



قررت وزارة التعليم تدريس  
هذا الكتاب وطبعه على نفقتها



وزارة التعليم  
Ministry of Education

المملكة العربية السعودية

# مهارات إدارية

التعليم الثانوي

(نظام المقررات)

البرنامج التخصصي

مسار العلوم الإنسانية

الحلول أون لاين  
hülul.online

قام بالتأليف والمراجعة

فريق من المتخصصين

يُوزع مجاناً ولا يُباع

طبعة ١٤٤٢ - ٢٠٢٠



ح ١٤٢٨ هـ وزارة التعليم،

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر  
مهارات إدارية  
ص ٢٢٤ : ٢٥٠، ٥ سم ٢١x٢٥  
ردمك: ٩٧٨ - ٤٥٠ - ٤٨ - ٩٩٦٠  
١. التنظيم الإداري ٢. السلوك الإداري  
العنوان  
ديوبي ٦٥٨، ٣١٤٥  
١٤٢٨ / ٥٣٦٦

رقم الإيداع: ١٤٢٨ / ٥٣٦٦  
ردمك: ٩٧٨ - ٩٩٦٠ - ٤٥٠ - ٤٨

حقوق الطبع والنشر محفوظة لوزارة التعليم

[www.moe.gov.sa](http://www.moe.gov.sa)

مواد إثرائية وداعمة على "منصة عين"



JEN.EDU.SA

تواصل بمقترحاتك لتطوير الكتاب المدرسي



FB.T4EDU.COM





حُلُول

الحُلُول أونلاين

hülül online



# الفهرس



## الوحدة الأولى مهارة التخطيط ومهارات تحليل المشكلات واتخاذ القرارات



٤٤	- خطوات حل المشكلات .....	١١	- مفهوم الإدارة .....
٤٥	- إدراك المشكلة والشعور بها .....	١١	- تعريف الإدارة .....
٤٥	- تحديد المشكلة .....	١٢	- أهمية الإدارة .....
٤٨	- تحديد الأسباب المحتملة للمشكلة .....	١٢	- مجالات الإدارة .....
٥٢	- تحديد الحلول والبدائل .....	١٤	- عناصر العملية الإدارية .....
٥٦	- اختيار الحل الأفضل .....	١٨	<b>- التخطيط .....</b>
٦٠	- تفزيذ الحل وتقييم النتائج .....	١٨	- مفهوم التخطيط .....
٦٤	- صنع واتخاذ القرار .....	٢٣	- أنواعه، عناصره، معوقاته .....
٦٥	- مفهوم اتخاذ القرار .....	٢٨	- خطوات التخطيط .....
٦٥	- العلاقة بين المشكلة والقرار .....	٣٢	<b>- تحليل المشكلات .....</b>
٦٥	- الفرق بين صنع القرار واتخاذ القرار .....	٣٣	- مفهوم المشكلة .....
٦٩	- أنواع القرارات .....	٣٤	- خصائص المشكلات .....
٧٣	- الإبداع في حل المشكلات .....	٣٧	- أنواع المشكلات .....
		٣٩	- إستراتيجيات حل المشكلات .....
			- أساليب حل المشكلات .....

## الوحدة الثانية السكرتارية ومكنته العمل المكتبي



١٠٧	- المراسلات .....	٦٣	- السكرتارية والسكرتير
١١٣	- البريد الوارد وال الصادر .....	٨١	- مفهوم السكرتارية ومهامها .....
١١٩	- معالجة المكالمات الهاتفية .....	٨٥	- صفات السكرتير الناجح .....
١٢٤	- البريد الإلكتروني .....	٨٩	- ترتيب المواعيد واستقبال الزائرين .....
١٢٩	- مكنته العمل المكتبي وإدارته إلكترونياً .....	٩٣	<b>- المكتب ومحفوبياته .....</b>
١٣٠	- مكنته العمل المكتبي .....	٩٨	- تصنیف الملفات .....
١٣٢	- الإدارة الإلكترونية .....	١٠٢	- فهرسة الملفات .....
١٣٥	- العمل المكتبي وتطبيقات الحاسوب .....	١٠٤	- حفظ الملفات .....



## الوحدة الثالثة

### مهارات البيع والشراء



١٨١	- النهم الاستهلاكي.....	١٤٣ .....	- مهارات البيع والشراء.....
١٨١	- الشراء التزوّي (الفجائي).....	١٤٧ .....	- مفهوم عملية البيع والشراء.....
١٨٢	- الاستهلاك الترفي (الكماليات).....	١٤٨ .....	- أهمية عملية البيع والشراء.....
١٨٢	- الإفراط في الشقة.....	١٥٠ .....	- العوامل المؤثرة في الشراء.....
١٨٥	- عمليات البيع وتسويق المبيعات.....	١٥١ .....	- الثقافة.....
١٨٦	- المهارات الأساسية للبائع الناجح.....	١٥١ .....	- المجموعات .....
١٨٧	- صفات البائع الناجح.....	١٥١ .....	- المرحلة العمرية.....
١٨٩	- أساليب وطرق البيع.....	١٥٢ .....	- الجنس.....
١٩١	- البيع داخل المتاجر.....	١٥٢ .....	- الدور الاجتماعي للمشتري.....
١٩٢	- الفرق بين البيع داخل المتجر وخارجه .....	١٥٢ .....	- الدخل.....
١٩٣	- بعض العوامل المؤثرة في المشتري داخل المتجر ...	١٥٤ .....	- السلوك الشرائي وصفات المشتري المثالى .....
١٩٦	- التسويق ١.....	١٥٥ .....	- التفسير العقلاني .....
١٩٧	- مميزات مهنة مندوب المبيعات.....	١٥٥ .....	- التفسير العاطفي .....
١٩٨	- خطوات العملية البيعية.....	١٥٦ .....	- صفات المشتري المثالى .....
٢٠٢	- التسويق ٢.....	١٥٩ .....	- خطوات العملية الشرائية.....
٢٠٨	- التسويق ٣.....	١٦٠ .....	- إدراك الحاجات .....
٢١٨	- التجارة الإلكترونية.....	١٦٢ .....	- البحث عن المعلومات .....
٢١٩	- مفهوم التجارة الإلكترونية.....	١٦٧ .....	- تقييم البدائل وقرار الشراء .....
٢١٩	- مزايا التجارة الإلكترونية.....	١٧٣ .....	- الاستهلاك وسلوك ما بعد الاستهلاك .....
٢٢٠	- معوقات التجارة الإلكترونية.....	١٨٠ .....	- سلوكيات سلبية في الشراء والاستهلاك ..
٢٢١	- بعض أشكال التجارة الإلكترونية.....		



## مقدمة

الحمد لله رب العالمين، والصلوة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين، وبعد فإن هناك العديد من المهارات التي يتحتم على من يريد أن ينجح في العمل الإداري أن يكتسبها، بل إن فائدتها ليست مقصورة على ممارسة الإدارة؛ بل تفید كل إنسان في أي مجال من المجالات. كتاب «مهارات إدارية» الذي بين يديك يهدف إلى إكساب الطالب بعض المهارات الإدارية التي تناسب خصائص المرحلة الدراسية، وتلبي احتياجات الطالب وأهداف المجتمع، وذلك في حدود الحصص المحددة للمقرر.

ويبدأ هذا الكتاب في الوحدة الأولى بإعطاء فكرة موجزة عن الإدارة ثم مهارة تحليل المشكلات واتخاذ القرارات، ثم عرض مبسط لمهارة التخطيط، وفي الوحدة الثانية بعض مهارات العمل المكتبي والسكرتارية، أما الوحدة الثالثة فتناول بعض المهارات الالزمة للبائع، وبعض المهارات التي تفید الطالب في ممارسته لأعمال البيع والشراء، والمهارات التي تدرس في هذا الكتاب يمكن أن تغير بناءً على ما يطرأ من تطور في احتياجات الطالب أو المجتمع.

ختاماً، نرجو أن تتحقق الفائدة المرجوة من هذا الكتاب والمتمثلة في إكساب الطالب بعض المهارات الإدارية التي تفیده في حياته اليومية، وتهيئه للاستفادة من الفرص المتاحة في سوق العمل.





# الحلل

## الوحدة الأولى



الحلول اون لاين  
h u l u l . o n l i n e

مقدمة



الخطيط ومهارة حل المشكلات واتخاذ القرارات



## خريطة الوحدة الأولى:



تعريف الإدارة وأهميتها

مجالات الإدارة

عناصر العملية الإدارية

مفهوم الإدارة

مفهوم التخطيط

خطوات إعداد الخطة

التخطيط

مفهوم المشكلة

خصائص المشكلات

أنواع المشكلات

مفهوم المشكلات

إستراتيجيات حل المشكلات

أساليب حل المشكلات

إستراتيجيات وأساليب حل المشكلات

إدراك وجود المشكلة

تحديد الأسباب المحتملة للمشكلة

الحلول والبدائل

اختيار الحل الأفضل

تنفيذ الحل وتقييم النتائج

خطوات التعامل مع المشكلات

الفرق بين اتخاذ القرار وصنع القرار

خطوات صنع القرار

خطوات اتخاذ القرار

صنع واتخاذ القرارات





## الوحدة الأولى

### الدرس الأول: مفهوم الإدارة

#### الوحدة الأولى

مهارة التطبيق ومهارة تحليل المشكلات واتخاذ القرارات

#### م الموضوعات الدرس:

- مفهوم الإدارة.
- أهمية الإدارة.
- أهم مجالات الإدارة.
- عناصر العملية الإدارية (وظائف الإدارة).
- أهم المهارات في علم الإدارة.

#### الهدف من هذا الدرس هو أن:

- تُبيّن مفهوم الإدارة.
- تُوضح أهمية الإدارة.
- تُفرق بين أهم مجالات الإدارة.
- تُوضح عناصر العملية الإدارية (وظائف الإدارة).
- تذكر أهم المهارات في علم الإدارة.

#### الإدارة...؟

نسمع في حياتنا اليومية عبارات مثل :

ـ صرح مدير عام الشؤون الصحية . . . . .

ـ يدير مبارأة هذا اليوم الحكم الدولي . . . . .

ـ تعتمد إدارة المدرسة إقامة حفل تكريم للطلاب المتميزين.

**نلاحظ في هذه العبارات الكلمات الآتية : مدير - يدير - إدارة**

ـ ما تعريف الإدارة؟

ـ ما أهمية الإدارة؟

ـ هل الإدارة علم أم فن؟

ـ ما مجالات الإدارة؟

ـ ما عناصر العملية الإدارية؟

#### تعريف الإدارة :

ـ جاءت كلمة إدارة من الفعل (يدير) ، ويدير الشيء أي يحرّكه من مكان إلى مكان آخر.

ـ وقد تعددت التعريفات التي وضعها علماء الإدارة نوردها منها ما يأتي :

ـ خدمة الغير أو تقديم العون لآخرين . وعلى هذا النحو فإن من يعمل بالإدارة يقوم بخدمة الآخرين أو يصل عن طريق الإدارة إلى أداء الخدمة.

ـ هي العملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ غرض معين والإشراف عليه.

ـ الإدارة تنفيذ الأشياء عن طريق الآخرين.

ـ أن تعرف بالضبط ماذا تريد ، ثم تتأكد من أن الأفراد يؤدونه بأحسن وأقل تكلفة ممكنة.

ـ عملية استخدام الموارد من المواد الخام والعنصر البشري ؛ لتحقيق أهداف معينة وتتضمن تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق وتقدير جهود الأشخاص لتحقيق هذه الأهداف.

ـ استغلال الموارد المتاحة عن طريق تنظيم الجهد الجماعي وتنسيقها بشكل يحقق الأهداف المحددة بكفاية وفاعلية.

النشاط الخاص بقيادة وتجهيز الجهد البشري وتخطيط وتنظيم عناصر الإنتاج الأخرى وتحقيق الرقابة عليها بقصد الوصول إلى الأهداف التي تسعى إليها المنظمة.

المدير هو الشخص الذي ينسق جهود العاملين معه ويوجهها لتحقيق الأهداف المتفق عليها، مستعملاً للمهارات الإدارية التي لديه للاستفادة المثلث من القدرات والإمكانات المتاحة.

### أهمية الإدارة:

عرفت الإدارة منذ وجدت المجتمعات البشرية، فالإنسان منذ القدم كان يقوم بالعمل الإداري ويمارس الإدارة على أكثر من مستوى، فالأسرة تحتاج إلى من يدير شؤونها، والقبيلة تحتاج إلى شخص تستند إليه مسؤولية إدارة شؤونها. وفي وقتنا الحاضر نجد أن الإدارة تُمارس في جميع مجالات الحياة، وعلى مختلف المستويات، فالمدرسة لابد لها من شخص ليدير شؤونها، وعلى رأس كل مؤسسة حكومية بمختلف مستوياتها لابد من وجود شخص يتولى توزيع الأعمال على موظفيه ويحاول تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها هذه المؤسسة، وفي المنشآت التجارية والصناعية نجد أن لكل منشأة من يترأسها ليدير شؤونها بشكل يكفل تحقيق الأهداف الموضوعة.

وتمثل الإدارة أهم الوسائل التي يمكن أن يستثمرها الفرد كما تستثمرها المنظمة والدولة من أجل تحقيق أسباب الرخاء والأمن والتقدم. فعن طريق الإدارة يتحدد مستوى التعليم والأمن والعدل والرعاية الصحية والاجتماعية والزراعية والصناعة والإسكان والاتصالات والمواصلات وكافة أوجه النشاطات والخدمات التي يحتاج إليها الفرد والمجتمع. ولقد زادت أهمية الإدارة في وقتنا الراهن بسبب التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتقنية التي تركت أثراً في جميع المجتمعات. ذلك أنه بدون وجود إدارة ذات كفاءة عالية فإننا لن نستطيع أن نعمل على تحديد أهدافنا ونرسم المسارات التي يمكن أن نصل من خلالها إلى تحقيق هذه الأهداف.

### مجالات الإدارة

تنوع مجالات الإدارة بحسب تنوع قطاعات المجتمع والأهداف التي يسعى كل قطاع إلى تحقيقها. فهناك قطاع يسعى إلى المحافظة على النظام وتحقيق الأمن والعدالة وتوفير وسائل التنمية والرفاهية لأفراد المجتمع، وهذا كلّه يتطلب إدارة متخصصة تقوم بهذه الأنشطة وتحقق أهدافها.

من جانب آخر هناك قطاع آخر يسعى من وراء أنشطته التجارية والصناعية والزراعية والتعليمية والطبية، وغيرها إلى تحقيق الربح في المقام الأول وإن كان ذلك لا يلغى مسانته في خدمة المجتمع.

وهناك بعض القطاعات الاجتماعية الخيرية والتطوعية على مستوى المجتمع، وتهدّف من وراء أنشطتها إلى التعامل مع قضائياً خاصة غالباً لا تقوم الحكومة أو القطاع الخاص بالتعامل معها مباشرة، كما هو الحال في الجمعيات العلمية أو الخيرية أو التطوعية.

إلى جانب تلك القطاعات السابقة فهناك قطاع رابع يتعامل في نشاطه مع قضايا تمس النطاق الإقليمي والدولي وليس مجتمعاً بعينه، كما هو الحال بالنسبة لهيئة الأمم المتحدة وجامعة الدول العربية ومنظمة التعاون الإسلامي ورابطة العالم الإسلامي ومجلس التعاون لدول الخليج العربي.

هذا التنوع في قطاعات المجتمع وأنشطته فرض وجوده على الإدارة، حيث أوجد لكل منها مجاله الخاص بالدراسة والممارسة وإن كان ذلك لا يعني عدم التكامل بين هذه المجالات والاستفادة من بعضها بعضاً.

**ومن ثم فإن مجالات الإدارة الأساسية هي:**

#### أولاً: الإدارة العامة

الإدارة العامة هي ممارسة العملية الإدارية في الأجهزة الإدارية للدولة وهي "تنفيذ السياسة العامة للدولة، بما يؤدي إلى خدمة الصالح العام".

#### ثانياً: إدارة الأعمال

تعرف إدارة الأعمال بأنها "إدارة النشاطات والمشروعات ذات الطابع الاقتصادي الهدف إلى تحقيق الربح".

#### ثالثاً: إدارة الهيئات والمنظمات المتخصصة

وإدارة الهيئات والمنظمات المتخصصة تعني إدارة أوجه النشاط في المنظمات التي تقدم خدماتها إلى فئات خاصة ولا تهدف إلى تحقيق الربح.

#### رابعاً: الإدارة الإقليمية والدولية

يختص هذا المجال من الإدارة بإدارة المنظمات التي لها صفة إقليمية، أو دولية التي لا تتبع أيّاً من الحكومات التي تنشأ في دولها وتهدف إلى خدمة المجتمع الإقليمي أو العالمي أو جزء من العالمي، مستعينة في ذلك بالإمكانات التي تسهم في تقديمها الدول المشاركة.

#### خامساً: إدارة المؤسسات العامة

المؤسسات العامة مرفق عام يخدم الصالح العام للدولة ويُخضع لسلطتها وتسير وفقاً لتوجيهاتها ولا يُعد تحقيق الربح في حد ذاته الهدف الرئيس لها.



## عناصر العملية الإدارية

العناصر (الوظائف) الآتية تمثل النشاط الرئيس للمديرين، وهذا يعني أنهم هم المعنيون بالدرجة الأولى ب مباشرة هذه العملية، لتحقيق أهداف محددة في المنظمة، هذا المفهوم للمديرين لا يقتصر على كبار الإداريين فقط، وإن كانوا يقومون بالدور الرئيس في العملية الإدارية. إذ إن هذه العناصر (الوظائف) تمثل النشاط الأساسي للرؤساء والمسرفيين في المنظمة بجميع مستوياتهم العليا والمتوسطة والتنفيذية.

### التخطيط

يعرف التخطيط بأنه "عملية تتضمن وضع مجموعة من الافتراضات حول الوضع في المستقبل، ثم وضع خطة الأهداف المطلوب الوصول إليها خلال فترة محددة والإمكانات الواجب توافرها لتحقيق هذه الأهداف وكيفية استخدام هذه الإمكانيات بالكفاءة والفعالية المطلوبة".

