات الرقمية، وتصميم أنظمة حوافز محفزة، إلا أن النتائج الميدانية كثيرًا ما تكشف عن فجوة واضحة بين ما تُقدّمه الشركات من برامج تطويرية وما يحققه المندوبون في الواقع.

وتتمثل هذه الفجوة في التفاوت الملحوظ بين أداء فرق البيع في المناطق المختلفة، على الرغم من أن جميعها تعمل بالمنتجات نفسها، وتخضع للخطط البيعية نفسها، وتتلقى نفس التدريب وتستخدم نفس الأنظمة الرقمية. وهذا التفاوت يطرح علامة استفهام كبيرة حول فعالية تطوير القدرات في تحسين الأداء، ويثير أسئلة مهمة حول العوامل التي تحدد نجاح أو فشل برامج التطوير البيعي.

وهنا يتكوّن الإحساس الأول بمشكلة البحث: هل تطوير قدرات المبيعات كما تقوم به الشركات اليوم فعالٌ فعلاً في تحسين أداء المندوبين؟ أم أن المشكلة أعمق وتتعلق بنوعية التدريب، أو مدى الالتزام، أو طريقة تطبيق الأدوات الرقمية، أو حتى بنظام المتابعة والتحفيز؟

ومن خلال الملاحظات المباشرة في السوق، يظهر بوضوح أن بعض المندوبين يحققون نتائج ممتازة بعد التدريب، بينما لا يطرأ على أداء آخرين أي تغيير يُذكر، رغم تلقيهم نفس البرامج، مما يعزز ضرورة البحث في تأثير تطوير القدرات بشكل علمي ومنهجي.

ما يعمّق مشكلة الدراسة هو أن شركات FMCG تعتمد بشكل كبير على فرق البيع لتحقيق استراتيجياتها، نظرًا لطبيعة القطاع التي تتطلب زيارات يومية للعملاء، التزامًا دقيقًا بالمسارات، تنفيذًا محكمًا للخطط، ومهارات عالية في التواصل والإقناع، إضافة إلى القدرة على استخدام الأنظمة الرقمية لإدارة الطلبات وتحليل البيانات.

لكن الواقع يكشف أن تطوير القدرات البيعية لا يؤدي دائمًا إلى تحسين الأداء بالشكل المتوقع، وأن هناك عوامل متعددة قد تعرقل الأثر المرجو، مثل:

1. ضعف توظيف التدريب في الميدان.
2. عدم كفاية المتابعة بعد التدريب.
3. محدودية قدرة بعض المندوبين على استخدام الأنظمة الرقمية.
4. تصميم حوافز قد لا تعكس الأولويات الفعلية.
5. مشكلات تشغيلية قد تؤثر على نتائج المندوب رغم امتلاكه للمهارة.

كل هذه التحديات تؤدي إلى سؤال جوهري يشكل جوهر مشكلة الدراسة:

إلى أي مدى يسهم تطوير قدرات المبيعات —بمختلف مكوناته— في تحسين الأداء الميداني الحقيقي لفرق البيع في قطاع السلع الاستهلاكية السريعة (FMCG) في المملكة العربية السعودية؟

ويتفرع من هذا السؤال عدة محاور ستتناولها الدراسة، من أهمها:

1. هل يؤدي التدريب البيعي إلى رفع إنتاجية المندوبين؟
2. ما أثر الأدوات الرقمية على جودة التنفيذ؟
3. هل يشكّل نظام الحوافز عنصرًا فعالاً في تحسين الأداء؟
4. هل توجد علاقة مباشرة بين تطوير القدرات وتحقيق مؤشرات KPIs الأساسية؟

هذه الأسئلة ليست نظرية فقط، بل ظهرت فعليًا من واقع الميدان، حيث تتكرر مواقف مثل ارتفاع المرتجعات رغم تدريب الفريق، أو انخفاض الإنتاجية رغم توفر الأدوات، أو ضعف الالتزام رغم وضوح الأهداف. وهذا ما يجعل الدراسة ضرورية لفهم العلاقة بين تطوير قدرات المبيعات والأداء الفعلي، ومحاولة تفسير أسباب التفاوت في النتائج.

من واقع الخبرة العملية في إدارة القدرات البيعية داخل شركات FMCG، ومن خلال العمل المباشر مع المندوبين والسوبرفايزر ومديري المناطق، يظهر أن الأداء الميداني يتأثر بمزيج معقد من العوامل: مهارات الفرد، نظام الحوافز، مستوى التحفيز الشخصي، دعم الإدارة، جودة البيانات، توفر المنتجات، وضوح الأهداف، قوة التدريب، وكذلك الأدوات الرقمية المساندة.

وعليه فإن تطوير قدرات المبيعات يجب ألا ينظر إليه كإجراء تدريبي منفصل، بل كجزء من منظومة متكاملة تتطلب المتابعة والتمكين والتحفيز والتحليل المستمر.

وتأسيسًا على ما سبق، تتلخص مشكلة الدراسة في وجود فجوة واضحة بين البرامج التي تقدمها الشركات لتطوير قدرات المبيعات وبين ما يتحقق فعليًا من نتائج على أرض الواقع.

وهذه الفجوة تعكس الحاجة إلى دراسة علمية تحليلية تقيس:

1. حجم الأثر الحقيقي لتطوير القدرات على الأداء.
2. مدى ارتباط التدريب بالنمو الفعلي للمبيعات.
3. دور الأدوات الرقمية في دعم أداء المندوب.
4. فعالية أنظمة التحفيز في تحقيق الالتزام.
5. الأسباب الجذرية للتباين في أداء الفرق.

وتسعى هذه الدراسة إلى تقديم فهم عميق لهذه الإشكالية من خلال تحليل شامل يجمع بين المنهج الكمي والنوعي، ويعتمد على بيانات تمثيلية وعلى خبرة عملية واقعية. ويُتوقع أن تسهم نتائج هذا البحث في مساعدة الشركات السعودية على تصميم برامج تطوير أكثر فعالية، وربطها بشكل مباشر بالأداء، وتعزيز مهنية فرق البيع وتحقيق تميّز تنافسي في سوق سريع ومتطلب مثل سوق FMCG.

## أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهمية كبيرة على المستويين الأكاديمي والعملي، نظرًا لأنها تتناول موضوعًا يعدّ حجر الأساس في نجاح شركات السلع الاستهلاكية السريعة (FMCG)، وهو: تطوير قدرات المبيعات وأثره على أداء فرق البيع.

وفي قطاع يشهد منافسة عالية، وتتغير فيه تفضيلات المستهلكين بسرعة، وتزداد فيه التحديات التشغيلية، يصبح امتلاك فرق بيع مؤهلة وفعّالة ليس مجرد ميزة تنافسية، بل ضرورة استراتيجية.

