

كيف تكون مدير مبيعات ناجح





المحاضرة الأولى Lecture One

تعاريف أساسية

برأيكم ما هو الفرق بين كلا من :

- التسويق
- الترويج
- الإعلام
- الإعلان
- المبيعات

أنواع المنافسين

إذا كنت تباع أحذية رياضية مصنعة في مصر وبجودة جيدة وسعر الحذاء وسطياً 350 جنيه فأى من المنتجات التالية منافس مباشر لك

- أحذية رسمية بسعر 350 جنيه و بجودة جيدة
- أحذية رياضية بسعر 900 جنيه و بجودة ممتازة
- أحذية رياضية بسعر 180 جنيه و بجودة ضعيفة
- أحذية رياضية بسعر 320 جنيه و بجودة جيدة

صفات مدير المبيعات الناجح

1. القيادة
2. متواضع مع فريقه
3. لديه القدرة على التحفيز
4. متابع من الدرجة الأولى
5. يعمل على تطوير ذاته بشكل دائم
6. قادر على التدريب
7. قادر على تقييم موظفيه
8. مفوض ناجح
9. قدرة على إدارة الوقت والأولويات



المحاضرة الثانية Lecture Two

التوصيف الوظيفي لمدير المبيعات

معايير اختيار رجال البيع

- تحديد العدد المطلوب
- تحديد المواصفات المطلوبة
- فترة المتقدمين وتحديد موعد للمقابلة الشخصية للمؤهلين
- تنفيذ المقابلة الشخصية
- المفاضلة والاختيار

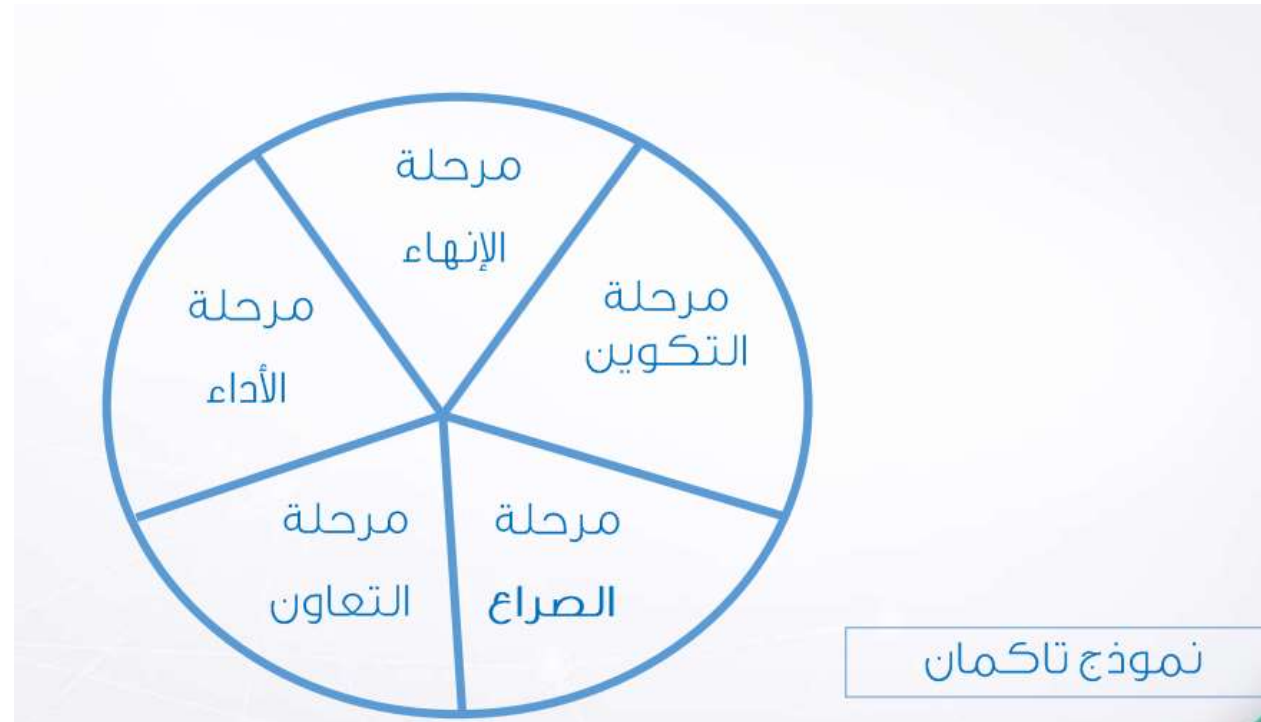


المحاضرة الثالثة Lecture Three



التوصيف الوظيفي لمندوب المبيعات

مراحل بناء وتكوين فريق المبيعات



المرحلة الأولى : التكوين

سمات المرحلة (مشاعر وسلوكيات الفريق)

- الاهتمام منصب على النفس لا على الآخرين
- أعضاء الفريق عادة يتصرفون بلطف وأدب مظهرين أفضل سلوكياتهم
- قلق بسبب عدم وضوح الهدف أو أهميته أو أسلوب عمل الفريق
- عدم الالتزام / الولاء للفريق بل قد يذكر البعض أنه يود الانسحاب و وضع بديل له

المرحلة الأولى : التكوين

دور قائد الفريق

- التعارف ما بين الأعضاء وإشعارهم بأن اختيارهم كان مبني على ثقة الإدارة بقدراتهم
- توضيح الأهداف وأهميتها طبيعة المهمة والنتائج المتوقعة من الفريق
- إيجاد جو مريح و غير رسمي و بناء جو من الثقة بين الأعضاء وإشعارهم بالأمان (مثل نشاط اجتماعي خارج العمل)

المرحلة الثانية : الصراع

سمات المرحلة (مشاعر و سلوكيات الفريق)

- جداول أعمال خفية و مناورات خلف الستار (أهداف شخصية أو أهداف الرؤساء)
- كثرة الجدل و المناقشة المتفرعة غير المنضبطة
- التشكيك في أهمية الهدف أو إمكانية الوصول إليه

المرحلة الثانية : الصراع

دور قائد الفريق

- المحافظة على هدوئه وعدم الانزعاج مما يحدث و معرفة أنه شئ طبيعي ولا ينبغي أن يكون هو السبب بالضرورة لسوء إدارته للفريق بل إنه علامة على أن أعضاء الفريق بدأوا يدخلون في الموضوع و يشاركون بجدية
- إبداء الاهتمام بتحفظات أو مخاوف أعضاء الفريق (عدم إهمالها)
- حل بعض المشاكل الفردية / الشخصية خارج الفريق عن طريق زيارة أعضاء الفريق المعنيين في مواقع أعمالهم