### التنظيم

يمثل التنظيم العنصر الثاني من عناصر العملية الإدارية ويمكن تعريفه على أنه "عملية إدارية يتم من خلالها ترتيب الجهود البشرية داخل المنظمة وتصنيف المهام والوظائف بها، وذلك من أجل تحقيق أفضل تنفيذ للأهداف وبأقل تكلفة".

### التجييه

يمكن تعريف التوجيه بأنه «العملية التي يتم بموجبها تسيير وقيادة نشاط العاملين في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية».

### الرقابة

تعرف الرقابة بأنها "قياس النتائج الفعلية ومقارنتها بالمعايير أو الخطط الموضوعة ومعرفة أسباب الانحرافات عن النتائج المطلوبة واتخاذ فعل تصحيحي"، وتُعدُّ الرقابة نشاطاً مهمًا تمارسه الإدارة للتحقق من أداء العمل على أساس الأهداف المرسومة وبأقل تكلفة ممكنة.

## هل الإدارة علم أم فن؟ ←

العلم معرفة منظمة تقوم على الملاحظة والتجربة واستنباط النتائج من أجل الوصول إلى قوانين عملية تحكم العلاقة بين الظواهر في مجال معين.

الفن يقوم على المهارة في الأداء أو القدرة الذاتية لممارسة عمل معين. وهو بذلك يرتكز إلى حِدٍ كبير على مواهب الأشخاص وإمكاناتهم الإبداعية في أداء الأنشطة التي يقومون بها.

في الواقع أن الإدارة علم وفن في آن واحد؛ فالإدارة علم وذلك لما تحويه من نظريات علمية ومبادئ تطبيقية تدرس في كليات متخصصة، بل إن الإدارة أصبحت تضم العديد من فروع المعرفة والتخصصات الفرعية. ومعنى هذا أن الإدارة تعتمد على الأسلوب العلمي في ممارسة وظائفها، فالمدير يقوم بـملاحظة الظواهر والمشكلات الإدارية وتفسيرها والتنبؤ بحدوثها من أجل التحكم فيها أو على الأقل التكيف معها.

والإدارة فن أيضاً، إذ إن النجاح في تطبيق مبادئ وقواعد الإدارة يعتمد بالدرجة الأولى على خصائص الأشخاص وهم يختلفون فيما بينهم بحسب إمكاناتهم وقدراتهم. فالإعداد العلمي وحده لا يضمن وجود الأشخاص الإداريين الناجحين.

## هل جميع من يقوم بالعمل الإداري يؤديه بالشكل الصحيح؟ ←

يحتاج من يقوم بالعمل الإداري أن يتدرّب على العديد من المهارات ويملكتها حتى ينجح في عمله، ويتبين ذلك من خلال فشل كثير من الإداريين في تحقيق الأهداف التي وضعوا من أجل تحقيقها، سواءً أكان مجال عملهم في الشركات التجارية أو الإدارات الحكومية أو الأندية الرياضية أو غيرها من المنظمات؛ وذلك لعدم امتلاكهم المهارات الإدارية اللازمة، بينما نجد بعض المديرين الذين يملكون تلك المهارات يحققون شهرة واسعة وسمعة طيبة وقدرة على تحقيق الأهداف التي وضعوا من أجل تحقيقها.

## كيف يمكن أن يؤدي العمل الإداري بطريقة متقدمة؟ ←

إن القيام بأي عمل أو مهنة يستلزم إتقان بعض المهارات الخاصة بهذا العمل أو هذه المهنة.

قال رسول الله ﷺ: «إِنَّ اللَّهَ تَعَالَى يُعِذِّبُ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلاً أَنْ يَقْنَأَهُ» [الألباني، ١٨٨٠].

والإدارة كغيرها من الأعمال والمهن لها مهارات خاصة بها يحتاج كل من يريد أن يمارسها أن يتقن هذه المهارات، حتى يؤدي عمله بطريقة متقدمة. وتحتختلف درجة إتقان المهارة من شخص لآخر بحسب القدرات الشخصية والتدريب.

## بعض المهارات الإدارية التي تحتاج إليها ←

هناك العديد من المهارات الإدارية التي ينبغي أن يتقنها الإداري لكي يؤدي عمله بالشكل الذي يمكنه من تحقيق الأهداف التي يسعى لتحقيقها.

## المهارات التي ستقوم بدراستها في هذا المقرر:

مهارة التخطيط.



مهارة حل المشكلات.



مهارات السكرتارية والعمل المكتبي.



مهارات البيع والشراء.



### ١- مهارة التخطيط

من المسؤوليات المهمة التي تقع على عاتق الإداري أن يخطط للعمل المسؤول عنه تخطيطاً جيداً، فائي عمل لا يبدأ بالخطيط فإن مصيره إلى الفشل.

فإِداري الناجح هو الذي يقوم بالخطيط بمهارة وإتقان؛ لأن التخطيط غير الجيد يكلف المنشأة الوقت والمال، ويُعد هدراً للجهود المبذولة دون الاستفادة منها.

### ٢- مهارة حل المشكلات

تواجه الإداري يومياً العديد من المشكلات التي تختلف في صعوبتها (مثل: تأخر بعض المسؤولين عن الدوام، تعطل بعض الآلات في المصنع الذي يديره، عدم تجهيز بعض الطلبيات المفترض تسليمها للعملاء، ...) وغيرها من المشكلات التي لا تنتهي ولا يمكن حصرها، ولكن يمكن من مواجهة هذه المشكلات وإيجاد الحل المناسب لها واتخاذ القرارات السليمة حيالها لا بد له من إتقان مهارة حل المشكلات واتخاذ القرارات.

### ٣- مهارات السكرتارية والعمل المكتبي

يُعد عمل السكرتير وجميع الأعمال التي تتعلق بالعمل المكتبي من أهم العوامل لنجاح الإدارة في أي منظمة، والعمل المكتبي على قدر ما يراه البعض سهلاً، ويعده عملاً مسانداً للإدارات المختلفة في المنظمة؛ إلا أن كثيراً من يقومون بهذا العمل أشخاص غير مؤهلين تأهيلًا مناسباً لأداء واجباتهم بالإتقان المطلوب، مما يؤدي إلى تأخر العمل وإنجازه بطريقة مكلفة، بسبب افتقار هؤلاء الأشخاص للمهارات المطلوبة لهذه الأعمال.



## ٤- مهارات البيع والشراء

يقول أحد مديري التسويق في شركة عالمية كبرى:  
من أعظم ما في التسويق هو أنه يستغرق ساعة في تعلمه... ويستفرق العمر بأسره لاحترافه.

وظيفة البيع والشراء من الوظائف التي يحتاج إليها الفرد ويمارسها بشكل دائم ومتكرر لتلبية احتياجاته، فالأكل والشرب والملابس والسكن والمواصلات وغيرها من احتياجات الإنسان يحصل عليها من خلال ممارسة عملية الشراء، كما أن الفرد يمارس عملية البيع من خلال تسويق ما يملك من سلع أو خدمات.

أما على مستوى المنظمات فإن وظيفة البيع والشراء تسند لعدد غير قليل من الموظفين سواء في القطاعين العام والخاص (مثل: مندوبي المبيعات ، مندوبي المشتريات ، البائعين داخل المتاجر).

### لماذا نتعلم المهارات الإدارية؟

لقد سبق أن قلنا أن المهارات الإدارية التي سنقوم بدراستها من المهارات المهمة والتي لها علاقة بحياة الإنسان، ويمكن أن نستفيد منها في حياتنا الخاصة والعامة على حد سواء، فمهارة التخطيط لا يخفى مدى أهميتها للجميع، فأنك تحتاج للتخطيط للقيام برحلة، أو التخطيط للاستعداد للاختبارات، أو التخطيط لما تريد أن تكون عليه في المستقبل، ودراستك لمهارة التخطيط تساعدك على النجاح في وضع تلك الخطط بإذن الله. وأي شخص قد تواجهه بعض المشكلات التي تحتاج إلى حل (في المدرسة، في البيت، مع الأسرة، مع الأصدقاء). كما أنك تحتاج لمهارة اتخاذ القرارات في العديد من المواقف التي تتطلب منك الاختيار بين عدة بدائل مثل (شراء سلعة معينة - اختيار تخصص في الدراسة).

وعند دراستك لمهارات السكرتارية والعمل المكتبي فإنك تتمكن من تنظيم أوراقك وكتبك والوثائق والملفات التي تحفظ بها، كما تفيدك في مساعدة أبيك أو أخيك في أعمالهم المكتبية، كما تتمكنك من إتقان مهارات الاتصال مع الآخرين، هذا بالإضافة إلى الاستفادة من هذه المهارات في تهيئتك للعمل المكتبي في المؤسسات العامة أو الخاصة. وفيما يتعلق بدراستك لمهارات البيع والشراء، فإنك تقوم يومياً بعمليات البيع والشراء، فأنت في حاجة ماسة لأن تتعلم بعض المهارات التي تخص البيع والشراء، لكي تتمكن من إتمام هذه العمليات بالشكل الصحيح الذي يضمن لك بإذن الله الحصول على المنفعة القصوى، كما يجعل منك مستهلكاً رشيداً، لا ينجر وراء النزوات الشرائية الفجائية والعادات الشرائية السيئة، كما تهيئك للعمل في مجال البيع في مؤسسات القطاع العام أو الخاص أو لحسابك الخاص.

وأخيراً، لا تنس أخي الطالب أن مشاركتك وتفاعلك مع المعلم، وتطبيق الأنشطة الجماعية والفردية، وجهودك الذاتية من خلال الأنشطة خارج الفصل؛ من أهم الأسباب التي تمكنك بإذن الله من إتقان هذه المهارات.



## الوحدة الأولى

### الدرس الثاني: التخطيط - مفهوم التخطيط

#### م الموضوعات الدرس:

- مفهوم التخطيط.
- الفرق بين القرار والخططة.
- ◀ - أهمية التخطيط وفوائده.
- الأهداف من التخطيط.

#### الهدف من هذا الدرس هو أن:

- تُعرّف مفهوم التخطيط.
- تُبيّن الفرق بين القرار والخططة.
- تُعدد فوائد التخطيط.
- تستنتج الأهداف من التخطيط.

## تمهيد

اجتمع خالد، وفراس، وناصر خلال الفسحة، ودار بينهم الحديث الآتي :

خالد : لماذا التحقت بدورة في برمجة الحاسب يا فراس؟

فراس : أريد أن أكون في المستقبل مثل عمي مبرمجاً للحاسوب - إن شاء الله.

خالد : وأنت يا ناصر، ماذا تأمل أن تكون في المستقبل؟

ناصر : لا أظن أن هذا وقتٌ مناسبٌ لأن نفكّر فيما سنكون عليه في المستقبل، فأمامنا عدة سنوات تفصلنا عن التفكير فيه، ألم تسمعوا بالمثل القائل : "لا تعبر الجسر قبل أن تبلغه" ، لماذا نشغل تفكيرنا، ونتعب أنفسنا في شيء لم نصل إليه بعد؟

**ما رأيك فيما فعله فراس؟** بداية جديدة من فراس وهي الخطوة الأولى في مستقبله للحاسوب.

**هل كان حديث ناصر منطقياً؟** نعم حديث ناصر منطقي، لأن الوصول لهدفه تسبقه عدة خطوات قبل تحديد الهدف

**"لا تعبر الجسر قبل أن تبلغه" ما المقصود بهذا المثل؟** المقصود هو أن تخطط جيداً خطوة بخطوة وبعد كل خطوة تفكّر في التالية

**هل هناك مثل آخر يعارض المثل الأول؟** عصفور في اليد خيرٌ من عشرة على الشجرة

سنتعارف في هذا الدرس على مفهوم التخطيط ، وأهميته ، وتناول الفوائد التي يساعدنا التخطيط لتحقيقها ، وسنتعارف كذلك على الفرق بين القرار والخططة ، ونأخذ فكرة موجزة عن الفترات الزمنية التي تقسم إليها الخطط ، وكذلك الأهداف التي نحتاج إلى أن نخطط لها .



## العرض

### ما هو التخطيط؟



إذا كنت لا تعرف إلى أين أنت ذاهب !!! فـأي طـريق تـأخذـه سـيـوصـلـك إـلـى هـنـاك !!

### معنى التخطيط في اللغة:

التسطير، أو هو عبارة عن فكرة مثبتة بالكتابة أو بالرسم. ويوجد هناك الكثير من التعريفات التي تعبر عمّا يقصد بالتخطيط، وذلك حسب المعايير المستخدمة والتفاوت في وجهات النظر.

### يمكننا تعريف التخطيط بأنه:

عملية تحديد الأهداف المستقبلية، وتحديد الوسائل المختلفة لتحقيق هذه الأهداف، وإعداد البرامج التفصيلية لأداء النشاطات الضرورية لتحقيق هذه الأهداف بطريقة تحقق الكفاءة والفاعلية.

### أهمية التخطيط وفوائده

للخطيط أهمية بالغة، حيث يمثل المنهج العلمي لسير العمل في ضوء خطوات متتابعة ومحددة، وهو المدخل حل المشكلات المختلفة، ويمكن الوقوف على جوانب متعددة تبرز أهمية العمل دون خطة يعتبر ضرباً من العبث وضياعاً لوقت والجهد والإمكانيات.

#### ١. التنبؤ بالمستقبل:

يفيد التخطيط في دراسة العوامل والظواهر والمتغيرات (الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية والطبيعية . وغيرها) وإعداد خطة منتظمة تجنب المنظمة المفاجآت غير السارة.

#### ٢. تحديد الأهداف:

الأهداف دليل يهدى المنظمة إلى الطريق المنشود وإلى وضع المعيار السليم؛ لتقويم الأداء بما يؤدي إلى زيادة فعالية وكفاءة المنظمة والعاملين فيها.

#### ٣. الاستخدام الأمثل للموارد:

يساعد التخطيط في الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة من عناصر العملية الإنتاجية، بحيث نحصل منها على أكبر منفعة ممكنة بأقل تكلفة ممكنة.



#### ٤. أساس لقياس الأداء (العاملين والمنظمة):

يسهل التخطيط عملية قياس النتائج الحقيقة وفقاً لمعايير تم وضعها مسبقاً.

#### ٥. أساس للقرارات الرشيدة:

حيث يمكننا التخطيط من القدرة على اتخاذ القرار بصورة صحيحة.

#### ٦. يقلل التخطيط من اتخاذ القرارات العشوائية والشخصية:

عند وجود خطة موضوعة للعمل لا يكون هناك مجال للاجتهادات الشخصية غير المدروسة في اتخاذ القرارات، وتكون القرارات المتخذة مرتبطة بأهداف ثابتة مدرستة.

#### ٧. الرضا الوظيفي للعاملين:

إن الخطة الحكمة والمدرستة، ووضوح الأهداف يجعل الموظفين يؤدون واجباتهم بثقة وارتياح.

### الفرق بين القرار والخطة

الفرق بين القرار والخطة يظهر في كون أن الخطة تُعد قراراً شاملًا وتفصيليًّا، ولها بعد زمني محدد، وقد تحتوي الخطة خلال تنفيذها على العديد من القرارات التي تقوم باتخاذها من أجل الوصول للأهداف التي وُضعت الخطة لتحقيقها.

#### مثال

قد تقوم منظمة ما بوضع خطة طويلة الأجل مخصصة للموارد البشرية، وخلال فترة هذه الخطة تقوم باتخاذ العديد من القرارات كالتي يتم بها صرف رواتب وأجور ومكافآت للعاملين، ويتم أيضاً من خلال هذه الخطة اتخاذ قرارات متعددة لتعيين عاملين جدد.

### أهداف التخطيط

#### متى نخطط؟ ولماذا نخطط؟

من المهم أن تعرف ما تريده...  
ولكن الأهم أن تعرف كيف تصل إليه.

توضع الخطط لعدة أغراض مختلفة، ويجب على المسؤول أن يعرف لماذا يخطط؟

ومتي يكون الوقت المناسب للتخطيط؟ وكيف سيعمل التخطيط؟

ونستعرض فيما يأتي أربعة أهداف من التخطيط :





## ١- التخطيط من أجل أداء جيد

ويقصد به أن نقوم بعمل لم يسبق أن قمنا به من قبل، أي أننا سننشئ شيئاً جديداً من لا شيء (افتتاح فرع جديد للشركة في مدينة من المدن، أو كتخطيط شخص للدخول في شراء وبيع العقارات لأول مرة).

**هات مثلاً على خطة جديدة لم يسبق التخطيط لها.**

## ٢- التخطيط للتطوير والتحسين

من المؤكد أن التطوير والتحسين عمل لا بد منه في جميع نواحي الحياة، فعلى سبيل المثال هناك ثورة صناعية وتكنولوجية تتغير يوماً بعد يوم، فلا نتخيل مثلاً مصنعاً لصناعة الحاسوب سيظل لمدة سنين متتالية دون أن يحتاج إلى تطوير وتحسين في المهن التقنية للعمال، وللآلات المستخدمة للتصنيع أيضاً، فلا بد من مواكبة هذه التغيرات السريعة بوضع خطط تطويرية لتحسين العمل.

**هات مثلاً على خطة سبق أن نفذت، وتحتاج إلى تطوير وتحسين.**

## ٣- التخطيط لحل مشكلة

عندما نشعر بأن هناك خطأ ما في العمل الذي نقوم به، فلا بد أن نقوم بوضع خطة، يتم من خلالها حل هذه المشكلة بخطوات حل المشكلات (مثل أن يجد مدير الإنتاج بإحدى الشركات أن هناك انحرافاً عن المعدلات الموضوعة في الخطة العامة لإدارة الإنتاج فيقوم بوضع خطة عمل للكشف عن حقيقة المشكلة، ومن ثم البدء في حلها).

**هات مثلاً على مشكلة إدارية تحتاج أن تضع لها خطة لحلها.**

## ٤- تخطيط روتيني متكرر

ونقوم باستخدام هذا النوع من التخطيط للأعمال المتكررة، والتي تحتاج كل فترة زمنية إعداداً وتجهيزاً (مثل وضع خطة يومية لأعمال التركيبات لدى العملاء لشركة تعمل في مجال تصميم المطابخ، قيام مدير الأمن والسلامة بإحدى المنظمات بتنظيم جدول للمناوبات الليلية بالشركة).

