

مشرف المبيعات



المحاضرة الأولى

ما هي الإدارة؟

الإدارة هي عملية اجتماعية مستمرة تقوم على أربعة أركان رئيسية (التخطيط ، والتنظيم ، والتوجيه ، والرقابة) لاستغلال الموارد المتاحة للوصول إلى هدف محدد.

ما هي الإدارة؟

- عملية: نشاط حركي + ممارسات متفاعلة
- إجتماعية: تتضمن العنصر البشري (قادة/عاملين/عملاء)
- مستمرة: باستمرار المجتمع وإحتياجه للسلع والخدمات
- لتحقيق هدف: نتائج يراد الوصول إليها في زمن محدد ومواصفات محددة في منظمة ما
- لاستغلال الموارد: البشرية – المادية – المعنوية

من هو المشرف؟

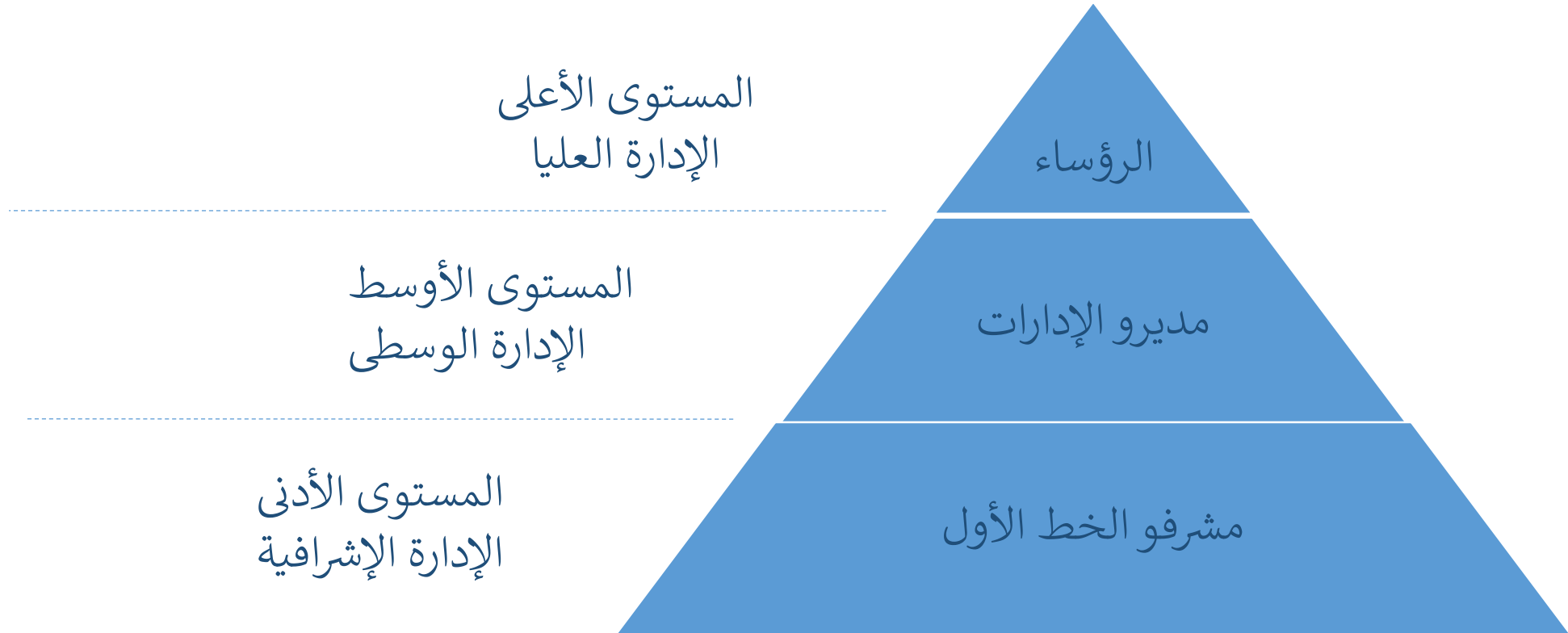
هو الذي:

يمارس وظائف الإدارة

يتخذ قرارات لتحقيق الأهداف

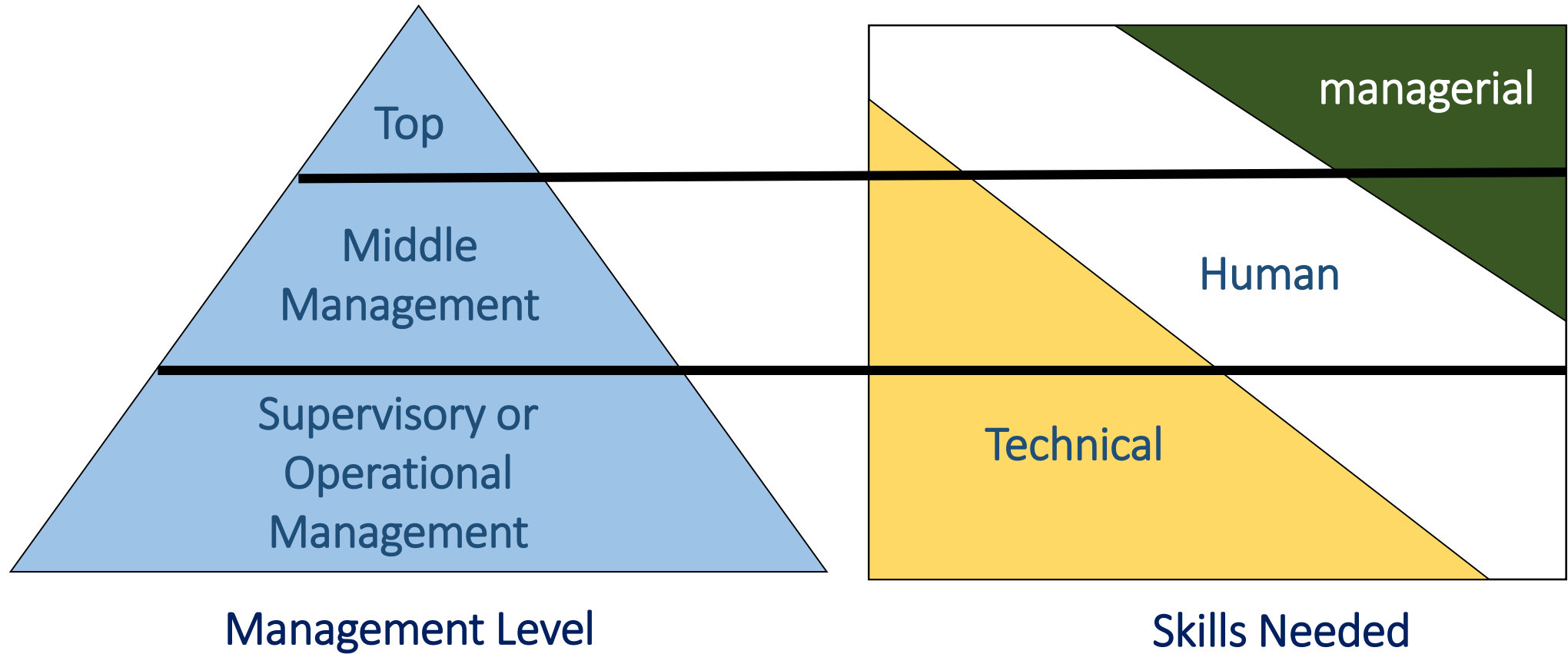
يحقق النتائج من خلال الفريق
الذي يقوده

أين يوجد المشرف؟



مهارات القائد الإداري

- 1- **مهارات فنية:** الإلمام بجوانب العمل
- 2- **مهارات سلوكية:** الإتصال – العلاقات الإنسانية
- 3- **مهارات إدارية وتنظيمية:** إستغلال الموارد لتحقيق الأهداف
- 4- **مهارات ذهنية:**
 - التفكير الإبتكاري
 - معالجة المعلومات
 - حل المشكلات
 - المرونة في التعامل مع التغيير
- 5- **مهارات اجتماعية:**
 - المسؤولية الإجتماعية
 - المساهمة في تقدم المجتمع



