

تحفيز فريق البيع
د. طارق شريف



السلوك الإنساني

ردود أفعال الإنسان للمثيرات التي تصادفه في أي زمان ومكان.
أي أنها تحدد طريقة فهم ونظرة الشخص لنفسه وكيف يؤثر على الآخرين.



محددات الشخصية



مقياس DISC



ما يؤثره كل نمط



«من أكبر الأخطاء أن تحاول أن تعلم النسر السباحة.. لأنك بذلك قد حكمت عليه بالفشل»



أنماط القيادة Leadership Styles



المستويات الخمسة للقيادة

لجون سي- ماكسويل

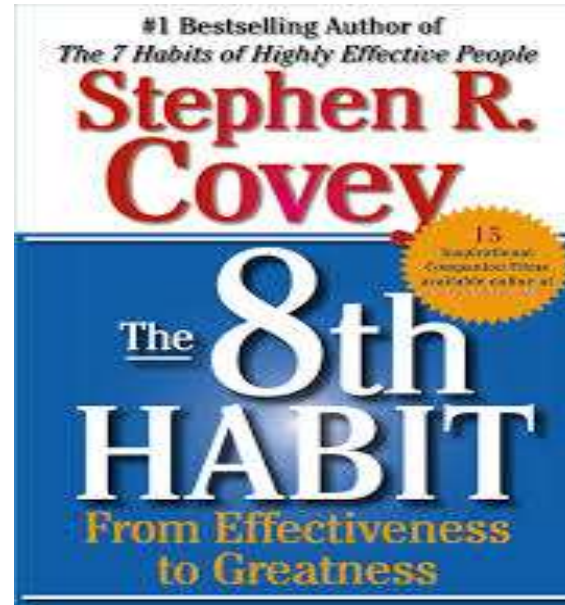


مواصفات القائد



«العظمة أن تحصل على صوتك.. ثم أن تلهم الآخرين
أصواتهم»

العادة الثامنة لستيفن كوفي



جميع الحقوق محفوظة - إعمل بيزنس

الأهداف البشرية للمنظمة





الدافع:

العامل المحرك النابع من داخل الإنسان، والذي يثير الرغبة للعمل والإنجاز

الحاجة:

رغبة ملحة بإشباع نقص أو عوز معين لدى الفرد

الحافز:

مؤثر خارجي غرضه إثارة الدوافع وتحقيق الاستجابة لها



التحفيز في الإدارة جانب من أهم الجوانب، ومهمة من أكبر وأصعب مهام المدير.

وهو ممارسة إدارية تهدف للتأثير على العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات بغرض إشباعها، وجعلهم مستعدين لتقديم أفضل ما لديهم لتحقيق هدف المنظمة.

التحفيز = القوى المؤثرة في سلوك الفرد بطريقة معينة

أولاً: الحوافز السلبية والإيجابية

فالحوافز السلبية هي خوف العاملين من العقاب والتهديد، ويمكن تقسيمها إلى قسمين:

- حوافز سلبية مادية

مثل: تنزيل درجة الموظف، توقيفه عن العمل، العزل المؤقت.

- حوافز سلبية معنوية

مثل: حرمان الفرد من نشر اسمه على لوحة الشرف، وتوجيه تنبيه للمقصر في عمله وتعليقه على لوحة الإعلانات.

الحوافز الإيجابية هي تلك الحوافز التي تنمي روح الإبداع والتجديد في العمل.

ثانياً: الحوافز المادية والمعنوية

الحوافز المادية: هي الحوافز التي تشبع حاجات الفرد المادية، وهي حوافز ملموسة.

مثل: الأجر والعلاوات السنوية، والزيادات في الأجر لمقابلة الزيادة في نفقات المعيشة، والمشاركة في الأرباح، والمكافآت والأجور التشجيعية، وضمان استقرار العمل، وظروف وإمكانيات العمل المادية وساعات العمل والخدمات المختلفة التي تقدمها الإدارة للعاملين.

أمثلة الحوافز المادية

العمولة الشهرية

إعطاء موظف المبيعات راتبه الأساسي وعمولة محددة بنسب معينة إذا تمكن من تخطي التارجت برقم معين.
كم نسبة مندوب المبيعات؟

إذا كان متوسط مبيعات المندوب 500 وحدة من المنتج تكون عمولات المبيعات 8% كحافز إضافي، خلاف
نسبة مندوب المبيعات الأساسية. وأيضاً إذا وصلت مبيعاته لـ 560 وحدة يكون زيادة عمولته 12%، وإذا تخطى
630 وحدة مباعه هذا من المنتج تكون 15%، وهكذا. هذه الزيادة في العمولة تدفع مندوب المبيعات لإخراج
كل ما في قدراتهم.

أمثلة الحوافز المادية

المكافآت السنوية

تستخدم المكافآت السنوية لتحفيز فريق المبيعات لزيادة مبيعاتهم السنوية، ولضمان نجاحها يجب الإعلان عنها في بداية العام كأن تقول إدارة المبيعات أن هنالك مكافأة كبيرة لأفضل مندوب مبيعات خلال العام وأفضل مسؤول مبيعات وأفضل مدير مبيعات. ويجب توضيح نظام المكافآت والعمولات (كم عمولة مندوب المبيعات، وعمولة مدير المبيعات؟ وأي فريق مبيعات حقق مبيعات وأرباح كبيرة للشركة؟ وليس بالضرورة تقديم المكافآت السنوية لرجال المبيعات فقط، وإنما يجب تقديمها للموظفين أيضاً كإعطاء جائزة لأفضل موظف منضبط حسن السير والسلوك خلال العام.

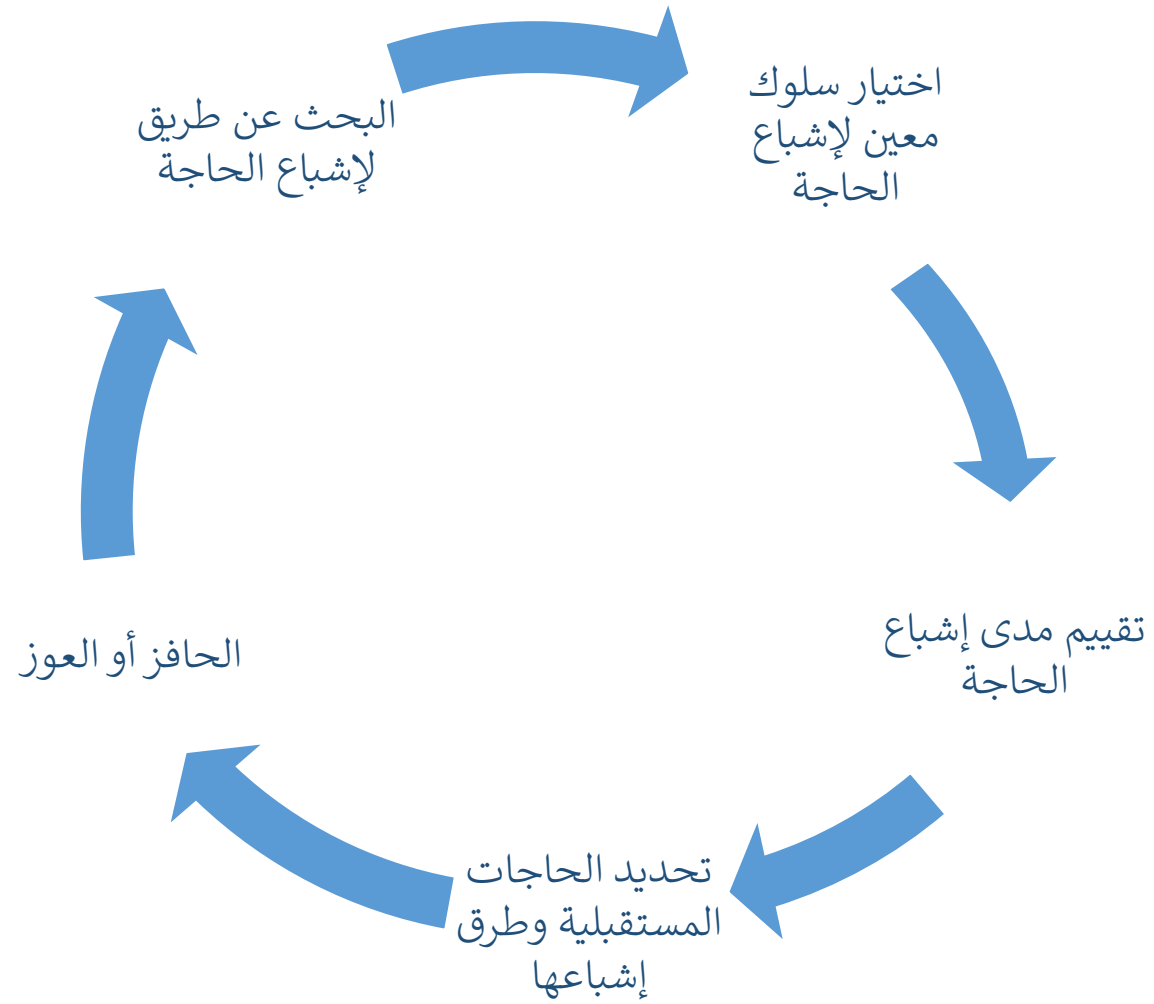
ثانياً: الحوافز المادية والمعنوية

الحوافز المعنوية: فهي تلك الحوافز التي ترضي الحاجات الذاتية للإنسان، إلى جانب إشباعها للحاجات الاجتماعية، والتي تزيد من تماسك العاملين وشدهم نحو العمل