لقد أثبتت التجارب العملية—سواء في السوق السعودي أو في الأسواق الدولية—أن أقوى الشركات ليست بالضرورة تلك التي تمتلك أفضل منتج فقط، بل تلك التي تمتلك فرق بيع قوية، واعية، مدربة، قادرة على اتخاذ القرار في الوقت المناسب، وتوظف البيانات بشكل فعال.

ومن هنا تظهر أهمية هذه الدراسة، لأنها تسعى إلى فهم وتحليل الرابط بين القدرات البيعية و الأداء الميداني الفعلي، وهو موضوع لا يزال يحتاج إلى بحث وتعمق خاصة في السياق السعودي.

كما أن تطوير قدرات المبيعات ليس مفهومًا واحدًا ثابتًا، بل يشمل مجموعة واسعة من العمليات:

1. التدريب الميداني والفني
2. بناء المهارات السلوكية والبيعية
3. استخدام الأنظمة الرقمية (SalesBuzz, Power BI, CRM)
4. تحسين طرق التخطيط للمسارات
5. تصميم خطط التحفيز وربطها بالأداء
6. تطوير قدرة الفريق على قراءة البيانات وتحليل العمليات

وهذا التنوع يجعل الدراسة مهمة لأنها تركز على تأثير كل هذه العوامل مجتمعة على جودة أداء فرق البيع، بدل دراسة كل عامل بشكل منفصل كما فعلت دراسات سابقة.

تبرز أهمية الدراسة أيضًا من خلال ارتباطها المباشر بالتحديات الواقعية التي تواجه الشركات السعودية اليوم، وخاصة في قطاع FMCG الذي تُعتبر فيه فرق البيع الواجهة الرئيسية للشركة. وفي هذا القطاع، يتحدد نجاح الشركة من خلال قدرتها على:

1. تحقيق تغطية سوقية عالية
2. المحافظة على انتظام الزيارات
3. الالتزام بالمسارات
4. تحسين الإنتاجية اليومية للمندوب
5. تقليل المرتجعات والفاقد
6. رفع معدل المبيعات للزيارة
7. تعزيز العلاقة مع العملاء

لكن رغم الاستثمار الكبير الذي تقوم به الشركات في برامج تطوير القدرات، إلا أن العديد منها لا يرى انعكاسًا مباشرًا لهذه البرامج على مؤشرات الأداء (KPIs).

وهذه المفارقة تمثل نقطة جوهرية، لأن وجود برامج تطويرية غير فعّالة يعني خسارة موارد مالية، ووقت، وجهد، دون تحقيق العائد المتوقع.

وتأتي أهمية هذه الدراسة من كونها:

✓ تربط بين التدريب والأداء الفعلي باستخدام منهج علمي

فالدراسة لا تكتفي بوصف البرامج أو الأدوات، بل تحلل نتائجها على أرض الواقع من خلال بيانات تمثيلية دقيقة.

✓ تقدم رؤية عملية قابلة للتطبيق

لأنها تعتمد في جزء منها على خبرة ميدانية واقعية، وليست مجرد نظرية أكاديمية.

✓ تساهم في تحسين فهم الشركات السعودية للقدرات المطلوبة في فرق البيع

مثل: مهارات التفاوض، إدارة العلاقات، استخدام الأنظمة، تخطيط اليوم البيعي، قراءة البيانات، اتخاذ القرار.

✓ تسد فجوة معرفية

حيث أن أغلب الدراسات السابقة ركزت على التدريب فقط، بينما هذه الدراسة تدمج:

(التدريب + الأدوات + الحوافز + الالتزام + الرقابة + البيانات).

أهمية هذه الدراسة تمتد أيضًا إلى مستوى آخر، وهو دعم صانعي القرار في الشركات السعودية. فالإدارات العليا—وغالبًا لأنها بعيدة نسبيًا عن العمل الميداني اليومي—تحتاج إلى أدوات قياس ونتائج علمية واضحة تساعد على اتخاذ القرارات الصحيحة حول:

1. الاستثمار في التدريب
2. تطوير نظام الحوافز
3. تحديث الأنظمة الرقمية
4. إعادة هيكلة فرق البيع
5. تصميم برامج تطوير قدرات جديدة
6. تحسين السياسات التشغيلية
7. تعزيز التعاون بين المبيعات والعمليات
8. رفع تنافسية الشركة في السوق

ومن خلال النتائج المتوقعة لهذا البحث، سيتم تقديم تصور واضح حول العائد الحقيقي من تطوير القدرات البيعية، بما في ذلك أثره على:

1. المبيعات الشهرية
2. الإنتاجية الفردية
3. مستوى الالتزام
4. التغطية السوقية
5. جودة التنفيذ داخل نقاط البيع
6. تكاليف التشغيل
7. معدلات المرتجعات

وهذا يجعل الدراسة مفيدة بشكل مباشر لمديري المبيعات، ومديري المناطق، وفرق التدريب، والموارد البشرية، والإدارة التنفيذية.

كما أن الدراسة تتميز بأنها:

✓ تُكتب داخل سياق محلي سعودي

وليست مجرد ترجمة لدراسات أجنبية، بل تعتمد على واقع السوق السعودي، وسلوك فرق البيع، وطبيعة الشركات المحلية.

✓ تمزج بين التحليل الأكاديمي والخبرة العملية

مما يعطيها قوة في التطبيق وعمقاً في التحليل.

✓ تضع إطاراً متكاملًا يُمكن استخدامه لاحقاً

لإجراء تقييم شامل لقدرات المبيعات في الشركات الأخرى داخل المملكة والخليج.

## أهداف الدراسة:

### الأهداف الرئيسية للدراسة

تحليل الأثر العام لتطوير قدرات المبيعات على أداء فرق البيع في قطاع FMCG. وتتمثل أهمية هذا الهدف في فهم كيفية ارتباط التدريب والتطوير بالنتائج الواقعية في السوق، وليس فقط بالمعرفة النظرية للمندوبين. كما يسعى هذا الهدف إلى قياس مدى قدرة برامج تطوير القدرات على سد الفجوة بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي. تحديد العلاقة بين تطوير القدرات البيعية وتحسن مؤشرات الأداء الأساسية (KPIs). إذ تمثل هذه المؤشرات مرآة الأداء الحقيقي وتشمل:

1. الإنتاجية اليومية
2. معدل المبيعات لكل زيارة
3. نسبة التغطية السوقية
4. الالتزام بالمسار
5. نسبة المرتجعات
6. الاستقرار في تحقيق المستهدفات

ومن خلال هذا الهدف يتم تقييم أثر قدرات المبيعات على نتائج ملموسة وقابلة للقياس. تقييم فعالية الأدوات الرقمية في تطوير الأداء البيعي. مثل: SalesBuzz، Power BI، SAP، وتحديد مدى قدرة المندوب على استخدام هذه الأدوات وتأثيرها على جودة التنفيذ والقرار البيعي.