الكفاءة والفعالية

هما جناحا المشرف

الكفاءة: درجة إستغلال الموارد

To do the job right

الفعالية : درجة تحقيق الأهداف

To do the right job

خصائصها

مفهومها

القيادة

أنماطها

نظرياتها

ودور القائد في بناء وتفعيل فريق العمل

ما هي القيادة ؟

- هي تفاعل إجتماعي نشط ومؤثر، وليست مجرد مركز ومكانة وقوة .
- يمكن النظر إليها كدور إجتماعي أو كسلوك أو كسمة شخصية في القائد .
- فهي دور إجتماعي رئيسي يقوم به الفرد (القائد) أثناء تفاعله مع غيره من أفراد الجماعة (الأتباع).
- وهي سلوك يقوم به القائد للمساعدة على بلوغ أهداف الجماعة، وتحريك الجماعة نحو هذه الأهداف ، وتحسين التفاعل الإجتماعي بين أفراد الجماعة ، والحفاظ على تماسكها وإدارة شئونها وتوفير مواردها

من هو القائد ؟

- هو أي شخص يقود جماعة من الأفراد ويؤثر في سلوكهم ويوجه عملهم.
- هو الشخص المركزي في الجماعة و بؤرة سلوك أعضائها.
- يختاره أعضاء الجماعة ويرتضونه ويمنحونه السلطة لتحقيق الأهداف التي سبق للجماعة أن حددتها.

ليس كل مدير قائد

المدير

- ليس بالضرورة منتماً للجماعة

- يعين بقرار خارجي

- يضطر أعضاء الجماعة لإطاعته

- يملئ على الجماعة أهدافها

- قد يستثنى نفسه من النظام المفروض على أعضاء الجماعة

- يأمر أعضاء الجماعة

- لا يتأثر أعضاء الجماعة بسلوكه

القائد

- القائد ينتمي عضواً للجماعة

- يظهر تلقائياً من داخل الجماعة

- يمنحه أعضاء الجماعة سلطته

- يترك الجماعة تتفق على أهدافها

- يكون أكثر الأعضاء التزاماً بنظام الجماعة

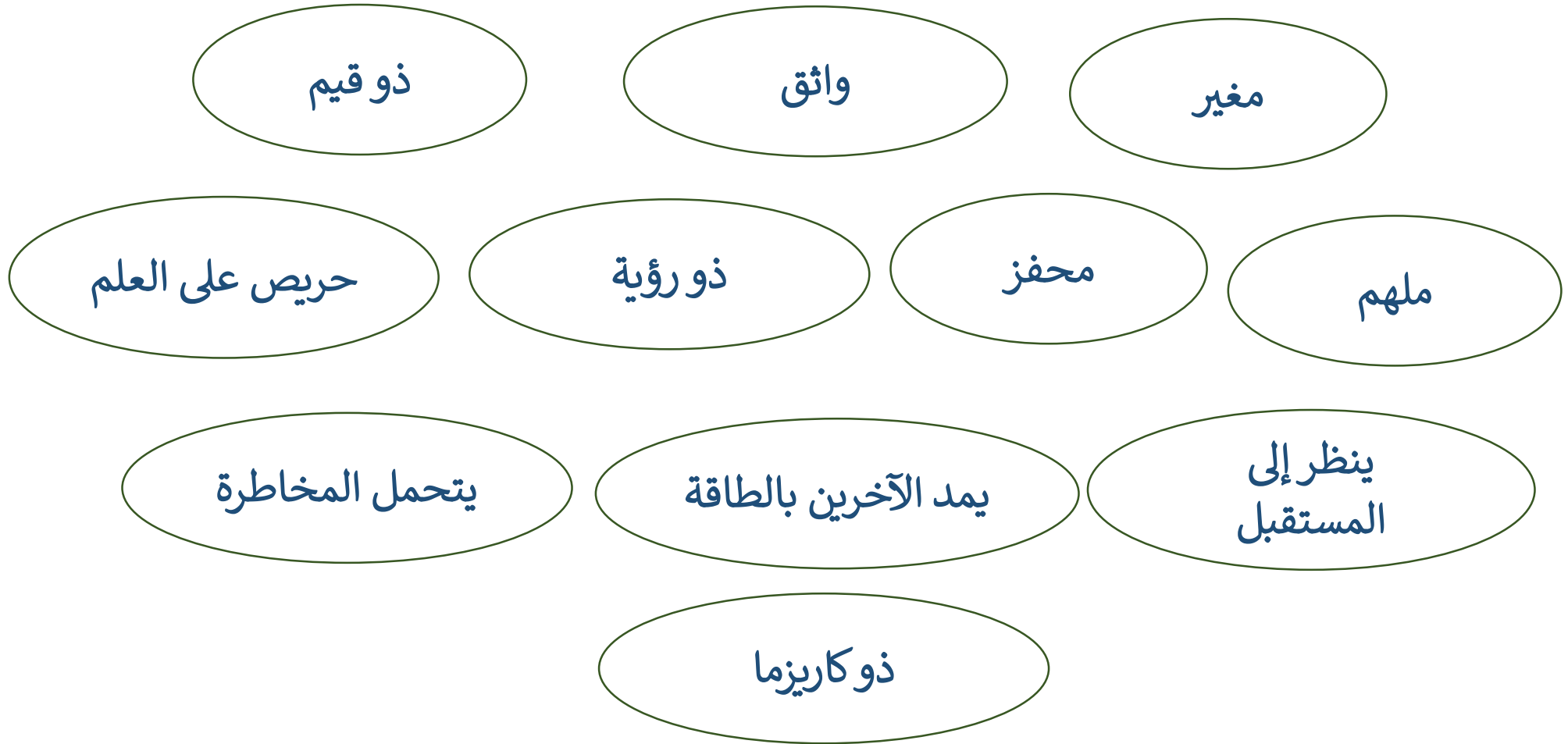
- يتفاعل مع أعضاء الجماعة

- سلوكه قدوة لأعضاء الجماعة

من هو المشرف الفعال ؟

- المشرف الفعال هو الذي ينظر لنفسه بوصفه قائداً، وإلى مرؤوسيه بصفتهم أعضاء فريق عمل يتولى قيادته.
- وفيما يلي أهم أسس القيادة الإدارية الفعالة :
 - 1- إعطاء المرؤوسين قدراً من الحرية والمشاركة في تحديد خطة العمل وأهدافها
 - 2- إشعار المرؤوسين بالمسئولية في حل المشكلات وإشراكهم في اتخاذ القرارات
 - 3- توفير نظام اتصال يضمن التفاعل الإيجابي بين العاملين
 - 4- ضمان الأمن والراحة في العمل جسمانياً ونفسياً
 - 5- الاهتمام بالمرؤوسين وحسن الإصغاء إليهم
 - 6- تفهم مشكلات المرؤوسين وتقبل وجهات نظرهم
 - 7- اللامركزية وتفويض السلطة وتقليل اعتماد الجماعة على شخص المدير
 - 8- عدم اعتماد المدير على قوة المركز والسلطة إلا في أضيق الحدود