مثل: إتاحة فرص التقدم أمام الأفراد، وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في رسم السياسات واتخاذ القرارات الخاصة بإدارة العمل، ومنح الأوسمة والشهادات، وإعطاء الألقاب، ونشر أسماء المبدعين والبارزين عن طريق وسائل الإعلام المختلفة، واتباع وسائل تكريم للمبدعين.

ثالثاً: الحوافز الفردية والجماعية

- **الحوافز الفردية** هي التي تقدم للأفراد مادامت الاهداف متعلقة بالاداء الفردي
- **الحوافز الجماعية** هي التي تقدم للجماعة ما دامت أهداف الوحدة الإنتاجية رهينة في جهود المجموعة ومدى تعاونهم.
- الحوافز الجماعية لها تأثير بالمقارنة مع الحوافز الفردية
- ولا تعني الحوافز الجماعية إعطاء نصيب موحد لكل فرد في المجموعة، بل وفق ما يقدم كل فرد ضمن مجموعته.



حلقة التحفيز

مداخل التحفيز

المنظور المعاصر:
ثلاثي الأبعاد:
المحتوى - المسار
التعزيز

مدخل الموارد البشرية:
الفرد نظام متكامل
وتحفيزه يكون من
جميع الجوانب

مدخل العلاقات
الإنسانية: التحول نحو
منظور الرجل
الاجتماعي الذي يهتم
بجو العمل والعلاقات
الإنسانية فيه

المدخل التقليدي:
التركيز على الحوافز
المادية فقط من
منظور الرجل
الاقتصادي

المدخل التقليدي

- هو المدخل الشائع لدى الفكر الكلاسيكي، وحسب هذا المنظور يعمل الإنسان من أجل الحصول على أعلى عوائد اقتصادية مادية.
- يربط الفكر الكلاسيكي الأداء بالمكافأة، وتشكل المكافأة المادية لدى هذا الفكر الحافز الوحيد على العمل.

مدخل العلاقات الإنسانية

- مفاده أن الإنسان لا يبحث عن المكافأة المادية فحسب، بل يحتاج إلى جو عمل ملائم وإلى علاقات عمل مرضية.
- من خلال هذا المدخل يتم تحفيز الأفراد بتحسين جو العمل وبناء فرق عمل... إلى جانب المكافأة المادية.

مدخل الموارد البشرية

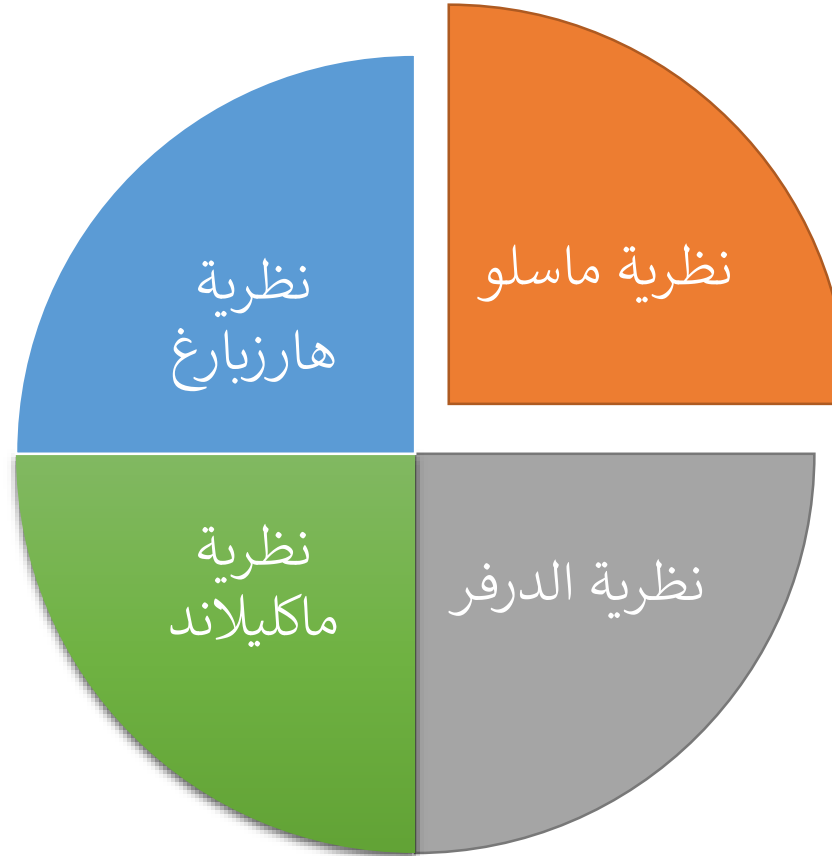
- حسب هذا المدخل فإن للعامل حاجات معقدة ومترابطة، ولتحفيزه لا بد من التعامل الشمولي.
- لا يكفي التحفيز بالمكافأة وتلبية الحاجات الاجتماعية (خلق جو عمل وبناء فرق عمل)، ولكن أيضاً بتلبية أنواع أخرى من الحاجات (النفسية مثلاً).

المدخل المعاصر

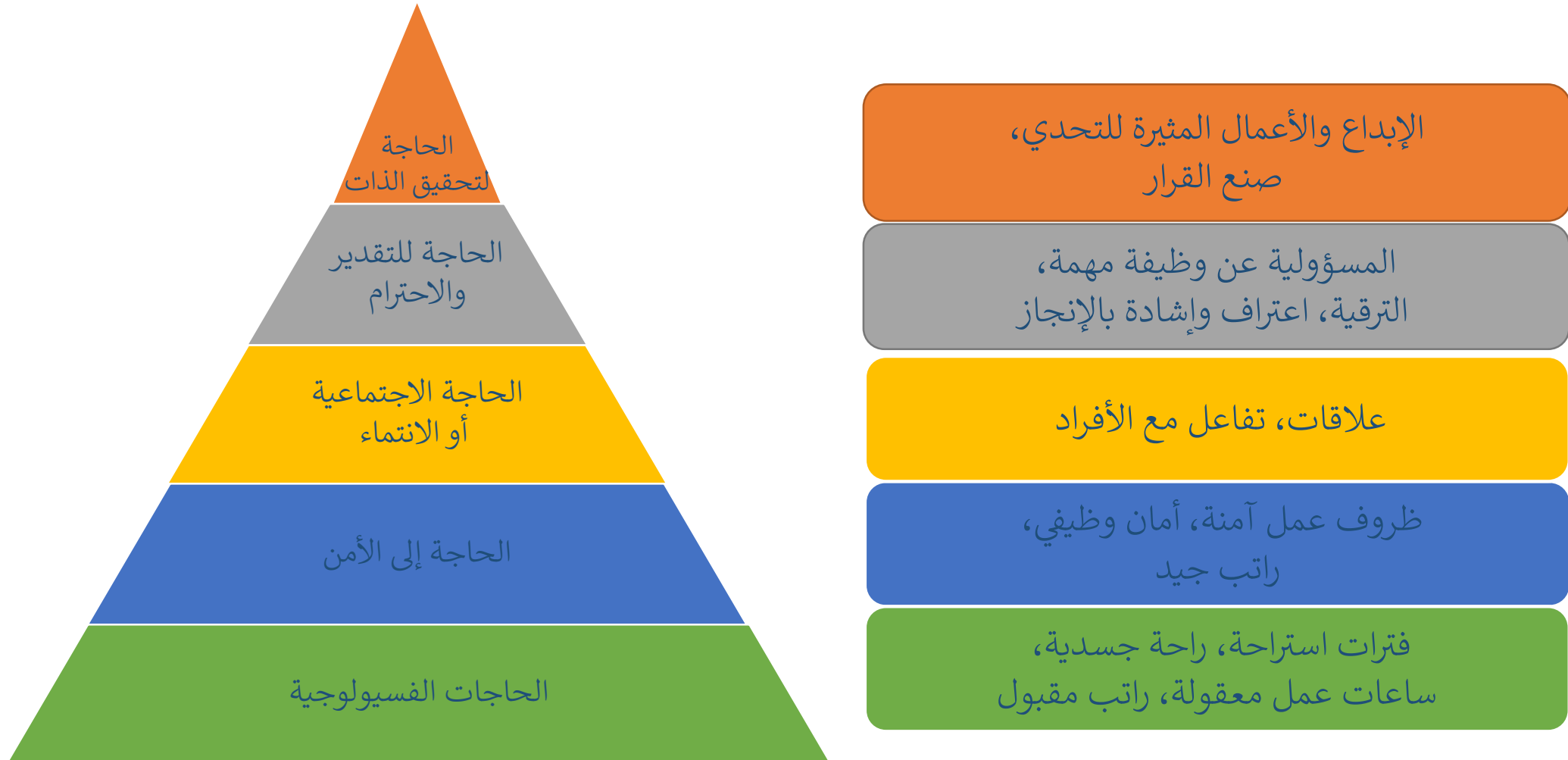
يظهر المدخل المعاصر في ثلاث نظريات:

- نظرية المحتوى: تبحث في تحليل الحاجات الإنسانية وكيفية إشباعها في بيئة العمل.
- نظرية العملية: تبحث هذه النظرية في معرفة أسباب اتباع الفرد سلوك معين بدلاً من سلوك آخر.
- نظرية التعزيز: تركز على تعلم العاملين والاستفادة من نتائج سلوكهم السابقة لتعزيز السلوكيات اللاحقة.

نظريات المحتوى



نظرية تدرج الحاجات لماسلو Maslow



وفقاً لنظرية ماسلو

الحاجة المشبعة لا تحفز



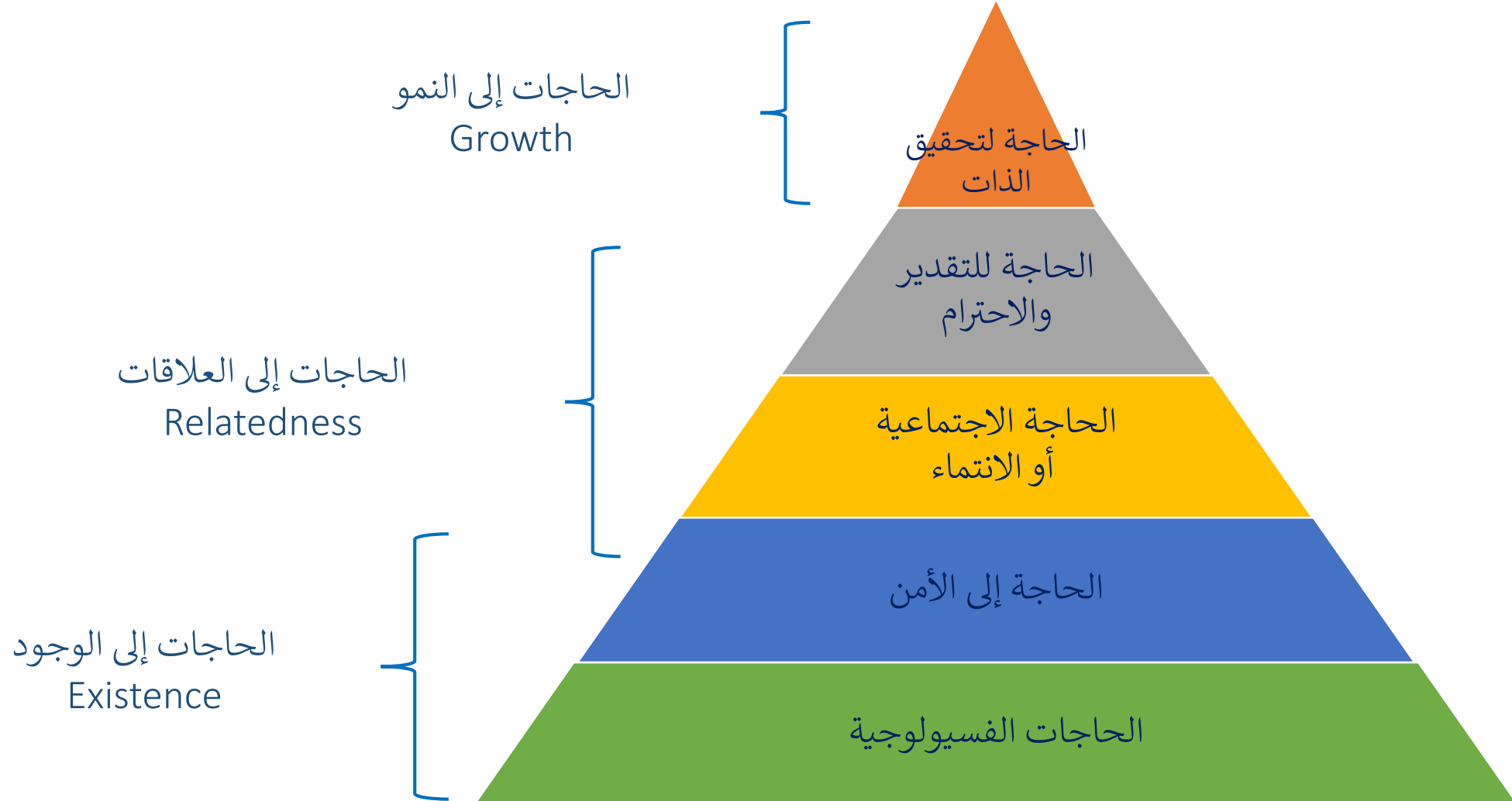
النقص (العوز) هو المحفز

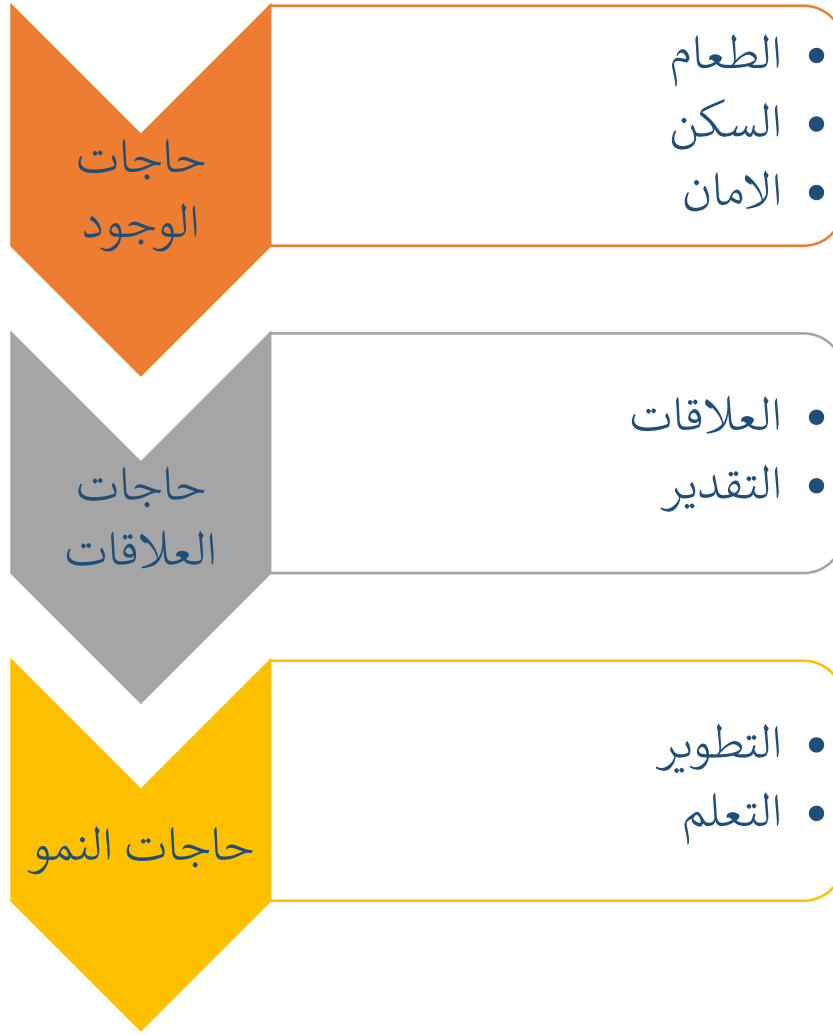
لا تكون الحاجة فاعلة إلا بعد تلبية الحاجة السابقة لها



