

العربية للإعلام العلمي "شعاع"

www.edara.com

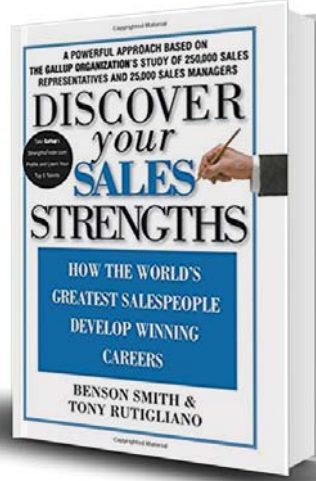
رئيس التحرير: نسيم الصمادي

editor@edara.com

يونيو / حزيران 2018 - رمضان 1439

السنة 26 - العدد 11

العدد 629



اعرف نقاط قوتك البيعية الحقيقية

كيف يحقق أعظم البائعين نجاحات استثنائية

تأليف: بينسون سميث وتوني روتيجليانو

يستخدم مؤلفا الكتاب، وهما خبيران مرموقان من مؤسسة "جالوب" العالمية، أحدث الإحصائيات والتحليلات لدحض أكثر الخرافات انتشاراً حول مهنة البيع وكيفية مساعدة البائعين على فهم أنفسهم وتقدير مواهبهم وقدراتهم، واستثمار مهاراتهم، وذلك بلفت انتباههم إلى المهارات التي يجب أن يركزوا عليها أكثر من غيرها. ويوضح المؤلفان للبائعين ومدير المبيعات أيضاً كيف يستطيعون استخدام مواطن قوتهم للتأثير في الآخرين وإقناعهم، والتفاعل مع مهنة البيع وفهم ثقافة المؤسسة وأداء المهمات التي تتناسب مع مواهبهم. ثم يناقش المؤلفان ميزات وفوائد عدة منهجيات متنوعة يمكن استخدامها في تطبيقات إدارة وتنفيذ العمليات البيعية. وأهم ما يجب معرفته بعد قراءة الخلاصة هو تأكيد المؤلفين أنه ليس ثمة منهجية واحدة متكاملة وصحيحة في عالم البيع.

خرافات المبيعات الكبرى

يقول الأطباء بأن الآلام الناتجة عن حصوات الكلى واحدة من أكثر الحالات الطبية المؤلمة التي قد يعاني منها البشر. تتشكل جزيئات الكالسيوم الصغيرة التي تكون الحصوات في الكلى وتعلق في نهاية المطاف في الحالب، وهو أنبوب صغير يربط الكلى بالمثانة، ويتسبب هذا الوضع في انسداد الحالب والتهاب والشعور بألم رهيب. ولحسن الحظ أن هناك علاجاً متاحاً لهذه الحالة، حيث يجلس المرضى في حوض مائي ضخم

بينما تُفَتَّت الموجات فوق الصوتية الصادمة هذه الحصوات، فإذا سارت الأمور على ما يُرام (وهذا ما يحدث عادةً)، يعود المريض إلى حالته الطبيعية، ومع ذلك فإن كل من يصاب بهذا المرض المؤلم يعاني لحظات مرهقة وعنيفة وكأنه يعاني من سكرات الموت.

وبما أن الذين أُصيبوا بحصوة واحدة في الكلى من قبل تتزايد بشدة احتمالات إصابتهم مرة أخرى، دأب الأطباء ولأعوام طويلة على إخضاع هؤلاء المرضى لنظام غذائي منخفض الكالسيوم، أملاً في الحيلولة دون تكرار هذه الإصابة. والحقيقة أن هذا العلاج يبدو منطقيًا، فحصى الكلى تتكون في نهاية المطاف فعلاً من الكالسيوم، فلماذا لا نستطيع إقناع المرضى بتخفيض استهلاك الكالسيوم؟ تكمن المشكلة في أن المرضى كانوا يتعرضون للإصابة بمزيد من الحصوات رغم اتباعهم هذا النظام، وحين درس الأطباء هذه المشكلة، توصلوا إلى أن المرضى الذين يلتزمون بهذا النظام الغذائي تتزايد احتمالات إصابتهم بالحصوات بنسبة 47 بالمائة، مقارنةً بهؤلاء الذين يتناولون الكالسيوم بكميات عادية. وهذا يعني أن الأطباء ظلوا يفعلون الشيء الخاطئ تماماً لعقود طويلة، للأسف الشديد! وهذه واحدة من الخرافات والمغالطات التي تشبه أخطاءنا الفكرية ومسلّماتنا المبدئية تجاه المهارات الفعالة في البيع.

أهمية البيانات

يوضّح لنا المثال السابق مشكلتنا وطريقتنا في التفكير عندما نفترض أنه ما دام شيء ما منطقياً على نحو بديهي، فلا بد أنه صحيح. فافتراضات الخبراء ورؤساء العمل، بل والعبارة أيضاً قد تتداعى أمام منطق البحث العلمي والتدريب والقياس والتجريب، وهذا هو السبب الكامن وراء اهتمامنا بجمع البيانات الكافية حول أداء مسؤولي المبيعات.