## الأهداف التفصيلية للدراسة

قياس أثر التدريب البيعي، سواء النظري أو العملي، على تطوير مهارات المندوبين.  
يشمل ذلك التدريب على:

1. مهارة العرض والتفاوض
2. مهارة التواصل مع العملاء
3. مهارة إدارة الاعتراضات
4. التخطيط للزيارات
5. قراءة التقارير البيعية وتحليل البيانات
6. وتحديد مدى فعالية هذه البرامج في تغيير السلوك وفي رفع أداء المندوبين.

تحليل تأثير الأدوات الرقمية على التزام المندوبين بالمسارات اليومية.  
فالكثير من الشركات توفر أنظمة رقمية متقدمة، لكن الاستخدام الفعلي على أرض الواقع هو الذي يحدد القيمة.  
لذا تسعى الدراسة لفهم:

1. هل تساعد الأدوات الرقمية في تحسين الالتزام؟
2. هل تسهّل على المندوب اتخاذ قرارات أفضل؟
3. وهل تؤدي إلى تقليل الأخطاء التشغيلية؟
4. تحديد أثر نظام الحوافز البيعية على رفع الحافز الداخلي للمندوبين.

وذلك بتحليل العلاقة بين هيكل الحوافز والتحفيز الشخصي، ومدى ملاءمتها لطبيعة عمل المندوب.  
ويتضمن ذلك الإجابة عن أسئلة مثل:

1. هل الحوافز الحالية عادلة؟
2. هل ترتبط بالأهداف الصحيحة؟
3. هل تُحفّز الأداء أم تخلق سلوكًا غير صحي؟

تحليل دور الإشراف والتوجيه المباشر في دعم قدرات المندوبين.  
إذ يعد السوبرفايزر عنصرًا محوريًا في توجيه المندوب والتنبيه للأخطاء وتصحيح الأداء.  
وستدرس:

1. مدى تأثير الزيارات الميدانية المشتركة (Joint Visits) على الأداء
2. كيف يساعد الإشراف المستمر على تحسين مهارات المندوب
3. العلاقة بين جودة التوجيه وتحقيق الخطط الشهرية
4. تحديد أسباب التباين بين فرق البيع ذات الأداء العالي والمنخفض.

يساعد هذا الهدف في تحديد:

1. ما الذي يجعل بعض الفرق تتفوق؟
2. هل هو التدريب؟
3. أم الأدوات؟
4. أم الإشراف؟
5. أم شخصية المندوب نفسه؟

هذا التحليل العميق يقود لتوصيات تطبيقية دقيقة.

## الأهداف التطبيقية والميدانية للدراسة

بناء نموذج تطبيقي لقياس أثر تطوير قدرات المبيعات.

بحيث يمكن استخدامه لاحقاً من قبل الشركات السعودية لتقييم قدرات البيع وربطها بالأداء الفعلي.

النموذج سيشمل:

1. مؤشرات كمية
2. مؤشرات سلوكية
3. عناصر تدريب
4. قدرات تحليل البيانات
5. استخدام الأنظمة

تقديم توصيات عملية تساعد الشركات على تصميم برامج تطوير فعّالة.

توصيات قابلة للتنفيذ وتستند إلى:

1. نتائج التحليل
2. الفجوات الميدانية
3. الخبرة العملية

بحيث تكون مرجعاً لإدارات المبيعات وقدرات المبيعات.

## تطوير إطار متكامل لـ Sales Capabilities Framework

يقدم تصورًا واضحًا لإدارة القدرات يشمل:

1. التدريب
2. التقنية
3. الحوافز
4. الإشراف
5. الثقافة البيعية
6. المتابعة
7. قياس الأداء

وهذا يساعد الشركات في بناء برامج تطوير مستدامة.

- ربط النتائج بالواقع العملي في الشركات السعودية.
- وذلك عبر تحليل بيانات تمثيلية مشابهة لبيئة السوق الواقعية.
- وبالتالي تقدم الدراسة حلولاً عملية وليست نظرية.

دعم الإدارات العليا في اتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على البيانات.

من خلال تقديم رؤية واضحة حول:

- أين توجد نقاط القوة؟
- أين توجد نقاط الضعف؟
- ما البرامج التي تستحق الاستثمار؟
- ما الأنظمة الرقمية التي تؤثر فعليًا على الأداء؟

## تساؤلات الدراسة

انطلاقاً من مشكلة الدراسة وأهدافها، تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن مجموعة من التساؤلات البحثية التي تُعد الأساس لفهم العلاقة بين تطوير قدرات المبيعات وتحسين أداء فرق البيع في قطاع السلع الاستهلاكية السريعة (FMCG).

وتأتي هذه التساؤلات لضمان تحليل شامل للموضوع من مختلف الجوانب، سواء المتعلقة بالمهارات البيعية، أو التقنية، أو السلوكية، أو التنظيمية، أو المتعلقة بجودة الإشراف والتحفيز.

ويتمثل التساؤل الرئيس لهذه الدراسة في السؤال التالي:

إلى أي مدى يسهم تطوير قدرات المبيعات في تحسين أداء فرق البيع في قطاع السلع الاستهلاكية السريعة (FMCG) في المملكة العربية السعودية؟

وللإجابة عن هذا السؤال الرئيس، تنبثق مجموعة من التساؤلات الفرعية التي تسلط الضوء على الجوانب التفصيلية المؤثرة في الأداء.

أولاً: التساؤلات المرتبطة بالتدريب وتنمية المهارات

1. ما أثر البرامج التدريبية (النظرية والميدانية) على تطوير مهارات المندوبين؟
2. إلى أي مدى يسهم التدريب في تحسين مهارات التفاوض والإقناع وإدارة الاعتراضات؟
3. هل يؤدي التدريب إلى رفع مستوى الوعي بخطط الزيارات والمسارات اليومية؟
4. كيف يؤثر التدريب على قدرة المندوب في عرض المنتجات وفهم احتياجات العملاء؟
5. هل يوجد اختلاف بين أثر التدريب الفردي وأثر التدريب الجماعي على الأداء؟
6. إلى أي مدى يرتبط نجاح التدريب بمتابعة ميدانية فعّالة بعده (Follow-up Coaching)؟

## ثانيًا: التساؤلات المرتبطة بالأدوات الرقمية

1. ما مدى تأثير استخدام الأدوات الرقمية (SalesBuzz – Power BI – CRM) على أداء المندوبين؟
2. هل تساعد هذه الأدوات على تحسين الالتزام بالمسار وخطة الزيارات اليومية؟
3. هل تؤدي إلى زيادة المبيعات لكل زيارة من خلال تحسين التخطيط؟
4. ما مدى قدرة المندوبين على استيعاب الأنظمة الرقمية وتوظيفها بشكل فعال في الميدان؟
5. هل يؤدي استخدام البيانات البيعية اليومية إلى اتخاذ قرارات أفضل وتحقيق نتائج أسرع؟
6. هل توجد فجوة بين توافر الأنظمة الرقمية واستخدامها الفعلي من قبل المندوبين؟