الحاجات ترتقي (تتطور)

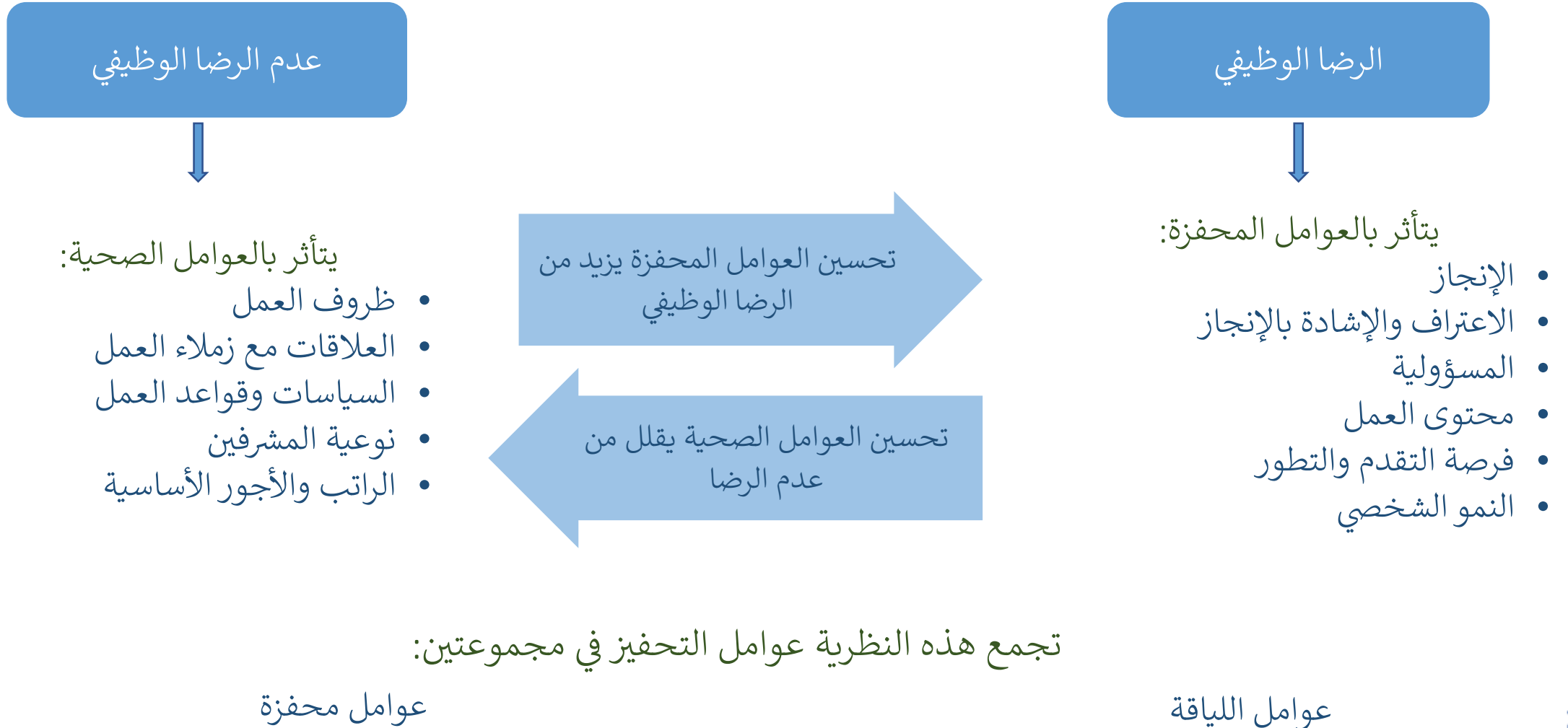
نظرية ألدرفر Alderfer





تحفيز الأفراد يفرض معرفة كيفية تلبية هذه
المجموعات من الحاجات

نظرية هارزبارغ (نظرية العاملين)



عوامل اللياقة

- هي عوامل خارجية لها علاقة ببيئة العمل

- تناسب العوامل الدنيا عند Maslow

تتضمن: الراتب، ظروف العمل، سياسة الموارد البشرية

- من خصائص هذه العوامل أنها إذا أخذت بعين الاعتبار من طرف الإدارة فلا تؤدي إلى رضا طويل المدى

أما إذا أهملت فإنها تؤدي إلى عدم الرضا

مثال: الزيادة في الراتب تعطي رضا قصير المدى وعدم الزيادة فيه تؤدي إلى عدم الرضا

العوامل المحفزة (عوامل الرضا)

تناسب العوامل العليا عند Maslow

- هي عوامل داخلية (عند الفرد) مثل:

إمكانية تحسين المهارات، الشعور بالمسؤولية، القدرة على الإنجاز

- هي عوامل تؤدي إلى رضا طويل المدى وزيادة التحفيز إن أخذت بعين الاعتبار من طرف الإدارة

- تحسين العوامل المحفزة يقترح Herzberg إثراء وتوسيع وتدوير العمل

نظرية ماكلياند McClelland



- الرغبة في الإنجازات بأحسن الطرق، والتعامل مع المهام الصعبة والتحديات

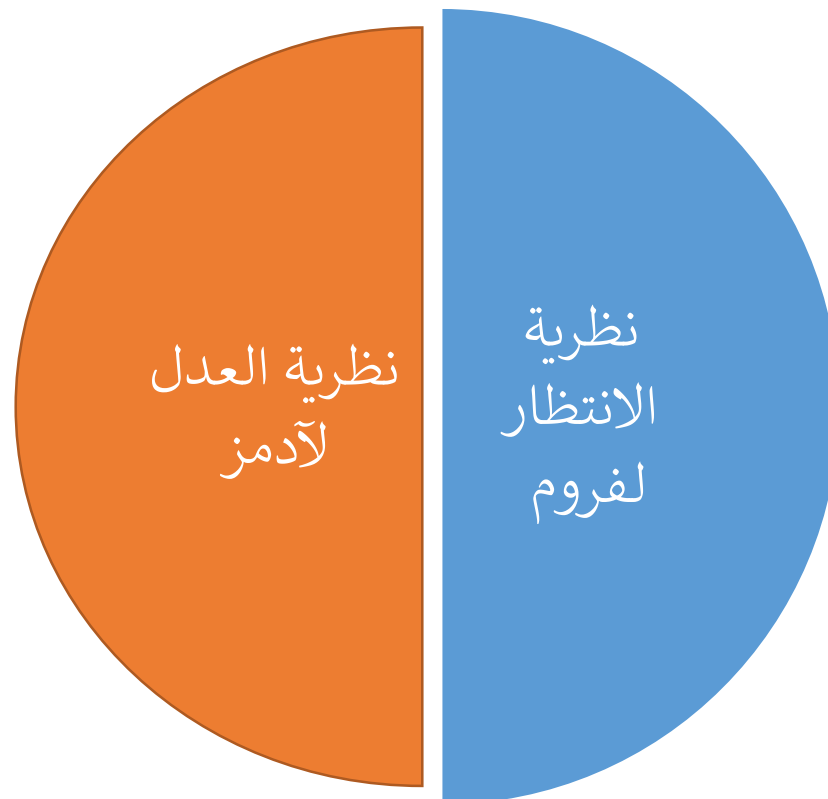
- الرغبة في التحكم والسيطرة على الآخرين والتأثير في سلوكهم

- الرغبة في تكوين علاقات مع الآخرين والاحتفاظ بها

خلاصة نظريات المحتوى

- كم هو عدد الحاجات المختلفة لدى الفرد؟
- هل يمكن أن تشبع المكافآت والنتائج المتحققة بعض النتائج؟
- هل يوجد هنا تسلسل هرمي للحاجات؟
- ما مدى أهمية الحاجات باختلاف أنواعها لدى الأفراد؟

نظريات العملية (المسار)