أبحاث "جالوب"

تتمتع مؤسسة "جالوب" بشهية مفتوحة ونزعة إيجابية لجمع البيانات وتحليلها، مع شكٍّ صحيٍّ ذي هدف بحثي في الافتراضات والمعارف البديهية، وقد تعلمنا على مدى العقود الماضية أن الأبحاث المفيدة تحتاج إلى التحرُّر من التحيزات على مستوى نتائجها ومكتشفاتها، فنحن نبحث لتعلم، لا لندعم أفكارنا وافتراضاتنا المسبقة. ولذا فإننا حين بدأنا أبحاثنا حول مندوبي المبيعات، لم يكن لدى مؤسسة "جالوب" أي نظريات أو أفكار مسبقة في هذا الصدد، بل كنا فقط في طور التعلم، وقد جمعنا على مدى الأربعين عاماً الماضية بيانات حول المبيعات وأداء مندوبي البيع خاصة، ورغم أن الأمر بات بالنسبة إلينا هدفاً أكيداً على مدى العقدين الماضيين، فلا بد أن نعترف بأننا بدأنا هذه الرحلة نوعاً ما بالصدفة.

اكتشاف نقاط قوة المُجندين

في خمسينيات القرن العشرين، اشتهر الباحث "دون كليفتون" - الحاصل على الدكتوراه من "جامعة نبراسكا" - بتناول المشكلات غير التقليدية بطريقة علمية، وفي يوم من الأيام ذهب رئيس هيئة تدريب ضباط الاحتياط إلى "دون" وهو في ورطة؛ فالعديد من طلاب "نبراسكا" كانوا يلتحقون ببرنامج تدريب ضباط الاحتياط في عامهم الدراسي الأول، بيد أن نسبة ضئيلة منهم كانت تلتزم بالاستمرار في البرنامج على مدى أعوام دراستهم الجامعية الأربعة، ومن ثمّ تلتحق بال جيش. في الواقع لم يكن يستمر في البرنامج إلى نهايته سوى طالبين من بين كل عشرة طلاب التحقوا به، ولذا طلب من "دون" أن يُجري بعض الأبحاث لمساعدة القائمين على البرنامج لاستيعاب أسباب تخلي العديد من المجندين عن البرنامج.

وكعادته نظر "دون" إلى المشكلة بشكل مختلف، ليلحظ أن هناك العديد من الأسباب التي أدت إلى ارتفاع معدلات ترك الطلاب للبرنامج، ثم توصل إلى أن السؤال الأنسب بدلاً من ذلك قد يكون: لماذا استمر بعض الطلاب في البرنامج؟ هل المجندون الذين التزموا بالبرنامج يتشاركون سمات بعينها؟ وهل يمكنه أن يستفيد من معلوماته حول هذه السمات لتحديد سمات المجندين الآخرين الذين تتزايد احتمالات استمرارهم في البرنامج؟

تعلم "دون" من خبرته البحثية أنه إذا كان يرغب في فهم شيء ما، عليه أن يسأل، ولذا وفي أثناء المقابلات الشخصية المكثفة سأل "دون" مئات الأسئلة المختلفة. كان يبحث عن الأسئلة التي أجاب عنها هؤلاء المجندون الذين استمروا في البرنامج إجابات متشابهة، وفي نفس الوقت، أجاب عنها هؤلاء الذين غادروا البرنامج إجابات مختلفة، وفي النهاية أعد قائمة بالأسئلة التي تفي بهذا المعيار.

واعتماداً على هذه الأسئلة أجرى "دون" مقابلات مع جميع المجندين المحتملين للعام المقبل واستخدم تحليله لإجاباتهم للتنبؤ بطول الفترة التي سيستمرون فيها بالبرنامج، ولم تكن مفاجأة لـ "كليفتون" أن تكون تنبؤاته صحيحة. وكانت النتيجة أن استخدمت هيئة تدريب ضباط الاحتياط أدوات وأسئلة "دون" هذه في اختيار المجندين الجدد.

تجربة بائعي التأمين

طلبت إحدى شركات التأمين على الحياة من "دون" تقييم المرشحين لوظيفة مسؤولي مبيعات في الشركة. استخدم "دون" العملية نفسها التي استخدمها مع المجندين الجدد لهيئة تدريب ضباط الاحتياط مع مسؤولي المبيعات، فبحث في مئات الأسئلة للوصول إلى الأسئلة الصحيحة التي أجاب عنها مسؤولو المبيعات الأعلى إنتاجية إجابات متشابهة، بينما أجاب عنها بقية مسؤولي المبيعات بشكل مختلف، وحين أُيقن أنه باتت لديه قائمة مناسبة من الأسئلة، بدأ في إجراء مقابلات مع البائعين الجدد الذين كانت شركة التأمين تخطط لتوظيفهم، واعتماداً على مدى تشابه إجابة كل مرشح للعمل في المبيعات، مع النموذج الإحصائي لمسؤولي المبيعات الأعلى إنتاجية، توصل "دون" إلى تنبؤ حول مدى إتقان كل مسؤول مبيعات مرشح للوظيفة لمهنة البيع في مجال التأمين على الحياة، وبالتأكيد، فقد فاقت مبيعات هؤلاء المرشحين الذين حددهم "دون" مبيعات بقية البائعين بشكل كبير.

واعتماداً على قوة تلك النتائج، بدأنا مساعدة المؤسسات التجارية في تقييم المرشحين لوظائف المبيعات، ومع إجرائنا لمقابلات متعمقة وشاملة لصالح تلك المؤسسات، تعاملنا وجهاً لوجه مع الآلاف من البائعين.

الكذبة الكبرى

لقد نظرت على الإعلان التالي؛ ربما رأيت مئات الإعلانات المشابهة له في الصحف وعلى وسائل التواصل الاجتماعي. هل تستطيع أن تحدد السطر الذي يحتوي على خرافة ومغالطة بشأن أداء البائعين؟

مطلوب

مسؤول مبيعات حسن المظهر محترف لديه خبرة من 3:5 سنوات ومؤهل جامعي (يُفضل الحاصلون على ماجستير إدارة الأعمال) دخل غير محدود للطموحين! ما عليك سوى اتباع طريقتنا في البيع.