المرحلة الثالثة : التعاون

سمات المرحلة (مشاعر و سلوكيات الفريق)

- يبدأ إحساس أعضاء الفريق بهوية الفريق
- يستعد الأعضاء لتغيير أفكارهم وآرائهم المسبقة بناء على الحقائق التي يقدمها الأعضاء الآخرون
- تتحسن مهارات الأسئلة و الإصغاء و النقد البناء

المرحلة الثالثة : التعاون

دور قائد الفريق

- تزويد الأعضاء بالمعلومات والتغذية المرتدة والثناء على مشاركتهم وتعاونهم
- مراجعة خطة وجدول العمل باستمرار و تذكير الفريق بنطاق العمل والأمر التي ينبغي التركيز عليها
- يظهر ما يسمى بالتفكير الموحد وهنا ينبغي على قائد الفريق أن يطرح الأسئلة الكفيلة بإيجاد البدائل والتحسينات للفكرة المطروحة

المرحلة الرابعة : الأداء

سمات المرحلة (مشاعر و سلوكيات الفريق)

- يتعرف كل من أعضاء الفريق على نقاط القوة و الضعف لديه و لدى الآخرين
- الحيوية و الحماس التام للفريق و أهدافه و نتائج
- الرضا عن اداء الفريق

المرحلة الرابعة : الأداء

دور قائد الفريق

- في هذه المرحلة يكون دور القائد محدوداً لأن الأعضاء بدأوا بقيادة أنفسهم بأنفسهم
- مشاركة القيادة مع الأعضاء
- التشجيع و المؤازرة
- التعريف بأداء الفريق

المرحلة الخامسة : الأنهاء

سمات المرحلة (مشاعر و سلوكيات الفريق)

- تعتمد على شعور الفريق عن مدى نجاحهم / فشلهم
- ففي حالة النجاح سيشعر الفريق بالفخر والفرح والاعتزاز بما تم تحقيقه و في نفس الوقت بالحزن لانفضاض الفريق و بالتالي تراخي في إنهاء إجراءات انفضاض الفريق
- و في حالة الفشل سيشعر الفريق بالإحباط و الغضب و الرفض و الانعزال و الحاجة للتبرير و إلقاء اللوم على الآخرين

المرحلة الخامسة : الأنهاء

دور قائد الفريق

- تقدير جهود الفريق
- مناقشة تقييمه لعمل الفريق منذ تكوينه و حتى هذه المرحلة لتحديد الجوانب التي أحسن الفريق في أدائها و تلك التي تحتاج إلى تحسين



المحاضرة الرابعة Lecture Four



مفهوم الفريق و العمل الجماعى

مفهوم الفريق و العمل الجماعى

كان اللعاب يسيل من فم الفأر و هو يتجسس على صاحب المزرعة و زوجته و هما يفتحان صندوقاً أنيقاً و
يمنى نفسه بأكله شهية فقد كان يعتقد بأن الصندوق يحوى طعاماً و لكن فكه سقط حتى لامس بطنه بعد
أن رآهما يخرجان مصيدة الفئران من الصندوق حينها إندفع الفأر كالمجنون فى أرجاء المزرعة و هو يصيح
لقد جاءوا بمصيدة فئران يا ويلنا يا ويلنا هنا صاحت الدجاجة محتجة إسمع يا فرفور المصيدة هذه
مشكلتك أنت وحدك فلا تزعجنا بصياحك و عويلك فتوجه الفأر إلى الخروف قائلاً صديقي الخروف الحذر
ففى البيت مصيدة فابتسم الخروف وقال : أيها الجبان لماذا تمارس السرقة و التخريب إذا طالما أنك تخشى
العواقب ثم إنك المقصود بالمصيدة فلا توجع رؤؤسنا بصراخك وأنصحك بالكف عن سرقة الطعام و قرض
الحبال و الأخشاب

هنا بم يجد الفأر مناصا من الاستنجاد بالبقرة التي قالت له باستخفاف : يا إلهي مصيدة ؟ في بيتنا مصيدة يبدو أنهم يريدون اصطياد الأبقاء بها هل أطلب اللجوء إلى حديقة الحيوان عندئذ أدرك الفأر أنه لا أحد من حيوانات المزرعة سيساعده أو يهتم لأمره و قرر أن يتدبر أمر نفسه و واصل التجسس على المزارع حتى عرف موضع المصيدة ونام قريير العين بعد أن قرر الابتعاد من مكم الخطر وفجأة شق سكون الليل صوت المصيدة وهي تنطبق على فريسة و هرع الفأر إلى حيث المصيدة ليرى ثعبان يتلوى بعد أن أمسكت المصيدة بذيله ثم جاءت زوجة المزارع و بسبب الظلام حسبت أن الفأر هو الضحية وأمسكت بالمصيدة فعضها الثعبان فذهب بها زوجها على الفور إلى المستشفى حيث تلقت إسعافات أولية و عادت إلى البيت وهي تعاني من ارتفاع في درجة الحرارة و بالطبع فإن الشخص المسموم بحاجة إلى سؤائل ومن الأفضل أن يتناول الشورية لتساعد على شفاءه قام المزارع بذبح الدجاجة و وضع منها حساء لزوجته المحمومة و تدفق الأهل و الجيران لتفقد أحوالها فكان لا بد من ذبح الخروف لإطعامهم و لكن الزوجة المسكينة توفيت بعد صراع مع السموم دام لعدة أيام و جاء المعزون بالمئات واضطر المزارع إلى ذبح بقرته لتوفير الطعام لهم

مفهوم الفريق و العمل الجماعى

فريق العمل

- هو مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم البعض من أجل تحقيق أهداف محددة و مشتركة و يتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم بالإضافة إلى وجود مدخل مشترك للعمل فيما بينهم

مفهوم الفريق و العمل الجماعى



خصائص و سلوكيات فرق العمل عالية الأداء

الأهداف محددة والاتجاهات واضحة



خصائص و سلوكيات فرق العمل عالية الأداء

تحديد و استثمار جميع المواهب و المهارات و اكلفاءات
لدى أعضاء الفريق لمصلحة الفريق