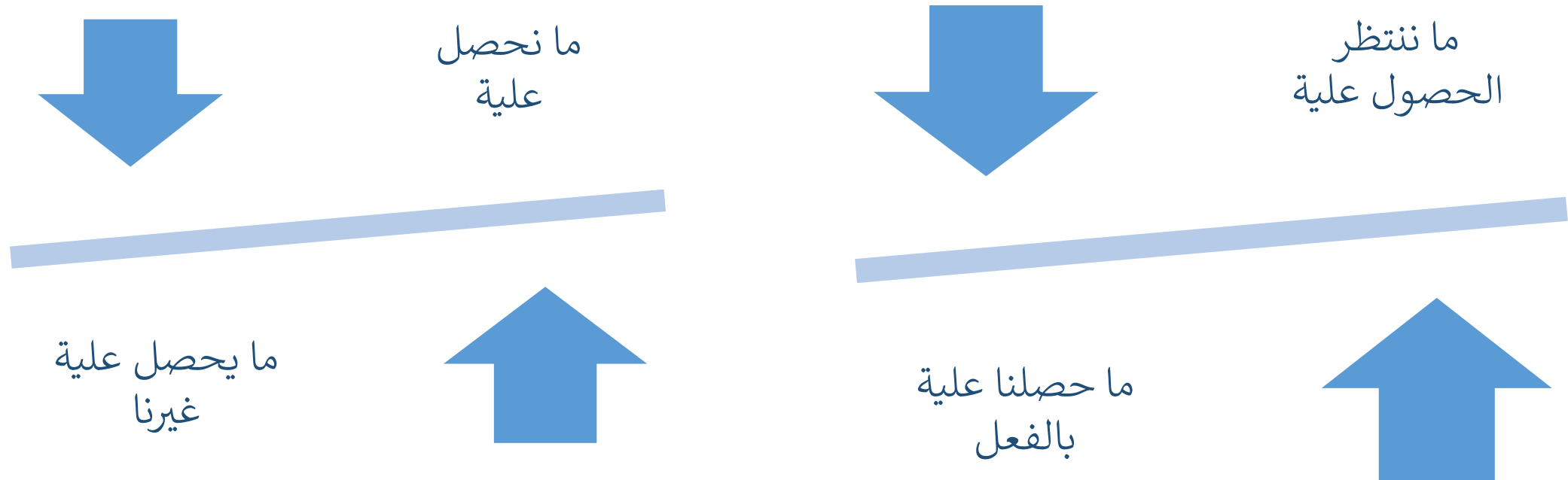


نظرية الانتظار لفروم Vroom

- يسميها البعض نظرية التوقع.
- يتمنى العامل أن يحصل على النتيجة المنتظرة مقابل سلوك معين في العمل.
- يكون المجهود حسب الانتظار.
- العامل يزيد المجهود مع أمل أنه يحصل على مكافأة.

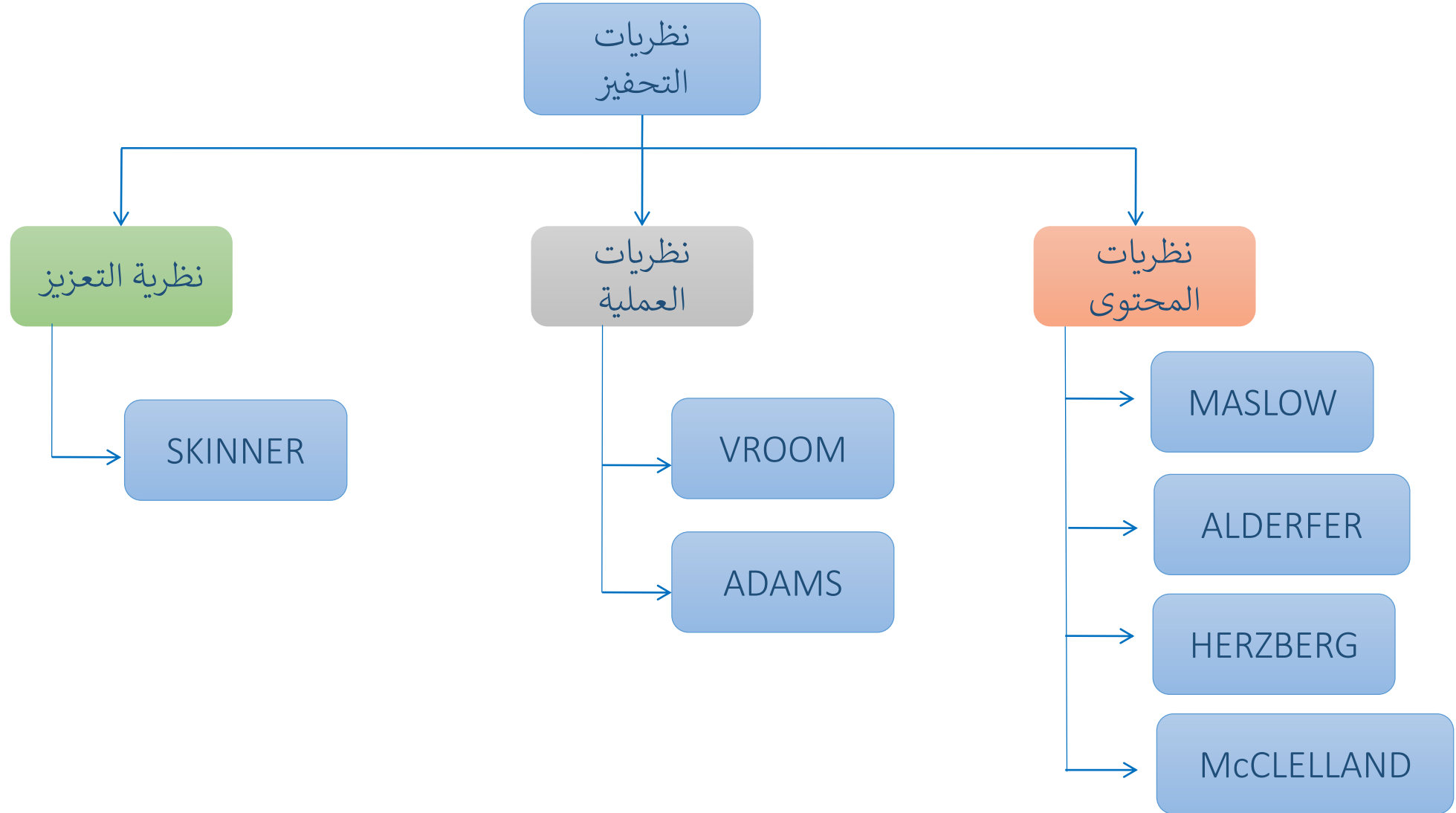
نظرية العدل لآدمز ADAMS

- يكون مستوى تحفيز العمال حسب ما ينتج عن المقارنة التي يقومون بها بين ما كانوا ينتظرون وما حصلوا عليه من جهة، وبين ما يحصلون عليه وما يحصل عليه غيرهم من جهة أخرى



نظرية التعزيز SKINNER

- تركز هذه النظرية على البيئة الخارجية
- تفترض قانون الأثر (effect law) والذي مفاده أن السلوك الذي يجني نتائج مرضية يتكرر أما السلوك الذي لا يجني نتائج مرضية فلا يتكرر
- التعزيز الإيجابي
- التعزيز السلبي
- الإزالة
- العقوبة



التحفيز من خلال تصميم الوظائف والمكافآت

ملاءمة الفرد للوظيفة

- مراجعة واقعية الوظيفة
- دوران الوظيفة
- العروض المشروطة

الوظيفة مع الفرد

- توسيع الوظيفة
- إثراء الوظيفة

المكافآت الداخلية:

- إدراك داخلي ذاتي (الشعور بالرضا، الشعور بالمسؤولية، ...)