إذا كنت قد خمنت أن كل سطر من سطور هذا الإعلان يحتوي على خرافة، فإنك على المسار الصحيح. اكتشفنا أن هناك العديد من الأفكار المغلوطة حول أداء مسؤولي المبيعات وبدأنا نفكر فيها بشكل مجمل باعتبارها "كذبة كبيرة". ما تلك المفاهيم المغلوطة؟ سنسميها خرافات، وهي كالتالي: خرافة التعليم، وخرافة الخبرة، وخرافة أن مندوب المبيعات الماهر يستطيع أن يبيع أي شيء، وخرافة الطريقة الصحيحة للمبيعات، وخرافة التدريب، وخرافة العلاقات، وخرافة المال، وخرافة الرغبة.

تظهر جميع هذه الخرافات في هذا الإعلان. صحيح أننا كتبنا هذا الإعلان بأنفسنا، ولكننا نراهن أنك قد رأيت مئات الإعلانات المشابهة، وما زالت هذه الخرافات تؤثر في العديد من قرارات التوظيف لدى المؤسسات، وتؤثر أيضاً في السياسات التي تترتب عليها إدارة مندوبي المبيعات بتلك المؤسسات. وفي الواقع تحول تلك الخرافات دون تطوير العديد من مسؤولي المبيعات لأنفسهم ووصولهم إلى أقصى إمكاناتهم.

ماذا عنك؟

كما رأيت، تتكون "الكذبة الكبرى" من العديد من العناصر، وكل منها حقيقية، ويمكن لكل منها أن يحول دون وصولك إلى أقصى إمكاناتك الفعلية في مجال المبيعات. صحيح أن تعليمك وخبرتك يمكنهما أن يساعدك في الحصول على وظيفة ما، فالعديد من المؤسسات تنبهر بهذه المؤهلات وتستخدمها كعوامل رئيسة يتوقف عليها قرار توظيف شخص ما وتفضيله على شخص آخر، ولكن لا تتخذ بأهمية تلك المؤهلات كما تتخذ معظم المؤسسات.

ربما لا يكون لأكثر دور يتناسب معك في مجال المبيعات علاقة بخلفيتك التعليمية أو بعدم حصولك على ما يؤهلك علمياً للعمل في هذا المجال، وبالمثل: لا ينبغي أن تقع في خطأ الاستمرار في المجال، لمجرد أن خبراتك تتمحور حوله، فالعديد من مسؤولي المبيعات ينتهي بهم المطاف في مجال بيع سلعة معينة بفعل الصدفة، وسواء أكان للحظ دور، أم للصدفة، أم للتخطيط المتقن، فإننا جميعاً نحصل على وظيفتنا الأولى في مجال ما، وبعد بضع سنوات، نظن أن أفضل خيارات حياتنا المهنية هو الاستمرار في المجال الذي اكتسبنا فيه خبراتنا، غير أن الخبرة، شأنها شأن التعليم، قد تتأى بك عن دورك الأمثل في الحياة، ودون قصد.

الدور الحاسم لنقاط القوة

نقاط قوتك الكامنة في شخصيتك أهم كثيراً من تعليمك وخبراتك، ولذا فإن اكتشافك وفهمك لنقاط قوتك هو البداية وهو الأهم. يمتلك معظم من أجرينا معهم المقابلات بعض نقاط القوة التي تسمح لهم بأن يكون أدأهم أفضل من مائة شخص، وفي بعض الأحوال ألف شخص. فما المهمة التي تستطيع أن تؤديها بصورة أفضل من ألف شخص آخر؟ معرفتك بنقاط قوتك ووصولك إلى وضع تستطيع فيه أن تستخدم نقاط قوتك في وظيفتك بشكل يومي هو فقط ما سيثمر عن أداء استثنائي، فضلاً عن ذلك، فمن شأن استيعابك لنقاط قوتك أن يساعدك على تطوير منهجية مبيعات تناسبك تماماً، لأن فهمك لنقاط قوتك يساعدك على اختيار نمط التدريب الذي يناسبك ويفيدك بشكل أكبر، وتبني الأساليب التي تتناسب مع مواهبك.

تحليل نقاط القوة

ممّ تتكوّن نقطة القوة؟ ما الذي يمنح شخصاً ما القدرة على الأداء شبيه المثالي بشكل مستمر؟ عند تفكيرك في هذا السؤال، قد تجد أنك لا تتفق مع بعض الأفكار التي سبق أن قدمناها حول الخرافات، وربما تشعر بأن بعضاً من خبراتك وتدريبك أسهم - على الأقل - في تحسين أدائك، وفي كل الأحوال أنت على حق.

لا يختلف اثنان أن للتدريب والخبرة أثراً واضحاً على أدائنا، فأداء المطرب الأوبرالي الشهير "لوتشانو بافاروتي" أكثر عذوبة لأنه قضى أعواماً في تدريب صوته، وبات أداء المحامي "جوني كوشران" أكثر إتقاناً أمام هيئة المحلفين بعد أعوام من الخبرة، مقارنةً بأدائه في أيامه الأولى في المحكمة، غير أننا حين نحاول تحديد نقاط قوتنا استناداً إلى خبراتنا أو تدريبنا أو تعليمنا، فإننا نغفل أهم عنصر من عناصر القوة وأكثر تلك العناصر جوهرية.