صفات المشرف القائد



خصائص السلوك القيادي

- المبادأة والابتكار والمثابرة والطموح
- التفاعل الاجتماعي النشط والإيجابي
- السيطرة والرغبة في المكانة وامتلاك زمام الأمور
- القدرة على التمثيل الخارجي الجيد للجماعة
- الحرص على تماسك العلاقات داخل الجماعة
- النظام والتخطيط والرؤية المستقبلية
- القدرة على عرض المعلومات وتوجيه الآراء
- التوافق النفسي والثبات الانفعالي

نظريات القيادة

(1) نظرية السمات :

تعتبر أن القائد له مجموعة من السمات يتشابه فيها القادة وتميزهم عن الأتباع داخل الجماعة، وكلما توافرت في شخص كلما كان قائداً ناجحاً، ومن هذه السمات :

سمات جسمانية : أكثر طولاً وأضخم جسماً وأفضل صحةً وأوفر نشاطاً وأحسن مظهراً
سمات عقلية: أكثر ذكاءً وأقوى حجة وأبعد أفقاً وأوسع رؤية وأفضل مهارة
سمات انفعالية: أقوى إرادة وأكثر حماساً وثباتاً ونضجاً وانضباطاً وثقة بالنفس
سمات اجتماعية: أكثر تعاوناً وانفتاحاً واهتماماً بالغير والتزاماً بقيم الجماعة

الأنماط الرئيسية للقيادة

(1) القيادة الديمقراطية:

- يعتمد القائد على سياسة الإقناع، وأخذ الأصوات، حتى يكون القرار جماعي
- نظام الثواب والعقاب موضوعي ومرتبطة بالأهداف
- يشجع جو من الاحترام والثقة المتبادلة بين أفراد الجماعة والقائد
- يشجع على تماسك الجماعة وقلة الصراعات بين الأفراد
- لا يقتضى العمل والإنجاز داخل الجماعة تواجد القائد بشكل مستمر والجميع حريصون على نجاح العمل

الأنماط الرئيسية للقيادة

(2) القيادة الأوتوقراطية :

- يعتمد القائد على سياسة القهر والإجبار وإستبداد الرأى
- نظام الثواب والعقاب يرتبط بمعايير ذاتية خاصة بالقائد
- يكون الأتباع أكثر إعتمادية وتملقاً للقائد
- يصيب الأتباع بالإحباط والقلق وإنخفاض الروح المعنوية
- يتطلب الأمر تواجد القائد ومتابعته للأتباع بشكل مستمر حتى لا يتوقف العمل أو يتباطأ

الأنماط الرئيسية للقيادة

(3) القيادة الفوضوية:

- القائد محايد و يمنح الحرية المطلقة للأفراد، في تحديد الأهداف وأوجه النشاط التي يرغبون في أداءه
- لا يوجد نظام للثواب والعقاب
- تتحقق فيها مرونة كبيرة في العمل ولكن على حساب الدقة والنظام، وغير مضمون النتائج
- على الرغم من وجود حرية مطلقة إلا أنها لا تدعم الثقة بين الأتباع والقائد بشكل كبير وتتزعزع فيها مكانة القائد، ويكثر فيها تضارب الآراء والخلافات بين الأفراد

من صفات القائد
أنه يستطيع أن يدفع الناس إلى وضع ثقتهم فيه
ومن صفات القائد المتميز
أنه يستطيع أن يعيد للناس ثقتهم في أنفسهم

صفات القائد الكفاء لفرق العمل

- قدوة حسنة في الأمانة والصدق
- توافر مهارة التنظيم
- امتلاك مهارة الإقناع
- الذكاء وسرعة البديهة ودقة الملاحظة
- امتلاك ملكة الاستشعار المستقبلي للمشكلات
- امتلاك مهارة التحليل والإدراك السليم للمشكلات



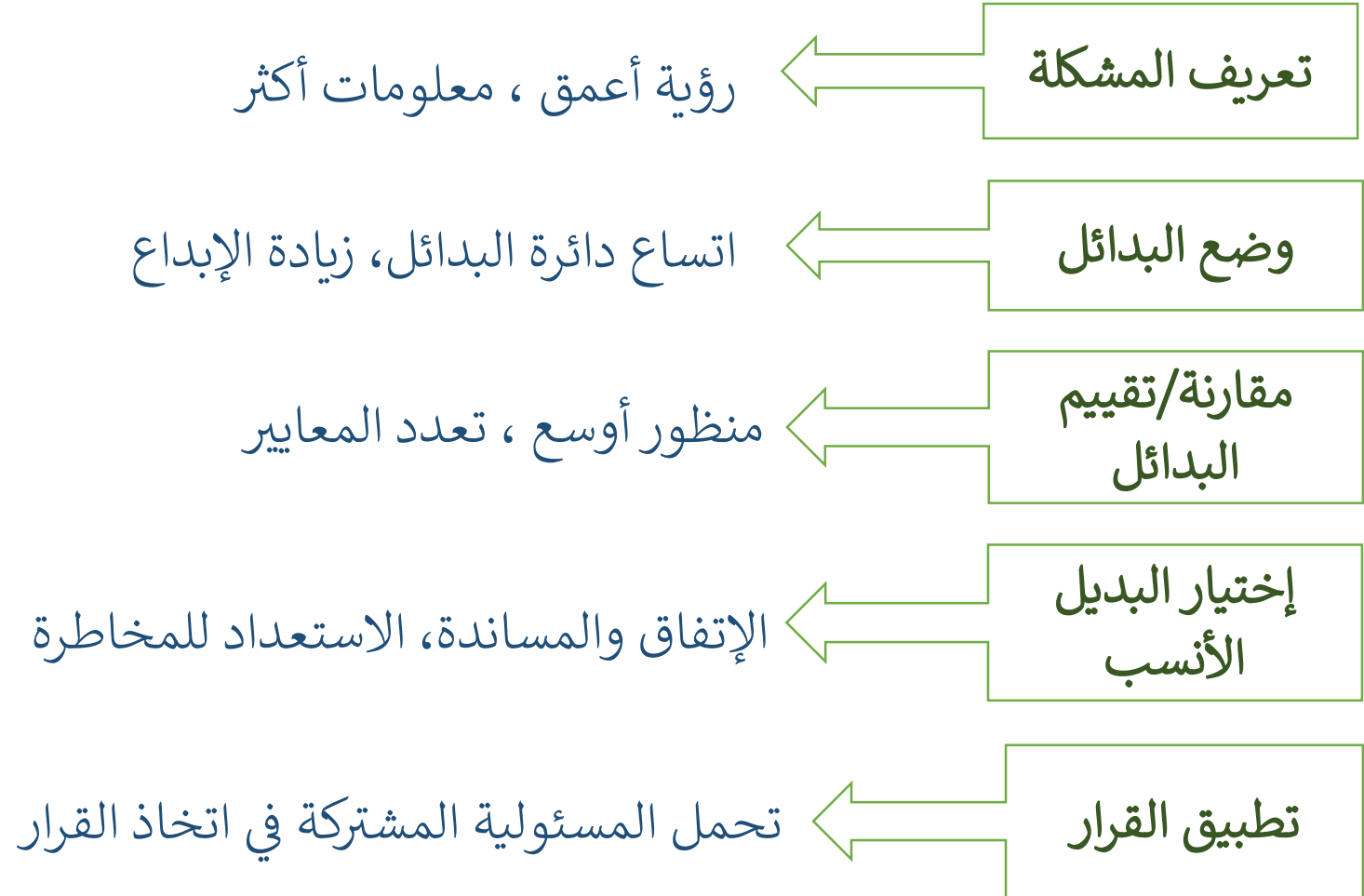
المحاضرة الثانية

دور المشرف داخل فريق العمل

- الحل السريع للمشكلات قبل تفاقمها
- تطبيق سليم لنظم الثواب والعقاب
- تحفيز الأعضاء على الابتكار والخلق
- مراعاة العدالة في معاملة الأعضاء
- تنمية الشعور بالإنتماء لدى أعضاء الفريق
- التوزيع السليم للأدوار حسب قدرات الأعضاء
- مراعاة توقعات الأعضاء حول أدوارهم داخل الفريق