## ثالثًا: التساؤلات المرتبطة بنظام الحوافز

1. ما دور نظام الحوافز في رفع الالتزام وتحقيق المستهدفات؟
2. هل ترتبط الحوافز الحالية بعوامل الأداء الصحيحة مثل التغطية والإنتاجية وجودة التنفيذ؟
3. هل يؤثر نظام الحوافز على سلوك المندوبين بشكل إيجابي أم سلبي؟
4. ما مدى رضا المندوبين عن آلية تقييم الأداء وربطها بالحوافز؟

## فروض الدراسة:

استنادًا إلى مشكلة الدراسة وتساؤلاتها، ولتحقيق أهدافها البحثية وتحليل أثر تطوير قدرات المبيعات على تحسين أداء فرق البيع في قطاع السلع الاستهلاكية السريعة (FMCG)، تم صياغة مجموعة من الفروض العلمية التي تمثل توقعًا للعلاقات المحتملة بين المتغيرات المدروسة.

وتُعد صياغة الفروض خطوة جوهرية في أي دراسة تحليلية، لأنها تحدد الاتجاه المتوقع للعلاقة بين تطوير القدرات البيعية من جهة، والأداء الميداني من جهة أخرى.

وتنطلق هذه الفروض من الأساس النظري للدراسة ومن الملاحظات العملية في السوق، حيث تشير التجارب السابقة إلى أن تطوير قدرات المبيعات—سواء عبر التدريب، أو الأدوات الرقمية، أو الحوافز، أو الإشراف—قد يُحدث تغييرًا ملموسًا في مستوى أداء المندوبين وجودة التنفيذ داخل نقاط البيع.

وبناءً على ذلك، تم تحديد الفروض التالية لاختبارها خلال الدراسة:

## الفرضية الرئيسية

- H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير قدرات المبيعات على تحسين أداء فرق البيع في قطاع السلع الاستهلاكية السريعة (FMCG) في المملكة العربية السعودية.

هذا الفرض يشكل جوهر الدراسة، ويعبر عن العلاقة المباشرة والشاملة بين قدرات المبيعات والأداء الميداني.

أولاً: فروض مرتبطة بالتدريب وتنمية المهارات

H1-1: هناك علاقة إيجابية بين التدريب البيعي وتحسن مهارات المندوبين في التواصل والإقناع والتفاوض.

يهدف هذا الفرض إلى قياس أثر البرامج التدريبية على كفاءة المندوب في التعامل مع العملاء وحل الاعتراضات.

H1-2: يسهم التدريب على قراءة البيانات وتقارير المبيعات في رفع مستوى اتخاذ القرار لدى المندوب، مما ينعكس على النتائج البيعية.

وقد لوحظ في بيئات العمل الحديثة أن المندوب القادر على تحليل بياناته يحقق نتائج أعلى من غيره.

H1-3: يرتبط التدريب العملي الميداني بارتفاع مستوى الالتزام بالمسار وتحسن جودة تنفيذ الخطط اليومية.

لأن الميدان هو المكان الذي يُترجم فيه التدريب إلى أداء فعلي.

ثانيًا: فروض مرتبطة بالأدوات الرقمية

H1-4: لاستخدام الأدوات الرقمية في إدارة المبيعات — مثل Sales Buzz و Power BI — أثر إيجابي في تحسين التزام المندوب بخطة الزيارات اليومية.

إذ تساعد هذه الأنظمة المندوب على تنظيم وقته وتحديد الأولويات.

H1-5: يساهم استخدام الأنظمة الرقمية في زيادة الإنتاجية (Sales per Visit) من خلال تحسين التخطيط للزيارات واختيار العملاء المستهدفين.

وهذا الفرض قابل للقياس عبر بيانات الإنتاجية.

H1-6: تُساهم الأنظمة الرقمية في خفض الأخطاء التشغيلية مثل الطلبات المتأخرة أو غير الدقيقة، مما يؤدي إلى تقليل المرتجعات والانقطاعات.

وهو فرض يربط بين القدرة التقنية وجودة التنفيذ.

ثالثًا: فروض مرتبطة بالحوافز والالتزام

H1-7: يرتبط نظام الحوافز العادل والواضح بارتفاع مستوى الالتزام لدى المندوبين وتحقيقهم للمستهدفات الشهرية.

لأن الحافز المناسب يعد من أقوى محركات الأداء.

H1-8: يساهم ربط الحوافز بمؤشرات الأداء الصحيحة (KPIs) في تحسين نتائج فرق البيع مقارنة بالحوافز التقليدية المرتبطة فقط بحجم المبيعات.

مثل ربط الحوافز بالتغطية، وجودة التنفيذ، والالتزام.

رابعًا: فروض مرتبطة بالإشراف والرقابة

H1-9: لأسلوب الإشراف المباشر (Coaching & Joint Visits) تأثير إيجابي في تحسين مهارات المندوب وتعزيز جودة التنفيذ.

إذ يلعب المشرف دورًا محوريًا في توجيه المندوب.

H1-10: تسهم المتابعة اليومية والأسبوعية في تحسين الالتزام وخفض الانحرافات التشغيلية. وهذا الفرض يختبر أثر الرقابة التنظيمية.

خامسًا: فروض مرتبطة بالأداء الميداني ومؤشرات KPIs

H1-11: يسهم تطوير قدرات المبيعات في تحسين الإنتاجية اليومية للمندوب (عدد الزيارات – مبيعات الزيارة – التغطية).

وهو من أهم الفروض التطبيقية في هذا البحث.

H1-12: يسهم تطوير القدرات في خفض نسبة المرتجعات، وزيادة جودة الطلبية، وتحسين مستوى الخدمة داخل نقاط البيع.

وهذا الفرض يقيس أثر التطوير على عناصر الجودة التشغيلية.

H1-13: تطوير قدرات المبيعات يؤدي إلى تقليل الفروقات بين فرق البيع وتحسين تجانس الأداء عبر المناطق.

حيث يفترض أن تدريبًا موحدًا وأدوات مشتركة تخفف الفجوات.

سادسًا: الفرضية النهائية التجميعية

H1-final: كلما ارتفع مستوى تطوير قدرات المبيعات (تدريب – أدوات رقمية – إشراف – حوافز) ، تحسن أداء فرق البيع (إنتاجية – تغطية – التزام – جودة تنفيذ) بشكل مباشر وذو دلالة إحصائية.