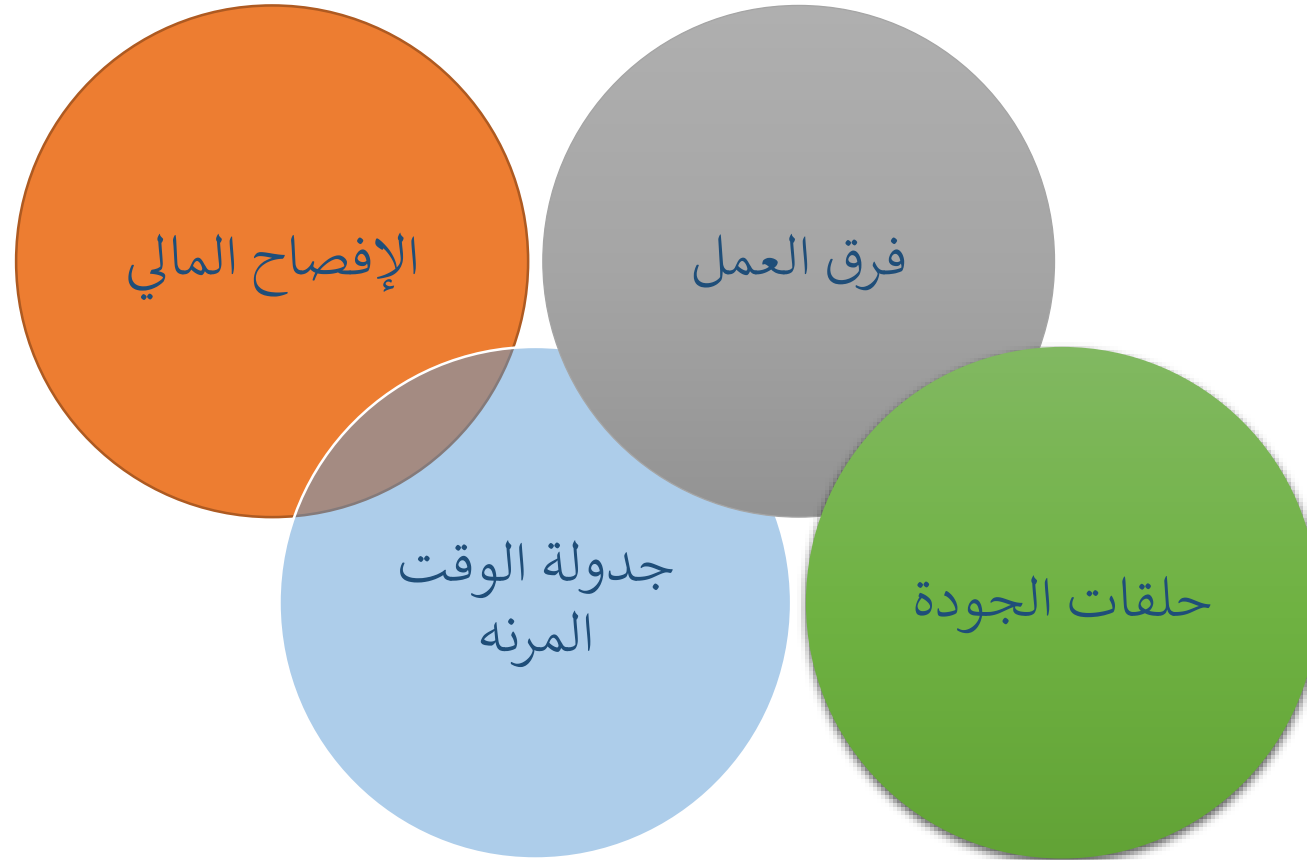
المكافآت الخارجية:

- مقابل مادي أو معنوي من قبل الآخرين يدفع الفرد نحو سلوك إيجابي

التحفيز من
خلال الوظيفة

التحفيز من
خلال المكافآت

التحفيز بالمشاركة



ضغوط العمل

تعرف ضغوط العمل بأنها الإجهاد الوظيفي الذي يسبب استجابات جسدية وعاطفية ضارة، وذلك بسبب عدم تطابق متطلبات العمل مع قدرات واحتياجات العامل، كما يعتبر جزء من الضغط الوظيفي.

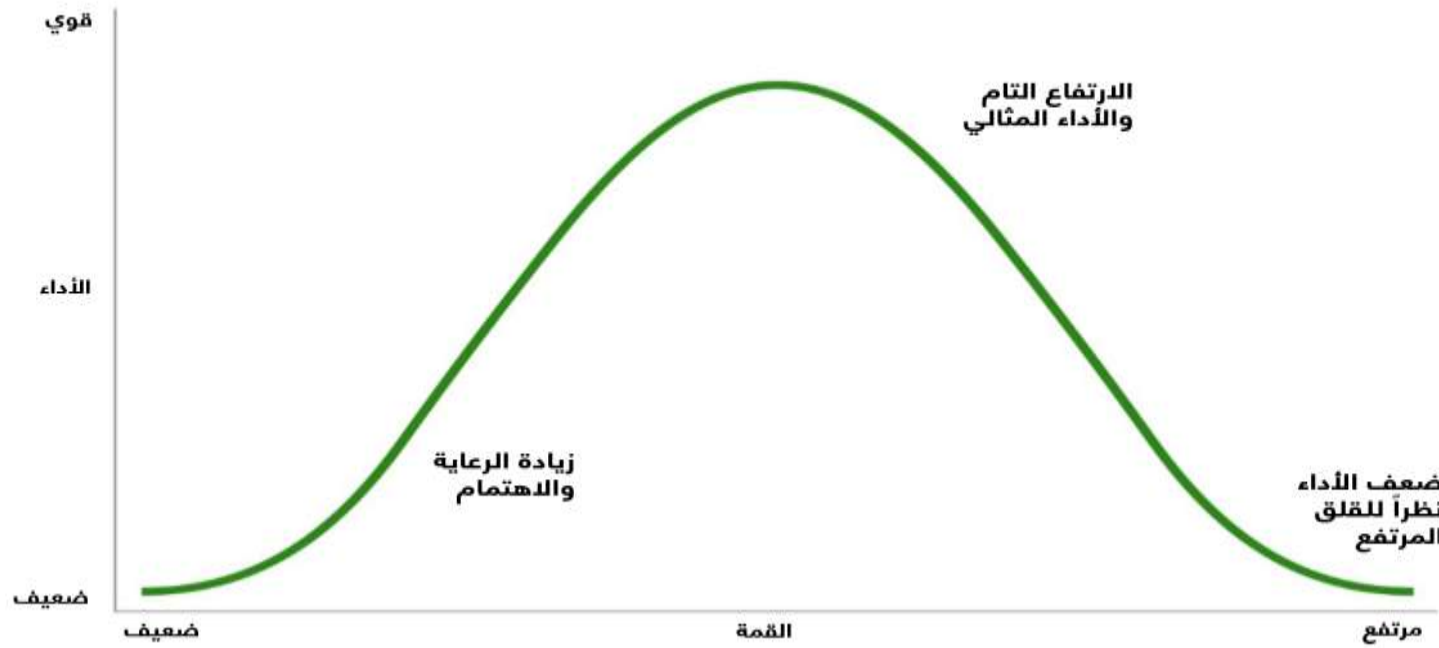


أسباب ضغوط العمل

- انخفاض الروح المعنوية
- أسلوب الإدارة
- المسؤوليات الوظيفية
- الاهتمامات المهنية
- الأحداث المؤلمة
- بيئة العمل



قانون يركيس-دوسون كيف يؤثر القلق على الأداء؟



المصدر: "روبرت يركيس" و"جون دودسون".

قانون يركيس-
دوسون
لقياس تأثير الضغوط
على الأداء

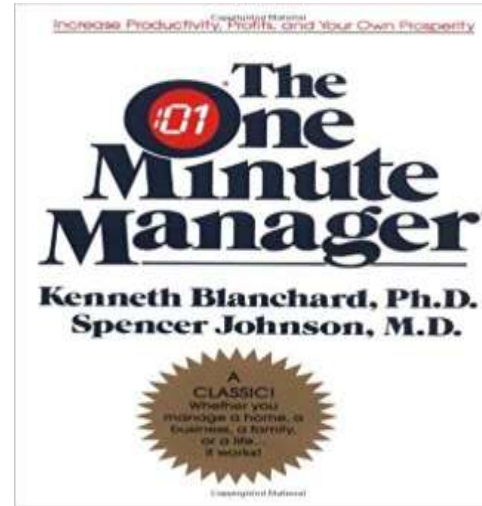
للتغلب على الضغوط



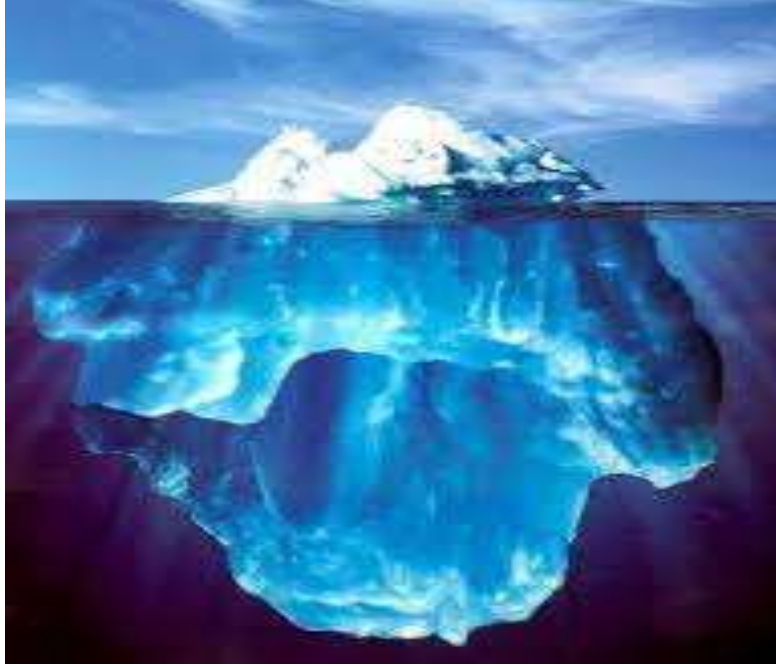
- التركيز على إيجاد تجربة مبيعات استثنائية
- التركيز على عملية المبيعات وليس المخرجات
- التركيز على التدريب لتحسين الأداء