أثر المشاركة في خطوات القرار



أنماط المشرفين طبقا لنظرية الشبكة الإدارية

ترى هذه النظرية أن المشرفين يكونون أكثر فاعلية عندما يكون لديهم اهتمام عال ومتوازن بكل من الأفراد والعمل.

1 (طبقا للاهتمام بإنجاز الأعمال والعلاقات داخل المؤسسة.

2 (طبقا للمستوى الوظيفي وأنواع المهام.



نمط المشرفين المهتمين بالموظفين

1,9								9,9
				5,5				
1,1								9,1

نمط المشرفين المهتمين بالعمل

جميع الحقوق محفوظة - إعمل بيزنس

(1) المشرفة المنسحب (1 ، 1)



وهو المشرف التسيبي الذي يترك الأمور تجري دون أن يتدخل فيها، وهو لا يهتم سواء بالإنتاج أو المرؤوسين، ولا يحب أن يتدخل في توجيه العمل، ولا يحب أن يشترك في تفاعلات جماعية، إذن فهذا المشرف ينسحب من العملية القيادية، ويتنازل عن حقوقه وواجباته، ولا يهتم بمشاعر الناس، ولا يهتمه أداء، وإتمام العمل.

(2) المشرف المساعد (1 , 9)

وهو المشرف الذي تنصب اهتماماته على الإنتاج، والأداء وإتمام العمل على الوجه السليم، في حين يعطي اهتماما قليلا للعلاقات الإنسانية والاجتماعية ومشاعر الناس، وهذا المشرف المساعد مستعد أن يضحى برضا وارتياح الناس في سبيل إنجاز العمل، ولذلك قد تغلب عليه صفات المقاولين المتسلطين.



(3) المشرف الاجتماعي (1 , 9)

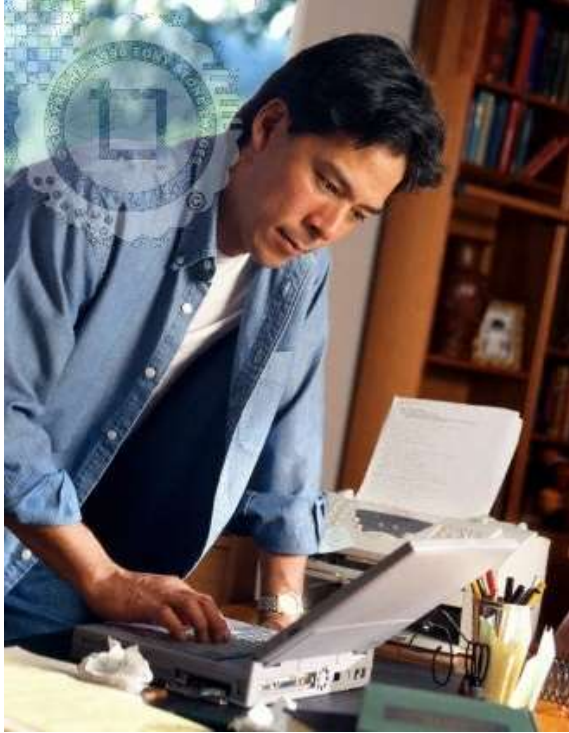


وهو المشرف الحماسي الذي يعطي كل اهتمامه لمشاعر الناس والعلاقات الاجتماعية يسعى إلى تنشيط ورفع دافعية مرءوسيه ورضاهم عن العمل، وهو يعتقد أن علاقاته الاجتماعية الحسنة هي السبيل للسعادة في العمل، وهو مستعد لأن يضحى بإنجاز العمل في سبيل أن يحصل على ارتياح ورضا المرؤوسين.



(4) المشرف الوسط (5 , 5)

يوجه هذا المشرف اهتمامه بكل من العمل والإنتاج من ناحية والعلاقات الإنسانية ومشاعر المرؤوسين من ناحية أخرى، إلا أن هذا المشرف يواجه حرجا وصعوبة في إقامة التوازن بين هذين البعدين وخصوصا إذا واجه مشاكل، وهو مستعد لأن يضحى بواحدة منهما في سبيل الأخرى في بعض الأحيان، ولذلك قد يصدق أحيانا أن نلقبه بالنفعي أو الوسيلى وأحيانا العملي.



(5) المشرف المثالي (9 , 9)

وهذا المشرف يستطيع أن يحقق التوازن والتكامل بين أقصى استخدام للعلاقات الإنسانية وأعلى تركيز على العمل والإنتاج، ومن خلال خبرته وعمله يطور أسلوباً متميزاً للتوجيه والإرشاد ووضع القواعد وإجراءات العمل بالشكل الذي يحقق به نتائج العمل، وفي نفس الوقت يشعر الأفراد بارتياح ورضا، ويمكننا أن نطلق على هذا المشرف بأنه "سوبر مان" وهو النمط المثالي للقيادة.

الممارسات التي على مشرف الفريق تجنبها

- 1- فرض السيطرة على الفريق ومحاولة توجيهه نحو الوجهة التي يرغبها المشرف
- 2- الدخول في صراع أو مزايدات أو منافسات أو تحدي مع أحد أعضاء الفريق.
- 3- البحث عن سلبيات وأخطاء الآخرين والتركيز عليها.
- 4- تقديم الافتراضات الشخصية للقائد حول الموضوع، أو السماح بالدخول في أي نوع من الجدل ألالنهائي بين أعضاء الفريق، أو مع أي أحد منهم.
- 5- استغلال المركز القيادي لتوجيه مسار مناقشات الفريق أو التأثير عليه في اتجاه سلبي، أو السماح لأي مصدر خارجي بمقاطعة سير تلك المناقشات، أو التنازل بطريقة توحى بتميز المشرف عن الأعضاء الآخرين.
- 6- المطالبة المستمرة بتقدير وضع المشرف أو التعاطف والمشاركة الوجدانية له، أو الانسحاب وعدم المشاركة بفعالية في أعمال الفريق.