لقد تناولت الدراسات السابقة موضوع تطوير القدرات البيعية من زوايا متعددة، وشملت البحث في أثر التدريب، والأدوات الرقمية، ونظم الحوافز، والإشراف، على أداء فرق البيع في مختلف القطاعات، وبشكل خاص في قطاع السلع الاستهلاكية السريعة (FMCG). وقد اتفقت مجمل هذه الدراسات على أنّ تنمية القدرات البيعية أصبحت عنصراً محورياً في نجاح الشركات وزيادة قدرتها التنافسية. ومع ذلك، فإن درجة تأثير هذه القدرات تختلف باختلاف مستوى التطبيق، وجودة التدريب، ومدى التزام فرق البيع في الميدان.

تشير دراسة Alghamdi (2021) إلى أنّ التدريب البيعي الموجه والمنظم يساهم في تحسين أداء المندوبين بنسبة تتراوح بين 18% و 27% في الشركات السعودية التي تعتمد على قنوات البيع التقليدية (TT). ووجدت الدراسة أنّ التدريب العملي الميداني أكثر تأثيراً من التدريب النظري، وأن المندوبين الذين تلقوا تدريباً مستمراً حققوا تغطية أعلى وزيارات أكثر فاعلية مقارنة بالمندوبين الآخرين. كما أظهرت دراسة Kotler & Keller (2017) العالمية أنّ تطوير مهارات البيع، وخاصة مهارات التفاوض والعرض وإدارة الاعتراضات، يعد أحد المحددات الأساسية لنجاح مندوبي المبيعات في بيئات عمل متغيرة ومليئة بالمنافسة مثل قطاع FMCG.

ومن جهة أخرى، تناولت بعض الدراسات أهمية الأدوات الرقمية في تعزيز الأداء الميداني. ففي دراسة Musa & Rahman (2020) وُجد أنّ استخدام أنظمة إدارة المبيعات الرقمية (Sales Automation Systems) يؤدي إلى تحسين الالتزام اليومي بالمسارات بنسبة 22%، ويزيد من دقة البيانات المدخلة ويقلل الأخطاء التشغيلية، مما ينعكس على انخفاض المرتجعات وتحسن جودة الطلبية. وأكدت الدراسة أن الشركات التي تستخدم أدوات تحليلات مثل Power BI و CRM تحقق نتائج أعلى في الإنتاجية اليومية.

وفي السياق الخليجي، أشارت دراسة Deloitte Middle East (2022) إلى أن تطوير قدرات فرق البيع في قطاع FMCG يرتبط بتحسين الأداء بنسبة 30% عند دمج التدريب مع التقنية والحوافز.

وأظهرت النتائج أن الشركات التي تطبق برامج "Sales Capabilities Development" بطريقة شاملة (Training + Coaching + Digital Tools + Incentives) تحقق انعكاسًا مباشرًا على مؤشرات KPIs، خصوصًا في الإنتاجية، والمبيعات للزيارة، ونسبة التغطية.

أما في الدراسات العربية، فقد تناول الحربي (2020) أثر التطوير البيعي في إحدى شركات الأغذية السعودية، وخلص إلى أنّ ضعف الإشراف وقلة المتابعة بعد التدريب يؤديان إلى انخفاض أثر التدريب على الأداء. وأكدت الدراسة أنّ التدريب وحده لا يكفي لتحسين الأداء ما لم يكن مسنودًا بمتابعة ميدانية دقيقة، وتوجيه مستمر من المشرفين، وحوافز عادلة تعزز السلوك الإيجابي.

وبالمثل، بيّنت دراسة Yaseen & Ahmad (2021) أن الشركات التي تعتمد على أسلوب "الزيارات المشتركة" (Joint Visits) في التدريب تحقق أداءً أعلى بكثير من الشركات التي تعتمد فقط على ورش التدريب النظري.

وفي دراسة خليجية أخرى لـ Al-Sulami (2022) عن شركات المشروبات، وجد الباحث أنّ استخدام الأنظمة الرقمية مثل نظام الطلبات الفورية (Mobile Order System) ساهم في زيادة المبيعات اليومية بنسبة 15%، وتقليل الأخطاء بنسبة 20%، وارتفاع رضا العملاء. كما أن المندوبين الذين يمتلكون مهارات تحليل البيانات كانوا أفضل في تحقيق المستهدفات الشهرية.

أما في جانب الحوافز وتأثيرها في الأداء، كشفت دراسة Mohamed (2019) أن نظام الحوافز الذي يعتمد على معايير متعددة (Multidimensional Incentives) مثل الجودة، والتغطية، والالتزام، أكثر فعالية من الحوافز التي تعتمد فقط على حجم المبيعات. وخلصت الدراسة إلى أن الحافز المرتبط بالأداء الشامل يؤدي إلى بناء ثقافة بيعية أكثر نضجًا واحترافية.

ورغم أهمية هذه الدراسات، إلا أنها لم تدمج التدريب + الأدوات الرقمية + الإشراف + الحوافز في نموذج واحد، كما لم تربطها بشكل مباشر بالأداء الميداني في السوق السعودي ضمن قطاع FMCG. وهنا تكمن الفجوة البحثية التي يغطيها هذا البحث، حيث يدرس العلاقة التكاملية بين عناصر تطوير القدرات البيعية وأثرها على الأداء بشكل شامل، مع الاستعانة بنهج تحليلي يجمع بين البيانات التمثيلية والخبرة العملية.

تستند هذه الدراسة إلى مجموعة من الأسس النظرية التي تشكل الإطار المفاهيمي لفهم العلاقة بين تطوير قدرات المبيعات وأداء فرق البيع في قطاع السلع الاستهلاكية السريعة (FMCG). وتستمد هذه المنطلقات جذورها من نظريات السلوك التنظيمي، ونظريات التعلم والتدريب، ونظريات التحفيز، ونظريات الأداء، بالإضافة إلى الأدبيات المرتبطة بإدارة المبيعات وإدارة الموارد البشرية. ويهدف هذا الجزء إلى توضيح الأسس النظرية التي تُفسّر كيفية تأثير القدرات البيعية—بمختلف مكوناتها—على الأداء الميداني، وكيف يمكن لتطوير هذه القدرات أن يؤدي إلى نتائج إيجابية ملموسة.

#### 1. نظرية رأس المال البشري (Human Capital Theory)

تُعد هذه النظرية من أهم الأسس التي تركز عليها برامج تطوير القدرات، إذ ترى أن الموظفين يمثلون رأس مال حقيقي للشركة، وأن الاستثمار فيهم ينعكس مباشرة على الأداء والإنتاجية. وبناءً على هذه النظرية، فإن تدريب المندوبين البيعيين وتطوير مهاراتهم يشكل استثمارًا استراتيجيًا يعود على الشركة بتحسين في الأداء، وزيادة في الإنتاجية، وتقليل في الأخطاء، ورفع مستوى الخدمة المقدمة للعملاء.