**هات مثلاً لخطط روتيني متكرر.**



كل دقيقة تصرف في التخطيط توفر ثلاثة إلى أربع ساعات في التنفيذ



## التقويم

**أجب عن الأسئلة الآتية:**

**١ - ضع علامة (✓) أمام العبارة الصحيحة وعلامة (X) أمام العبارة غير الصحيحة فيما يأتي:**

( ✓ ) ١ التطوير والتحسين يعد من أحد أهداف التخطيط .  
( ✓ ) ٢ الأعمال الروتينية والمترددة لا تحتاج منا إلى تخطيط .  
( X ) ٣ يُستخدم التخطيط في حل بعض المشكلات الإدارية .  
( X ) ٤ عملية التخطيط تعني الوصول إلى تحقيق الأهداف مهما كانت التكلفة .  
( ✓ ) ٥ من فوائد التخطيط أنه يوفر الرضا والارتياح النفسي للعاملين .

**٢ - اذكر ثلاثةً من فوائد التخطيط:**

..... ١- التنبؤ بالمستقبل .  
 ..... ٢- تحديد الأهداف .  
 ..... ٣- الاستخدام الأمثل للموارد .

**٣ - هات مثالاً على بعض الخطط التي تخدم الأغراض الآتية:**

<span style="color: blue;">افتتاح فرع جديد .....</span>	<span style="color: blue;">تخطيط من أجل أداء جيد</span>
<span style="color: blue;">وضع خطة لتحسين العمل .....</span>	<span style="color: blue;">تخطيط للتطوير والتحسين</span>
<span style="color: blue;">خطة يومية لأعمال التركيبات .....</span>	<span style="color: blue;">تخطيط روتيني متكرر</span>



الوحدة الأولى

### **الدرس الثالث: التخطيط - أنواعه، عناصره، معوقاته**

ԵՐԵՎԱՆԻ ՊՐԵՄԻ

مهارات التخطيط ومهارات تحليل المشكلات واتخاذ القرارات

## م الموضوعات الدراسية:

- الإطار الزمني للتخطيط .
  - عناصر التخطيط .
  - معوقات التخطيط .

## الهدف من هذا الدرس هو أن:

- تُحدّد الشروط الواجب توافرها عند وضع الأهداف .
  - تُعدّ عناصر التخطيط .
  - تُبيّن الشروط الواجب توافرها عند وضع الأهداف .
  - تُعدّ المعرقات التي تقف في طريق التخطيط .

تمہارے

تخطط وزارة التعليم للقضاء على "الأمية في الحاسوب الآلي" في بلادنا خلال السنوات القادمة. قررت إدارة الشركة وضع خطة لزيادة المبيعات خلال السنة القادمة. لقد وضع مدرب منتخبنا خطة محكمة لمباراة اليوم. لكن اللاعبين لم يطبقوها. قال مشرف العمال : لقد وضعت خطة أسبوعية لتسلیم الطلبيات ولكن العمال لم ينفذوها. نلاحظ من خلال العبارات السابقة أن الجميع يقوم بوضع الخطط، ويتم هذا العمل في العديد من الجوانب وعلى جميع المستويات والميادين المختلفة.

هل هذه الخطط جميعها توضع بنفس الطريقة؟

هل المدة الزمنية التي سيتتم فيها تنفيذ كل خطة من هذه الخطط متساوية؟

**هل جميع الخطط يتم تنفيذها كما خطّط لها أم أن هناك معوقات تقف أمامها؟**

١- لا .. كل خطة توضع بطريقة مختلفة.

2- المدة الزمنية تختلف من خطة لأخرى، فالخطة الأولى طولية الأجل والثانية متوسطة الأجل أما الثالثة والرابعة فهي قصيرة الأجل.

3- ما من معوقات تعوق الخطة وهذا أمر طبيعي كالعادات والتقاليد على سبيل المثال لا الحصر.

## العرض

### الإطار الزمني للتخطيط

يتم عادة تقسيم الخطط من ناحية الفترة الزمنية التي يغطيها التخطيط إلى ثلاثة أنواع هي :

- ١- تخطيط طويل الأجل .
- ٢- تخطيط متوسط الأجل .
- ٣- تخطيط قصير الأجل .

#### (١) تخطيط طويل الأجل:

وهي خطط مدتها تتراوح ما بين ثلات أو عشر سنوات (أو أكثر) وفقاً لنشاط المنظمة، وتوضح الأهداف العامة للمنظمة، وتُعد مظلة تربط بين الخطط على مختلف المستويات في المنظمة، وتم في الإدارة العليا .

مثل : أن تضع شركة خطة للتحول التدريجي من العمل اليدوي إلى الاعتماد على الآلات والتقنية الحديثة في العمل .

#### (٢) تخطيط متوسط الأجل:

ويكون مدتها عادة من سنة إلى أقل من ثلاث سنوات، ويمكن أن تكون أقل وفقاً لنشاط المنظمة، ويكون استخدامها من قبل الإدارة الوسطى في المنظمة، (مثل خطة إدارة الإنتاج، خطة إدارة التسويق، ... )، وتعتبر خطط تفصيلية أو جزئية من الخطة طويلة الأجل .

مثل : أن تقوم إدارة التسويق بوضع خطة لزيادة مبيعات الشركة بنسبة ٣٠٪ خلال العام القادم .

#### (٣) تخطيط قصير الأجل:

ومرة هذا النوع من الخطط يكون عادة أقل من سنة واحدة (خطط : يومية - أسبوعية - شهرية ) ويتم عمل الخطط قصيرة الأجل عادة في المستويات الدنيا من التنظيم الإداري، ويُعد هذا النوع من الخطط أكثر دقة وأسهل تنبؤاً من الخطط المتوسطة والطويلة الأجل . لماذا؟؟؟

ومن أمثلتها : وضع خطة من قبل مندوب المبيعات للزيارات التي سيقوم بها لبعض العملاء خلال أسبوع ، ومثل أن يضع الطالب خطة لمراجعة الدروس قبل الاختبارات .



## عناصر التخطيط

قبل أن نتعرّف على خطوات التخطيط، لا بد لنا أن نعرف عناصر التخطيط، والتي هي بمثابة الأركان التي يقوم عليها التخطيط، وسنقوم باختصار هذه العناصر إلى أربعة عناصر هي:

### ١- الأهداف

**الأهداف**: هي ما نريد أن نحققه في المستقبل، وقد تكون الأهداف قريبة المدى أو بعيدة المدى، وقد تكون عامة أو تكون خاصة، وعادة يتم وضع الأهداف مرتبة حسب أهميتها، وكذلك تدرج الأهداف العامة، ثم تبدأ بالتفصيل إلى أهداف خاصة.

ومن الشروط الواجب توافرها في الهدف هو أن يكون:

واضحاً: أي لا يُفسّر بأكثر من طريقة من قبل العاملين.

نظامياً: أي غير مخالف لتعاليم الدين أو القيم والتقاليد السائدة في البلد.

واقعياً: أي أن لا يكون مبالغ فيه، بحيث لا يمكن تحقيقه عند التنفيذ.

قابللاً للقياس: عند وضع الهدف لابد أن نستطيع معرفة مدى تحقيقه بسهولة.



### ٢- السياسات

هي المبادئ التي تضعها المنظمة، وتسترشد بها جميع الجهات التابعة لهذه المنظمة، وهي ثابتة لا تتغير إلا في النادر.

قد تكون سياسة شركة (أ) من شركات صنع الأجهزة الإلكترونية المحافظة على الجودة العالمية في منتجاتها على الدوام، بينما الشركة (ب) سياستها المحافظة على سعر منخفض لمنتجاتها.

### ٣- القواعد

القاعدة هي: ما ينبغي القيام به، وما ينبغي الامتناع عنه من سلوك أو تصرفات. وهي عبارة عن القوانين والتعاميم التي يتم إصدارها، ويتم تعريف الموظفين والعمال بها للتقييد بها.

مثل أن تضع المدرسة قاعدةً أو نظاماً بحرمان الطالب من المادة في حالة غيابه لأكثر من عدد معين من المخصص، أو مثل أن تضع إدارة المرور نظاماً بأن الذي يرغب في الحصول على رخصة قيادة لا بد أن يتجاوز عمره الثامنة عشرة.



## ٤- الإجراءات

تعرف الإجراءات بأنها : سلسلة الأعمال والخطوات التي يجب اتباعها لتنفيذ عمل معين ( مثل إجراءات تسجيل الطالب للمواد التي يريد أن يدرسها في الفصل الدراسي ، ومثل الإجراءات التي يتبعها الموظف الذي يريد أن يقدم لطلب إجازته السنوية )

**قم بشرح الإجراءات التي تقوم بها عند تسجيلك بداية الفصل الدراسي.**

### معوقات التخطيط

هناك عدد كبير من المعوقات التي تقف حائلاً في طريق التخطيط ، وتؤدي هذه المعوقات إلى فشل عملية التخطيط ، ومن أهم معوقات التخطيط ما يأتي :

- ١- عدم فهم التخطيط بالشكل الصحيح .
- ٢- عدم إشراك المرؤوسين في عملية التخطيط .
- ٣- عدم توفر الإمكانيات الالزمة لتنفيذ الخطة .
- ٤- عدم وضوح الأهداف .
- ٥- بعض العادات والتقاليد الاجتماعية .

الحلول اون لاين  
hülul.onlione

## التقويم

**أجب عن الأسئلة الآتية:**

**١ - ضع علامة (✓) أمام العبارة الصحيحة وعلامة (X) أمام العبارة غير الصحيحة فيما يأتي:**

( X ) ١ الإجراءات هي المبادئ التي تضعها المنظمة، ويتم الاسترشاد بها.  
( ✓ ) ٢ من أكثر أنواع الخطط دقة، الخطة قصيرة الأجل.  
( X ) ٣ السياسات تبين سلسلة الأعمال والخطوات التي يتم اتباعها لتنفيذ عمل معين.  
( ✓ ) ٤ تقف أحياناً العادات والتقاليد عائقاً أمام نجاح الخطة المراد تنفيذها.  
( X ) ٥ التخطيط طويل الأجل يتم استخدامه عادة من الإدارة الوسطى في المنظمة.

**٢ - اذكر الأنواع التي تقسم إليها الخطة حسب الفترة الزمنية:**

..... ١. خطة طويلة الأجل  
 ..... ٢. خطة متوسطة الأجل .....  
 ..... ٣. خطة قصيرة الأجل

**٣ - اربط كل عبارة في القائمة الأولى بما يناسبها من القائمة الثانية (بوضع الرقم المناسب أمام القائمة الثانية):**

عدم إشراك المروءسين في عملية التخطيط	4
يتم في المستويات الدنيا من التنظيم الإداري	5
ثابتة لا تتغير إلا نادراً	2
يجب أن تكون قابلة للقياس	3
يعد تفصيلاً للتخطيط طويل الأجل	1

١	التخطيط متوسط الأجل
٢	السياسات
٣	الأهداف
٤	معوقات التخطيط
٥	التخطيط قصير الأجل



## الوحدة الأولى

### الدرس الرابع: التخطيط - خطوات التخطيط

#### م الموضوعات الدرس:

- خطوات عملية التخطيط.

#### الهدف من هذا الدرس هو أن:

- تُبيّن خطوات عملية التخطيط.
- توضح المقصود بالتنبؤ بالمستقبل في عملية التخطيط.
- تذكر بعض الاعتبارات الواجب مراعاتها عند اختيار البديل.

#### تمهيد

قم بترتيب الخطوات الآتية، والخاصة بمراحل بناء أحد المباني السكنية من خلال وضع رقم الخطوة بين القوسين حسب ترتيبها فيما تراه:

- |        |  |
|--------|--|
| ( 4 )  | يأتي الكهربائي لتمديد الأسلامك الكهربائية داخل الجدران         |
| ( 6 )  | يقوم النجار بتركيب الأبواب والنوافذ                            |
| ( 1 )  | يتم حفر الأساسات والقواعد                                      |
| ( 2 )  | يتم صب القواعد والأعمدة الخرسانية للمبني                       |
| ( 3 )  | يقوم عمال البناء ببناء الجدران                                 |
| ( 7 )  | يتم عمل لياستة الجدران   |
| ( 9 )  | يأتي عامل الدهان لدهن الجدران                                  |
| ( 10 ) | يقوم الكهربائي بتركيب المصايبخ والأفياش الكهربائية             |
| ( 8 )  | يتم تركيب الرخام والسيراميك للأرضيات                           |
| ( 5 )  | يقوم السباك بعمل التمدييدات الصحية وأنابيب تغذية المياه للمبني |

هل يمكن أن تكون خطوة "تركيب الرخام والسيراميك للأرضيات" هي الخطوة الأولى؟

هل تستطيع أن تدرس مقرر "رياضيات ٢" قبل مقرر رياضيات ١؟

نلاحظ أن كثيراً من الأعمال التي نقوم بها تحتاج إلى اتباع خطوات مرتبة ومتالية لا نستطيع أن نتجاوز فيها مرحلة من مراحلها قبل أن ننفذ المرحلة السابقة لها.

وعملية التخطيط من العمليات التي لها خطوات متتابعة يتم تنفيذ هذه الخطوات الواحدة تلو الأخرى. وسنقوم خلال هذا الدرس بالتعرف على هذه الخطوات.





## العرض

### خطوات عملية التخطيط

تم عملية التخطيط بعدد من الخطوات وسنقوم في هذا الدرس بتلخيصها في الخطوات الآتية:

الخطوة الأولى: تحديد الهدف

الخطوة الثانية: جمع المعلومات

الخطوة الثالثة: وضع الافتراضات

الخطوة الرابعة: تحديد البديل والاختيار من بينها

الخطوة الخامسة: التنفيذ وتقديم النتائج

#### الخطوة الأولى: تحديد الهدف

وهي الخطوة التي نحدد فيها ما نريد الوصول إليه، ويجب مراعاة ما تم ذكره سابقاً، من ضرورة مراعاة وضوح الهدف، وشرعنته، وأن يكون واقعياً بعيداً عن المبالغة غير القابلة للتنفيذ، ويجب أن يكون الهدف يسهل قياسه بعد تنفيذ الخطة حتى نتأكد من نجاحنا في تحقيق الهدف أم لا.

#### الخطوة الثانية: جمع المعلومات

ويتم جمع المعلومات عن الماضي وحاضر المنظمة، ومعرفة الظروف داخل المنظمة، وما يدور في البيئة المحيطة بالمنظمة، كما يتم التنبؤ بالأحداث والظروف المستقبلية.

ويتم عادة إشراك العاملين داخل المنظمة وأخذ آرائهم ومقترناتهم، وجمع المعلومات الضرورية منهم، كما يتم جمع المعلومات من البيئة الخارجية (العملاء - الموردين - المستهلكين المرتقبين)، ويجب قبل أن ننتقل للخطوة الآتية أن نتأكد من توفر جميع المعلومات المطلوبة وعدم التسرع بسبب ضيق الوقت أو أي سبب كان.

#### الخطوة الثالثة: وضع الافتراضات

بعد أن يتم جمع البيانات والمعلومات تقوم بتحليلها، وعمل المقارنات، ونبأ في وضع الافتراضات التي تُعد بمثابة تنبؤ بما سيكون عليه المستقبل، والتنبؤ هنا هو تنبؤ مبني على صحة المعلومات التي تم جمعها، وعلى التحليل الذي كان قائماً على أسس وأساليب علمية لا مجال فيها للتخمين العشوائي.

وتصبح بذلك جميع المعلومات التي تم جمعها جاهزة للخطوة الآتية.

#### الخطوة الرابعة: تحديد البدائل والاختيار من بينها

وهذه الخطوة تُعدُّ من مهام متخدلي القرار في المنظمة، حيث يتم تصميم عدد من البدائل من الافتراضات التي سبق تجهيزها في الخطوة السابقة، ويتم في هذه الخطوة أيضاً تقويم تلك البدائل، ومقارنتها بالنظر إليها من عدة جوانب واعتبارات مثل: التكلفة، والجوانب الإنسانية، والإمكانيات المتاحة، وغير ذلك.

#### الخطوة الخامسة: التنفيذ وتقويم النتائج

وهذه الخطوة هي الخطوة الأخيرة، وتنقسم إلى مرحلتين: المرحلة الأولى ويتم فيها تنفيذ البديل الذي تم اختياره، والمرحلة الثانية ويتم فيها متابعة التنفيذ أولاً بأول للتأكد من تقدم الخطة في مسارها الصحيح الذي سيوصلها إلى تحقيق الأهداف الموضوقة.





## التقويم

أجب عن الأسئلة الآتية:

١- ضع علامة (✓) أمام العبارة الصحيحة وعلامة (X) أمام العبارة غير الصحيحة فيما يأتي:

- (✓) ١ من الشروط الواجب توافرها في الأهداف، أن تكون واقعية بعيدة عن المبالغة
- (X) ٢ وضع الافتراضات هي الخطوة الأخيرة من خطوات عملية التخطيط
- (X) ٣ يجب جمع المعلومات عن الخطة بصورة سريعة والانتقال للخطوة الآتية لنسرع في عمل الخطة
- (✓) ٤ يقوم التنبؤ بالمستقبل في التخطيط، بالاعتماد على صحة المعلومات، والتحليل العلمي الجيد
- (X) ٥ تأتي خطوة «تحديد البديل و اختيار البديل من بينها» بعد أن نقوم بجمع المعلومات مباشرة

٢- رتب خطوات عملية التخطيط الظاهرة أمامك حسب ترتيبها المناسب خلال عمل الخطة:

تحديد البديل والاختيار من بينها

4

تحديد الهدف

1

التنفيذ وتقويم النتائج

5

جمع المعلومات

2

وضع الافتراضات

3

٣- اربط كل عبارة في القائمة الأولى بما يناسبها من القائمة الثانية (بوضع الرقم المناسب أمام القائمة الثانية):

تنقسم إلى مرحلتين	4
يتم فيها إشراك العاملين	3
خطوة تحديد الهدف	1
من مهام متخذي القرار	2

نحدد فيها ما نريد الوصول إليه	١
تحديد البديل والاختيار من بينها	٢
جمع المعلومات	٣
التنفيذ وتقويم النتائج	٤



## الوحدة الأولى

### الدرس الخامس: خليل المشكلات - مفهوم المشكلة

#### م الموضوعات الدرس:

- مفهوم المشكلة.
- خصائص المشكلة.
- أنواع المشكلات.