المحاضرة الثالثة

مهارات الاتصال عند القائد

- من أهم مهارات الاتصال: الإنصات حيث يعد الإصغاء للموظفين وإعلامهم بما يدور أفضل الطرق لإغلاق فجوة الالتزام ولجعلهم يشعرون بالانتماء ولقطع الطريق على الشائعات.
- تضمنت إحدى الدراسات الحديثة قواعد للاتصال الناجح أدرجتها تحت الكلمة الإنجليزية (*Human Touch*) أي اللمسة الإنسانية على النحو التالي:

H: Hear Him	(1) استمع إليه.
U: Understand his feeling	(2) احترم شعوره.
M: Motivate his desire	(3) حرك رغبته.
A: Appreciate his efforts	(4) قدر مجهوده.
N: News Him	(5) مده بالأخبار.
T: Train Him	(6) دربه.
O: Open his eyes	(7) أرشده.
U: Understand his uniqueness	(8) تفهم تفرد.
C: Contact Him	(9) اتصل به.
H: Honor Him	(10) أكرمه.

مهام وطبيعة عمل المشرف





المشرف هو موظف إداري من المستوى الأول يكون عادة
مسؤولاً عن مجموعة صغيرة من الموظفين، مهمته الرئيسية
تتركز أكثر في الاهتمام بالتنظيم والسيطرة على العمل أكثر من أداءه
لذلك بشكل مباشر

مهام تتعلق بالزملاء والرؤساء



مهام و واجبات تتعلق بالعمل

التأكد من جودة الأداء كما وكيف

التأكد من إنجاز العمل في الوقت
المحدد حسب الخطة ووفق
المعايير المحددة

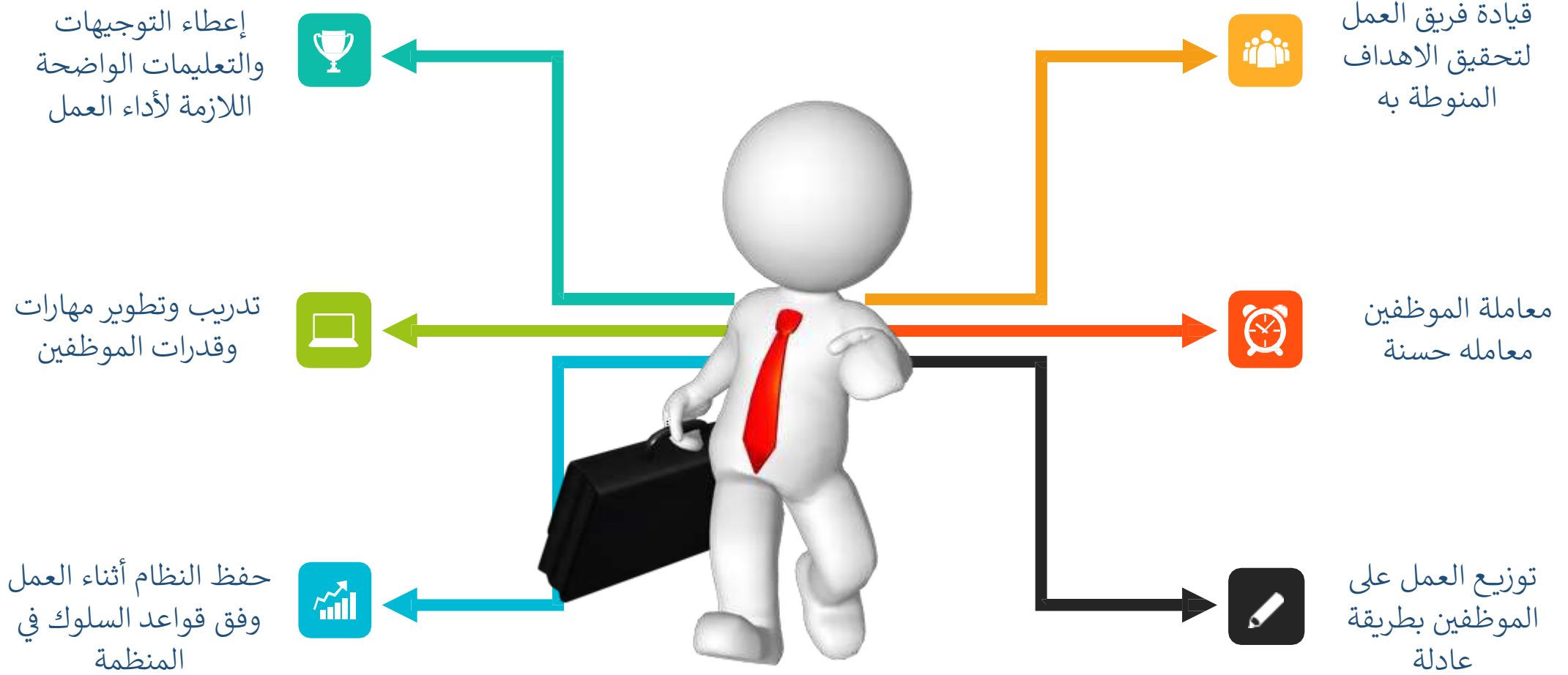
تخطيط العمل في الوحدة التي
يشرف عليها وللأفراد العاملين
تحت إشرافه