خصائص و سلوكيات فرق العمل عالية الأداء

المسئوليات و الأدوار و الصلاحيات محددة و معروفة تماما
لدى الجميع



خصائص و سلوكيات فرق العمل عالية الأداء

علاقات شخصية بناءة و صحية



خصائص و سلوكيات فرق العمل عالية الأداء

التطوير و التحسين المستمر بالعمل



خصائص و سلوكيات فرق العمل عالية الأداء

التقدير و الاعتراف المتبادل بالجهد و الانجاز



خصائص و سلوكيات فرق العمل عالية الأداء

تقديم الدعم لبعضهم البعض



خصائص و سلوكيات فرق العمل عالية الأداء

الثقة الكاملة و المتبادلة في بعضهم البعض



المحاضرة الخامسة Lecture Fife



معالجة الصراعات داخل فرق العمل

أنواع النزاعات بين أعضاء الفريق في بيئة العمل

تختلف أنواع الصراع في فرق العمل بناء على حدته و على المشتركين في هذا النزاع

فمن حيث حدته يمكن التمييز بين الاختلاف البسيط الذى قد يكون ملازما للتطور و النمو والإبداع و بين الصراع الحاد الذى قد يستمر ليصل إلى حد السلوك العدوانى المضر للأشخاص و الجماعة و للتنظيم أما من حيث المشتركين في هذا الصراع فإننا يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من الصراع :

الأول : الصراع الذى يحدث داخل الفرد الواحد نتيجة لوجوده فى الجماعة

الثاني : الصراع الذى يحدث بين أفراد الجماعة الواحدة

الثالث: هو ذلك الذى يحدث بين الجماعات بعضها البعض

أنواع النزاعات بين أعضاء الفريق في بيئة العمل

ضعف الاتصالات الإدارية يؤدي إلى سوء الفهم مما يؤدي إلى استثارة طرف تجاه طرف آخر
ضعف الإدارة ويشمل تجنب المواجهة هذه النزاعات و عدم حسم المشاكل و تباين المواقف (الظلم)
عدم وضوح نظم العمل تؤدي إلى الكثير من النزاعات حول مسئوليات العمل وكيفية تأدية العمل
اختلاف وجهات النظر قد يكون لى رأى و لك رأى آخر و بالتالى فأن منا يحاول إقناع إدارة المرسسة برأيه
اختلاف الشخصيات و طباعها يؤدي إلى شعور كل شخص أو فريق بالضيق من الطرف الآخر
أمور خارجية مثل مشاكل العاملين خارج العمل و التى قد تؤدي لحدوث نزاع فى العمل بسبب الضغط النفسى
الذى يعاني منه العامل خارج العمل

أنواع النزاعات بين أعضاء الفريق في بيئة العمل

معالجة الصراع بنجاح داخل الفريق له سمات متعددة:

يعد الصراع طبيعياً

يتم حل الصراع من خلال الوضوح و الشفافية

يقع الصراع حول الموضوعات وليس حول الشخصيات

يتضمن الصراع البحث عن البدائل

حل الصراع هو اهتمام بالحاضر

الصراع هو موضوع يتعلق بالمجموعة ككل

حل النزاعات بين أعضاء الفريق في بيئة العمل

للتعامل مع من يعارض أفكارك في الفريق:

إهدأ

استمع

تقبل

احل الصراع موضوعاً للمجموعة

أجب

تقليل النزاعات بين أعضاء الفريق في بيئة العمل

الاتصالات الناجحة

تحديد المسؤوليات

اتخاذ مواقف حاسمة تجاه السلوكيات غير المقبولة في النزاع

تنمية روح الفريق

اللقاءات الاجتماعية

التدريب

كن مثالاً للمرؤوسين

كن مستمعاً جيداً

وضوح أنظمة العمل

تنظيم استخدام الموارد

تحقيق العدل

التعامل الفعال مع النزاعات

حل النزاعات بين أعضاء الفريق في بيئة العمل

- حدد المشكلة الأساسية المسببة للصراع عن طريق أن يكتب الأفراد المعنيين وضم المشكلة باختصار في 50 كلمة أو أقل من الأفضل أن تكون هذه البيانات مكتوبة أو مسجلة بحيث يمكن الرجوع إليها في وقت لاحق
- اطلب من كل طرف أن يعلم سبب شكوته في جمل وجيزة ليعين موقفه باختصار ثم ضع ورقة خاصة واذكر السبب الذي يجعل موقف كل طرف متفوق على وجهة نظر الطرف المنافس
- مقارنة هذه البيانات الثلاثة التي وردت في الخطوات 1 و 2 لأن معظم الصراعات عادة تكون نتيجة لسوء الاتصال و سوف الفهم بين أفراد المجموعة من خلال مقارنة البيانات التي كتبها كل طرف وكتبها للتحليل يمكنك تقليل الصراع المطروح من كل طرف

حل النزاعات بين أعضاء الفريق في بيئة العمل

اعمل على تشجيع حل وسط بين الأطراف المتنازعة اجمع اقتراحات حل وسط من الأعضاء الآخرين في الفريق الذين لم يشتركوا في الصراع عند هذه النقطة يجب على رئيس الفريق البقاء على الحياد و الموضوعية من أجل الحفاظ على شرعيته كوسيط فعال

اطلب من الأطراف المتنازعة دوراً رئيسياً في تنفيذ أو تنقيح الحل الوسط يجب على كل اقتراح أن يعطي شيئاً للفوز لكل طرف داخل الصراع من خلال معالجة واحد أو أكثر من مخاوفهم حتى يتقاربوا من حل الصراع



المحاضرة السادسة Lecture Six



مهارات تحفيز و تطوير المرؤوسين

التحفيز

هو ممارسة إدارية للمشرع أو المدير بهدف التأثير على العاملين من خلال تحريك الدوافع و الرغبات و الحاجات لغرض إشباعها و جعلهم مستعدين لتقديم أفضل ما عندهم من أداء لتحقيق أهداف المنظمة

أساليب التحفيز

- الاستماع الجيد للأفراد
- التركيز على الأعمال التي يؤديها الأفراد بشكل جيد
- تشجيع الجميع على الثقة في القائد
- مواجهة الأخطاء بأسلوب لا يركز على اللوم
- التعاون المتبادل
- تنمية الجوانب غير الظاهرة من إمكانيات و مواهب الأفراد
- التحفيز من خلال المكافآت المادية و المعنوية



جيش من الأرنب يقوده أسد
أفضل من جيش من الأسود يقوده أرنب

القيادة

بكل بساطة القيادة هي العملية التي يؤثر بها الفرد على مجموعة الأفراد
لتحقيق هدف معين

الإدارة و القيادة .. المدير و القائد .. خطأ المقارنة وإشكالية العلاقة

استقرت الأدبيات و التطبيقات العملية على منهج المقارنة بين المدير و القائد أو المقارنة بين الإدارة و القيادة و التعامل معهما على أنهما بديلين يجب الاختيار لأحدهما أو كأنهما خصمان يصعب الجمع بينهما أو يجب التوفيق بينهما