#### الهدف من هذا الدرس هو أن:

- تشرح مفهوم المشكلة.
- تحدد خصائص المشكلة.
- تعدد أنواع المشكلات.

#### تمهيد

قام خالد مع مجموعة من زملائه برحلة خلوية إلى إحدى المناطق الصحراوية بالمملكة، وبعد ساعتين من مسیرتهم وسط الصحراء تعطلت السيارة التي يستقلونها.

هل يمكن وصف الموقف الذي حدث لهم بأنه مشكلة؟ 1

هل كانوا يتوقعون ما حدث؟ 2

هل يستطيعون إكمال رحلتهم بهذا الوضع؟ 3

كيف يمكن أن يتطور الأمر إذا لم يقوموا بإصلاح السيارة؟ 4

1- نعم يمكن وصف الموقف بأنه مشكلة.

2- لا، لم يتوقعوا ما حدث.

3- ان يستطيعوا إكمال رحلتهم بهذا الشكل فلا بد من احتواء المشكلة.

4- إذا لم تحل المشكلة الخاصة بإصلاح السيارة سينتقم الوضع وربما يتحول إلى كارثة.

ستقوم في هذا الدرس بالتعرف على عدد من الموضوعات وهي:

مفهوم المشكلة، خصائص المشكلة، أنواع المشكلات



## العرض

### مفهوم المشكلة

المشكلة هي عبارة عن وضع صعب ومعقد يواجه الإنسان، وليس له حل واضح وبسيط. ويمكن أن تكون المشكلة عائقاً أمام ما نريد تحقيقه. وفي علم الإدارة تمثل المشكلة الإدارية معوقاً أو حاجزاً يحول دون تحقيق الأهداف المطلوبة بجودة عالية. ويمكن النظر للمشكلة الإدارية على أنها فجوة بين مستوى الإنجاز المتوقع والإنجاز الفعلي أو على أنها انحراف في الأداء.

ومفهوم حل المشكلات لا نستخدمه في المواقف السيئة والمقدرة فقط، بل أن مفهوم المشكلة يتعدى ذلك ويساعدنا في أي عمل نريد أن نقوم به، وتواجهنا صعوبة في اختيار الأسلوب الأفضل لتحقيقه.

تتعدد تعريفات المشكلة بحسب طبيعتها، ومن تلك التعريفات أنها:

#### ١- حاجة ضرورية لم تتحقق.

**مثال** النجاح، الحصول على عمل، الشعور بالسعادة، هات أمثلة من عندك.

#### ٢- شيء ضار ويفق حائلاً أمام تلبية الاحتياجات الإنسانية.

**مثال** التدخين، هات أمثلة من عندك.

#### ٣- موقف له تأثير سلبي، ويتضمن صعوبة ينبغي مواجهتها.

**مثال** التعرّض للظلم والإجحاف، هات أمثلة من عندك.

#### ٤- صعوبات أو معوقات تحول دون تحقيق الأهداف.

**مثال** العنصرية، عدم الالتزام بالنظام، هات أمثلة من عندك.

#### ٥- ابتعاد عن السلوك المتوقع أو المطلوب.

**مثال** الحصول على معدل منخفض، هات أمثلة من عندك.

#### ٦- حاجز بين الوضع المرغوب والوضع القائم.

**مثال** عدم بذل الجهد لرفع المعدل المتدني مع الرغبة في تحقيق تقدير امتياز، هات أمثلة من عندك.

#### ٧- حالة عدم توازن.

**مثال** التطرف الديني (الغلو في الدين أو التساهل في الدين)، هات أمثلة من عندك.

## خصائص المشكلة

- ١- **أنها متوقعة الحدوث**: أي لا يوجد فرد أو جماعة أو منظمة أو مجتمع بدون مشكلات.
- ٢- **أنها تاريخية**: إن المشكلات كانت قائمة يعانيها الإنسان والمجتمع في الماضي ، وما زالوا يعانونها في الحاضر وإن اختلفت صور وأشكال وأنواع ودرجات هذه المشكلات بين الماضي والحاضر، كذلك في المستقبل فإن الإنسان سوف يستمر في بذل الوقت والجهد والإمكانات لمواجهة المشكلات.
- ٣- **أنها متغيرة**: المشكلات تختلف من إنسان آخر ومن جماعة أخرى ومن منظمة أخرى ومن مجتمع آخر.
- ٤- **أن أي مشكلة هي نتاج سوء التصرف بين الإنسان والبيئة أو المجتمع الخيط به**: إن أي مشكلة هي نتيجة عوامل ذاتية (الإنسان) وعوامل مجتمعه (البيئة).

## أنواع المشكلات

### ١- تنقسم المشكلات من حيث مدى تطورها إلى:

مشكلات متفاقمة - مشكلات متلاشية - مشكلات ثابتة.

فال المشكلة المتفاقمة هي المشكلات التي تتسع بسبب عدم الإسراع في حلها، وتحوّل من تحدي إلى مشكلة ومن مشكلة إلى أزمة ومن أزمة إلى كارثة.



- ٢- **تنقسم المشكلات من حيث توقع حدوثها إلى**: مشكلات مفاجئة - مشكلات متوقعة.
- ٣- **تنقسم المشكلات من حيث تكرار حدوثها إلى**: مشكلات متكررة - مشكلات نادرة.
- ٤- **تنقسم المشكلات من حيث فرديتها أو جماعيتها إلى**: مشكلات جماعية - مشكلات فردية.
- ٥- **تنقسم المشكلات من حيث زمن حدوثها إلى**: مشكلات حديثة - مشكلات قديمة.



## التقويم



أجب عن الأسئلة الآتية:

١- هات تعريفاً من عندك لمفهوم المشكلة:

..... عبارة عن وضع معقد وصعب يواجه الإنسان ليس له حل واضح .....

٢- نستخدم أسلوب حل المشكلات في المواقف السيئة والمقدرة، ما رأيك في هذه العبارة؟

..... إن مفهوم المشكلة يتعدى ذلك، ويساعدنا في أي عمل نريد أن نقوم به .....

..... وتواجهنا صعوبة في اختيار الأسلوب الأفضل لتحقيقه .....

٣- تتعدد أنواع المشكلات حسب طبيعتها، هات مثالاً على كل نوع من الأنواع الآتية:

النجاح .....

١) حاجات ضرورية لم تتحقق

المعرض للظلم .....

٢) موقف له تأثير سلبي، ويتضمن صعوبة لابد من مواجهتها

الحصول على معدل منخفض .....

٣) ابتعاد عن السلوك المتوقع أو المطلوب

٤- للمشكلات عدة خصائص، اذكرها:

متوقعة الجدوى .. بـ تاريخية .. متغيرة ..

٥- اختر لكل مشكلة من المشكلات الآتية نوع (أو أكثر) بوضع علامة (✓) أمامها:

فردية <input type="checkbox"/>	نادرة <input type="checkbox"/>	متكررة <input checked="" type="checkbox"/>	١ - ازدحام الطرق
ثابتة <input type="checkbox"/>	جماعية <input type="checkbox"/>	فردية <input checked="" type="checkbox"/>	٢ - حصولك على إنذار من المدرسة
متلاشية <input type="checkbox"/>	متكررة <input checked="" type="checkbox"/>	جماعية <input checked="" type="checkbox"/>	٣ - تأخر الطلاب في الصباح
فردية <input checked="" type="checkbox"/>	متوقعة <input type="checkbox"/>	مفاجئة <input checked="" type="checkbox"/>	٤ - الخسارة في سوق الأسهم
فردية <input checked="" type="checkbox"/>	مفاجئة <input checked="" type="checkbox"/>	جماعية <input type="checkbox"/>	٥ - حدوث عطل في محرك سيارتك الجديدة



## الوحدة الأولى

### الدرس السادس: خليل المشكلات - إستراتيجيات حل المشكلات

#### م الموضوعات الدرس:

- إستراتيجية التجفيف.
- إستراتيجية التخفيف.
- إستراتيجية التكثيف.

#### الهدف من هذا الدرس هو أن:

- تذكر إستراتيجيات حل المشكلات.
- تحدد الإستراتيجية المناسبة لحل بعض المشكلات.

#### تمهيد

بعض المشكلات التي تواجهنا يمكن معالجتها، بحيث لا تعود مرة أخرى، بينما هناك بعض المشكلات التي عند محاولة حلها لا تنتهي تماماً ولكن نستطيع التخفيف من آثارها نسبياً، وكذلك قد تواجهنا بعض المشكلات التي ليس بآيدينا علاجها أو حتى التخفيف من آثارها.

أونلين  
h ü l u l . o n

1

2

3

4

1- المشكلات التي يمكن حلها تماماً كتسديد فرد جميع الديون المستحقة عليه.

2- المشكلات التي لا يمكن حلها تماماً ولكن قد تخفف من حدتها مثل تنظيم تسديد نسبة 50% من الديون.

3- المشكلات التي لا يمكن حلها ولا حتى التخفيف من آثارها هي كالقضاء والقدر، فالخلص منها أو التخفيف منها هو من عند الله.

4- • إستراتيجية التجفيف .. • إستراتيجية التخفيف .. • إستراتيجية التكثيف





## العرض

### إستراتيجيات حل المشكلات :

#### الوحدة الأولى

مهارة التخطيط ومهارة تحليل المشكلات واتخاذ القرارات

يمكن اختصار إستراتيجيات حل المشكلات في ثلاثة إستراتيجيات وهي :

#### ١- إستراتيجية التجفيف:

حل المشكلة ١٠٠٪ مثل تسديد الفرد جميع الديون المستحقة عليه.

إلا أن هذه الإستراتيجية لا يمكن استخدامها مع جميع المشكلات، ولا بد لنا من معرفة ما إذا كانت المشكلة التي سنتبع معها هذه الإستراتيجية يمكن حلها تماماً.

#### ٢- إستراتيجية التخفيف:

تقليل حدة المشكلة دون القضاء عليها تماماً، مثل تنظيم تسديد نسبة ٥٠٪ من الديون.

#### ٣- إستراتيجية التكيف:

عندما لا يمكن القضاء على المشكلة تماماً أو التخفيف من آثارها فإن الحل هو التأقلم والتكيف معها.

مثال : كيفيّف تكييف وتعلم القراءة عن طريق لغة برايل.



## التقويم



أجب عن الأسئلة الآتية:

١ - اربط كل عبارة في القائمة الأولى بما يناسبها من القائمة الثانية (وضع الرقم المناسب أمام القائمة الثانية):

٢	تقليل حدة المشكلة	١	تحفييف المشكلة
١	القضاء على المشكلة كلياً	٢	تحفييف المشكلة
٣	التآقلم مع المشكلة والتعايش معها	٣	التكيف مع المشكلة

٢ - هات أمثلة على بعض المشكلات التي يمكن حلها باستخدام الإستراتيجيات الآتية:

مشكلات يمكن استخدام إستراتيجية التأخير في حلها	١	التأخر في الاستيقاظ
مشكلات يمكن استخدام إستراتيجية التخفيف لحلها	٢	التبذل
مشكلات لا يمكن القضاء عليها أو التخفيف منها ونضطر للتكيف معها	٣	ندرة المصادر والأمراض المزمنة



## الوحدة الأولى

# الدرس السابع: أساليب حل المشكلات

### م الموضوعات الدرس:

- الأسلوب التقليدي لحل المشكلات.
- الأسلوب العلمي لحل المشكلات.

### الهدف من هذا الدرس هو أن:

- تُحدّدُ أساليب حل المشكلات.
- تُطبِّقُ أساليب حل المشكلات.

## تمهيد

رجعت هند من الجامعة وقد بدا عليها الحيرة والقلق، فسألها والدها عن السبب فأجابت: لقد تم اليوم توزيع استماراة على الطالبات ليقيمن بتسجیل التخصص الذي يرغبن الالتحاق فيه، وأنا الآن في حيرة من أمري، ما هو التخصص الذي سأختاره!!!

طلب منها والدها أخذ رأي ابنة عمها التي تدرّس في إحدى الكليات، وكذلك الاتصال على بعض زميلاتها في الجامعة لأخذ مشورتهن، وفعلت هند ما اقترحته عليها والدها، حيث قامت باستشارة ابنة عمها وبعض زميلاتها.

 على أي أسلوب اعتمدت هند في معالجة المشكلة التي واجهتها؟

 هل تستعمل أنت هذا الأسلوب دائمًا؟

 من هم الأشخاص الذين ترجع إليهم عندما تواجهك مشكلة من المشكلات؟

طلب مدير أحد مصانع الألبان خلال اجتماع لإدارة المصنع من مدير التسويق توضيح أسباب انخفاض مبيعات الحليب خلال الفترة الأخيرة طالباً منه أخذ مشورة أعضاء مجلس إدارة المصنع لإيجاد حل لهذه المشكلة.

كان رد مدير التسويق بأن هذه المشكلة تحتاج إلى دراسة لتحديد أسباب المشكلة، كما تحتاج للإتباع خطوات ثابتة ومتابعة حتى يمكن الوصول إلى حل لهذه المشكلة. ومن الخطأ أن تخل عن طريق الآراء والمقترحات التي لا تستند على بحث علمي.

 لماذا لم يقم مدير التسويق باستخدام الأسلوب التقليدي لحل مشكلة انخفاض المبيعات؟

 ما الخطوات التي تتوقع أن يقوم بها مدير التسويق لحل هذه المشكلة؟

 ما المعلومات التي يحتاج إليها مدير التسويق لتساعده في حل هذه المشكلة؟

سنتعرف في هذا الدرس على الأسلوب التقليدي والأسلوب العلمي لحل المشكلات.

على أي أسلوب اعتمدت هند في معالجة المشكلة التي واجهتها؟

اعتمدت على الأسلوب التقليدي في حل المشكلات.

هل تستعمل أنت هذا الأسلوب دائماً؟

أنا لا استعمل الأسلوب التقليدي دائماً. فهناك مشكلات يلزمها الأسلوب العلمي.

من هم الأشخاص الذين ترجع إليهم عندما تواجهك مشكلة من المشكلات؟

الأشخاص الذين أرجع إليهم هم ذوي الخبرة من واجهتهم تلك المشكلة من قبل،

وغالباً هم من الأصحاب والأقارب والاصدقاء.

الحلول  
hü'lü'l.online

لماذا لم يقم مدير التسويق باستخدام الأسلوب التقليدي لحل مشكلة انخفاض المبيعات؟

لان هذه المشكلة يلزمها الاسلوب العلمي بخطواته.

ما الخطوات التي تتوقع أن يقوم بها مدير التسويق لحل هذه المشكلة؟

. تحديد المشكلة أو الهدف.

. جمع البيانات.

. تحليل البيانات.

. تحديد البدائل الممكنة.

. تقييم البدائل.

. اختيار البديل الأنسب (القرار).

. تنفيذ القرار.

. المتابعة والتقييم.

ما المعلومات التي يحتاج إليها مدير التسويق لتساعده في حل هذه المشكلة؟

. هل المشكلة عادية بسيطة متكررة الحدوث أم غير عادية؟

. هل هي طارئة أو خاصة؟

. معقدة أو مركبة؟

. هل انخفاض المبيعات نتيجة للإهمال أو لارتفاع سعر المنتج؟

. هل للمنافسين تأثير على هذا الانخفاض أم ماذا؟

## العرض

إذا واجهت أحد منا مشكلة فإنه يمكن أن يحلها بأسلوب تقليدي أو بأسلوب علمي ... فما الذي يحدد الأسلوب الواجب استخدامه لحل المشكلة؟

يتوقف الأسلوب المستخدم لحل المشكلات وفقاً لما يأتي:

- ١- نوع المشكلة.
- ٢- الشخص الذي يقوم بحل المشكلة.
- ٣- الثقافة والعادات السائدة (ويدخل من ضمنها السياسات المتبعة في المنظمة أو الدولة).

### أولاً : الأسلوب التقليدي في حل المشكلات

الأسلوب التقليدي في حل المشكلات عبارة عن اللجوء لشخص لديه خبرة حياتية أو تأهيل علمي وتحصص وعرض المشكلة عليه بصفته الخبرير، وفي هذه الحالة يكون للإنسان دوران: إما أن يكون طالب الاستشارة، أو مقدمها. وقد ينجح هذا الأسلوب في حال كانت الاستشارة مقدمة من ذوي الخبرة والتجربة، فيتم حل المشكلة بمجرد عرض المشكلة على الاستشاري المختص، ولكن ربما لا ينطبق هذا الأسلوب على جميع أنواع المشكلات، ففي بعض المشكلات قد نطبق الحل الذي أشار به الخبرير فلا تنحل المشكلة فتضطر لتجربة حل آخر وهكذا قد يستمر الوضع في تجريب الحلول مما يكلفنا الكثير من الجهد والوقت والمالي خلال الأخذ بهذه الحلول والتي ربما تكون هي الحلول التي ستنتهي المشكلة.

### ثانياً : الأسلوب العلمي في حل المشكلات

الأسلوب العلمي في حل المشكلات يعني الاعتماد على البيانات - في مقابل الآراء ووجهات النظر - ويُعدُّ إحدى نقاط القوة الرئيسية لعملية حل المشاكل.

تقوم هذه الطريقة على عدد من الخطوات التي تمثل عملية اتخاذ القرارات. وستتناول بإيجاز كل مرحلة من هذه المراحل على حدة، وذلك مع ضرورة ملاحظة أن هذه المراحل تمثل خطوات متتابعة ومترابطة في التطبيق العملي.

#### خطوات الأسلوب العلمي:

##### ١- تحديد المشكلة أو الهدف:

وتتمثل هذه المرحلة أهم مراحل اتخاذ القرار، فالتشخيص الخاطئ للمشكلة سيؤدي إلى اتخاذ قرار خاطئ، كذلك تتطلب هذه المرحلة تحديد الهدف المراد الوصول إليه، والذي يمثل النتيجة المطلوبة معبراً عنها في صورة كمية ونوعية و زمنية.