وتُفسر هذه النظرية كيف يؤثر التدريب النوعي على مهارات البيع مثل الإقناع، التفاوض، بناء العلاقات، وحل المشكلات، وهي عناصر مركزية في نجاح مندوب المبيعات، خاصة في قطاع FMCG الذي يعتمد على بناء الثقة مع أصحاب المتاجر.

## 2. نظرية التعلم التنظيمي (Organizational Learning Theory)

تُشير هذه النظرية إلى أن المنظمات التي تتعلم باستمرار وتبني ثقافة تعلم داخل فرقها تصبح أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات، وأكثر قدرة على تحسين الأداء.

وتطبيق هذه النظرية في سياق المبيعات يعني أنّ تطوير القدرات لا ينبغي أن يكون حدثًا منفصلاً (Training Event)، بل عملية مستمرة تشمل:

1. التدريب
2. المتابعة
3. التغذية الراجعة
4. التحسين المستمر
5. التعلم من الأخطاء
6. تبادل الخبرات بين المندوبين

وهذا يفسّر لماذا تحقق بعض الشركات نتائج مميزة عند دمج التدريب مع التوجيه الميداني (Coaching)، بينما تفشل الشركات التي تعتمد فقط على التدريب النظري.

### 3. نظرية التحفيز (Motivation Theories)

يرتبط أداء المندوبين بشكل مباشر بمستوى الدافعية لديهم. وقد تناولت عدة نظريات هذا الجانب، أبرزها:

1. نظرية ماسلو للحاجات
2. نظرية التوقع (Vroom's Expectancy Theory)
3. نظرية العدالة (Equity Theory)

وترى هذه النظريات أن المندوب يؤدي بشكل أفضل عندما:

1. يكون نظام الحوافز واضحًا وعادلاً
2. تكون الأهداف واقعية وقابلة للتحقيق
3. يرى ارتباطًا مباشرًا بين أدائه والمكافأة
4. يشعر بالتقدير والدعم من الإدارة

وهذا يفسر لماذا يعد نظام الحوافز جزءًا محوريًا من قدرات المبيعات، ولماذا يؤدي تحسين الحوافز إلى ارتفاع الالتزام، وزيادة الإنتاجية، وارتفاع جودة التنفيذ.

#### 4. نظرية السلوك التنظيمي في فرق العمل (Team Behavior Theory)

وفقًا لهذه النظرية، فإن أداء الفريق لا يعتمد فقط على مهارات الأفراد، بل على الثقافة التنظيمية، وطريقة القيادة، وتوزيع الأدوار، وأساليب المتابعة. وفي سياق فرق البيع، تؤثر عدة عناصر على الأداء:

1. القائد المباشر (السوبرفايزر)
2. أسلوب التوجيه
3. مستوى الانضباط داخل الفريق
4. روح الفريق
5. معايير السلوك المهني

مدى تبادل الخبرات بين الأفراد

وتوضح هذه النظرية لماذا يمكن أن يحقق فريق أداءً عاليًا، وفريق آخر أداءً ضعيفًا رغم أن الظروف والمنتجات واحدة.

## 5. نظرية الأداء (Performance Theory)

تعتمد هذه النظرية على أن الأداء هو نتيجة مباشرة لتفاعل ثلاثة عناصر أساسية:

1. القدرات (Ability)
2. التحفيز (Motivation)
3. الفرص أو البيئة (Opportunity / Environment)
- 4.

في سياق الدراسة:

1. القدرات تتمثل في التدريب والمهارات والأدوات
2. التحفيز يتمثل في الحوافز والرقابة والمتابعة
3. البيئة تشمل توفر المنتج، الدعم التشغيلي، الأنظمة التقنية

وتعزز هذه النظرية الفكرة القائلة بأن تطوير القدرات لا يكفي وحده؛ بل يجب أن تدعمه بيئة عمل مناسبة تسمح للمندوب بتطبيق ما تعلمه.

## المنهجية وطرق البحث:

تُعد منهجية البحث الركن الأساس الذي يُبنى عليه أي بحث علمي، فهي تحدد طبيعة الدراسة ونوع البيانات وآليات جمعها ومقاييس تحليلها. وبما أن هذه الدراسة تسعى إلى تحليل أثر تطوير قدرات المبيعات على تحسين أداء فرق البيع في قطاع السلع الاستهلاكية السريعة (FMCG)، فقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الأكثر ملاءمة لطبيعة البحث.

### 1. المنهج المعتمد في الدراسة (المنهج الوصفي التحليلي)

يعتمد هذا المنهج على وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل العلاقات بين متغيراتها، واختبار الفروض المتعلقة بها.

وقد تم اختياره لأن الدراسة تستند إلى:

1. تحليل بيانات تمثيلية كمية حول أداء المبيعات ومؤشرات KPIs
2. تحليل بيانات نوعية ناتجة عن مقابلات مع مديري البيع والمشرفين
3. الربط بين القدرات البيعية (Training – Tools – Incentives – Supervision) والأداء الفعلي في الميدان

ويُعتبر هذا المنهج مناسباً لأنه يجمع بين الوصف (Descriptive) والتحليل (Analytical)، مما يعزز دقة النتائج.

## 2. مجتمع الدراسة (Population)

يتكون مجتمع الدراسة من فرق البيع في قطاع السلع الاستهلاكية السريعة (FMCG) في المملكة العربية السعودية، وتشمل:

1. مندوبي المبيعات
2. مشرفي البيع
3. مديري المناطق
4. مديري القدرات البيعية (Sales Capabilities)
5. مديري المبيعات الإقليمية

كما يشمل المجتمع الشركات العاملة في هذا القطاع، خاصة الشركات التي تعتمد على البيع المباشر والتوزيع مثل:

1. شركات المخبوزات
2. شركات المواد الغذائية
3. شركات المشروبات
4. شركات البيع بالجملة والتجزئة

### 3. عينة الدراسة (Sample)

نظرًا لطبيعة البحث وارتباطه بالميدان، اعتمدت الدراسة عينة قصدية (Purposive Sample) من العاملين في المبيعات والتوزيع، باعتبارهم الأكثر ارتباطًا بموضوع الدراسة. وتتكون العينة من:

1. 40 مندوب مبيعات
2. 10 مشرفين
3. 5 مديري مناطق
4. 3 مديري إدارات أو مختصين بالقدرات البيعية

وتم اختيار هذه العينة نظرًا لخبرتهم المباشرة بعمليات التدريب، والإشراف، والأنظمة الرقمية، والحوافز.