أفرطت المقارنات لأظهار المدير بمظهر الشئ القبيح الذى يجب التخلص منه وإظهار القائد أو القيادة كتصور مثالي مرغوب و إن كان يصعب تحقيقه

الإدارة و القيادة

القيادة

سمات
صفات
مهارات
لازمة لهذه الوظيفة أو
المهنة تتجسد في
المدير

الإدارة

وظيفة
مهنة
مسئوليات
واجبات
صلاحيات
تظهر في الهيكل

نخلص من ذلك إلى أن الاصطلاح الأكثر انضباطاً و دلالة
هو المدير القيادي (مع ان كلمة مدير وحدها تكفي)

تقييم الأداء

مقدمة:

يرجع تاريخ تقسيم الأداء إلى عصر الثورة الصناعية وكان السيد فريدريك تايلور الذى وضع فكرة الوتق والحركة أبرز من قام بذلك
هناك ميل إنساني و طبيعي لدى الإنسان للحكم على الأشياء و على الأشخاص الذين يعملون معه وكذلك على نفسه

إن عملية التقييم شئ لا بد منه و يستخدم فى كافة أنحاء العالم حالياً
إن عدم توفر نظام مدروس يؤدي إلى قيام الأفراد بإصدار أحكامهم على الغير بشكل عفوى و جزافى فى بعض الأحيان مما يؤدي إلى الجدل و المشاكل

تقييم الأداء

إن الرغبة في إصدار الأحكام الشخصية يمكن أن تؤدي إلى مشاكل معقدة تؤثر على تحفيز الأفراد وأخلاقياتهم على ظهور المشاكل القانونية للمؤسسة

إن أنظمة تقييم الأداء الغير منظمة بشكل جيد تقلل من فرص التوصل إلى أحكام صحيحة و منطقية و عادلة لآداء الآخرين و تفتح الأبواب أمام الاعتراضات و الجدل

مفهوم الأداء

يعرف الأداء بأنه:

تحقيق الأهداف التنظيمية مهما كانت طبيعتها و تنوعها
تنفيذ العامل لأعماله ومسئوليته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها أى هو النتائج
التي يحققها الفرد بالمنظمة
الأداء هو ذلك الذى يتعهد الفرد بعد أن يكلف به ويكون محدد الكمية و مستوى جودة معينة – النوعية
ويؤدى بأسلوب أو بطريقة معينة أى محدد النمط

العناصر المكونة للأداء

القدرة : أن يستطيع العامل أداء العمل الموكل إليه بالدرجة المطلوبة من الإتقان مقابلا في ذلك المعايير الموضوعية مسبقا وتعتبر القدرة بدرجاتها المختلفة حصيلة التفاعل متغيرين هامين هما : المعرفة والمهارة

الرغبة: تتعلق بذاووع الفرد و هي أصعب من القدرة سواء في تكوينها أو معالجتها أو التنبؤ بها وتتكون الرغبة من 3 عناصر مختلفة وهي الاتجاهات ومناخ العمل المناخ الأسرى

التكنولوجيا: هي فكر و أداء و حلول المشكلات قبل أن تكون مجرد اقتناء معدات فهي ليست مجرد علم أو تطبيق العلم أو مجرد أجهزة بل هي أعم و أشمل من ذلك بكثير فهي نشاط إنساني يشمل الجانب العملى و الجانب التطبيقي

وبالتالى يعرف تقييم الأداء بأنه :

العملية التى بواسطتها يتمكن الرؤساء المباشرين من معرفة المخرجات عن قيام الموظفين بأداء واجباتهم و مدى مساهمتها فى تحقيق أهداف المؤسسة

نقاش رسمي بين الرئيس المباشر و المرؤؤس يجرى فى وقت محدد ضمن مقابلة (سنوية – نصف سنوية – دورية – أو شهرين) لفحص تنفيذ المرؤؤس لواجبات وظيفته وتحديد نقاط القوة و الضعف و الفرص المتاحة لتطوير مهارات المرؤؤس وفرص تحسين الأداء المستقبلية بهدف الاعتراف للمتميزين بصرف الزيادات السنوية و المكافآت والحوافز واكتشاف ذوى الأداء الضعيف لمعالجة نقاط ضعفهم ومعالجتها

الأهداف الأساسية لتقييم الأداء

تحسين القرارات المؤسسية فيما يتعلق بالترقيات و زيادة المرتبات
تحسين القرارات الفردية الخاصة بالتقييم و التطوير الوظيفي و الذاتى
تحديد الفجوة فى الأداء إن وجدت و المقصود بالفجوة هو التقصير عندما لا يحقق الأداء المعايير
الموضوعة من قبل المؤسسة
إبلاغ الموظف عن نتيجة أدائه و كذلك الاستماع إلى المشاكل أو العقبات التى واجهت الموظف خلال
الأداء

توفير دفاع منطقي وعقلاني للقرارات الفردية
التأثير فى اتجاهات الأفراد و ولائهم للمؤسسة
تحسين الأداء الفردى و المؤسسى

الأهداف الأساسية لتقييم الأداء

إن أفضل الطرق هو النظر إلى أهداف هذه العملية من خلال وجهة نظر كلا الطرفين المتأثرين بها ألا وهما :
الموظف
المؤسسة

الأهداف الأساسية لتقييم الأداء

وجهة نظر الموظف

يجب أن يهدف تقييم الأداء إلى الأمور التالية:

قل لي ماذا تريد مني ؟

أخبرني عن جودة تنفيذي لمهام وظيفتي

ساعدني لتحسين أدائي

كافئني على تميزي في الأداء

الأهداف الأساسية لتقييم الأداء

وجهة نظر المؤسسة

إن أهم الأمور التي تنظر لها المؤسسة من وراء تقييم الأداء هو إنشاء ومتابعة مبدأ المحاسبة
إن أهم أسباب الفشل التي تواجه المرسسات لعقود خلت وكما أشار لذلك معظم الباحثون هي عدم قدرتها
على تقدير الموازنة بين المسؤولية و المحاسبة

يحدث ذلك عندما تناط المسؤولية بالموظف ولكنه لا يجد من يحاسبه على نتيجة أعماله وهو ما ينتج عنه
القاء اللوم على الآخرين في حالات ضعف الأداء أو الفشل وتكون النتيجة الفشل لهذه المؤسسات

العناصر الأساسية لتقييم الأداء





المحاذير التي يجب على المدير تجنبها عند تقييم الأداء :
خطأ التساهل : إعطاء درجات أعلى للجميع دون أخذ التفاوت بينهم بعين الاعتبار
خطأ التشديد: عكس خطأ التساهل
خطأ النزعة المركزية : إعطاء درجات متوسطة للجميع
خطأ تعميم الصفات: تقييم جميع الصفات من قبل المدير من خلال معرفته لصفة شخصية واحدة فقط
للمرؤوس

خطأ التشابه: عندما يقوم المدير بتقييم الأفراد بناءً على صفات موجودة في نفسه إذا كان ماهراً في التسويق فيركز على هذه المهارة لدى الأفراد

خطأ الأحداث القريبة : إعطاء وزن أكبر أو أقل للأحداث التي تسبق عملية التقييم مباشرة

بعد المسافة الإدارية أو الأشرافية (الهيكل التنظيمي)

التحيز و المحسوبية : التمييز على أساس العرق أو اللون أو المنطقة أو القبيلة أو المعرفة أو الاتجاهات والآراء...