دعنا نوضح هذه النقطة بهذا المثال:

لنفترض أننا أخذنا عشرة أفراد لم يسبق لهم استخدام أداة للكتابة الإلكترونية من قبل، وطلبنا منهم أن يجلسوا ويكتبوا خطاباً باستخدام برامج معالجة الكلمات. ستكون النتيجة قريبة مما قد تتوقع. سيكتبون ببطء شديد، وستكون كتاباتهم مليئة بالأخطاء، والآن افترض أننا وضعنا كلاً منهم في برنامج تدريبي مدته ثلاثة أشهر حيث ستكون لديهم الفرصة لتعلم مهارات الطباعة الإلكترونية وممارستها، وعلى مدى الأشهر التسعة اللاحقة، جعلنا كلاً منهم يعمل في وظيفة تتطلب قدراً كبيراً من الطباعة بشكل يومي. ما النتائج المحتملة في نهاية تلك الفترة؟ هل سيكتب الجميع بنفس الإتقان؟

من خلال تحليلنا للعديد من الوظائف يمكننا التأكيد أنك ستجد اختلافاً كبيراً في الأداء، حتى حين يكون التدريب والخبرة المقدّمان للجميع بنفس المستوى، وحتى في إطار الوظائف التي تبدو بسيطة كمهنة الطباعة. من المحتمل أن يصبح واحد أو اثنان من هؤلاء الطّباعين متميزين، وسيصبح بعضهم طّباعين مقبولين، غير أن الآخرين سيشعرون بأن الطباعة عمل ممل، وستظل أعمالهم مليئة بالأخطاء. صحيح أنهم جميعاً سيصبحون أفضل من اليوم الذي بدأوا فيه، غير أن عدداً قليلاً منهم سيكونون قادرين على الحفاظ على أداء مستمر وعالي أقرب إلى المثالي.

وحيث إنهم جميعاً قد حظوا بنفس القدر من التدريب والخبرة، فقد عرفنا أن التدريب والخبرة ليسا وحدهما ما يشكّلان فارقاً في الأداء، ولهذا فنحن نشير عرضاً إلى التدريب والخبرة باعتبارهما خرافتين، فما الذي يُشكّل فارقاً إذن؟ إذا نظرنا إلى أفضل الطّباعين، سنجد أن لديهم مزيجاً من المهارة الجسدية (في أصابعهم)، والقدرة على التركيز في عملهم، وطبيعة سمحت لهم بأداء العمل نفسه طوال اليوم والحفاظ على مستوى أدائهم الاستثنائي.

وليست تلك السمات وليدة التدريب أو الخبرة أو المعرفة فقط، بل إن أفضل وصف لها أنها مواهب كامنة، وأفضل موظفينا الجدد المتخصصين في الطباعة كانوا يمتعون بالفعل بهذه المواهب قبل أن يلمسوا لوحة المفاتيح، بينما لم يكن الطّباعون الآخرون يمتعون بأي منها، وتحكّمت تلك المواهب الكامنة في مستوى إتقان هؤلاء الموظفين الجدد. وهذه القدرات الكامنة هي ما نسميه: "نقاط القوة".

بالطبع يلعب التدريب والخبرة والمعرفة دوراً، بل إن أكثر طّباعينا الجدد موهبةً لم يستطيعوا أن يطبعوا أي شيء قبل أن يكتسبوا بعض المعرفة حول كيفية الطباعة، ثم تطلّب الأمر أن يحظوا بفرصة لممارسة مهاراتهم وتطويرها، وفي النهاية تطلّب الأمر شحذ مهاراتهم من خلال خبرتهم التي اكتسبوها يوماً بعد يوم، غير أن الموهبة ستظل أهم العوامل الكامنة. بدون وجود المواهب المناسبة، لن تأخذنا خبراتنا وتدريبنا ومعرفتنا كلها إلى مستوى الأداء المتميز، ولن نستطيع أن نستوعب نقاط قوتنا الحقيقية أو نطورها إلا بعد أن نعرف ونفهم طبيعة مواهبنا الكامنة.

كيف تؤثر فينا مواهبنا؟

نستجيب كل يوم لآلاف المواقف دون أن نفكر تقريباً. ما رد فعلك تجاه أولئك الذين تقابلهم في الشارع؟ هل تبتسم تلقائياً كي تحييه بأسلوب ودود، أم تنتظر بادرة من الطرف الآخر أولاً؟ قد تخفض عينيك تجنباً لأي تواصل معهم على الإطلاق، وحين تجلس في الطائرة، هل تقدم نفسك للشخص الجالس بجوارك، أم تدفن رأسك بكتاب؟ حين تجلب البريد، هل تنظمه وتضعه في مكان من السهل الوصول إليه لاحقاً، أم ينتهي به المطاف مبعثراً هنا وهناك في منزلك؟ إذا دخلنا مكتبك، هل سنجده منظماً بدقة أم في حالة من الفوضى؟ إذا كانت لديك مهمة لا تحبها، هل ستجبر نفسك على أدائها في الحال، أم سترجئها إلى أقصى وقت ممكن؟

في كل من هذه المواقف، فإن مواهبك الواضحة، أو مجازاً "طرقك السريعة"، تلعب دوراً كبيراً، فتلك المواهب تصفي المعلومات التي يتلقاها عقلك وتؤثر في ردود أفعالك، فإذا دخلت غرفة مزدحمة بالناس، قد تشعر بالحماس وترغب في التفاعل مع أكبر عدد ممكن من الحضور. غير أن رد فعل آخرين سيكون مختلفاً، ربما يفتش أحد الأشخاص الغرفة بعينه بحثاً عن وجه مألوف ومكان مريح يجلس فيه مع أصدقائه المقربين.