التنسيق بين أعمال الوحدة
الإدارية للمشرف والوحدات
الإدارية الأخرى

ابتكار الوسائل التي تعمل على
تحسين العمل وأساليبه

مهام تتعلق بالموظفين



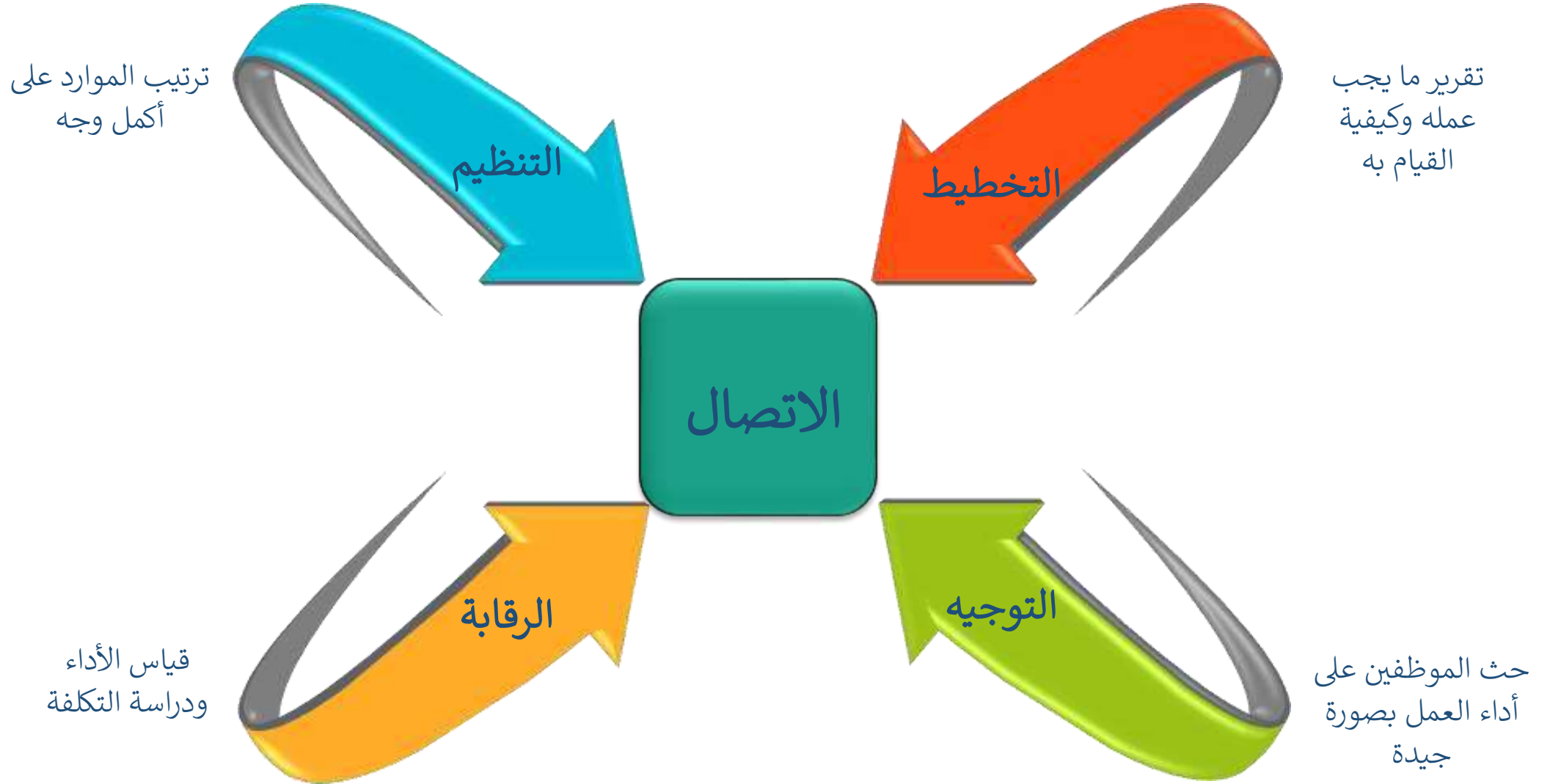
مهام تتعلق بالموظفين



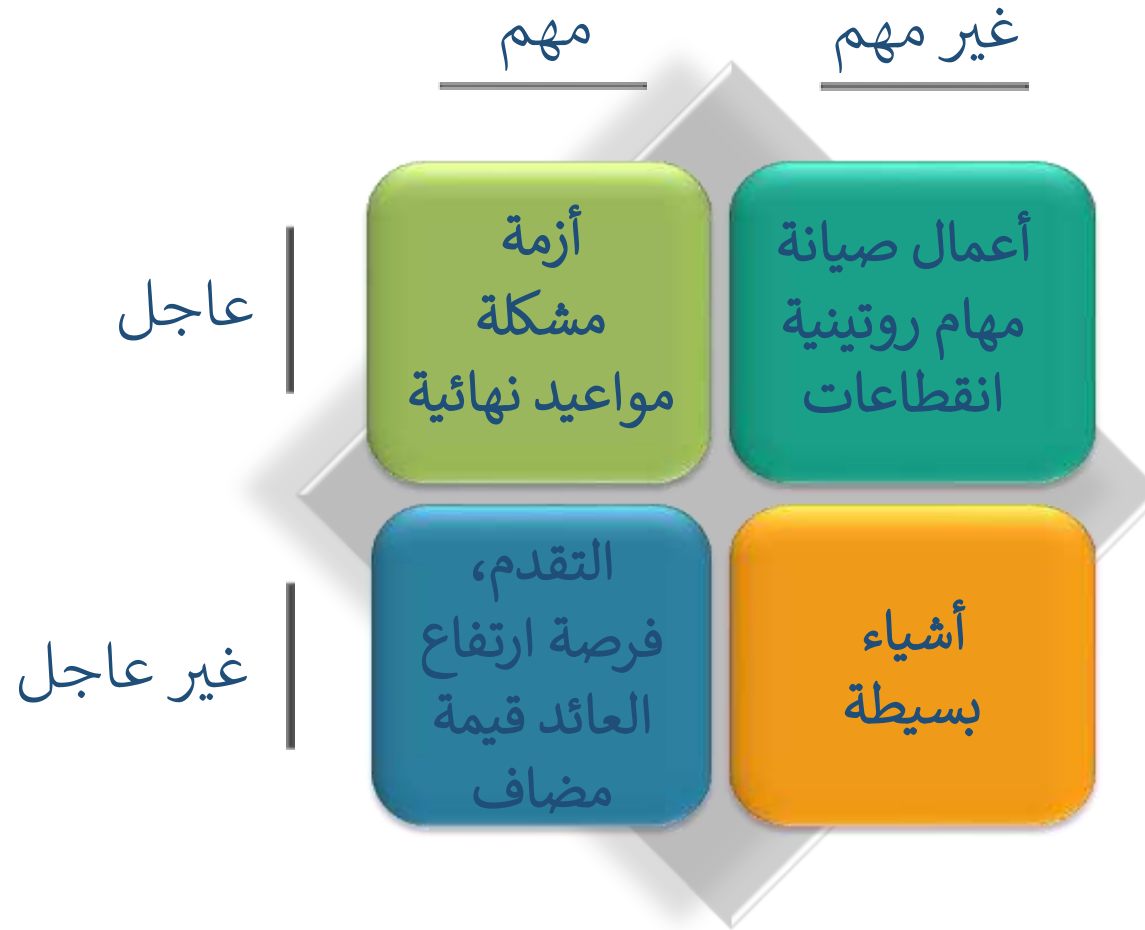


المحاضرة الرابعة

الوظائف الإدارية للمشرف



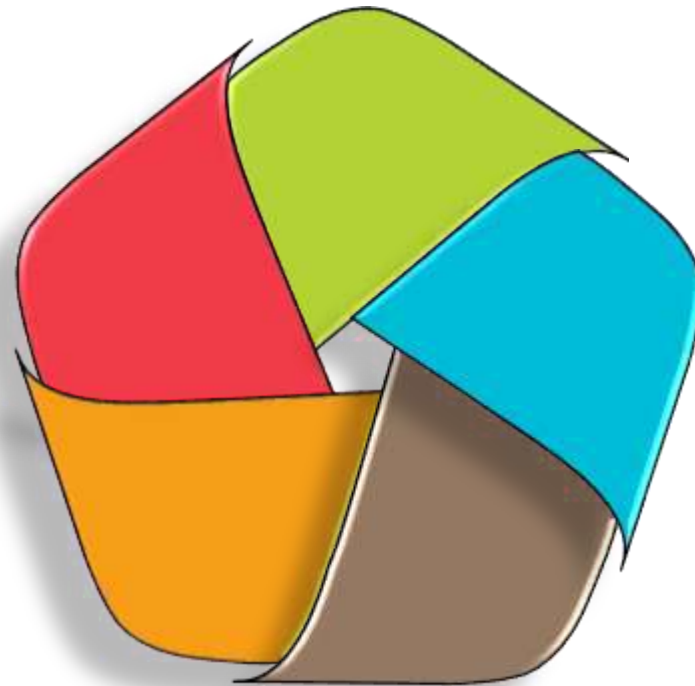
مصفوفة الأولويات



1- إنشاء قائمة المهام الخاصة بك

ضع القائمة في مكان
ظاهر

رتب القائمة