وإذا كنا ننظر إلى المشكلة على أنها انحراف عن الهدف المحدد مسبقاً أو نتيجة غير مرغوب فيها، فإنه يساعد على تعريفها وتحديد طرح الأسئلة مثل:

ما الانحراف عن الهدف بالضبط؟ وما الشيء الذي لوحظ فيه الانحراف عن الهدف على وجه التحديد؟

أين لوحظ الانحراف عن الهدف؟ ومتى ظهر؟

ما نوع هذا الانحراف عن الهدف؟ وما عدد الأشياء التي لوحظ فيها الانحراف عن الهدف؟

## ٢- جمع البيانات:

يترب على تشخيص المشكلة تحديد شكلها النهائي: هل هي مشكلة عادية بسيطة، متكررة الحدوث أم أنها مشكلة غير عادية، طارئة أو خاصة، ومعقدة أو مركبة؟ وهذا يتطلب بدوره تحديد نوع القرار المطلوب لحلها، هل هو قرار نهائي أم مؤقت، أم مرحلٍ يتبعه اتخاذ قرارات فرعية أخرى؟ وفي ضوء هذا يبدأ المدير بتحديد أنواع البيانات المطلوبة ومصادرها.

## ٣- تحليل البيانات:

يبدأ متلزد القرار في هذه المرحلة في تحليل البيانات التي سبق جمعها فيدرس الأسباب المحتملة التي أدت إلى حدوث المشكلة، ويفحص العلاقات بين هذه الأسباب حتى يصل إلى الأسباب الحقيقة التي أدت إلى عدم التمكن من بلوغ الأهداف السابق تحديدها.

وقد يتم اكتشاف أسباب المشكلة بسهولة وقد يصعب هذا الأمر في العديد من الحالات، وذلك بسبب اختفاء بعض الأسباب وعدم ظهورها أو لتدخل وتشابك بعضها الآخر.

ونؤكد هنا على ضرورة التوصل إلى الأسباب الحقيقة والبعد عن الأسباب السطحية أو الظاهرة، كذلك من الأهمية بمكان فحص العلاقة بين الأسباب من حيث تفاعಲها وتدخلها وتآثير بعضها على بعض.

## ٤- تحديد البديل الممكنة:

يساعد تحديد الأسباب التي أدت إلى حدوث المشكلة على التعرف على البديل أو الحلول الممكنة للمشكلة، والبديل هو الطريق أو الأسلوب الذي يمكن اتباعه لتحقيق نتيجة مرغوبة، أو خطة إصلاحية يراد تطبيقها للوصول إلى هدف معين. وهو بهذا يمثل حلاً مقترحاً بجانب غيره من الحلول التي تؤخذ في الحسبان لتحقيق غاية معينة.

ويشترط في هذه المرحلة وجود بدائلين على الأقل يصلحان لبلوغ الهدف ولكن بدرجات متفاوتة وشروط معينة.

ويتأثر عدد البديل في هذه المرحلة بعوامل عديدة منها:

١- طبيعة المشكلة.

٢- موقع المدير في الهيكل التنظيمي.

٣- الوقت المتاح لاتخاذ القرار.



٤- توافر قرارات مبرمجة لمواجهة المشكلات الروتينية.

٥- تكلفة البحث عن بدائل جديدة.

٦- تنظيم المنظمة وأسلوب العمل بها.

٧- رغبة الشخص وجيته في حل المشكلة. ... إلخ.

وبعد تحديد البدائل الممكنة حل المشكلة يتم تحديد المزايا والعيوب والنتائج المتوقعة من كل بديل من البدائل المتاحة، وكذلك تكلفة كل بديل.

#### ٥- تقييم البدائل:

يتم في هذه المرحلة مقارنة البدائل وتقييمها وذلك في ضوء المعلومات المحددة في المرحلة السابقة، من حيث مزايا وعيوب كل بديل، وتكليفه ونتائجها المتوقعة.

#### ٦- اختيار البديل الأنسب (القرار):

يتم في هذه المرحلة اختيار أحد البدائل التي تسهم بصورة فعالة وبكفاءة في حل المشكلة أو تحقيق الهدف. وتكون مهمة اختيار البديل المناسب سهلة في حالة المشكلات الروتينية، وتصعب كثيراً في حالة المشكلات المعقدة والتي تتضمن درجة كبيرة من المخاطرة وعدم التأكد، ويتم بعد ذلك وضع البديل المختار في صورة خطوات تفصيلية وتجربته على نطاق ضيق قبل تنفيذه على نطاق واسع، وذلك لتعديلاته وصقله وتطويره.

#### ٧- تنفيذ القرار:

القرار الجيد يجب أن يكون قابلاً للتطبيق، وكلما زادت درجة وضوح تحديد المشكلة زادت احتمالات نجاح تنفيذ القرار.

#### ٨- المتابعة والتقييم:

يجب متابعة القرارات الإدارية بعد تنفيذها والحصول على تقارير عن النتائج النهائية والآثار المترتبة على التنفيذ، فالإنجاز النهائي الذي يتحققه تنفيذ القرار يجب أن يخضع للتقييم عن طريق مقارنة هذا الإنجز بالأهداف السابق تحديدها والنتائج المرغوب في تحقيقها، هذا بالإضافة إلى معرفة المشكلات التي قد تحدث أو تستجد أثناء الحل ووضع الإطار المناسب لعلاجها.

# التقويم

أجب عن الأسئلة الآتية:

**١ - ضع علامة (✓) أمام العبارة الصحيحة وعلامة (X) أمام العبارة غير الصحيحة فيما يأتي:**

(X) يعتمد الأسلوب العلمي في حل المشكلات على الآراء ووجهات النظر الشخصية.

(X) في مرحلة تحليل البيانات يتم تحديد أنواع البيانات المطلوبة ومصادرها.

(✓) في مرحلة وضع البديل الممكنة لابد من وجود بديلين على الأقل يصلحان لبلوغ الهدف.

(X) عند اختيار البديل الأنسب يتم تجربته على نطاق واسع قبل تنفيذه.

(X) يُعد تنفيذ القرار الخطوة الأخيرة من خطوات الأسلوب العلمي في حل المشكلات.

١

٢

٣

٤

٥

**٢ - ما هي الأساليب التي يمكن أن يلجأ إليها الفرد لحل مشكلة من المشكلات؟**

الأسلوب التقليدي ... الأسلوب العلمي

٣

**٣ - ما المقصود بالأسلوب التقليدي لحل المشكلات؟**

اللجوء لشخص لديه خبرة حياتية أو تأهل علمي لحل المشكلة

٤

**٤ - اذكر ثلاثة عوامل يمكن أن تؤثر في عدد البديلات التي يمكن توليدها لحل المشكلة.**

طبيعة المشكلة .. موقع المدير في الهيكل التنظيمي .. تكلفة البحث عن بدائل جديدة

٥

**٥ - اربط كل عبارة في القائمة الأولى بما يناسبها من القائمة الثانية (بوضع الرقم المناسب أمام القائمة الثانية):**

٤	تضييع مزايا وعيوب كل بديل
٣	الخطوة الأخيرة من خطوات حل المشكلة
١	جوهر عملية اتخاذ القرارات
٢	تحديد أنواع البيانات المطلوبة ومصادرها
٥	دراسة الأسباب المختلفة لحدوث المشكلة

١	اختيار البديل الأنسب
٢	جمع البيانات
٣	المتابعة والتقييم
٤	تقييم البديل
٥	تحليل البيانات

٦ - حدّد مشكلة معينة، ثم طبق خطوات الأسلوب العلمي في حلها.

٦



## الوحدة الأولى

### الدرس الثامن: خطوات حل المشكلات - ١) إدراك وجود المشكلة وتحديدها

#### م الموضوعات الدرس:

- إدراك المشكلة والشعور بها.
- تحديد المشكلة.
- قانون جبل الجليد.
- معايير تحديد المشكلة.

#### الهدف من هذا الدرس هو أن:

- تطبيق الخطوة الأولى من خطوات حل المشكلة.
- تحديد الفرق بين أعراض المشكلة وبين المشكلة.
- تعدد بعض المعايير التي تمكّنك من تحديد المشكلة.

#### تمهيد

خالد وفهد زميلان في الفصل، حصل كل منهما على درجة متدنية في مقرر الرياضيات.

تحدث خالد مع والده بخصوص تدني مستواه وقرر الاشتراك في مجموعات التقوية بالمدرسة، أما فهد فلم يبادر بالقيام بأي تصرف إزاء هذا التدني في مستوىه، على الرغم من أن اهتمامهم بالدراسة متقارب وبنفس المستوى.

**كيف تقيم تصرف خالد؟ وما الذي جعله يبادر بالتسجيل في مجموعات التقوية؟**

**لماذا لم يحذو فهد حذو زميله في مناقشة تدني مستواه مع أبيه ويتخذ موقفاً من ذلك؟**

\* تصرف خالد تصرف سليم وذلك لأنّه أدرك المشكلة وحدّها وبدأ بأول خطوة في حلها.

\* تصرف فهد غير سليم لأنه لم يدرك المشكلة بعد وتلك مصيبة.

سنعرّف في هذا الدرس على عدة موضوعات هامة في طريق حل المشكلات وهي:

- إدراك المشكلة والشعور بها.
- تحديد المشكلة.
- قانون جبل الجليد.
- معايير تحديد المشكلة.



### إدراك المشكلة والشعور بها

قد يتعرض عدد من الأشخاص لنفس المشكلة، فيشعر بها بعضهم، ويحاول أن يقوم بحلها، بينما بعضهم الآخر لا يدركون أن هناك مشكلة، ولا يشعرون بها إلا بعد أن تستفحـل ويفـضـل حلـها.

#### كيف يمكننا أن نعرف إن كان هناك مشكلة؟

نشعر في العادة بأن هناك مشكلة إذا:



لاحظنا أن هناك شيئاً ما يزعجنا أو يقلقنا.



بدأنا نحيد عن المسار الذي كنا قد قررنا أن نسير عليه.



تعرضنا لموقف معين يحتاج هنا للاختيار ما بين أكثر من خيار.

والمشكلات قد تبرز فجأة في بعض الأحيان، وفي أحيان أخرى تظهر المشكلة بصورة تدريجية دون أن نلاحظها أو نشعر بها.

والشعور بالمشكلة يُعد الخطوة الأولى من خطوات حل المشكلة، وهو خطوة مهمة جداً.

### تحديد المشكلة

بعد أن نشعر بوجود المشكلة يكون لدينا قدر من المعلومات عن تلك المشكلة، ولكن مازال الأمر مبهماً وغير واضح تماماً.

#### فما الذي نحتاجه؟؟؟

لكي نستطيع أن نقوم بحل المشكلة التي تواجهنا، فلا يكفي أن نشعر بها وحسب، بل علينا أن نحددها ونبين أبعادها، ونறـعـ عـلـيـهـاـ جـيـداـ، لأنـاـ فـيـ حـالـةـ عـدـمـ تـحـدـيـدـ المـشـكـلـةـ بـشـكـلـ جـيـدـ وـصـحـيـحـ، قدـ نـسـلـكـ طـرـيـقاـ خـاطـئـاـ فـيـ الـحـلـ، وـعـنـدـ وـصـولـنـاـ لـآـخـرـ طـرـيـقـ بـنـجـدـ أـنـفـسـنـاـ فـيـ الـمـكـانـ الـخـطـئـ، وـنـجـدـ المـشـكـلـةـ التـيـ نـرـيـدـ أـنـ نـعـالـجـهـاـ وـنـقـضـيـ عـلـيـهـاـ مـاـ زـالـ مـوـجـودـاـ.

عندما لا تستطيع أن تتم من ألم في أسنانك؛  
فتأخذ أقراص مسكنة للألم وتتم، هل تكون  
حددت المشكلة؟ وهل الأقراص المسكنة هي

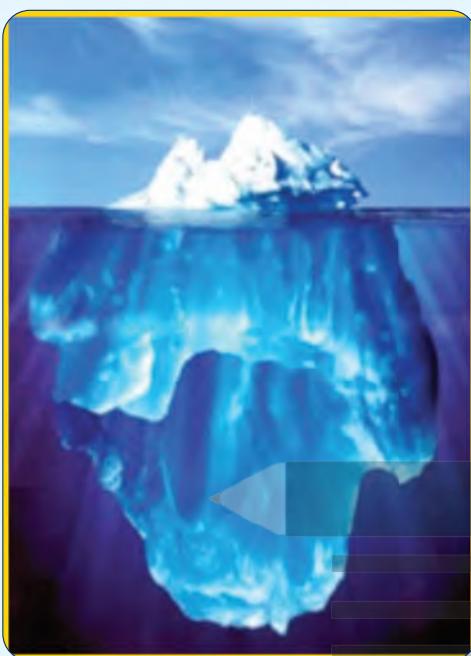


حل المشكلة؟

والذي نقصده هنا هو أن نفرق بين المشكلة الأساسية، وبين أعراض تلك المشكلة.

#### ما الفرق بين المشكلة، وبين أعراض المشكلة؟؟؟

لتوضيح الفرق بين المشكلة، وبين أعراضها وما قد ينتج من الخلط وقت حل المشكلة، بينهما نقوم بعرض: قانون الجبل الجليدي !!!



**قانون الجبل الجليدي:**

انظر إلى هذه الصورة:

**ما هو الجزء الأكبر من الجبل الجليدي؟**

الظاهر فوق سطح الماء؟

أم الذي لا يظهر فوق سطح الماء؟

قارن بين حجم الجزء الذي يظهر فوق الماء من الجبل الجليدي، وبين الجزء الذي لا يظهر فوق سطح الماء منه.

تقوم فكرة الجبل الجليدي على أن المشكلة الأساسية (أو الحقيقة) هي الجزء غير الظاهر لنا، والذي يظهر لنا عادة هي العوارض الناتجة من هذه المشكلة، ويقوم الكثير عند محاولة حله للمشكلة بمعالجة هذه العوارض وإهمال السبب الحقيقي أو المشكلة الأساسية.

### كيف نتعرّف على المشكلة الأساسية؟

لكي نتمكن من معرفة المشكلة الأساسية، فلا بد لنا من تحديد المشكلة بشكل دقيق من خلال عدد من الأسئلة، التي توضح لنا حدود هذه المشكلة، وتدلنا على الطريق الصحيح الذي سنسلكه، وتمهد لينا للوصول إلى حل للمشكلة.

### معايير تحديد المشكلة:

لكي نتعرّف على المشكلة بكمال حدودها، الظاهر منها وغير الظاهر كما مر معنا في قاعدة الجبل الجليدي، يتوجب علينا الإجابة عن تساؤلات مثل:



**ما الأسئلة التي تتوقع أن تصاغ من هذه الاستفهامات، لتحديد لنا المشكلة بشكل جيد؟**

إذا حددت المشكلة تحديداً جيداً . . .

فإننا نكون أمام مشكلة نصف محلولة.



## التقويم



أجب عن الأسئلة الآتية:

١ - ضع علامة (✓) أمام العبارة الصحيحة وعلامة (X) أمام العبارة غير الصحيحة فيما يأتي:

- (X) ١ جميعنا يقع في المشاكل، ولكن لا نشعر بها حتى تستفحّل ويصعب حلها.
- (✓) ٢ التصرّف السليم عندما نشعر بالمشكلة أن لا بدّ بحلها حتى نعرفها ونحدد أبعادها.
- (X) ٣ قانون الجبل الجليدي يفترض أن الجزء الظاهر من المشكلة أكبر من الجزء الخفي منها.
- (X) ٤ عندما نقوم بإزالة أعراض المشكلة تكون قد قضينا على المشكلة الأساسية.
- (✓) ٥ للتعرّف على المشكلة وتحديد أبعادها نقوم بطرح عدد من الأسئلة التي تدور حول المشكلة.

٢ - اشرح الفكرة التي يقوم عليها قانون (الجبل الجليدي).

القانون يفترض أن الجزء الظاهر في الجبل هو العوارض.. والجزء غير الظاهر هو المشكلة الأساسية

٣ - اربط كل عبارة في القائمة الأولى بما يناسبها من القائمة الثانية (وضع الرقم المناسب أمام القائمة الثانية):

تحديد عن المسار الذي قررنا أن نسير عليه	3
مشكلة نصف محلولة	1
الإجابة عن عدة تساؤلات حول المشكلة	5
نتائج للمشكلة الأساسية	4
الجزء غير الظاهر لنا من المشكلة	2

١ تحديد المشكلة تحديداً جيداً
٢ المشكلة الأساسية
٣ الشعور بأن هناك مشكلة
٤ أعراض المشكلة
٥ التعرف على المشكلة بكامل حدودها



## الوحدة الأولى

### الدرس التاسع: خطوات حل المشكلات - ٢) تحديد الأسباب المحتملة للمشكلة

#### م الموضوعات الدرس:

- أهمية التعرف على أسباب المشكلة.
- كيف نتعرف على أسباب المشكلة؟

#### الهدف من هذا الدرس هو أن:

- تبيّن أهمية تحديد أسباب المشكلة.
- تحديد أسباب المشكلة المتوقعة.

## تمهيد



خلال مقابلة تلفزيونية مع أحد المسؤولين في وزارة البيئة والمياه والزراعة تم طرح عدد من الأسئلة حول أسباب ارتفاع الأسعار الملحوظ لبعض المنتجات الزراعية خلال فصل الشتاء الماضي.

كانت إجابات المسؤول تتلخص في قوله:

إن هناك عدة أسباب لارتفاع المفاجئ في الأسعار، فقد كان الشتاء هذا العام قارساً لدرجة أن شدة البرد في بعض المناطق أفسدت المحاصيل الزراعية، كما كانت الأمطار بحمد الله غزيرة هذا العام، وقد تسببت السيول في جرف العديد من المزارع القريبة من الأودية في البلاد.

**ما المشكلة التي كانت تتناولها المقابلة التلفازية؟**



**كيف تم جمع المعلومات من المسؤول حول المشكلة؟**



**ما الأسباب التي أدت لحصول المشكلة؟**



**لماذا يتم عادة البحث عن أسباب المشكلة؟**



سنقوم في هذا الدرس بالتعرف على أهمية تحديد أسباب المشكلة، كما سنقوم بتناول أحد النماذج التي يمكن من خلالها أن نشخص المشكلة.