سمات ونقاط التفوق في المبيعات

بعد أن أجرينا آلاف المقابلات، وبعد أعوام من الأبحاث، بدأنا نميز سمات محددة تشكل أهمية في مجال المبيعات بالذات. تتعلق المواهب على مستوى هذه السمات بدافعية البائع وقدرته على التأثير في الآخرين، وأسلوبه في بناء العلاقات، وأسلوبه في أداء العمل، وقدرته على التفكير في مشكلات العملاء.

وحتى مع هذا النطاق المحدود نوعاً ما للسمات، ما زال لدينا فيض هائل من المواهب المحتملة، ففي أثناء مهمتنا السابقة التي ساعدنا في إطارها العملاء على توظيف مسؤولي مبيعات متميزين، كان توفر عدد وافر من السمات مفيداً في تحديد البنى المتعددة للمواهب ومواطن القوة التي توفرت للبايعين المتفوقين، بدقة.

فبعد أن وظفت إحدى المؤسسات بائعاً متميزاً، كانوا بحاجة إلى بعض المساعدة بشكل متكرر في تطوير قدراته، وحيث إن قدرات المرء مرهونة بمواهبه، فقد طلب عملاؤنا أن نساعدهم في إنشاء مؤسسات تعتمد على نقاط قوة موظفيها، ومع انتقالنا من التركيز على التوظيف وحده، إلى تطوير المواهب أيضاً، تعلمنا بعض الدروس المهمة:

• **أولاً:** لاحظنا أننا بحاجة إلى وجود لغة مفهومة، فلكي يعتمد الموظفون على نقاط قوتهم، كانوا بحاجة إلى فهم معناها، وكذلك التعقيد والفروقات المصاحبة لتلك المواهب الفريدة في إطار سماتها. لننظر إلى سمة المنافسة مثلاً، فكما يأتي اللون الأزرق بظلال متعددة، فإن نقطة قوة المنافسة تأتي أيضاً بمستويات متعددة، وحيث إن الناس يتنافسون بأساليب متباينة، فإنهم بحاجة إلى التواصل واستيعاب ماهية تلك الظلال.

• **ثانياً:** في حين أن وجود مئات السمات المختلفة ربما يكون أكثر دقة، فإن وجود العديد من التعريفات يكون مُشوِّشاً، فلكي نساعد الناس على تطوير نقاط قوتهم، تطلب الأمر تحديد العدد الكافي من السمات لتحديد مواطن تميزهم، مع توفر عدد معقول لا يؤدي إلى تشوشهم عند تلقيهم وصفاً لتلك السمات.

وبعد أن راجعنا بعناية قاعدة بياناتنا التي تتكوّن من مئات الآلاف من الأشخاص الذين أجرينا معهم مقابلات، اخترنا 34 سمة نعتقد أنها تفي بكلا المطلبين. تجتمع في تلك السمات معظم الاستجابات وردود الأفعال التي تؤثر في الأداء، وتمكننا من وصفها بمصطلحات مباشرة ومفهومة، غير أن هناك قدراً من التحيز فيما يتعلق باختيار 34 سمة بالتحديد بدلاً من اختيار 38 أو 42 سمة مثلاً، على سبيل المثال: استناداً إلى مراجعتنا لبياناتنا، بدا لنا أن العدد 34 يحقق أكبر قدر من التوازن، وبالتأكيد فإنه في كل مرة يحدّد فيها الباحث شيئاً ما، يتضمن الأمر قدراً من التحيز. يقول "شكسبير": "ستظل الوردة تفوح عطراً رائعا حتى لو تغير اسمها"، وهذا شيء أكيد. كان بإمكاننا - وبكل سهولة - أن نطلق على تلك السمات أسماءً أخرى، ولكن ضع في اعتبارك أن أهمية جوانب تلك السمات التي حدّدناها لا تقتصر على الأسماء الفعلية التي استخدمناها، بل تتضح من خلال التعريفات الكاملة، أو إن شئت قل: من خلال عطر وأريج ورائحة تلك السمات.

وهذه هي السمات ونقاط القوة الأربع والثلاثين التي حدّدناها، والتي حاولنا في فريق (إدارة.كوم) تعريبها بدقة تفوق كل محاولات التعريب الأخرى، معتمدين على تجربة رئيسنا المُلمِّم الأستاذ نسيم الصمادي صاحب نظرية "التمتين"، وهي:

المنفذ Activator	الفائد Command	المنجز Achiever
التحليلي Analytical	الليق Communication	المتأقلم Adaptability

المَبَادئي Belief	المُنَافِس Competition	المُنَبِّق Arranger
المَاضوي Context	العَادل Consistency	السَّببي Connectedness
المُضابط Discipline	المُطَوّر Developer	المُتَأني Deliberative
المُسْتقبلي Futuristic	المُرْكز Focus	المُتَعاطف Empathy
المُحتَوائي Includer	المُبْتَكِر Ideation	المُتَناعِم Harmony
المُفكِر Intellection	المُجْمَع Input	المُتفْرِدي Individualization
المُإِيجابي Positivity	المُؤَمِّن Maximizer	المُتَعَلِم Learner
المُصْلِح Restorative	المُسْؤُول Responsibility	المُتَوَاصِل Relator
المُاسْتِرَاتِيجي Strategic	المُبارِز Significance	المُتَوَاقِن Self-Assurance
		المُحِبُّ Woo

أبعاد النجاح الخمسة

أكدت أبحاثنا أن النجاح في مجال المبيعات ينبع من أنماط التفكير، والمشاعر، والسلوكيات التي تفسر:

- ❁ حوافزنا؛
- ❁ أسلوبنا في بناء علاقاتنا؛
- ❁ أسلوبنا في جعل الآخرين يلتزمون تجاهنا؛
- ❁ الظروف والإطار الذي نحتاجه لأداء مهماتنا؛
- ❁ قدرتنا على فهم احتياجات العملاء وحل مشكلاتهم.