«اضبط الموظفين متلبسين بفعل صحيح.. ثم كافئهم عليه»

مدير الدقيقة الواحدة – كين بلانشارد



جبل الجليد



«لا تحاول أن تخدعني بما تقول... صوت ما بداخلك

أعلى بكثير»

ايمرسون



المشرف كمدرّب

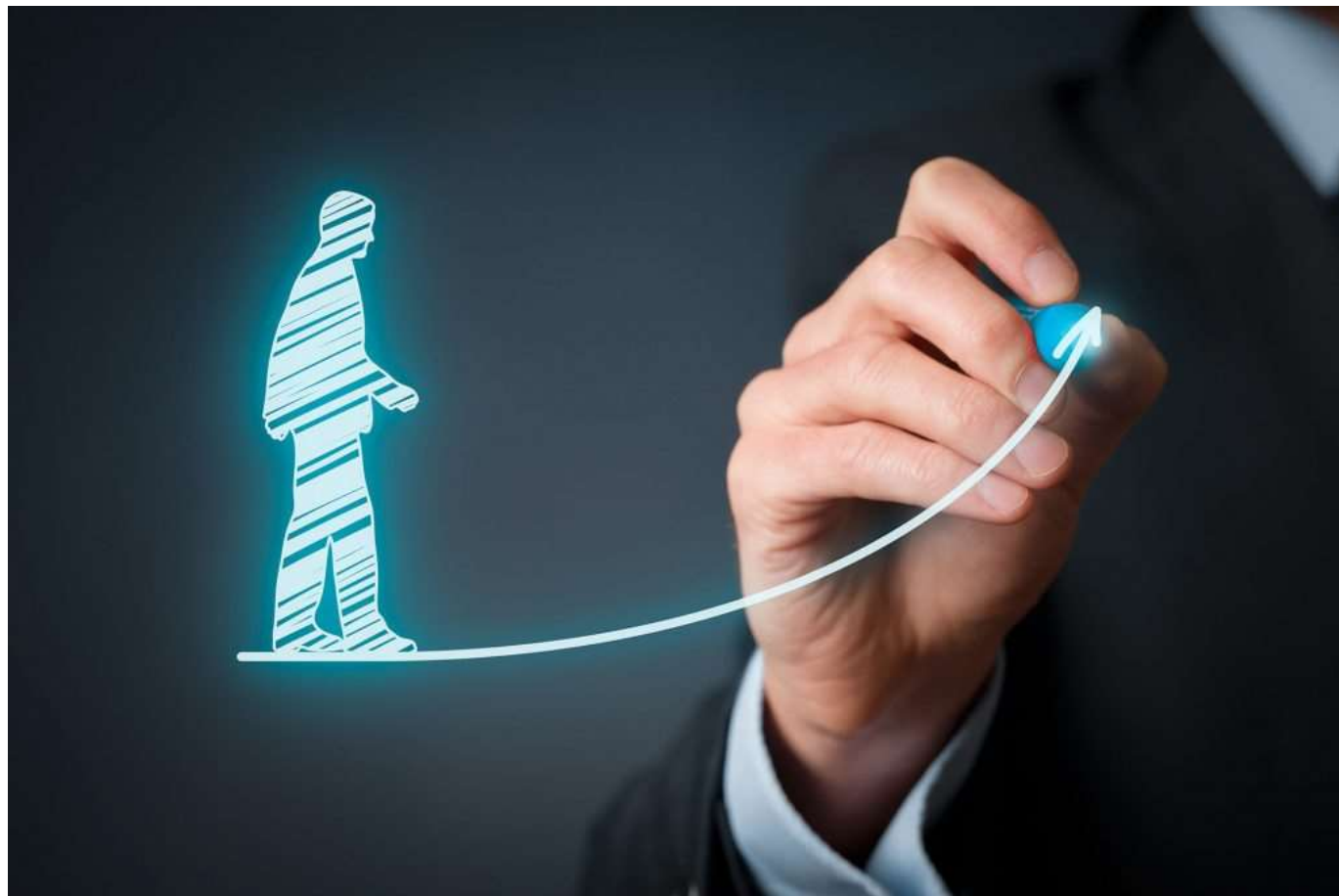
Supervisor as a Coach

اسمع جيدا



جميع الحقوق محفوظة - إعمل بيزنس

وجه كلما استطعت



جميع الحقوق محفوظة - إعمل بيزنس

حول الاهداف إلى مشروعات



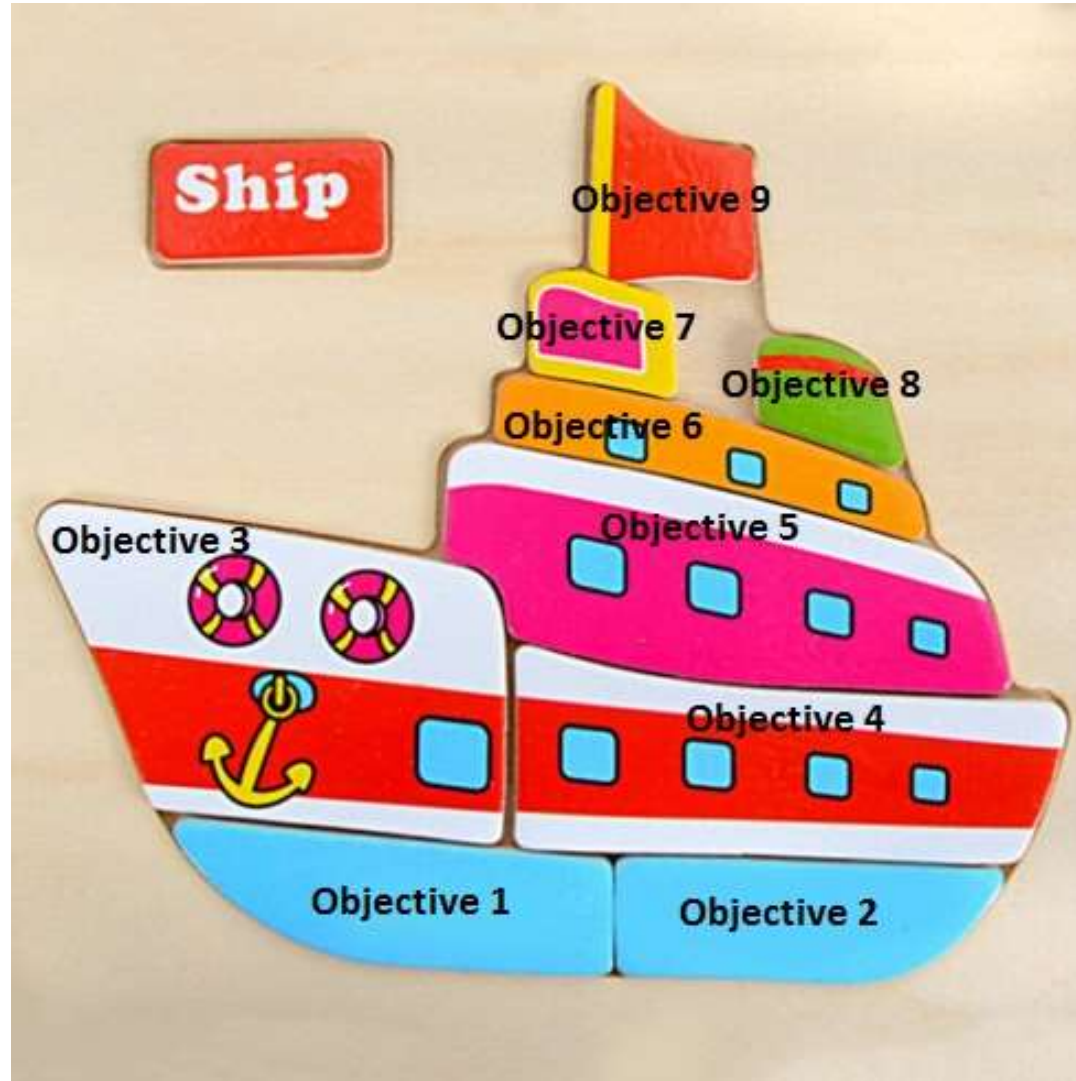
حدد خطوات لكل مشروع



سجل تنفيذ خطوات كل مشروع للتحفيز الذاتي

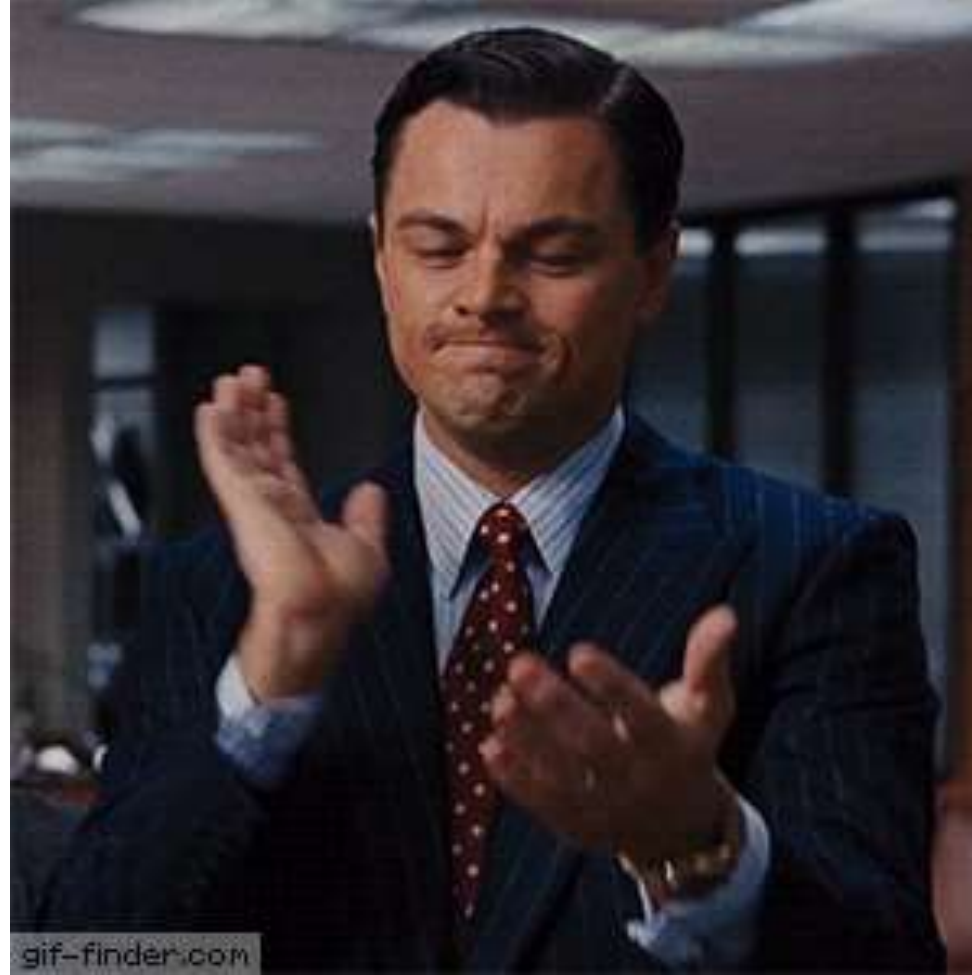


جسد الاهداف



جميع الحقوق محفوظة - إعمل بيزنس

اشكر الموظفين على الملاء



جميع الحقوق محفوظة - إعمل بيزنس

تحمل المسؤولية

«القيادة هي تحمل المسؤولية.. وليس اختلاق الاعتذار»

ميت رومني



اين نحن من الطريق ؟



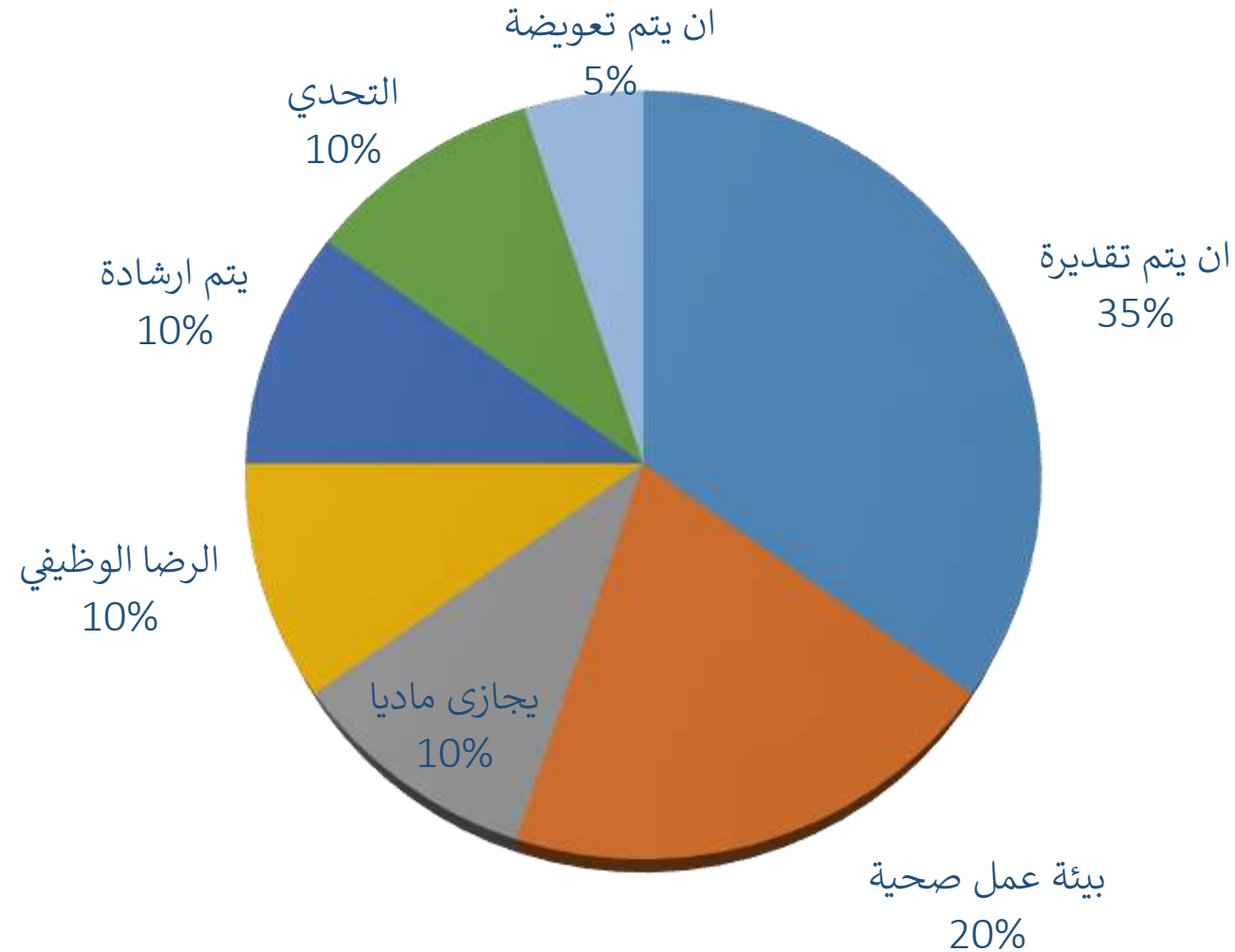
استخدم وسائل تحفيز ثانوية كلما استطعت