ما المشكلة التي كانت تتناولها المقابلة التلفازية؟



كيف تم جمع المعلومات من المسؤول حول المشكلة؟



ما الأسباب التي أدت لحصول المشكلة؟



لماذا يتم عادة البحث عن أسباب المشكلة؟

• المشكلة التي تتناولها المقابلة التلفزيونية هي الارتفاع الملحوظ في الأسعار.

• تم جمع المعلومات عن المشكلة بعد التعرف عليها، وتحديد أبعادها وذلك من خلال الأخبار التلفزيونية وأخبار الصحف ومواقع الانترنت ومن خلال تقصي الحقائق.

• الأسباب التي أدت لحدوث المشكلة هي: انخفاض درجة الحرارة التي أدت لإفساد المحاصيل الزراعية، وغزارة الامطار التي سببت في السيول التي أدت لجرف العديد من المزارع القرية من الودية في البلاد.

• يتم عادة البحث عن اسباب المشكلة توفيرًا للجهد والوقت للذين عادة ما يستهلكان في التركيز على الأسباب غير الحقيقة للمشكلات، ويمكن من خلال هذه الخطوة ايضاً جمع المعلومات اللازمة حول المشكلة.

### أهمية التعرّف على أسباب المشكلة :

بعد أن يتم التعرّف على المشكلة، ونقوم بتحديد أبعادها، تأتي الخطوة الآتية، وهي أن نعرف ما الأسباب التي أدت لوجود هذه المشكلة.

### لماذا نريد أن نعرف أسباب مشكلة؟

يتطلب الوصول لحل المشكلة معرفة أسبابها الحقيقية، وذلك توفيرًا للجهد والوقت اللذين عادةً ما يستهلكان في التركيز على الأسباب غير الحقيقة للمشكلات، ويمكن من خلال هذه الخطوة أيضًا جمع المعلومات الازمة حول المشكلة.

### كيف يمكننا أن نتعرّف على أسباب المشكلة؟

للتعرّف على أسباب المشكلة قام العديد من الباحثين بوضع نماذج مختلفة من الأسئلة التي تساعده في التعرّف على الأسباب التي أدت لحصول المشكلة، وهذه النماذج تختلف في عدد الأسئلة المطروحة حول المشكلة، ونوعية الأسئلة المطروحة والتي قد تستفيد منها في بعض المشكلات، وفي بعضها الآخر قد لا تحتاج إليها ولا تستطيع أحياناً إيجاد إجابة لها.

ولتوضيح كيفية التوصل لأسباب المشكلة من خلال طرح عدد من الأسئلة نقدم النشاط الآتي:

### ما أسباب ازدياد حوادث السيارات في المملكة؟

من خلال الأسئلة والإجابات في الجدول الآتي، قم بتحديد الأسباب المتوقعة لمشكلة ازدياد حوادث السيارات:

السؤال	الإجابة	السبب المتوقع للمشكلة
هل يتقييد السائقون بالسرعة النظامية؟	لا يتقييد السائقون بالسرعة النظامية.	.....
هل تتم القيادة من أشخاص لا يحملون رخصة رخصة قيادة؟	نعم هناك أشخاص لا يحملون رخصة قيادة يقومون بقيادة السيارات.	.....
هل يتقييد السائقون بوسائل السلامة؟ (الإطارات - الكوابح - مساحات الزجاج)	كثير من السائقين لا يتقييدون بوسائل السلامة في السيارات.	.....



## نموذج (كبر و تريجو) لتشخيص المشكلات

يقوم هذا النموذج على طرح عدد من الأسئلة التي من خلالها نتمكن من تحديد المشكلة ونتعرف عليها بشكل جيد يتيح لنا استنتاج الأسباب المحتملة لوقوع هذه المشكلة، ويتضمن هذا النموذج الأسئلة الآتية:

- ١) ما المشكلة؟
- ٢) أين تكون المشكلة؟
- ٣) ما السمات المميزة للمشكلة؟
- ٤) من المعنى بالمشكلة؟
- ٥) متى حدثت - أو تحدث - المشكلة؟
- ٦) ما الذي يبقى ثابتاً؟ وما الذي يتغير؟
- ٧) هل المشكلة تكبر أم تصغر؟
- ٨) ما الوضع الطبيعي؟
- ٩) أين الوضع الطبيعي؟
- ١٠) ما سمات الوضع الطبيعي؟
- ١١) من الذي لا تعنيه المشكلة؟
- ١٢) متى لا تحدث المشكلة؟

ومن خلال المعلومات التي نحصل عليها من إجابات هذه الأسئلة، نقوم باستنتاج الأسباب المحتملة للمشكلة.

ليس بالضرورة أن نستخدم جميع هذه الأسئلة لجميع المشكلات ، وذلك لأن المشكلات تختلف حسب أنواعها وطبيعتها.



## التقويم



أجب عن الأسئلة الآتية:

**١ - ضع علامة (✓) أمام العبارة الصحيحة وعلامة (X) أمام العبارة غير الصحيحة فيما يأتي:**

- |   |   |
|---|---|
| <input checked="" type="checkbox"/> ✓<br><input type="checkbox"/> X<br><input checked="" type="checkbox"/> ✓<br><input type="checkbox"/> X<br><input checked="" type="checkbox"/> ✓ | <p>١ معرفة أسباب المشكلات يساعد كثيراً في جمع المعلومات الازمة حول المشكلات</p> <p>٢ يتم حل المشكلة بعد استخدام نموذج كبنر وتريجو مباشرة</p> <p>٣ يمكننا عن طريق بعض نماذج الأسئلة من تحديد الأسباب التي أدت لحصول المشكلة</p> <p>٤ حل المشكلة لابد من الإجابة عن جميع الأسئلة الواردة في نموذج (كبنر وتريجو)</p> <p>٥ معرفة الأسباب الحقيقة للمشكلة يوفر الوقت والجهد في طريقة حل المشكلات</p> |
|---|---|

**٢ - لماذا نريد أن نعرف أسباب المشكلة؟**

لأن تحديد الأسباب يوفر الوقت والجهد

**٣ - ما الطريقة المناسبة لنتعرف على أسباب المشكلات؟**

يمكننا استخدام نماذج حلول المشكلات (كبنر وتريجو).

**٤ - اربط كل عبارة في القائمة الأولى بما يناسبها من القائمة الثانية (وضع الرقم المناسب أمام القائمة الثانية):**

نموذج «كبنر وتريجو»	3
ليس بالضرورة الإجابة على جميع الأسئلة	1
توفير المجهد والوقت حل المشكلة	2
سببًا لزيادة حوادث السيارات	4

تشخيص المشكلات	١
أسباب المشكلة الحقيقة	٢
النماذج الجاهزة لتشخيص المشكلات	٣
عدم التقيد بالسرعة النظامية	٤



## الوحدة الأولى

### الدرس العاشر: خطوات حل المشكلات - ٣) تحديد المحلول والبدائل

#### م الموضوعات الدرس:

- المحلول وعلاقتها بالخطوات السابقة.
- المشكلات المتكررة والمشكلات النادرة (أو الجديدة).
- كيف يمكننا توليد بدائل عديدة ومبتكرة؟

#### الهدف من هذا الدرس هو أن:

- تستنتج عدداً من الحلول للمشكلة من خلال أسبابها.
- تبين الفرق بين حل المشكلات المتكررة والمشكلات النادرة.
- تشرح طريقة توليد الأفكار (العصف الذهني).

## تمهيد

انصرف فراس كعادته من المدرسة وتوجه للمكان الذي دائماً ما يجد فيه السيارة التي تنقله للمنزل ... ولكن هذه المرة لم تكن السيارة موجودة !!

انتظر فراس لبعض الوقت لعل تأخر السيارة بسبب زحمة السير، ولكن طالت المدة ولم تصل السيارة.

فكر فراس في إيجاد حل للموقف الذي هو فيه، وطرأ في خاطره عدد من الخيارات منها:

- ◀ الانتظار مدة أطول لعل السيارة تكون على وشك الوصول.
- ◀ الاتصال بوالده في العمل لإخباره بعدم وصول السيارة.
- ◀ الاتصال بأخيه في الجامعة ويطلب منه أن يمر عليه بعد انتهاءه من محاضراته.
- ◀ إيقاف سيارة أجرة لتوصله إلى المنزل.

بفرض أن فراس سبق أن مر بهذا الموقف وقام وقتها بالاتصال بأخيه ومر عليه عند خروجه من الجامعة ...

هل سيقوم فراس بوضع عدد من الخيارات هذه المرة؟ وماذا؟

نعم سيقوم فراس بوضع عدد من الخيارات هذه المرة ، وذلك لأنه عندما تتأخر السيارة ربما يكون أخوه مشغولاً أو ربما والده خارج البلاد ، وأيضاً سيحتفظ ببعض الأموال لإيقاف سيارة أجرة كديل محتمل



## العرض

### علاقة الحلول بالخطوات السابقة :



ترتبط هذه الخطوة ارتباطاً وثيقاً بالخطوات التي سبقتها من خطوات حل المشكلة، ففي هذه الخطوة يتم تحليل المعلومات والبيانات التي تم التعريف عليها في الخطوات السابقة ومحاولة تحليلها والخروج بالحلول والبدائل التي يمكن أن تكون حلاً للمشكلة التي نقوم بمعالجتها.

ولا بد من وجود ذهن متوقّد يستطيع القيام بالتحليل والمقارنة، والوصول لأكبر عدد من الحلول والبدائل الممكنة، ويمكننا توضيح ارتباط هذه الخطوة بما سبقها من خطوات بالمثال الآتي :

**قمت مع زملائك في الدرس الماضي بتوضيح الأسباب المتوقعة لمشكلة ازدياد الحوادث في المملكة،**

**قم مع زملائك باستنتاج حلول من خلال الأسباب التي حددتموها:**

إذاً نستطيع من خلال ما قمنا بجمعه من معلومات عن المشكلة ومن ثم تحديد الأسباب التي أدت لحصول هذه المشكلة أن نستنتج عدداً من الحلول المقترنة لتكون حلاً للمشكلة.

### الفرق بين حل المشكلات النادرة والمشكلات المتكررة :

إن بعض المشكلات الإدارية المتكررة، لا يحتاج حلها إلى الاجتهاد لتوليد العديد من الحلول والبدائل للمشكلة، بل يكون هناك أنظمة ولوائح تحكم هذا الأمور، ولا يستطيع حتى الشخص المسؤول أن يحيد عن هذه اللوائح والأنظمة (والتي تكون عادة مكتوبة وإلزامية).

أما المشكلات النادرة (أو الجديدة) والتي قد تكون معقدة ولها أبعاد متعددة ومتدخلة فمن الضروري أن يقوم المسؤول عنها بتوليد بدائل عديدة ومبتكرة لمواجهة المشكلة والوصول حلها.

### كيف يمكننا توليد بدائل عديدة ومبتكرة؟

لتوليد البدائل والحلول المبتكرة يمكننا أن نستخدم مهارات التفكير، ومن هذه المهارات التي يمكن أن تساعدنا في توليد الحلول والبدائل العصف الذهني :

### العصف الذهني ( Brain Storming )

صمم هذا الأسلوب من قبل نظرية أوسبورن (Osborn) في أوائل الخمسينيات من القرن العشرين، ويُعدُّ من أكثر الأساليب شيوعاً في إطلاق التفكير، ويستخدم هذا الأسلوب أصلًاً كأسلوب جماعي (ويمكن استخدامه من قبل شخص واحد)، ويتمثل في إتاحة الفرصة لجميع أفراد الجماعة المشاركة في طرح الأفكار، وعدم السماح لأي فرد بنقد أو تقييم



أي حل مقترن عند تقادمه من قبل فرد آخر في الجماعة، والسبب في ذلك هو تشجيع جميع المشاركون لإطلاق التفكير، وتوليد أكبر عدد ممكن من البدائل والحلول.

### القواعد الأساسية للعصف الذهني:

- ١) عدم التقييم المبكر للأفكار.
- ٢) تشجيع الأفكار الجامحة.
- ٣) الانطلاق من أفكار الآخرين.
- ٤) طرح أكبر عدد ممكن من الأفكار.



حلول  
الحلول على الانترنت  
hülul.onlione



## التقويم



أجب عن الأسئلة الآتية:

١- ضع علامة (✓) أمام العبارة الصحيحة وعلامة (X) أمام العبارة غير الصحيحة فيما يأتي:

- ( ✓ ) يمكننا استنتاج عدد من الحلول من خلال معرفة الأسباب التي أدت لحدوث المشكلة
- ( X ) مرحلة إيجاد البدائل والحلول هي الخطوة الأخيرة من خطوات حل المشكلات
- ( X ) من القواعد الأساسية للعقل الذهني عدم الأخذ بالأفكار الجامحة
- ( X ) جميع المشكلات الإدارية تحتاج إلى الاجتهاد لإيجاد حل لها
- ( ✓ ) أسلوب العصف الذهني صمم أساساً لاستخدامه كأسلوب جماعي

٢- وضع العلاقة بين مرحلة إيجاد الحلول والبدائل وبين المراحل السابقة لحل المشكلة.

ارتباط وثيق لأنّه إن تمت الخطوات السابقة بشكل صحيح فإن الحلول المستنيرة تكون على قدر كبير من التوفيق.....

.....

.....

٣- ضع علامة (✓) في المكان المناسب أمام كل مشكلة مما يأتي:

المشكلة	تحتاج إلى الاجتهاد لأن هناك أنظمة تحكمها	تحتاج إلى الاجتهاد وتوليد البدائل حلها	لا تحتاج إلى الاجتهاد لأن هناك أنظمة تحكمها
انخفاض مستوى المبيعات لأحد المنتجات في الشركة		✓	
غياب أحد الموظفين بسبب مرضه	✓		
اختيار إحدى المدن لفتح فرع جديد للشركة		✓	
إيجاد وسيلة مناسبة لتسويق منتجات الشركة		✓	
منح علاوات لبعض الموظفين لتقديرهم معدلات أداء مرتفعة	✓		



## الوحدة الأولى

### الدرس الحادي عشر: خطوات حل المشكلات - ٤) اختيار الحل الأفضل

#### م الموضوعات الدرس:

- مزايا وعيوب البديل.
- تضييق البديل.
- تقييم البديل والاختيار من بينها.

#### الهدف من هذا الدرس هو أن:

- تُعدَّ مراحل اختيار البديل الأفضل.
- تُطبّق كيفية تضييق البديل المتاحة.
- تقييم البديل باختيار الحل الأفضل لحل المشكلة.

#### تمهيد



قابل بندر صديقه نايف، ودار بينهما الحديث الآتي :

بندر: هل اشتريت جهاز الجوال الذي كنت تبني شراءه الأسبوع الماضي؟

نايف: ليس بعد، فأنا الآن في مرحلة اختيار ما بين جهازين، حيث قمت في الأسبوع الماضي بالاستفسار عن ستة أنواع من الأجهزة.

بندر: وما سبب ترددك في اختيار أحدهما؟

نايف: لأن لكل منهما مزايا وعيوباً، وتحتاج عملية الاختيار وقتاً للتفكير والمقارنة، نظراً للتقارب الشديد في تلك المزايا والعيوب.

بندر: إذن إلى اللقاء وأرجو أن نلتقي المرة القادمة وتكون قد قمت باختيار الجهاز الأفضل.

**كم عدد الأجهزة التي سأل عنها نايف في الأسبوع الماضي؟ وكم أصبحت في هذا الأسبوع؟**

**لماذا كان نايف متربداً في الاختيار، على الرغم من أنه كان هناك خيارات فقط؟**

\* عدد الأجهزة التي سأل عنها نايف في الأسبوع الماضي ستة أجهزة وأصبحت هذا الأسبوع جهازين.

\* على الرغم من تضييق البديل المتاحة حتى وصلنا لاختيارين إلا أنه كان متربداً لأن كل من الجهازين يحمل مزايا وعيوب يجعل عملية الاختيار تحتاج وقتاً للتفكير والمقارنة نظراً للتقارب الشديد في ذلك المزايا والعيوب.

## العرض

**تمر عملية اختيار البديل الأفضل بثلاث مراحل هي:**

- أ) تحليل مزايا وعيوب كل بديل.
- ب) تضييق البدائل المحتملة.
- ج) تقييم البدائل والاختيار من بينها.

### أ) تحليل مزايا وعيوب كل بديل

لعل أبسط طريقة لتطبيق هذه المرحلة عمل قائمتين لكل بديل، فيتم ذكر مزايا هذا البديل في جهة، ويتم وضع السلبيات في الجهة المقابلة، كما في الشكل الآتي :

البديل رقم (١)	
المزايا	العيوب
.....	.....
.....	.....

ويجب ملاحظة أن الحكم على البديل لا يكون بالترجيح بين عدد المزايا وعدد العيوب، ولكن لابد أن نضع في اعتبارنا أهمية الميزة أو العيب في التأثير على المشكلة، والدور الذي قد تلعبه هذه الميزة أو العيب في حل المشكلة. والتكلفة التي س يتم تحملها في حالة اختيار هذا البديل، كما قد يكون عامل الوقت من الاعتبارات المهمة في عملية اختيار البدائل (كما في حالة بعض الأعمال الإنسانية أو العقود المحددة بفترة زمنية معينة).

### ب) تضييق البدائل المتاحة

وفي هذه المرحلة نقوم باستبعاد عدد من البدائل من خلال استخدام المقارنة التي قمنا بها في المرحلة السابقة والتي أظهرت لنا مزايا وعيوب كل بديل، فيتم الإبقاء على أفضل الحلول والبدائل المتاحة، وفي العادة نقوم باختيار أفضل بدائلين.

**مثال :**

يريد عبد الرحمن - وهو شخص محدود الدخل - أن يسافر مع عائلته في الإجازة الصيفية ليقضي بعض الأيام بين

مكة المكرمة والمدينة المنورة، ولكن المشكلة تكمن في أن سيارته بها العديد من الأعطال التي تجعله لا يستطيع أن يسافر بها بهذه الحالة.

فكرة عبد الرحمن في عدد من الحلول أو البدائل ومنها:

إدخال السيارة إحدى ورش الصيانة لإصلاحها - شراء سيارة بالتقسيط - استئجار سيارة زميله في العمل  
استئجار سيارة من إحدى شركات التأجير - السفر عن طريق إحدى شركات النقل - السفر بالطائرة.