هذه هي المحاور الخمسة للنجاح في تنفيذ المبيعات، ولذا يُطلب منا أحياناً أن نُصنّف السمات الأربع والثلاثين لـ "كشاف نقاط القوة" في إطار تلك الأبعاد الخمسة، ونحن بالفعل نفعل شيئاً مشابهاً عندما نختار أفضل مسؤولي المبيعات، ولكننا نستخدم حينها أدوات مختلفة. عندما نختار أفضل البائعين لا نستخدم السمات بشكل مباشر، بل ننظر إلى السلوكيات المتميزة والبارزة والتي يمكن تعريفها بشكل دقيق والمرتبطة بأدوار معينة في مجال المبيعات. حيث تعتبر سمات كشاف نقاط القوة أشمل كثيراً من تلك السلوكيات المرتبطة بأدوار بعينها، كما أنه ليس من السهل دائماً تصنيفها.

فمثلاً ترتبط سمة "المتعاطف" بشكل كبير بالعلاقات الإنسانية، وسمة "الاستراتيجي" ترتبط بشكل واضح بالتركيز، غير أن سمة كـ "المنافس" يمكن تطبيقها بشكل أعم كثيراً، فالمنافسة يمكن أن تفسر حافز شخص ما، أو الكيفية التي يُحاول بها التأثير في الآخرين وحثهم على التنافس معه، والمواهب في إطار سمة التنافس قد تساعد في تكوين العلاقات، فكثيراً ما نرى أشخاصاً شديدي التنافسية يتحدون معاً لإلحاق الهزيمة بفريق ثالث منافس، ومن ثمّ يكونون صداقات قوية.

عوامل النجاح الأخرى

ماذا عن بقية الأشياء التي تعتقد أن النجاح يعتمد عليها، لكننا لم نذكرها؟ ماذا عن الدخل، ومتطلبات السفر، والوقت المستثمر في الترحال والانتقال، وهل هذا القطاع الذي تعمل فيه ينمو أم يعاني من الركود، وشروط المظهر، إلخ؟ لا يمكننا غض الطرف عن هذه الأمور، إذ يمكن لكل تلك الأشياء أن تصبح "ضرورات" في إطار وظيفة ما، ولكن سواء أخذنا كلاً منها على حدة أو نظرنا إليها مجتمعة فإنها لن تحقق لك نجاحاً باهراً وحدها، فالحصول على وظيفة مرتفعة الدخل قريبة من مكان سكنك لن يزيد إنتاجيتك، والوفاء بهذه المتطلبات لن يحوّلك من ذي أداء جيد إلى ذي أداء متميز، ولن يُسهم بشكل فعّال في رضاك عن وظيفتك، لأنه حتى التحسينات المتواضعة في أي من أبعاد النجاح يمكن أن تحقق ميزات إضافية، لكنها لن تجعلك نجماً في مجالك. النجاح لا يتعلق بما نحن عليه فحسب، بل بما لسنا عليه أيضاً، فلكل منا مواهبه، ولكل منا نقاط ضعفه، ولن نستطيع أن نُفكر في متطلبات النجاح من دون استيعاب أوجه القصور والتخلص منها أيضاً.

خرافات النجاح

تقودنا خرافات النجاح إلى الاعتقاد بأن هناك أشخاصاً ناجحين وهناك أشخاصاً غير ناجحين. على سبيل المثال: يفترض كثيرون أن نجاحك في أداء دور ما أو منصب ما، يعني أنك ستنجح في كل عمل ودور آخر. وهناك من

يعتقدون أن للناجحين عادات معينة تتيح لهم النجاح والازدهار، وأنت ستبلي بلاءً حسناً في أي مهمة تُسند إليك بفضل هذه العادات، غير أن بياناتنا ومؤشراتنا لا تدعم تلك الخرافات، بل تثبت عكسها تماماً.

اكتشفنا أن العديد من الناجحين في وظيفة ما يكون أداؤهم متوسطاً أو حتى ضعيفاً في غيرها من الوظائف، فقد رأينا بعض مسؤولي المبيعات المتميزين يصبحون مديري مبيعات متميزين، ورأينا بعضهم الآخر يصبحون مديريين فاشلين، فما الذي يصنع في هذا الفارق؟ كشفت أبحاثنا أن هناك تفسيرين اثنين للأمر. الأول يتعلق بنقاط القوة الفريدة للأفراد، بينما يتعلق الثاني بالأسباب التي تجعلك ترغب في أن تصبح مديراً.

ليست هناك موهبة سحرية

لا توجد موهبة واحدة يتمتع بها المديرون المتميزون ويفتقر إليها سواهم، أي ليس هناك "حل سحري" يمكننا تقديمه لك. يؤدي الناس مهامهم اليومية من خلال بنى وهياكل وشبكات من المواهب، ويمكننا القول إن معظم مناطق التباين الشائعة التي رأيناها بين مسؤولي المبيعات المتميزين وبين المديرين المتميزين تتركز في محوري أو مجالي التأثير في الآخرين وتكوين العلاقات.