وبناءً عليه فإنه يجب عليك كمدير أن تتعامل باحترافية و مهنية بحيث يكون :

تقييم الأداء عادل للموظفين

لاتفشي أسرار موظفيك أبداً

الابتعاد على التناقض و التحيز

تنمية مهاراتك في الاتصال

نشر انجازات موظفيك

تغليب المصلحة العامة في التعامل مع موظفيك

إبداء الاحترام للجميع

تحديد السلوكيات المقبولة داخل العمل

تجفيف منابع الخلاق

تفهم غايات الآخرين

تحويل الخلافات إلى فرص

وضوح الأهداف

طرق تقييم الأداء

- تقييم الأداء السنوى
- تقييم أداء الموظف تحت التجربة
- المناقشة و المراجعة الشهرية غير الرسمية
- النصيحة أو التشاور
- مراقبة الأداء
- فحص المهارة أو الفحوص المتعلقة بالوظيفة
- مؤشرات الأداء الرئيسية
- بطاقات الأداء المتوازن
- الإدارة بالأهداف



المحاضرة السابعة Lecture Seven

طرق تقييم الأداء

- تفويض أداء المهام متبوعاً بمراجعة شاملة لكيفية التنفيذ
- الانتداب والنقل إلى وظائف أخرى
- مراكز التقييم شاملاً مجموعات المراقبة
- مقاييس التقييم 180-360
- التقييم السلوكي (بطاريات التقييم)

طرق تقييم الأداء

- ليست جميع الطرق المذكورة كافية وشاملة و قد تقوم المؤسسات باستخدام أكثر من طريقة واحدة بناء على ظروفها وسياساتها
- لكن وعند استخدام أى منها يجب على المدراء الاحتفاظ بتقرير مكتوب عن النتيجة لتصبح رسمية



مهارات التفاوض

مفهوم التفاوض

عملية نحاول من خلالها الوصول إلى أسس و شروط تتعلق بما نريد أن نحصل عليه من الآخرين و ما يحصلون عليه منا.

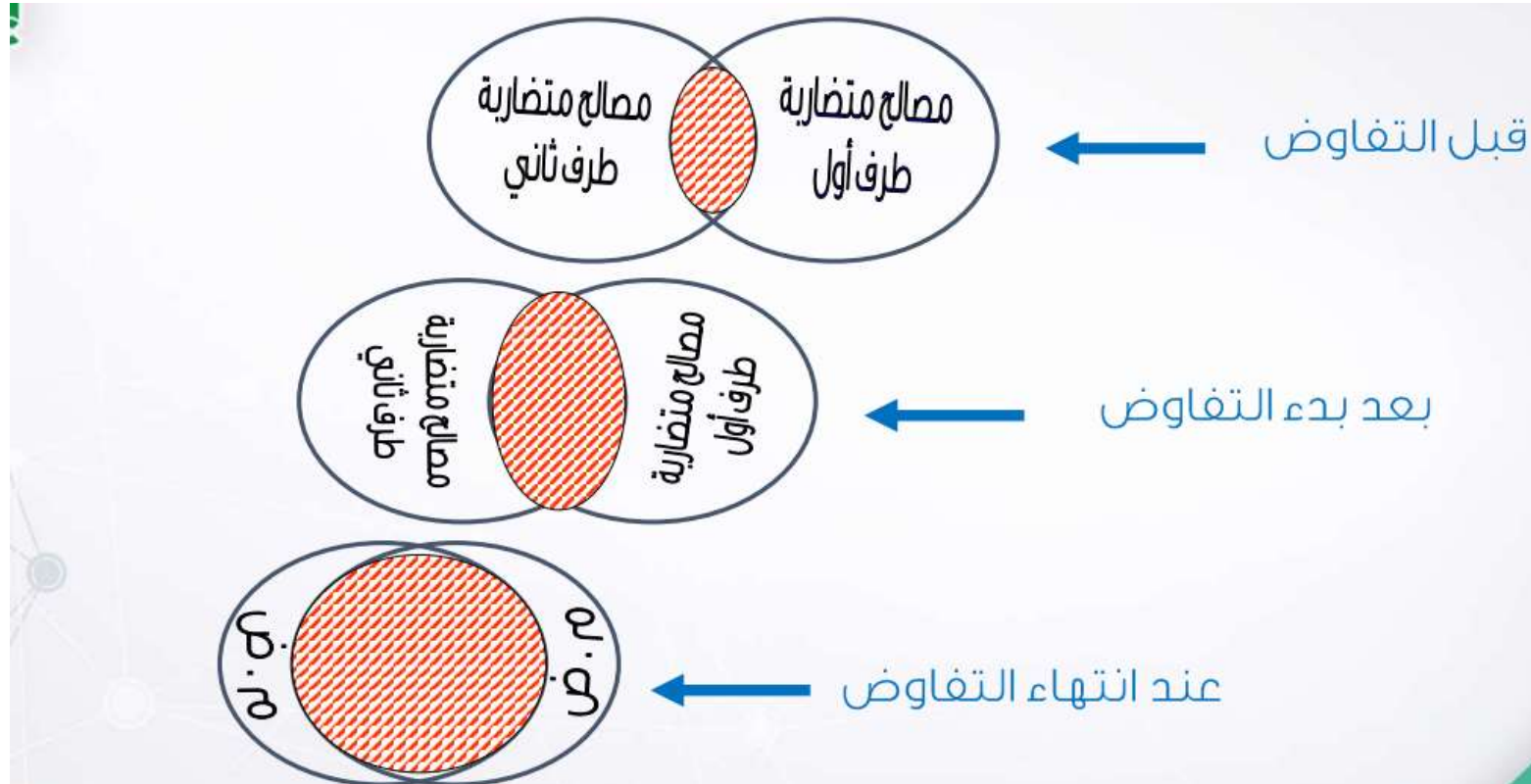
مفهوم التفاوض

هو سلوك طبيعي يستخدمه الإنسان عند التفاعل مع محيطه و هو عملية حل الصراعات بين الطرفين أو أكثر من خلال الوصول إلى حلول وسط مرضية و مقبولة لدى الأطراف المتنازعة