ضع نفسك في موقف عبد الرحمن وقم بتضييق البديل السابقة من خلال اختيار أفضل بديلين وترقيم البديل الأول برقم (١) والبديل الثاني بوضع رقم (٢) مبيناً أسباب اختيار البديلين.

ج) تقييم البدائل والاختيار من بينها

تُعد هذه المراحل من أخطر المراحل في طريق حل المشكلة، حيث إنها هي المراحلة التي تتوقف عليها الاستفادة من الجهد الذي بذلت في الخطوات السابقة لحل المشكلة.

وفي هذه المرحلة نبدأ بعمل المقارنات بين البدائل المتبقية بدقة متناهية؛ نظراً لكون أن هذه البدائل المتبقية هي أفضل ما تم اختياره بعد مرحلة تضييق البدائل المتاحة، ونستند في ذلك إلى معايير أنشئت من خلال الهدف الذي يتم تحديده حل المشكلة، ويمكن أن تنقسم المعايير إلى الأنواع الآتية:

١. معايير كمية (مثل الربح - التكلفة - عدد العملاء - نسبة التنفيذ).
  ٢. معايير كيفية حيث يرتبط نجاح أي قرار بتحقيق اشتراطات أو ظروف محددة.
  ٣. معايير شخصية، وهي مرتبطة بشخصية متخذ القرار (متقابل، متشائم، حذر)
  ٤. خاتمة من كلام بعض علماء العلوم وهو ما يحدث في الواقع حين يتم تجسيد الماء

٤ . خليط من كل أو بعض هذه المعايير وهو ما يحدث في الواقع حيث يتم تحديد المعايير في ضوء الهدف النهائي ، ويتم ربطها بكميات محددة وفترات تنفيذ محددة ، وبظروف واشتراطات كيفية محددة .

ونحتاج في هذه المرحلة إلى استخدام الأساليب المختلفة في عملية الاختيار، فيتم استخدام الأساليب العلمية في التحليل والمقارنة بين تلك البدائل.

أما عن الشخص الذي سيقوم باختيار البديل أو الحل الأفضل الذي سيتم تطبيقه على المشكلة، فعلى المستوى الفردي فإن الفرد هو المعنى باختيار البديل الأفضل لحل مشكلته، وقد يستعين على تحديد البديل الأفضل بنى يشق في نصيحة لهم له ومعرفتهم في مجال مشكلته، مثل الوالدين والمعلمين والإخوة والأصدقاء أو المختصين في مجال معين كالميكانيكية أو الطبيب عندما يكون مجال المشكلة صحي.

وعلى مستوى المنظمات فإن اختيار الشخص الذي سيقوم بالاختيار مرتبط عادة بسياسة المنظمة فيما لو كانت تتبع سياسة المركزية أو اللامركزية، وعادة ما تكون هذه المرحلة مرتبطة بالإدارة العليا إذا كانت المشكلة محل الدراسة من النوع الحساس الذي له تأثير عام على المنظمة فيقوم باختيار القرار (رئيس الشركة، مجلس إدارة الشركة، مدير عام الشركة)، وقد تكون المشكلة تخص المستويات الإدارية الوسطى في المنظمة، فتسند مهمة الاختيار للمدير المسؤول في ذلك المستوى الإداري (مدير التسويق، مدير الإنتاج، مدير المبيعات، ...)، وقد تكون المشكلة تخص المستويات التنفيذية، فيقوم الشخص المسؤول فيها باختيار حل للمشكلة (مشرف العمالة، رئيس قسم المخازن، رئيس قسم الأرشيف).



## التقويم



أجب عن الأسئلة الآتية:

١- ضع علامة (✓) أمام العبارة الصحيحة وعلامة (X) أمام العبارة غير الصحيحة فيما يأتي:

- |   |   |   |
|---|---|---|
| <input checked="" type="checkbox"/> (X) | يتم الحكم على البديل عن طريق المقارنة بين عدد مزاياه وعدد عيوبه.          | ١ |
| <input checked="" type="checkbox"/>     | تسند مهمة اختيار البديل للإدارة العليا إذا كانت المشكلة من النوع الحساس.  | ٢ |
| <input checked="" type="checkbox"/> (X) | في مرحلة تضييق البديل يتم عادة الإبقاء على نصف البديل.                    | ٣ |
| <input checked="" type="checkbox"/>     | أحياناً يكون عامل الوقت مهمًا في اختيار أحد البديل دون غيرها.             | ٤ |
| <input checked="" type="checkbox"/> (X) | في المرحلة الأخيرة من عملية الاختيار يكون الاختيار سهلاً لقلة عدد البديل. | ٥ |

٢- ما المراحل التي تمر بها عملية اختيار البديل الأفضل؟

- 1- تحليل مزايا وعيوب كل بديل.
- 2- تضييق البديل المحتملة.
- 3- تقييم البديل والاختيار من بينها.

٣- اربط كل عبارة في القائمة الأولى بما يناسبها من القائمة الثانية (بوضع الرقم المناسب أمام القائمة الثانية):

الاختيار منوط بالإدارة العليا	4
التكلفة والوقت	1
تحديد الشخص الذي يقوم بعملية الاختيار	5
استبعاد عدد من البديل	3
عمل قائمتين لكل بديل	2

من العوامل المؤثرة في اختيار البديل	1
تحليل مزايا وعيوب كل بديل	2
تضييق البديل	3
تقييم البديل والاختيار من بينها	4
سياسة المركزية	5



## الوحدة الأولى

### الدرس الثاني عشر: خطوات حل المشكلات - ٥) تنفيذ الحل وتقدير النتائج

#### م الموضوعات ال درس:

- الحل بين التنفيذ والإهمال.
- خطوات تنفيذ الحل أو البديل.
- تقدير البديل الذي تم تنفيذه.
- أسباب الفشل في حل المشكلة.

#### الهدف من هذا ال درس هو أن:

- تحديد الخطوات التي يمر بها تنفيذ البديل.
- توضيح كيفية تقدير تنفيذ البديل الأمثل.
- تعدد أسباب الفشل في حل المشكلة بعد تنفيذ الحل المقترن.

## تمهيد

قام مدير التسويق بإحدى الشركات بتشكيل فريق عمل لمواجهة مشكلة في تسويق أحد منتجات الشركة، وبعد مضي ثلاثة أشهر من العمل المتواصل، والمتمثل في:

تحديد المشكلة.

جمع المعلومات عن طريق الاستبيانات الموزعة، والمقابلات التي قام بها بعض أعضاء الفريق مع المسؤولين في نقاط التوزيع، وقيامهم بعد ذلك بتحليل المعلومات والبيانات، وتحديد أسباب المشكلة.

الخروج بعدة بدائل حل المشكلة.

قام مدير التسويق باختيار أحد هذه البدائل.

ثم قام مدير التسويق بعمل تقرير مفصل قدمه لاجتماع مجلس الإدارة للإقرار بالحل والموافقة على بدء تنفيذه.

ولكن مجلس إدارة الشركة لم يوافق على التنفيذ.

هل حل مشكلة تسويق المنتج؟ لا لم يتم حل المشكلة

لماذا؟ لأنه لم يتم التوصل إلى قرار أو بديل مناسب من الاختيارات المقدمة

في حالة قيامنا بتنفيذ حل من الحلول، ولم تنته المشكلة. فما السبب في ذلك؟

إذا قمنا بتنفيذ أحد الحلول ولم تنته المشكلة فهذا يدل على أننا اخطأنا في بعض أو كل خطوات حل المشكلة

ما الفائدة من قيامنا بخطوات حل المشكلات وتوقفنا عند اختيار الحل الأنسب دون تنفيذه؟  
ليس هناك أي فائدة لأننا لم نضع الاختيار الأمثل في حيز التنفيذ لمعرفة مدى فاعليته بالنسبة للمشكلة

## العرض

### الحل بين التنفيذ والإهمال

هناك العديد من الدراسات والحلول التي تعالج العديد من المشكلات (قد تكون على مستوى المنظمات والدول) وهي الآن أسرة أدرج المكاتب أو تغطيها أكواخ الغبار على الأرفف.

إن البديل الذي قمنا باختياره بعد بذل الوقت والجهد، وسخرنا جميع الإمكانيات لكي يظهر إلى النور، يُعد لا قيمة له إذا لم نقم بتنفيذها؛ لكي نقضي على المشكلة التي نحن بصددها.

### خطوات تنفيذ الحل (البديل الأمثل)

معرفة درجة فعالية البديل الذي تم اختياره نقوم بوضعه في حيز التنفيذ، وهناك عدد من الخطوات التي اتخذت لتنفيذ هذا البديل وهي:

- ١) تحديد مراحل لتنفيذ البديل.
- ٢) تحديد توقيت محدد لكل مرحلة.
- ٣) تحديد من سيقوم بتنفيذ كل مرحلة.
- ٤) تحديد من سيراقب تنفيذ هذه المراحل.

وفي بعض الأحيان يتم تجربة البديل الذي تم اختياره على عينة أو شريحة محدودة، حتى يتم التأكد من نجاح هذا البديل في حل المشكلة التي نريد أن نقضي عليها قبل تعميمه بشكل موسع.

### تقييم تنفيذ البديل الأمثل

مرحلة تقييم تنفيذ البديل هي الخطوة الأخيرة من خطوات ومراحل حل المشكلة، حيث نتعرّف في هذه المرحلة على مدى نجاحنا في اختيار البديل المناسب الذي سيقضي على المشكلة.

### هل تم القضاء على المشكلة؟

يبقى السؤال المهم الذي يجعلنا نتأكد من أننا نجحنا في الوصول لهدفنا وهو الوصول لحل لهذه المشكلة.  
إذاً كنا قد نجحنا في حل المشكلة، تكون جميع خطوات حل المشكلة التي مرت بها قد نفذت بالشكل الصحيح.  
أما إذا بقيت المشكلة ولم يتم حلها، فيدل ذلك على أننا أخطأنا في بعض أو كل خطوات حل المشكلة، ويجب أن نبحث عن السبب الذي أدى لهذا الفشل، وفي أي الخطوات كان الخطأ.

## أسباب الفشل في حل المشكلات

يمكن أن يرجع الخطأ في حلنا للمشكلة إلى أحد الأسباب الآتية:

- ١) التفسير الخاطئ للمشكلة، أو عدم تعريفها بشكل جيد.
- ٢) عدم الالتزام الجدي بحل المشكلة.
- ٣) عدم كفاية المعلومات التي تم جمعها، أو عدم صحة هذه المعلومات.
- ٤) التقصير في تحليل المعلومات، أو عدم اتباع الأساليب الصحيحة في عملية التحليل.
- ٥) اختيار بديل غير مناسب من ضمن البدائل المتاحة.





## التقويم



أجب عن الأسئلة الآتية:

١ - ضع علامة (✓) أمام العبارة الصحيحة وعلامة (X) أمام العبارة غير الصحيحة فيما يأتي:

- ( X ) ١ ينتهي حل المشكلات عند مرحلة اختيار البديل الأفضل.
- ( ✓ ) ٢ عندما نقوم بتحديد حل المشكلة ولا ننفذ الحل الذي توصلنا إليه فيُعد ذلك مضيعة للوقت والجهد.
- ( ✓ ) ٣ من الأفضل تجربة الحل الذي تم اختياره على شريحة محدودة قبل تعميمه بشكل واسع.
- ( ✓ ) ٤ تقييم تنفيذ البديل هي المرحلة الأخيرة من مراحل حل المشكلات.
- ( X ) ٥ إذا لم نقض على المشكلة من خلال البديل الذي اخترناه، نبدأ في حل المشكلة من جديد.

٢ - ما الخطوات التي يجب اتخاذها عند تنفيذ البديل؟

- ..... ١- تحديد مراحل لتنفيذ البديل.
- ..... ٢- تحديد توقيت محدد لكل مرحلة.
- ..... ٣- تجديد من سيقوم بتنفيذ كل مرحلة.
- ..... ٤- تجديد من سير اقليبي تنفيذ هذه المراحل.

٣ - ما الأسباب التي يمكن أن تؤدي للفشل في حل المشكلات؟

- ..... ١- التفسير الخاطئ للمشكلة.
- ..... ٢- عدم الالتزام الجدي بحل المشكلة.
- ..... ٣- عدم كفاية المعلومات.
- ..... ٤- القصیر في تحليل المعلومات.
- ..... ٥- اختيار بديل غير مناسب.



## الوحدة الأولى

### الدرس الثالث عشر: صنع واتخاذ القرار - مفهوم اتخاذ القرارات

#### م الموضوعات الدرس:

- مفهوم اتخاذ القرار.
- العلاقة بين المشكلة والقرار.
- الفرق بين صنع القرار واتخاذ القرار.

#### الهدف من هذا الدرس هو أن:

- تشرح مفهوم اتخاذ القرار.
- توضح العلاقة بين المشكلة والقرار.
- تفرق بين صنع القرار واتخاذ القرار.
- تميّز بين من يصنع القرار، ومن يتخذ القرار.
- تعطي أمثلة لبعض القرارات المتخذة في الحياة العامة.

## تمهيد

أراد سعد أن يشتري سيارة جديدة، وقام بالتجول في بعض معارض السيارات وجمع المعلومات اللازمة، وتوصل إلى الخيارات الآتية:

المعلومات	السيارة الأولى	السيارة الثانية	السيارة الثالثة
السعر	٩٠,٠٠٠ ريال	١٠٠,٠٠٠ ريال	٨٥,٠٠٠ ريال
عدد الركاب	٥ ركاب	٧ ركاب	٧ ركاب
مدة الضمان	٣ سنوات	٣ سنوات	٣ سنوات
استهلاك الوقود	١٠ لتر لكل ١٠٠ كم	١٢ لتر لكل ١٠٠ كم	١٤ لتر لكل ١٠٠ كم

ما السيارة الأقل سعراً؟ السيارة الأقل سعراً هي السيارة الثالثة

ما السيارة التي تتسع لركاب أكثر؟ السيارة التي تتسع لركاب هي السيارة الثانية والثالثة

ما السيارة التي مدة ضمانها أطول؟ السيارة التي مدة ضمانها أطول هي السيارة الأولى والثالثة

ما السيارة الاقتصادية في استهلاك الوقود؟ السيارة الاقتصادية في استهلاك الوقود هي السيارة الأولى

أي سيارة من السيارات الثلاث تفضلها؟ أنا أفضل السيارة الثالثة

هل يوافقك الكثير من زملائك في هذا الاختيار؟ ولماذا؟

نعم يوافقني الكثير الرأي وذلك لأن السيارة الثالثة تمتلك ميزة في السعر وعدد الركاب ومدة الضمان وتعتبر متوسطة في معدل استهلاك الوقود سيتناول درسنا الآتي مفهوم القرارات، كما سنعرف العلاقة بين المشكلة والقرار، وأخيرا سنوضح الفرق بين صنع القرار واتخاذ القرار.

## العرض

### مفهوم اتخاذ القرار

#### معنى القرار في اللغة:

اشتقت كلمة قرار من "القر" ويقصد به التمكّن، فيقال قر في المكان، أي استقر به وتمكن فيه، ويسمى يوم التروية بمنى "يوم القر" أي اليوم الذي يستقر فيه الحاج بمنى، فالقرار هو أن تستقر على أمر من الأمور وتختره دون غيره.

#### ويقصد بالقرار كمصطلاح إداري:

الاختيار بين عدة بدائل مطروحة بقصد تحقيق هدف أو عدة أهداف محددة.

وبذلك يتضح أن العناصر التي تتكون منها القرارات تشمل :

- ١ - عملية الاختيار بين الصواب والخطأ، أو الخطأ والأقل منه أو الصواب والأكثر صواباً منه.
- ٢ - وجود بديلين على الأقل.
- ٣ - وجود هدف أو عدة أهداف.

### العلاقة بين المشكلة والقرار

ترتبط المشكلة ارتباطاً كبيراً بالقرار، فالقرار يمر في عمليتين منفصلتين هما:

- ١) صنع القرار: وتُعد عملية صنع القرار هي الخطوات الأولى من حل المشكلات: (إدراك المشكلة وتعريفها - تحليل المشكلة وعمل المقارنات - إيجاد البدائل والحلول).
- ٢) اتخاذ القرار: وهي عملية متممة لعملية صنع القرار، وتمثل في الخطوات المتبقية من خطوات حل المشكلات: (اختيار البديل الأفضل - تنفيذ البديل - تقييم تنفيذ البديل).

### الفرق بين صنع القرار واتخاذ القرار

نقوم جميعاً باتخاذ العديد من القرارات في حياتنا اليومية، ولكن معظم هذه القرارات قد لا تمر بعملية صنع القرار، وذلك إما بسبب أن القرار من القرارات الروتينية التي أصبحنا نتخذها بطريقة تلقائية (كما سيمر علينا في أنواع القرارات في درس لاحق)، أو نكون قمنا باتخاذ بطريقة متسرعة دون دراسة، والقرار كما رأينا في الشكل السابق ينقسم لعمليتين منفصلتين عن بعضهما.

## فصنع القرار

قد يتم صنع العديد من القرارات، ولكن ليس من المؤكد أن يتم اتخاذ القرار بشأن جميع القرارات التي تم صنعها.

هو قيامنا بالتعرف على المشكلة وتشخيصها تشخيصاً جيداً عن طريق جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالمشكلة، ومن ثم محاولة توليد العديد من البديلات التي قد يكون أحدها هو حل للمشكلة.

## أما اتخاذ القرار

فهو العملية التي يقوم خلالها الشخص المخول باتخاذ القرار بالمقارنة بين البديلات التي تم استخلاصها في مرحلة صنع القرار، ثم يختار البديل الأفضل من هذه البديلات.  
كما أن عملية اتخاذ القرار لا تنتهي عند هذا الحد، بل لابد من تقييم هذا البديل الذي تم اختياره؛ للتأكد من أنه القرار السليم، والذي يؤدي لتحقيق الأهداف.

**مثال:**



يتم عادة قبل انعقاد قمة دول مجلس التعاون الخليجي عقد العديد من المؤتمرات والاجتماعات التحضيرية للقمة يتم خلالها تقديم ومناقشة العديد من الدراسات والبحوث التي تعالج كثيراً من المشاكل والمقترنات، ومن خلال هذه الدراسات والبحوث المقدمة، وما يدور في تلك الاجتماعات من مناقشة لها يتم صنع العديد من القرارات التي تقدم بعد ذلك ليتم اتخاذ القرارات بشأنها خلال القمة.