حدد الإطار الزمني لكل
مهمة

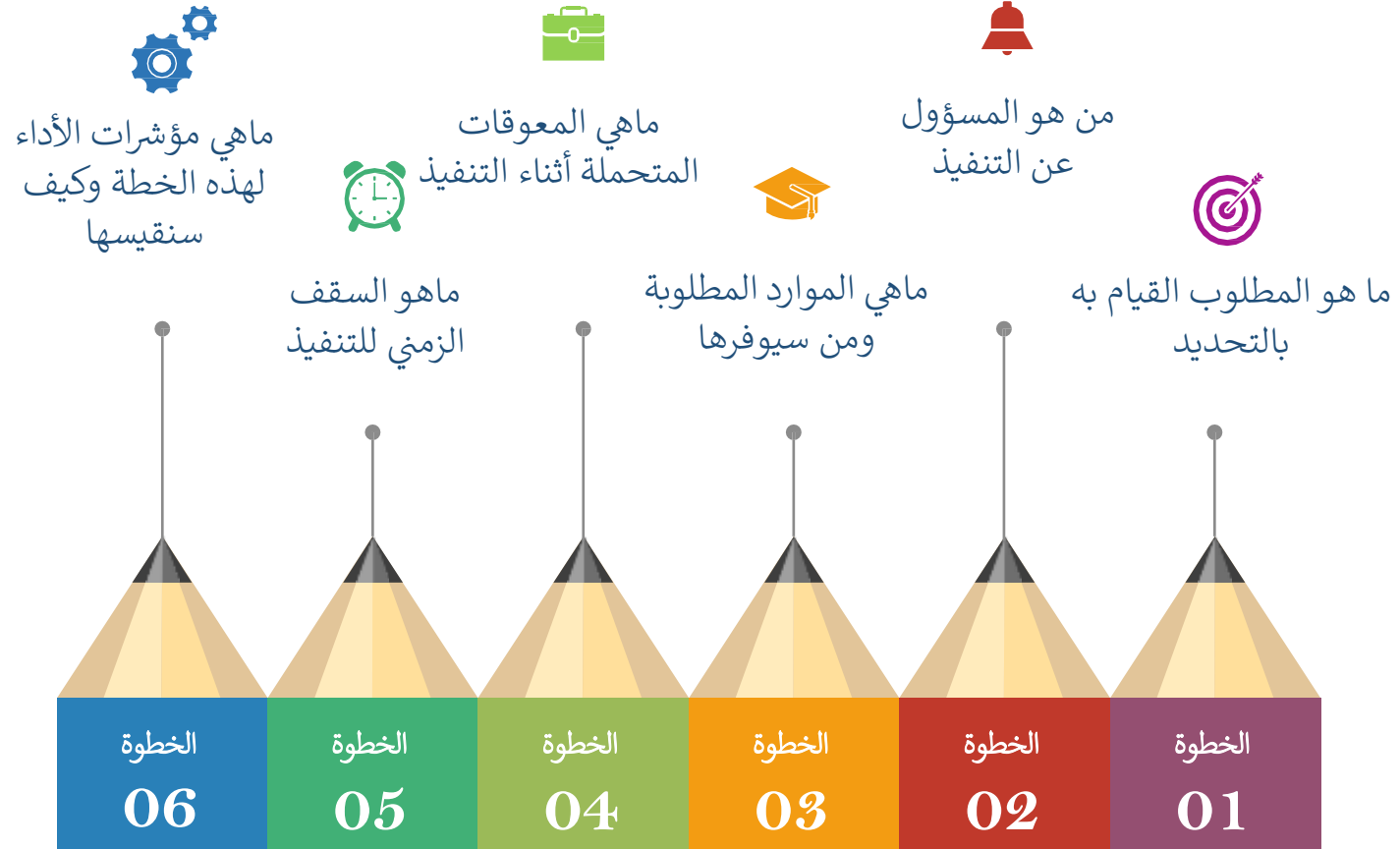
اكتب كل شيء عليك
فعله

نظم المهام المطلوب
عملها

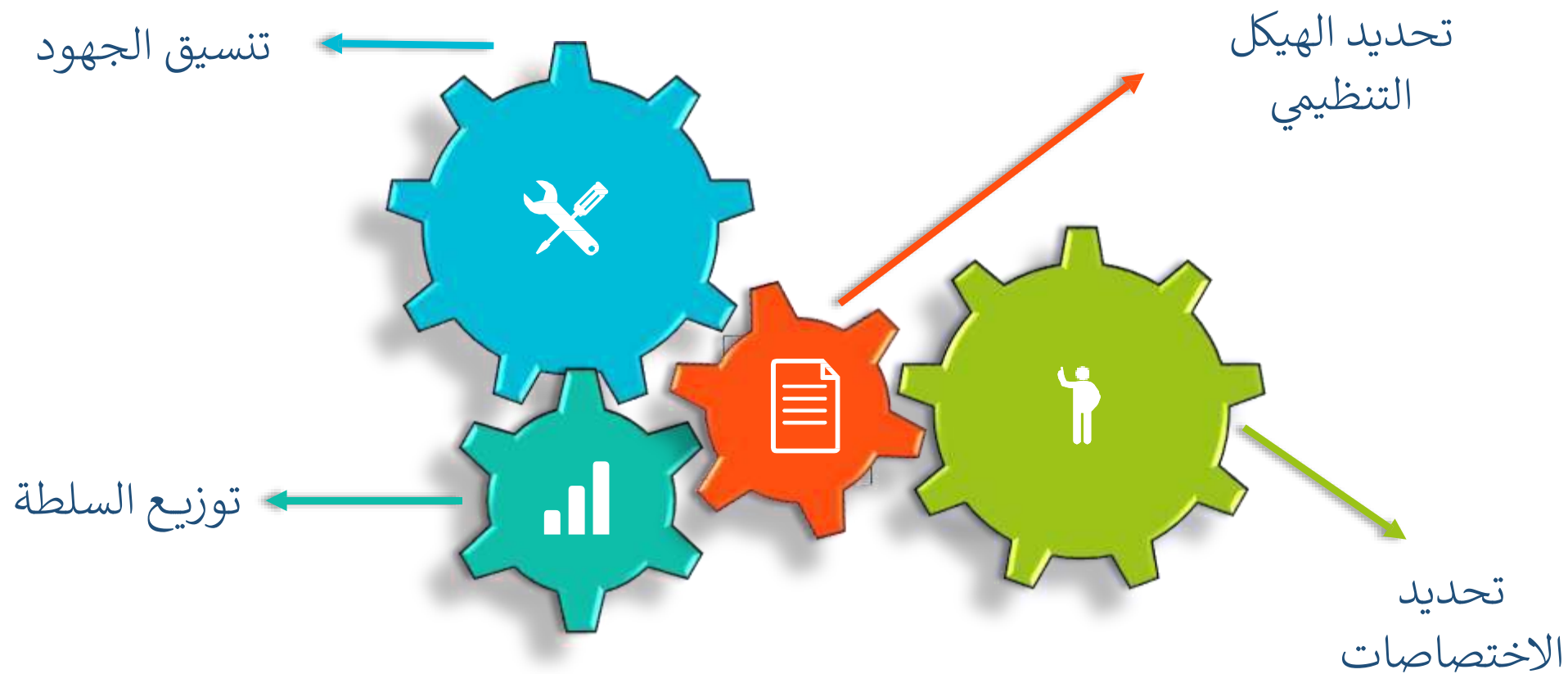
2- ترتيب المشاريع المطلوبة



وضع الخطة التنفيذية



التنظيم



التفويض





تكون مفوضا
استبداديا

تفوض بشكل
عشوائي

تتوقع من الآخرين
القيام بالمهمة
بنفس الطريقة

تفوض المهام
البسيطة فقط

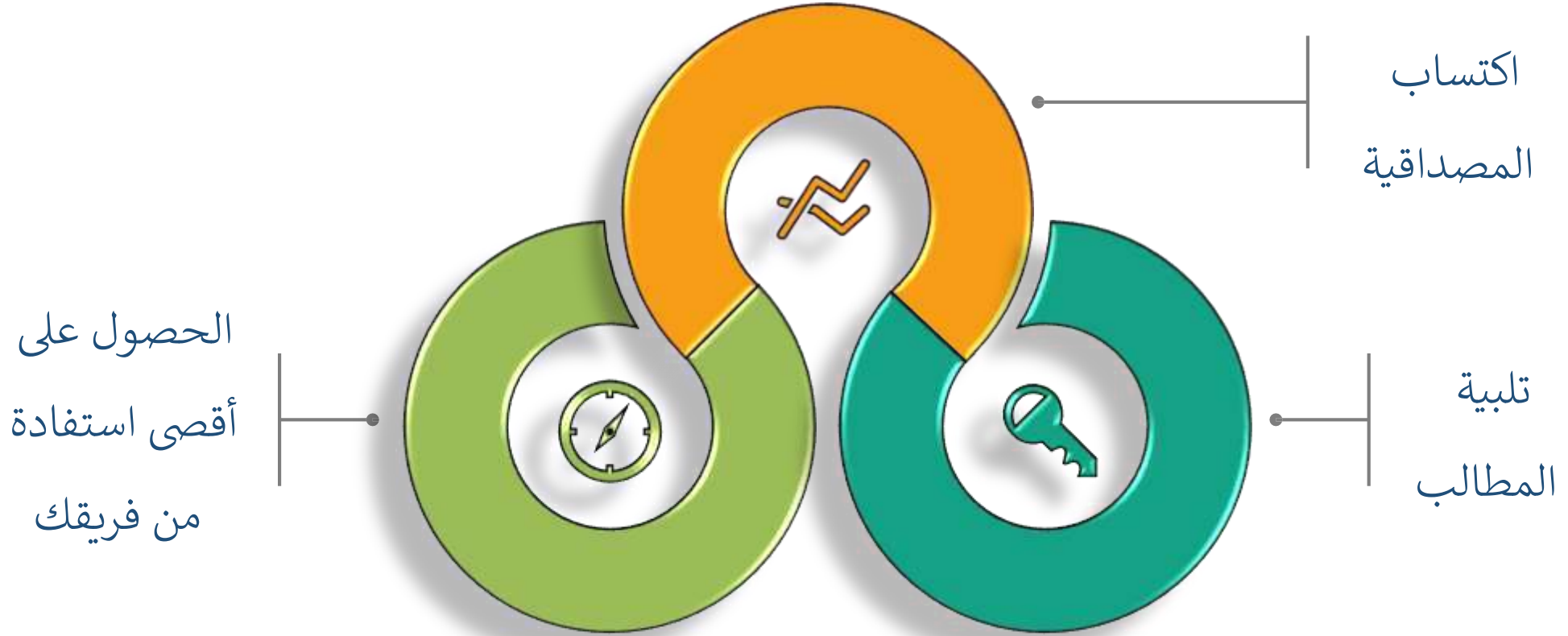
تأخذ التقدير عن
نتائج حققها
الموظفون