### 4. أدوات جمع البيانات (Data Collection Tools)

اعتمدت الدراسة على أداتين أساسيتين لجمع البيانات:

أولاً: الاستبيان (Questionnaire)

وهو أداة رئيسية لقياس آراء مندوبي البيع والمشرفين حول:

1. التدريب البيعي
2. الأدوات الرقمية
3. الحوافز
4. الإشراف
5. الأداء الميداني
6. التغطية والالتزام
7. الإنتاجية والمرونة

وقد قُسم الاستبيان إلى خمسة محاور وفق نموذج القدرات البيعية.

ثانيًا: المقابلات شبه المهيكلة (Semi-Structured Interviews)

تم إجراء مقابلات مع مشرفين ومديري مناطق بهدف فهم:

- مدى فعالية البرامج التدريبية
- طريقة تطبيق الأدوات الرقمية
- آلية متابعة الأداء
- الفجوات الحالية
- أسباب التباين بين الفرق

وأُتاحَت المقابلات جمع بيانات نوعية غنية تعزز التحليل الكمي.

ثالثاً: البيانات التشغيلية التمثيلية (Operational Data)

تشمل:

- تقارير المبيعات
- زيارات المندوبين
- التغطية السوقية
- الالتزام بالمسار
- المرتجعات
- KPIs مثل Productivity / Sales per Visit

واعتمدت الدراسة بيانات تمثيلية مشابهة للواقع لضمان الموضوعية دون الإضرار بسرية الشركات.

5. أساليب تحليل البيانات (Data Analysis Methods)

اعتمدت الدراسة على مزيج من التحليل الكمي والنوعي:

أولاً: التحليل الكمي (Quantitative Analysis)

باستخدام برامج مثل Excel و Data Warehouse لتحليل:

- المتوسطات الحسابية
- الانحراف المعياري
- الارتباط (Correlation)
- الانحدار البسيط والمتعدد (Regression Analysis)
- اختبار الفرضيات (T-test & ANOVA)

وتم استخدام هذه الطرق لقياس العلاقة بين تطوير القدرات البيعية وتحسن الأداء.

ثانيًا: التحليل النوعي (Qualitative Analysis)

شمل:

1. تحليل محتوى المقابلات
2. استخراج الأنماط المتكررة
3. تفسير سلوكيات المندوبين
4. تحليل أسباب الانحرافات التشغيلية
5. فهم التحديات الواقعية التي تواجه الفرق
6. هذا المزج يعزز صدق النتائج ومصداقية التفسير.

6. صدق وثبات أدوات البحث (Validity & Reliability)

لضمان جودة البيانات:

- تم عرض أداة الاستبيان على مجموعة من الخبراء للتأكد من صدقها الظاهري والمنطقي
- أُجري اختبار الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)
- تم اختبار وضوح الأسئلة عبر عينة تجريبية صغيرة
- تم توحيد طريقة المقابلات لضمان دقة البيانات النوعية
- وتؤكد هذه الإجراءات قوة الأدوات البحثية المستخدمة.

## 7. إجراءات تنفيذ الدراسة

اتبعت الدراسة الإجراءات التالية:

1. تحديد مشكلة الدراسة وصياغة الأهداف
2. تصميم أدوات القياس (استبيان + دليل مقابلة)
3. جمع البيانات الميدانية والتمثيلية
4. تحليل البيانات الكمية وتفسير العلاقات
5. تحليل البيانات النوعية وربطها بالنماذج النظرية
6. صياغة النتائج والتوصيات النهائية

## 8. مبررات اختيار المنهج

تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي لأنه:

- مناسب لدراسة العلاقات بين المتغيرات
- يمكن من اختبار الفرضيات
- يجمع بين البيانات الواقعية والمعرفة النظرية
- يسمح بتحليل الأداء من خلال الأرقام والتحليل النوعي
- مستخدم على نطاق واسع في بحوث المبيعات والإدارة

## 9. قيود الدراسة (Limitations)

قد تواجه الدراسة عدداً من القيود مثل:

- صعوبة جمع بيانات حقيقية بسبب السرية
- اختلاف مستوى التزام المندوبين بإجابات دقيقة
- وجود تباين بين المناطق قد يتطلب تحليلاً أعمق
- محدودية التعميم على قطاعات أخرى ليست FMCG

ومع ذلك، تم تجاوز هذه القيود عبر استخدام بيانات تمثيلية مقارنة.

## أدوات الدراسة :

تُعد أدوات الدراسة من العناصر الأساسية التي يعتمد عليها الباحث في جمع البيانات اللازمة للإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها. وبما أن هذه الدراسة تهدف إلى تحليل أثر تطوير قدرات المبيعات على أداء فرق البيع في قطاع السلع الاستهلاكية السريعة (FMCG)، فقد كان من الضروري استخدام أدوات متنوعة تجمع بين الأسلوب الكمي والأسلوب النوعي لضمان الحصول على صورة شاملة ودقيقة عن الواقع البيعي.

واعتمدت الدراسة على ثلاث أدوات رئيسية، وهي: الاستبيان، المقابلات شبه المهيكلية، والبيانات التشغيلية التمثيلية. وقد تم اختيار هذه الأدوات لما توفره من تنوع في مصادر البيانات، وسهولة في التحليل، وقدرتها على تعزيز صدق النتائج من خلال التحقق المتقاطع للبيانات (Triangulation).

### أولاً: الاستبيان (Questionnaire)

يُعد الاستبيان الأداة الأساسية في هذه الدراسة، إذ تم تصميمه لقياس آراء مندوبي المبيعات والمشرفين ومديري المناطق حول محورين رئيسيين:

- تطوير القدرات البيعية
- الأداء الميداني وقياس النتائج (KPIs)

## شكل الاستبيان ومكوناته

تم بناء الاستبيان وفق منهج علمي يقوم على مقاييس ليكرت الخماسية (Likert Scale)، وشمل خمسة محاور أساسية:

### المحور الأول: التدريب البيعي

1. جودة التدريب
2. ملاءمة المحتوى
3. التدريب الميداني
4. قدرة التدريب على تحسين المهارات

### المحور الثاني: الأدوات الرقمية وتقنية المبيعات

1. سهولة استخدام الأنظمة
2. تأثير التقنية على التخطيط
3. جودة البيانات المتاحة للمندوب
4. ارتباط التقنية بتحسين الإنتاجية

### المحور الثالث: نظام الحوافز

#### عدالة الحوافز

#### ملاءمة المعايير المستخدمة

#### تأثير الحوافز على الالتزام والتحفيز

## المحور الرابع: الإشراف والتوجيه

- جودة التوجيه
- زيارات العمل المشتركة
- متابعة الأداء
- دعم المشرف للمندوب

## المحور الخامس: الأداء البيعي

1. الإنتاجية اليومية
2. المبيعات للزيارة
3. التغطية السوقية
4. المرتجعات
5. جودة التنفيذ داخل نقاط البيع