مفهوم التفاوض

- التفاوض الفعال يبدأ بالصراع والتناقض بين الأطراف المتنازعة و يستمر بتشديد الطرفين لعلاقات التعاون الوثيق والصادق على أساس مبدأ (رابح / رابح)
- قيام عملية التفاوض تتوقف على التوازن النسبي في قوة الطرفين أما إذا اختلفت قوة الأطراف فإنه يستحيل إتمام التفاوض ويتحول إلى استسلام للطرف الضعيف
- نجاح عملية التفاوض تتوقف على مهارة المفاوض
- تتطلب عملية التفاوض استخدام مهارات الاتصال اللفظي وغير اللفظي

إطار تصوري لتطور التفاعل بين مصالح أطراف التفاوض



أسباب التفاوض

- لحل مشكلة أو قضية هناك خلاف عليها بين الطرفين
- وجود رغبة في الوصول إلى اتفاق يحقق المصلحة المشتركة

خصائص العملية التفاوضية

- أداة لفض النزاعات وحل المشكلات
- عملية اجتماعية معقدة

تتأثر ب :

- شخصية المفاوض
 - الموارد المتاحة
 - القدرة على إدارة هذه الموارد
- تمتد آثار التفاوض إلى ما بعد التفاوض إما إيجابيا أو سلباً

المعلومات (المعرفة)

إعرف نفسك :

- أهدافك
- نقاط ضعفك و نقاط قوتك
- حدودك الزمنية
- الهوامس المقبولة للأخذ والعطاء
- النقطة التي تستطيع بعدها الاتمرار في التفاهض وكذلك النقطة التي لا يمكنك الاستمرار في التفاوض بعدها

المعلومات (المعرفة)

2. إعرف الجانب الآخر

المعلومات الشخصية عنه (عنهم)

المعلومات المتصلة بالعمل

تحليله بنفس الطريق التي حللت بها نفسك :

- أهدافه

- نقاط قوته وضعفه

- الهوامش المقبولة لديه للأخذ والعطاء

- حدوده الزمنية

- النقطة التي لا يستطيع بعدها الاستمرار في التفاوض

عامل الوقت

عندما تكون قادراً على التحرر من الضغوط الزمنية الواقعة عليك من جراء المواعيد المطلوب منك الالتزام بها مقابل تعرض الطرف الآخر لضغوط واقعة عليه فأن ذلك يمكنك من ميزة تفاوضية كبيرة تمنحك التحكم في سير عملية المفاوضات

القدرة / القوة التفاوضية

يقصد بها القدرة على التأثير على المشاركين في المفاوضات و الأحداث و السيطرة عليها
وتتبع هذه القوة أساساً من المعرفة فيتم اكتسابها من الفرق بين ما تعرفه من موقف الجانب الآخر
و بين ما يعرفه هو عن موقفك ولذلك فميزان القوة في العملية التفاوضية ليس ثابتاً وإنما قد ينتقل
من جانب إلى آخر مع تكشف المعلومات وإقتراب المواعيد التي يتعين على كلا الطرفين الالتزام بها
والمفاوض الناجح هو الذي يستطيع أن يحافظ على ميزان القوى مائلاً لصالحه



المحاضرة الثامنة Lecture Eight



لتنجح فى إدارة الوقت ستحتاج إلى أمرين
: الرغبة والانضباط



ما هو المقصود بمضيعات الوقت ؟

هى كل ما يمنعك من تحقيق أهدافك

هى ضياع الوقت وتسرب به فى إنجاز أمور أقل أهمية فى ظل وجود أمور أخرى أكثر أهمية منها وأحق بالاستثمار الفعال الوقت

الأعمال التى تستهلك كمية كبيرة من الوقت لا تتناسب مع القيمة الناتجة عنها

الأعمال التى تشغلنا كثيراً وتسهم إسهاماً محدوداً فى تحقيق أهدافنا

كيف ندير الوقت بفاعلية؟

كيف يمكننا أن نتعامل مع مضيعات الوقت ونستثمر وقتنا أفضل استثمار ونديره بفاعلية ؟





لكى نتمكن من تخطيط الوقت لا بد من الأجابة عن عدة تساؤلات هامة

ماذا يجب أن تعمل ؟

متى يجب أن تعمل ؟

أين يجب أن تعمل ؟

من الذى يجب أن يعمل ؟

ما هى الأولويات ؟

ما مقدار الوقت اللازم أو المطلوب ؟

إدارة الأولويات

كيف ندير الوقت بفاعلية ؟





هل يمكنك أن تحدد ...
ما هي الحجارة الكبيرة في حياتك ؟
ماذا يجب أن تضع في البداية ؟
تذكر ... الوعاء لن يتسع لكل شئ



مبدأ باريتو

قاعدة ٨٠ / ٢٠

٢٠% من النتائج

٨٠% من النتائج

٨٠% من الوقت

٢٠% من الوقت

مبدأ باريتو :