تتحقق باستمرار
لترى كيف تسير
الأمر

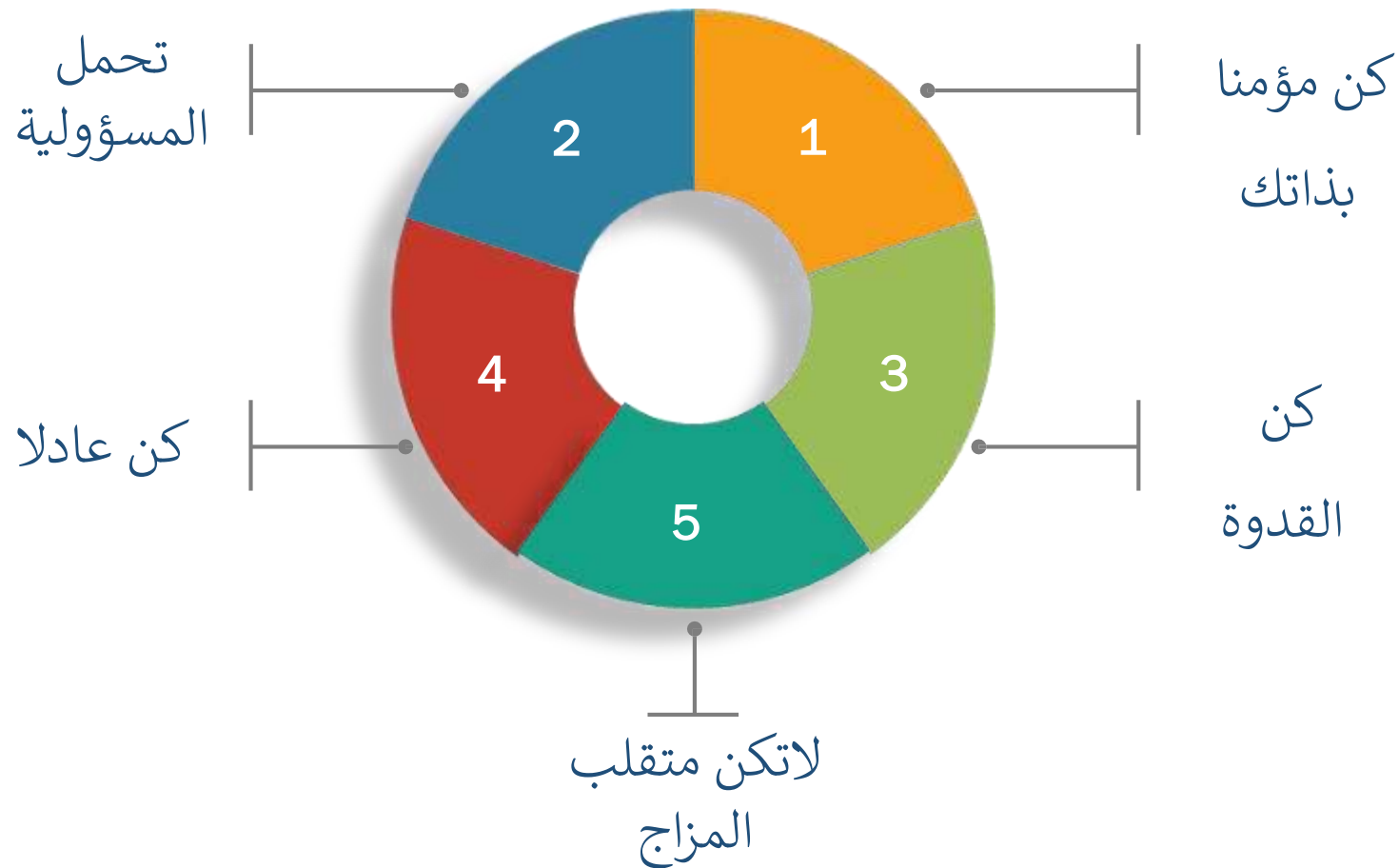
تحمل الموظفين
فوق استطاعتهم



كيف تصبح مشرفا فعالا



اكتساب المصداقية



الحصول على أقصى استفادة من فريقك



واجه
الصراعات



شجع
التطوير



كافئ الانجازات



فوض
المسؤوليات



ضع
توقعات
معقولة



تواصل
بفعالية



تلبية المطالب



1- لا للمماطلة

3- تحد نفسك

5- ضع الاهداف

7- تبسيط العمليات

2- أوجد حلول

4- قدم حلول

6- كن مرناً





شكراً لكم