يتمتع "رامي" بسمه "القائد" كواحدة من نقاط قوته المميزة، وتعد نقطة القوة تلك مثالية للعروض التقديمية للمبيعات، فهي تعبر عن الأشخاص الذي يرغبون في السيطرة على الحوار والإبهار في الموقف. يُعتبر "رامي" متممًا ومُنجز صِفاتٍ محترفاً، فحين يُقدم شيئاً ما لعملائه، فإنه يقدمه بأسلوب يجعل من الصعب عليهم أن يرفضوه، ولكن حين تولي منصب المدير، لم يستطع موظفوه التأقلم مع أسلوبه كقائد. فبدلاً من مناقشة الأهداف، دأب "رامي" على "إقناع" منفذي المبيعات بحصصهم البيعية الجديدة و "إتمام" مهمته بحثهم على قبولها، وقد شعر موظفوه بأنه يتلاعب بهم، فقد كانت أساليب إتمام الصفقات المحترفة هذه فعالة للغاية حين كان يبيع بنفسه مباشرة، لكنها أنت بنتائج عكسية حين أصبح مديراً.

والآن، هل تريد أن تصبح مدير مبيعات؟

بالنسبة إلى بعض مسؤولي المبيعات، يأتي عليهم حين من الدهور لا يعود البيع بالنسبة لهم كافياً، فهم يرغبون في تحسين وضعهم الوظيفي، وفي بعض الأحيان زيادة رواتبهم، الأمر الذي يتحقق مع ترقية لمنصب مدير مبيعات. لقد صادفنا بضع مؤسسات بدا فيها أن الترقى لمنصب إداري ليس المكافأة الأفضل نظير الأداء المتميز لمنفذي المبيعات. وهناك طرفة قديمة تقول:

"هل سمعت عن "فلان"؟ لم يستطع أن يبيع أي شيء على الإطلاق".

"هل فصلوه؟".

"لا. عينوه مديراً!".

ومع ذلك فإن معظم المؤسسات تختار المديرين من بين أفضل موظفي المبيعات لديها، ورغم أننا نودُّ أن نقول لك إن تلك الترقيات المهنية تثمر عن أفضل النتائج، إلا أن هذا غالباً لا يحدث، وقد تساعدك معرفة أسباب ذلك في اتخاذ قرار حول جدوى هذه الخطوة وهل تناسبك أم لا. فالانتقال إلى وظيفة إدارية قد يصبح دافعاً قوياً لبعض الأشخاص، في حين أنه قد يصبح لغماً أو شركاً خطيراً بالنسبة إلى بعضهم الآخر.

هناك فرق كبير بين المديرين المتميزين والمديرين العاديين، في أثناء تفكيرك في مستقبلك، ربما تحتاج إلى التفكير ليس في الترقى لمنصب المدير فحسب، ولكن في الكيفية التي ستصبح بها مديراً متميزاً، فبغض النظر عن الامتيازات والراتب المرتفع، لن تجد أن الإدارة محفزة ومجزية ما لم تبدع فيها بنفس قدر إبداعك في وظيفتك الحالية أو أكثر، فالانتقال من كونك صاحب أداء بطولي في مجال المبيعات إلى كونك مديراً عادياً ليس خياراً مناسباً ولا ترقية عادلة على الإطلاق.

أنت المسؤول عن مستقبلك

رَكِّزنا فيما سبق من هذه الخلاصة على نقطتين رئيسيتين لتضعهما بعين الاعتبار:

🌟 يساعدك استيعابك وفهمك لمواهبك وحوافزك في اتخاذ قرارك حول جدوى الانتقال إلى منصب إداري. لا تسأل نفسك: "هل أستطيع أن أصبح مديراً؟" بل اسأل نفسك: "هل لدي كل القدرات والمهارات التي تؤهلني لأصبح مديراً ناجحاً وتمتيزاً؟"

✪ يشعر معظم الناس بالرضا تجاه الأعمال التي يبذلون فيها بلاءً حسناً، وهم في العادة يبذلون ما في وسعهم في الأعمال والمهام التي يستمتعون بأدائها.

والآن، سننظر بإمعان في العناصر الاثني عشر التي تقيس حجم الإنتاجية، والأرباح، والنمو، والاحتفاظ بالموظفين. وتشكل تلك العناصر "نظرة سريعة" على الأنشطة التي لا بد للمديرين الناجحين من ممارستها كي يرتقوا بمستويات نجاحهم:

- ✪ أعرف المتوقع مني في نطاق وظيفتي.
- ✪ لديّ الإمكانيات والأدوات اللازمة لأداء عملي كما ينبغي.
- ✪ في مكان عملي، لديّ الفرصة لفعل أفضل الأشياء التي أتقنها كل يوم.
- ✪ على مدى الأيام السبعة الأخيرة، تلقيت تقديراً أو ثناءً لكوني أبلّي بلاءً حسناً.
- ✪ يبدو أن مشرفي أو موظفاً آخر، يهتم لأمرى على المستوى الشخصي.
- ✪ هناك مسؤول في مكان عملي يُشجّعني على تطوير نفسي.
- ✪ في مكان عملي، تبقى آرائى محل اهتمام.
- ✪ رسالة مؤسستي ورؤية قيادتها تجعلني أشعر بأن وظيفتي مهمة.
- ✪ زملائي ملتزمون بأداء عمل ممتاز.
- ✪ لديّ صديق مقرب في مكان عملي.
- ✪ خلال الأشهر الستة الأخيرة، تحدثت معي مسؤول مهم عن مدى تقدمي.
- ✪ خلال العام الأخير أتاحت لي فرص كافية للتعلم والنمو.