في الواقع يمكن تطبيق مبدأ باريتو أو 20/80 على الكثير من النظم بفعالية

20 % من الموظفين يقومون ب 80% من الأعمال

20 % من الدول تمتلك 80% من الثروات

20 % من العملاء يشترون 80 % من البضائع

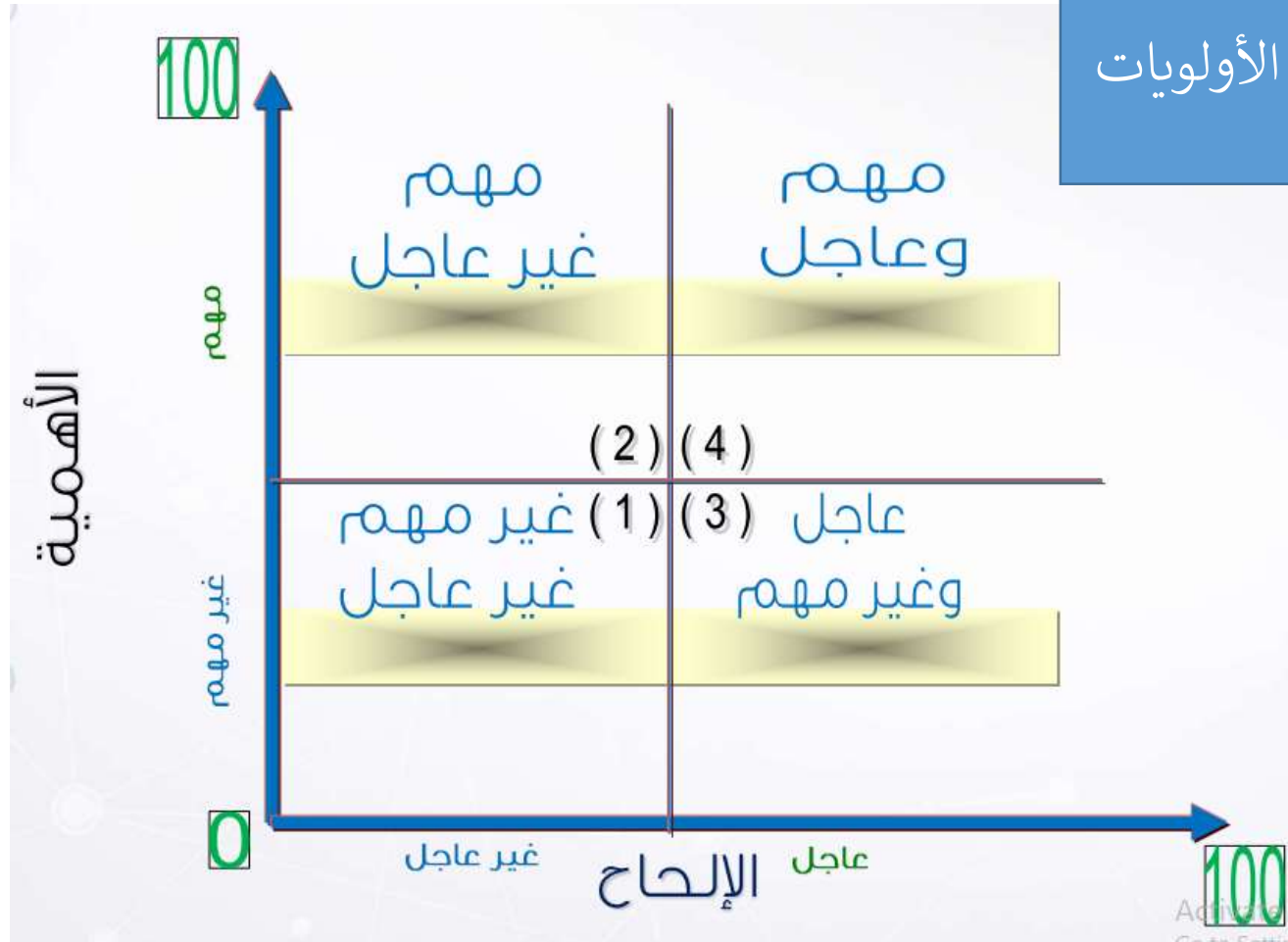
قاعدة 20/80

الحقيقة أن النسبة نفسها لا تهتم ف 20/80 أو 10/90 أو غيرها من النسب لا تعنى شيئاً

بينما يظل المبدأ ثابتاً

القليل من الأمور على القدر الكبير من الأهمية و الكثير من الأمور قليل الأهمية



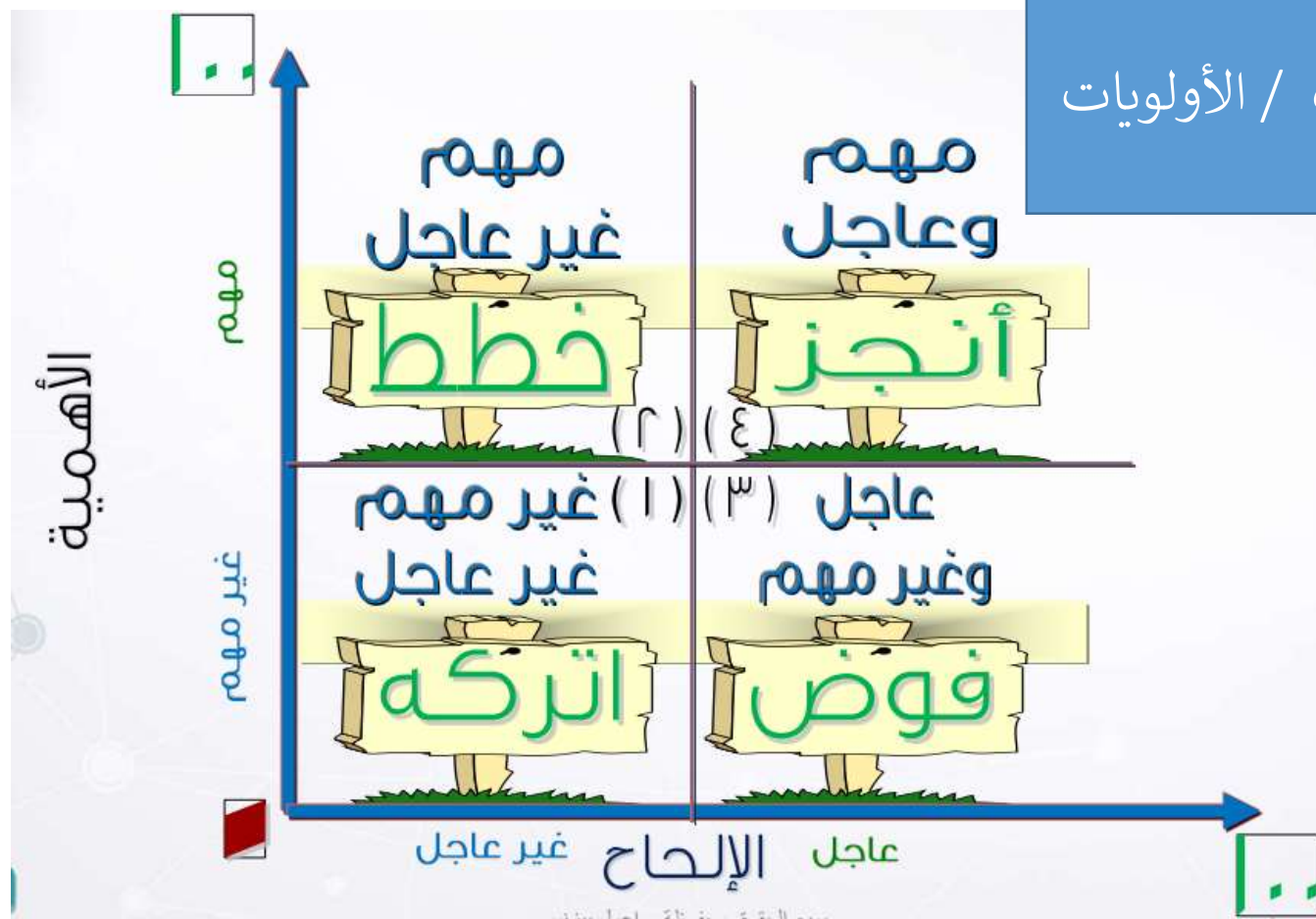


مصفوفة الوقت / الأولويات



أمثلة على النشاطات

مصفوفة الوقت / الأولويات



جميع الحقوق محفوظة - إعمار بزنس

معايير خاطئة لتحديد أولويات العمل

1. إذا كنت تقدم العمل الذى تحبه على العمل الذى تكرهه
2. إذا كنت تقدم العمل الذى تتقنه على الذى لا تتقنه
3. إذا كنت تقدم العمل السهل على العمل الصعب
4. إذا كنت تقدم الأعمال ذات الوقت القصير على ذا الوقت الطويل
5. إذا كنت تقدم الأعمال العاجلة على غير العاجلة وإن كانت مهمة



نشاط
 باستخدام مصفوفة الأولويات
 قم بتحديد النشاطات في كل
 مربع

الطوارئ الأهمية	عاجل	غير عاجل
هام	المربع الأول الأمور المهمة العاجلة ١ - - - أنجز	المربع الثاني الأمور المهمة غير العاجلة ٢ - - - خطط
	المربع الثالث الأمور غير المهمة العاجلة ٣ - - - فوض	المربع الرابع الأمور غير المهمة غير العاجلة ٤ - - - اترك

ما المقصود بالتسويق ؟

هو التأجيل المتعمد و المتكرر لأحد المهام أو لمجموعة من المهام التي من المفترض أن تكون من الأولويات

لماذا نسوف و ما هي أنواع التسويق ؟



التسويق

الإيجابي :

تجميع معلومات مهمة
إمكانية التفويض
ظروف قاهرة

السلبى :

عدم الرغبة فى القيام بالعمل
الرغبة فى الكمال
تأجيل المهام الغير سارة
المهام الصعبة و الغير محببة
التردد فى اتخاذ القرار
الغموض و عدم وضوح المهام
الخوف من الفشل



كيف يمكن علاج مشكلة التسويف ؟







المحاضرة التاسعة

Lecture Nine

التارجت

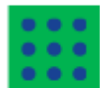
- التارجت : المقرر الشهرى المفروض بيعه من قبل مندوب المبيعات أو المختص فى المبيعات
- النسبة : قد تكون نسبة الخصم المقررة لرجل المبيعات والتي لا يمكن تجاوزها
- العمولة : مبلغ يتم صرفه للمبيعات على سبيل التحفيز عن كل عملية بيع تتم

كيفية حساب التارجت لشركة قائمة

ما هو عدد أفراد فريق البيع اللازم لتحقيق أهدافك كل شهر ؟
للحصول على هذا الرقم .. تقوم بحساب متوسط التحقيق لكل بائع = إجمالي ناتج المبيعات للعام الماضي / عدد البائعين المشتركين في التحقيق
عدد البائعين المطلوبين = هدف المبيعات السنوى / متوسط تحقيق البائع