استخدم الجوائز البسيطة بعد اصفاء قيمة كبيرة لها



ما الذي يحفز الاشخاص على التمسك بعملهم؟



ما تم مناقشته في البرنامج

- السلوك الانساني و تحليل DISC
- انماط القيادة و مستوياتها و مواصفات القائد
- الاهداف البشرية للمنظمة
- الحافز و الحاجة و الدافع
- انواع الحوافز
- 1. الحافز المادي و الحافز المعنوي
- 2. الحافز الايجابي و الحافز السلبي
- 3. الحافز الفردي و الحافز الجماعي
- حلقة التحفيز

ما تم مناقشته في البرنامج

- مداخل التحفيز

1. المدخل التقليدي
2. مدخال العلاقات الانسانية
3. مدخل الموارد البشرية
4. المنظور المعاصر

- نظرية المحتوى

- ✓ نظرية ماسلو
- ✓ نظرية الدرر
- ✓ نظرية ماكلياند
- ✓ نظرية هارزبارغ

ما تم مناقشته في البرنامج

نظرية العملية

1. نظرية الانتظار لفروم

2. نظرية العدل لآدمز

نظرية التعزيز

- التحفيز من خلال تصميم الوظائف والمكافآت
- التحفيز بالمشاركة
- ضغوط العمل . اسبابها . والتغلب عليها
- المشرف كمدرّب



شكراً لكم