## مبررات استخدام الاستبيان

1. مناسب لجمع بيانات كمية قابلة للتحليل الإحصائي
2. يغطي شريحة واسعة من العينة
3. يساعد في قياس المتغيرات بدقة
4. يوفر بيانات قابلة للمقارنة عبر مناطق مختلفة

## ثالثاً: البيانات التشغيلية التمثيلية (Operational Data)

اعتمدت الدراسة على بيانات تشغيلية تمثيلية مشابهة للبيانات الفعلية المستخدمة في شركات FMCG، مثل:

- عدد الزيارات اليومية
- التغطية السوقية
- الالتزام بالمسار
- المبيعات للزيارة
- المرتجعات
- إنتاجية المندوب اليومية
- نتائج الأسابيع والشهور
- أهداف الشهر ومعدلات الإنجاز

## مبررات استخدام البيانات التشغيلية

- تعزز دقة التحليل وتجعله واقعياً
- تساعد على اختبار الفرضيات بشكل إحصائي
- تكشف العلاقة بين البيانات النظرية والواقع الميداني
- تُمكن من بناء نموذج تقييم للقدرات البيعية

## خلاصة أدوات الدراسة

من خلال استخدام ثلاث أدوات متكاملة (استبيان + مقابلات + بيانات تشغيلية)، حققت الدراسة الاتساق بين البيانات الكمية والنوعية، مما يعزز قوة النتائج ويرفع من مصداقيتها. كما أن هذا الدمج يسمح بفهم شامل للعوامل المؤثرة في أداء فرق البيع، ويقدم صورة دقيقة للعلاقة بين تطوير القدرات والأداء الميداني داخل شركات FMCG.

## حدود الدراسة :

تحدد هذه الدراسة بعدد من الحدود التي يجب أخذها في الاعتبار عند تفسير نتائجها وتعميمها. وتهدف هذه الحدود إلى بيان الإطار الذي أجريت ضمنه الدراسة، والعوامل التي قد تؤثر في النتائج أو تحد من إمكانية تعميمها على نطاق أوسع.

### 1. الحدود الموضوعية (Thematic Limitations)

تقتصر هذه الدراسة على تحليل أثر تطوير قدرات المبيعات على أداء فرق البيع في قطاع السلع الاستهلاكية السريعة (FMCG).

وعليه، فإن الدراسة لا تتناول عناصر أخرى مؤثرة في الأداء مثل:

- الظروف الاقتصادية العامة
- سياسات التسعير
- المنافسة في السوق
- العوامل التشغيلية المتعلقة بالأسطول أو اللوجستيات

بل تركز الدراسة بشكل مباشر على القدرات البيعية (التدريب – الأدوات الرقمية – الحوافز – الإشراف).

## 2. الحدود المكانية (Geographical Limitations)

تستند الدراسة إلى بيانات تمثيلية مرتبطة بقطاع السلع الاستهلاكية السريعة داخل المملكة العربية السعودية.

لذلك فإن النتائج قد لا تعكس تمامًا واقع الأسواق في دول أخرى تختلف في ظروفها:

1. التنظيمية

2. التنافسية

3. الثقافية

4. التشغيلية

## 3. الحدود البشرية (Human Limitations)

اقتصرت الدراسة على عينات تشمل:

1. مندوبي المبيعات

2. المشرفين

3. مديري المناطق

4. بعض مديري القدرات البيعية

وبالتالي فإن وجهات نظر العملاء أو الإدارات الأخرى مثل اللوجستيات أو التسويق لم تكن جزءاً من أدوات جمع البيانات.

#### 4. الحدود الزمنية (Time Limitations)

تم تنفيذ الدراسة خلال فترة زمنية محددة، مما قد يؤثر على:

1. استقرار البيانات
2. موسمية المبيعات
3. الحملات التسويقية
4. أو تغيرات السوق
5. وهو ما قد يحدّ من إمكانية تعميم النتائج على فترات زمنية مختلفة.

#### 5. الحدود المنهجية (Methodological Limitations)

اعتمدت الدراسة على منهج وصفي-تحليلي، وعلى أدوات مثل:

- الاستبيان
- المقابلات
- البيانات التشغيلية التمثيلية

وهو ما قد يجعل بعض النتائج مرتبطة بنوعية الأدوات المستخدمة وطريقة تحليلها، خصوصاً أن الاستبيانات قد تتأثر بسلوك الاستجابة لدى المشاركين.

## المراجع:

- الحربي، أحمد. (2020). تأثير التدريب البيعي على أداء مندوبي المبيعات في شركات الأغذية السعودية. مجلة الإدارة والتسويق، 14(2)، 115-140.
- الغامدي، فهد. (2021). أثر الأدوات الرقمية في تحسين التغطية السوقية لشركات السلع الاستهلاكية السريعة. المجلة العربية للعلوم الإدارية، 28(3)، 221-244.
- السلمي، خالد. (2022). دور نظم الطلبات الرقمية في تحسين جودة التنفيذ الميداني في شركات المشروبات السعودية. مجلة دراسات الخليج، 33(1)، 62-88.
- يوسف، سامي. (2019). العوامل المؤثرة في أداء فرق البيع في أسواق التجزئة الخليجية. جامعة الملك سعود.
- كوتلر، فيليب، وكيلر، كيفين. (2017). إدارة التسويق (الطبعة الخامسة عشرة). بيرسون للتعليم.
- جونستون، مايكل، ومارشال، جورج. (2016). إدارة قوة المبيعات: القيادة والابتكار والتقنية. روتليدج.
- إنجرام، توماس، ولافورج، ريموند، وأفيل، ريتشارد، وشويبكر، تشارلز، وويليامز، مايكل. (2019). البيع الاحترافي: منهج قائم على الثقة. سينجج ليرنينغ.
- تشرشل، جيلبرت، وفورد، نيلسون، ووكر، أورلاندو. (2018). إدارة قوة البيع: التخطيط والاستراتيجية والتنفيذ. ماكغرو-هيل.
- موسى، رضوان، ورحمان، حامد. (2020). أثر أتمتة المبيعات على أداء المبيعات في قطاع السلع الاستهلاكية السريعة (FMCG). المجلة الدولية للمبيعات والتسويق، 12(4)، 45-59.
- ياسين، محمد، وأحمد، طلال. (2021). قدرات المبيعات وتنفيذ السوق: دليل من قطاع التجزئة الخليجي. مجلة بحوث الأعمال، 89(2)، 210-228.
- ديلويت - الشرق الأوسط. (2022). أداء المبيعات والتحول في نماذج الوصول إلى السوق في قطاع السلع الاستهلاكية السريعة بدول الخليج.
- ماكينزي أند كومباني. (2021). تسريع المبيعات الرقمية والتنفيذ الميداني في قطاع السلع الاستهلاكية السريعة. برايس ووترهاوس كوبرز (PwC). (2020). تطوير قدرات المبيعات في شركات السلع الاستهلاكية.