نسبة تحقيق البيع لإدارة المبيعات بالكامل ؟
نسبة تحقيق البيع = عدد العملاء الذين تم البيع لهم بالفعل / عدد جميع العملاء الذين قاموا بزيارة الإدارة في العام الماضي لطلب الشراء * 100
ما هو متوسط وقت دورة البيع – بداية من الاتصال مع العميل إلى أن تنهى عملية البيع له ؟
قم بحساب الوقت المستهلك لجميع العملاء المشترين / عدد العملاء المشترين

كيفية حساب التارجت لشركة قائمة

لنفترض أن الرقم الذي تريد تحقيقه من المبيعات هذا العام هو 100 وحدة ونسبة تحقيق البيع لديك هي 10 % وهذه النسبة توضح أنك تحتاج إلى مقابلة 10 عملاء كي تباع لواحد و متوسط الوقت هو 15 يوم وهذا يعني أن فريق المبيعات يحتاج إلى 42 عميل جاد للمخاطبة دائما في قناة البيع خلال أى وقت من العام



كيفية حساب التارجت لشركة قائمة

وطريقة حسابها كالتالى:

عدد العملاء الذين نحتاج للمخاطبة معهم خلال العام = $100 \text{ (الهدف البيعي)} / 10\% \text{ (نسبة التحقيق)}$ = 1000 عميل

متوسط عدد العملاء الشهرى = $1000 \text{ عميل} * (15 \text{ يوم دورة البيع} / 360 \text{ يوم في العام}) = 42 \text{ عميل في قناة البيع في اى وقت خلال العام}$

لذا تصبح القاعدة الولى التى تركز عليها عندما تريد أن تبيع 100 وحدة خلال العام يجب أن يكون لديك فى قنواتك البيعية 42 عميل نشط يومياً

القاعدة الثانية تقول أن هذا العميل النشط إذا مر على وجوده فى القناة وقت أطول من 15 يوماً لا ينبغي اعتبار هذا العميل نشط لذا يجب أن نخرجه من القناة و دخول آخر جديد

كيفية حساب التارجت لشركة قائمة

- المنافسين
- الخبرة السابقة في نفس المجال
- التجربة
- نقطة التعادل



نقطة التعادل أو عتبة الربح

- وهى الحد أو النقطة التى تكون فيها الشركة أو المشروع فى حالة (لا ربح ولا خسارة)
- أى أن إجمالى الإيرادات تغطي إجمالى المصاريف و الإهلاكات



معادلة الحد التعادلي / عتبة الربح

إجمالي المصاريف الثابتة

سعر بيع الوحدة – تكلفة المبيعات المتغيرة للوحدة الواحدة



معادلة الحد التعادلي / عتبة الربح

- كل مبيعات بقيمة 100 جنيه تكسبني مبلغ 25 جنيه (هامش الربح المباشر)
- كل * (نقطة التعادل) جنيه تكسبني 10.000 جنيه (المصاريف الثابتة للمشروع)

$$\frac{\text{الحد الأدنى لحجم المبيعات الشهرية}}{40.0000} = \frac{10.000 * 100}{25} = X$$

نقاط مهمة عند بدء العمل بالتارجت

- تأكد أن خطة العمولات تشجع سلوكيات تتوافق مع استراتيجيك التجارية
- لا تغير في القواعد في منتصف الطريق مطلقاً
- حافظ على البساطة
- كن شديد الوضوح
- أجر بحثاً معمقاً قبل تحديد سقف أعلى للعمولات



شكراً لكم