والآن، انظر إلى سماتك المميزة. هل تجد توافقاً بين نقاط قوتك وما تحتاج إلى فعله للوفاء بتلك المتطلبات؟ هل يمكنك تحديد توقعاتك؟ هل ترى نقاط القوة الفريدة في الآخرين، وهل تشجعهم على النمو والتطور استناداً إليها؟ هل تقدم للآخرين الثناء الذي يستحقونه بسهولة؟ هل تهتم حقاً بأراء الآخرين، أم فقط تنتظر حتى ينتهوا من حديثهم ويحين دورك في الحديث؟ هذه هي الأسئلة التي يمكن أن تساعدك على اتخاذ قرار حول قبول أو طلب منصب المدير كخيار أمثل بالنسبة إليك. أفضل الخيارات المتعلقة بمسارك المهني هي التي تتيح لك استخدام نقاط قوتك وسماتك المميزة بشكل يومي.

ما زال أمامك الكثير

لم نصادف سوى نسبة قليلة من المديرين المتميزين الذين لا يجتهدون في عملهم، بل كان لدى معظم المديرين الذين التقيناهم قدرة هائلة على التحمل، وفي حين أن الاجتهاد وحده لن يحقق لك التميز، فمن الصعب تحقيق نتائج ممتازة دون أن تحصل على مردود مادي عادل. ويبقى عليك دائماً أن تختار كيف تقضي وقتك، فمن السهل الانشغال بموظفك ذوي الأداء المتعثر، غير أن قصة نجاح كل مدير متميز هي قصة "النجوم" التي تدور في فلكه. يقول أحد المديرين: "لن تحقق النجاح مطلقاً، وأكرر مطلقاً، إلا بنجاح موظفك الذين يعملون معك".

المؤلفان

بينسون سميث

مستشار، ومتحدث، ومؤلف بمؤسسة "جالوب"، وخبير في مجال فاعلية مسؤولي المبيعات.

توني روتيجليانو

من كبار المستشارين الإداريين، ومتحدث، ومؤلف لدى مؤسسة "جالوب"، وخبير في مجال فاعلية مسؤولي المبيعات.

الكتاب

Authors: Benson Smith & Tony Rutigliano

Title: **Discover Your Sales Strengths: How the World's Greatest Salespeople Develop Winning Careers**

Publisher: Business Plus (February, 2003)

ISBN: 9780446530477

Pages: 256





هذه الخلاصة متوفرة باللغتين العربية والإنجليزية
This publication is available in both Arabic & English

نشرة نصف شهرية تصدر: عن العربية للإعلام العلمي "شعاع"

للاشتراك في (خلاصات)

لكم أو لمؤسستكم أو لإهدائها لرئيس أو مرؤوس
أو لتقديمها لزميل أو عميل ؛ يمكنكم
الاتصال بإدارة خدمات المشتركين.

جمهورية مصر العربية : القاهرة
هاتف : 22633897 - 24036657 - 24025324 + 2 02
فاكس : 22612521 +2 02

للاتصال بأي من مكاتبنا في
السعودية والإمارات والأردن واليمن
وسلطنة عمان وقطر وباقي الدول العربية،
الرجاء التكرم بزيارة موقعنا:

www.edara.com

تصدر عن شعاع أيضًا دوريات :

خلاصات كتب التربية والتعليم
علاقات
المضار الإداري
صحة ثروتك
إلهام على مدار العام
السلسلة الصوتية: الإدارة في السيارة

يمكنكم دائمًا الاشتراك والدفع
إلكترونيًا على موقعنا:

www.edara.com

تصدر (خلاصات)

منذ مطلع عام 1993 وتلخص باللغة العربية، أفضل الكتب العالمية الموجهة للمديرين ورجال الأعمال، مع التركيز على الكتب الأكثر مبيعًا والتي تضيف جديدًا للفكر الإداري. تهدف (خلاصات) إلى سد الفجوة بين الممارسات والنظريات الإدارية الحديثة في الدول المتقدمة، وبيئة الإدارة العربية ؛ حيث توفر لهم معرفة إدارية مجرّبة وقابلة للتطبيق. ويمكن البحث في كل محتوياتها من خلال محرك البحث المركب على موقعنا.

رقم الايداع : 6454

ISSN: 110/2357



حقوق الملكية

محفوظة للشركة العربية للإعلام العلمي



حقوق الملكية الفكرية لهذا العدد ولكل الأعداد والكتب الإلكترونية والصوتية المنشورة على موقعنا www.edara.com تعود للشركة العربية للإعلام العلمي «شعاع». وعليه فإننا نتوقع منكم الالتزام بالمحافظة على حقوقنا كاملة وذلك بعدم نسخ أو رفع أو إرسال أعدادنا خارج حدود استخدامكم الشخصي والمهني والمؤسسي دون موافقة خطية منا. على أننا نسمح للمشاركين بحفظ وطباعة الأعداد للاستخدام الداخلي فقط. وعليه، نرجو أن يتعهد الجميع بعدم نقل أو تمرير أو مشاركة الآخرين في حقوقنا هذه. علمًا بأننا سنقاضي كل من لا يحترم هذا التعهد وفقًا لقوانين الملكية الفكرية المحلية والإقليمية والدولية.



المختار الإداري