## من يصنع القرار؟... ومن يتخذ القرار؟

من خلال المثال السابق يمكننا أن نلاحظ أن هناك أشخاصاً مهمتهم الأساسية صنع القرارات وتجهيزها من خلال خطوات متعددة مثل: جمع المعلومات لتحديد المشكلة والتعرف عليها، وكذلك تحليل هذه المعلومات من خلال تشخيص المشكلة التي يتناولها القرار، والقيام بتوليد الحلول والبدائل الممكنة، ومهمة صنع القرارات الإدارية يقوم بها المستشارون، كما يقوم بها المسؤولون في كل مستوى من المستويات الإدارية المختلفة.  
أما الذين يقومون باتخاذ القرارات فهم المديرون أو المشرفون

**تُقسم الإدارة إلى ثلاثة مستويات:**

١ - **الإدارة العليا**

٢ - **الإدارة الوسطى**

٣ - **الإدارة التنفيذية**

(ابحث في مصادر المعلومات عن تعريف كل مستوى من هذه المستويات)



في كل مستوى من المستويات الإدارية المختلفة، فهم الذين يختارون البديل المناسب (أو الأفضل) من ضمن البدائل التي تم إعدادها خلال عملية صنع القرار، كذلك يقوم متخدو القرار بمتابعة وتقدير تنفيذ القرار المتخذ والتأكد من تحقيقه للأهداف المرجوة منه.

ونستعرض في الجدول الآتي بعض القرارات في أحد المصانع، نتعرّف من خلالها على صانعي القرارات، ومتخداتها :

متخذ القرار	صانع القرار	القرار
رئيس قسم الصيانة	مشرفو القسم	تجهيز جداول وردية لصيانة محركات الطاقة بالمصنع
مدير المصنع	رؤساء الأقسام ومديرو الإدارات	ترقية عدد من موظفي المصنع
أعضاء مجلس إدارة المصنع	موظفو الإدارة المالية بالمصنع	إقرار الميزانية السنوية للمصنع

# الحلول أون لاين

h ü l u l . o n l i n e



# التقويم

**أجب عن الأسئلة الآتية:**

**١- ضع علامة (✓) أمام العبارة الصحيحة وعلامة (X) أمام العبارة غير الصحيحة فيما يأتي:**

( X ) تكون عملية اتخاذ القرار للاختيار ما بين الصواب وما بين الخطأ فقط . ١  
( X ) تعبر عملية اتخاذ القرار عن المراحل الأولى من مراحل خطوات حل المشكلات . ٢  
( ✓ ) تبدأ عملية صنع القرار بالتعرف على المشكلة ، وتشخيصها تشخيصاً جيداً . ٣  
( X ) يقوم المديرون في مختلف المستويات الإدارية بعملية اتخاذ القرار . ٤  
( ✓ ) نقوم أحياناً باتخاذ بعض القرارات دون المرور بعملية صنعها لأنها قرارات روتينية . ٥

**٢- ما المقصود بالقرار من الناحية الإدارية؟**  
 الاختيار بين عدة بدائل مطروحة بقصد تحقيق هدف أو عدة أهداف متعددة

**٣- اذكر العناصر التي يتكون منها مفهوم القرار.**  
 الاختيار بين الصواب والخطأ .. وجود بديلين على الأقل .. وجود أهداف عامة

**٤- اربط كل عبارة في القائمة الأولى بما يناسبها من القائمة الثانية (وضع الرقم المناسب أمام القائمة الثانية):**

وجود بديل على الأقل	
عمليات اتخاذ القرار	
الاستقرار على أمر من الأمور دون غيره	
عمليات صنع القرار	

١	القرار
٢	عناصر القرار
٣	إدراك المشكلة وتعريفها
٤	اختيار البديل الأفضل



## الوحدة الأولى

# الدرس الرابع عشر: صنع واتخاذ القرار - أنواع القرارات

### الوحدة الأولى

### مهارة التطبيق ومهارة تحليل المشكلات واتخاذ القرارات

#### م الموضوعات الدرس:

- أنواع القرارات الإدارية.
- أنواع القرارات في الحياة العامة.

#### الهدف من هذا الدرس هو أن:

- تذكر التصنيفات التي تقسم إليها أنواع القرارات.
- تبيّن أنواع القرارات الإدارية.
- تعدد أنواع القرارات في الحياة العامة.

## تمهيد

في إحدى الحدائق العامة قابل سالم صديقه نبيل، ودار بينهما الحديث الآتي :

نبيل : هل قمت بشراء السيارة التي كنت تنوی شرائها يا سالم؟

سالم : لا لم أقم بشرائها بعد.

نبيل : وما السبب؟ مع أنك اخترت نوع السيارة منذ فترة و كنت عازماً على شرائها؟

سالم : إنني لم أقرر بعد ما اللون الذي سأختاره.

وفي الجانب الآخر من الحديقة كان يدور الحديث الآتي بين محمد وأخيه الأكبر سعود :

سعود : ألم تقرر بعد يا محمد في أي كلية سوف تلتحق؟

محمد : لا يا أخي، إن هذا القرار قرار مصيري، وأنا إلى الآن ما زلت أفكر وأقارن بين الكليات التي أميل إليها، وأرجو أن أصل لاتخاذ القرار المناسب قريباً إن شاء الله.

1 ما القرار الذي سيقوم باتخاذة سالم؟

2 ما القرار الذي سيقوم باتخاذة محمد؟

3 أيهما أهم.. قرار سالم... أم قرار محمد؟

4 ماذا يمكن أن نسمى القرار الذي سيتخذة سالم؟

5 ماذا يمكن أن نسمى القرار الذي سيتخذة محمد؟

1- قرار سالم عادي وغالباً سوف يشتري اللون الذي يريد.

2- قرار محمد قرار مصيري وليس سهلاً و غالباً سيكون قراره الالتحاق بالكلية التي تتناسب مع ميوله و تطلعاته.

3- قرار محمد هو الأهم.

4- القرار الذي سوف يتتخذه سالم كما ذكرنا قرار فردي.

5- القرار الذي سوف يتتخذه محمد قرار مصيري.

## العرض

يمكن تقسيم القرارات إلى نوعين رئيسيين هما :

### ١ - القرارات الإدارية

وتنقسم القرارات التي يتم اتخاذها في المنظمات العامة والخاصة إلى ثلاثة أنواع هي :

#### ١- القرارات الإستراتيجية

وهي القرارات الحساسة والمهمة، والتي تؤثر عند تنفيذها في المنظمة بشكل عام، أو بشكل جذري، ويتم عادة اتخاذ هذا النوع من القرارات من قبل الإدارة العليا بالمنظمة.

#### ٢- القرارات التكتيكية

وهي قرارات خاصة بإدارة معينة من إدارات المنظمة (مثل إدارة الإنتاج أو إدارة التسويق أو إدارة المبيعات ...)، ويتولى اتخاذ هذه القرارات المسؤولون بالإدارة الوسطى في المنظمة (مدير إدارة الإنتاج، مدير إدارة التسويق ...).

#### ٣- قرارات روتينية

وهذه القرارات يتم اتخاذها بصورة يومية ومستمرة وبكثرة، وعادة ما تكون مقيدة بقوانين ولوائح ثابتة، مثل القرارات المتخذة حيال تأثير الموظفين، وغيابهم، والعلاوات والكافآت وطريقة صرفها، ويقوم باتخاذ هذه القرارات جميع المسؤولين بجميع المستويات الإدارية بما فيها الإدارة التنفيذية.

### ٢ - القرارات المتخذة في الحياة العامة

تنقسم القرارات التي يتم اتخاذها على مستوى الحياة العامة إلى ثلاثة أنواع هي :

#### ١- قرارات تخص الفرد وقرارات تخص المجموعة

أ- القرارات التي تخص فرداً بعينه، وتؤثر في حياته وليس لها تأثير مباشر في حياة الآخرين، مثل قرار دخول إحدى الكليات بعد الثانوية، أو شراء جهاز جوال، فهذه قرارات قد لا تؤثر في الآخرين ولا يهتم بها إلا صاحبها.



**هات قرارات مهمة تخصك أنت وحدك كفرد.**

عادة ما تحتاج القرارات المتعلقة  
بمصير مجموعة من الناس إلى دراسة  
وبيان قبل اتخاذ القرار، خاصة إذا  
كانت قرارات مهمة وحساسة.

بــ القرارات التي تخص المجموعة، هي قرارات تتعلق بمصير مجموعة من : (أسرة، مرؤوسين في عمل، مواطنين في دولة) ويتم اتخاذها من قبل فرد واحد أو من قبل مجموعة من الأفراد.

هات قرارات مهمة تخص مجموعـة أنت فرد فيها.

## ٢- قرارات عادلة وقرارات مصرية

أ - القرار العادي هو القرار الذي تقوم باتخاذة ولا يكون له تأثير خطير أو مهم بدرجة كبيرة، مثل أن تقرر السفر في بداية الإجازة أو في منتصفها، أو أن تشتري جوالاً لونه أسود أو أزرق.

هات أمثلة على قرارات عادلة.

ب - القرار المصيري قد يخص الفرد أو يخص مجموعة من الأشخاص، مثل أن يقرر شخص أن ينتقل للعمل في مدينة أخرى غير المدينة أو الدولة التي يعيش فيها الآن، أو أن يقرر أحد الموظفين التقاعد من عمله الوظيفي ويعمل في العمل التجاري الحر.

هات أمثلة على قرارات مصرية.

### ٣- قرارات دورية وقرارات طارئة

أ- القرارات الدورية هي القرارات التي يكون متخد القرار فيها لديه فكرة عن الوقت الذي ستائي فيه المشكلة التي تحتاج اتخاذ قرار . مثل تحديد المكان الذي سيتم شراء ملابس العيد منه ، فهذا قرار دوري يتم اتخاذة كل عام ، ومتخذ القرار لديه فكرة سابقة عن الوقت الذي يجب اتخاذ القرار فيه .

هات أمثلة على قرارات دورية.

بـ- القرارات الطارئة هي قرارات ليس لم تأخذ القرار فكرة عن وقت اتخاذ القرار فيها، فالمشكلة المتعلقة بهذا القرار تأتي مفاجئة دون سابق إنذار مثل: تعطل السيارة فجأة وسط الطريق.

هات أمثلة على قرارات طارئة.



## التقويم



**أجب عن الأسئلة الآتية:**

**١ - ضع علامة (✓) أمام العبارة الصحيحة وعلامة (X) أمام العبارة غير الصحيحة فيما يأتي:**

- ( ✓ ) تنقسم القرارات في المنظمات إلى نوعين رئисين.
- ( X ) يتم اتخاذ القرارات الإستراتيجية من قبل الإدارة الوسطى.
- ( ✓ ) القرارات التي يتم اتخاذها يومياً وبكثرة، يطلق عليها: قرارات روتينية.
- ( ✓ ) قد يتم اتخاذ بعض القرارات المتعلقة بمجموعة من الناس من قبل فرد واحد.
- ( X ) القرار الذي لا يكون له تأثير خطير أو مهم يطلق عليه قرار مصيري.

**٢ - اربط كل عبارة في القائمة الأولى بما يناسبها من القائمة الثانية (بوضع الرقم المناسب أمام القائمة الثانية):**

٤	القرارات التكتيكية
١	القرارات العادية
٢	القرارات المصيرية
٥	القرارات الإستراتيجية
٣	القرارات الطارئة

يتم اتخاذها في الإدارة العليا	٤
يتخذها المسؤولون في الإدارة الوسطى	١
مثل اختيارك للون السيارة التي ستشتريها	٢
تأتي دون سابق إنذار	٥
قرارات قد تغير مسار حياتك	٣

**٣ - حدد نوع القرار المناسب لكل حالة من الحالات الآتية:**

نوع القرار	الحالة	م
استراتيجية .....	اتخاذ المنظمة قراراً بتوسيع نشاطها لأسواق دولية	١
تكتيكية .....	اتخاذ إدارة التسويق قراراً بالتركيز على الإعلان في الصحف اليومية	٢
روتينية .....	ترقية عدد من موظفي إدارة المشتريات بالمنظمة	٣



## الوحدة الأولى

# الدرس الخامس عشر: الإبداع في حل المشكلات

### الوحدة الأولى

مهارة التطبيق ومهارة تحليل المشكلات واتخاذ القرارات

#### م الموضوعات الدرس:

- الإبداع في حل المشكلات.
- مراحل العملية الإبداعية.

#### الهدف من هذا الدرس هو أن:

- تُوضّح مفهوم الإبداع في التفكير.
- تعدد مراحل العملية الإبداعية.
- توضح الأسلوب الإبداعي لحل المشكلات.

### تمهيد

تعمل نورة مصممة أزياء في أحد المشاغل النسائية، حضرت إليها إحدى السيدات وطلبت منها أن تصمم لها فستاناً مميزاً بطريقة جديدة لم يسبق لها مثيل.

قضت نورة عدة أيام وهي تفكّر في تصميم الفستان المطلوب وعملت الرسومات والتصاميم وإعادتها عدة مرات إلى أن وصلت إلى التصميم الذي ترى أنه هو المتميز، وقامت بعمل الرسومات اللازمة له، وقابلت السيدة التي طلبت التصميم، وبدأت في إقناعها بالتصميم وتوضيح نواحي التميز فيه.

**كيف يمكن للشخص أن يصل لأفكار جديدة ومبتكرة؟ وماذا يمكن أن نطلق عليه؟**

يمكن للشخص أن يصل لأفكار جديدة ومبتكرة بواسطة الإبداع في التفكير ونطقه عليه وققاها لقب مبدع

**ما المقصود بالإبداع في العمل؟**

يقصد بالإبداع في العمل وضع الذهن في حالة من الاثارة والجاهزية للتفكير في كل الاتجاهات لتوليد أكبر قدر ممكن من الأفكار حول ذلك العمل

ستجد الإجابة عن هذه التساؤلات وغيرها من خلال دراستك لهذا الدرس ، والذي هو بعنوان :

**الإبداع في حل المشكلات**

## العرض

يقصد بالإبداع في التفكير وضع الذهن في حالة من الإثارة والجاهزية للتفكير في كل الاتجاهات؛ لتوليد أكبر قدر ممكن من الأفكار حول المشكلة أو الموضوع المطروح، ويرتبط الإبداع بمفهوم (إعمال الذهن أو العصف الذهني).

### من تعريفات الإبداع:

- تصرف يهدف إلى تحقيق إنتاج متميز وقابل للتطوير.
- استحداث شيء جديد، وهو قرين الابتكار.
- رغبة في التفوق، وهو استعداد فطري يُنمى بالتعليم والتدريب.
- الإنتاج غير التقليدي (من خلال فرد أو مجموعة عمل صغيرة) والمتسم بالجدية والمتميز بأفكار ملائمة وقابلة للتنفيذ والتوظيف في استخدام أو استخدامات محددة.
- عملية الإثبات بجديد.

### مراحل العملية الإبداعية

تمر العملية الإبداعية بعدة مراحل، حيث إن العمل الإبداعي لا يظهر من خلال (المصادفة) ولا يعطي نتيجة غير متوقعة تظهر فجأة أمام الأفراد، وإنما يأتي نتيجة العديد من المراحل التي تساعد في تمييزه وتسهيله في تكامل بناء جزئياته حتى يصل ويظهر بطريقة مميزة وغير مألوفة، أو كما هدفنا وخططنا لها، وفيما يأتي نستعرض مراحل العملية الإبداعية على النحو الآتي:

#### ١. مرحلة الإعداد (Preparation):

تطلب مرحلة الإعداد إنجاز الآتي:

- التعریف الواضح والحدد للمشكلة التي يتطلب حلها احترافاً إبداعياً.
- جمع وتنظيم ما قد يلزم من معلومات حول المشكلة.
- صياغة استنتاجات أولية عامة بناءً على المعلومات المتاحة.

#### ٢. مرحلة التركيز (Concentration):

يدل المفهوم العام للتركيز على الانشغال التام في قضية معينة، وهذا يعني أن يقوم الفرد بتسخير وتركيز جميع قدراته وخاصة الذهنية منها في الموضوع أو المشكلة تحت البحث أو الدراسة. فالأشخاص المبدعون يتصرفون عادة



باهتمام بالغ، وذلك بالنسبة لما يقومون به من عمل، بل إن أعمالهم تمثل في جميع مراكز الإحساس لديهم، وكثيراً ما أشار المبدعون إلى أنهم أمضوا وقتاً طويلاً من التركيز قبل أن يصلوا إلى حل أو إيجاد العلاقات للمشكلة المطروحة بين أيديهم.

### ٣. مرحلة الكمون (الاختمار) (Incubation):

تُعد مرحلة الكمون مرحلة لاحقة لمرحلة التركيز. حيث إن مرحلة التركيز تشتمل على الانشغال والإغراق الذهني التام في مكونات وأجزاء المشكلة موضع الحل، الأمر الذي يؤدي بالفرد إلى الوقوع في الشعور بالإجهاد النفسي أو البدني التام، مما يتطلب نوعاً من المعالجة لهذا الإجهاد لضمان استمرارية العطاء الذهني وقدرته على الربط بين الأجزاء والمكونات المتاحة، إن هذه المعالجة تمثل في مرحلة الكمون، والتي تأتي كاستجابة لهذا الإنهاك الذي يعالج بنوع من الراحة والاسترخاء وذلك باقتطاع بعض من الوقت لهذا الهدف.

وكثيراً ما يتم التوصل إلى حل المشكلة أو على الأقل الوصول إلى حلقات أو جزئيات مفقودة في تلك المشكلة خلال مرحلة الكمون، أي في الوقت المقطعي للراحة، ويعود ذلك إلى أن العقل في مرحلة الكمون يتمثل ويعالج شعورياً أو لا شعورياً جميع المعطيات والمعلومات التي تم التوصل لها من خلال مرحلة التركيز. وتتجذر الإشارة هنا إلى أن فترة الراحة في مرحلة الكمون لا تعني الكسل وإضاعة الوقت، وإنما هي باختصار مرحلة لاختصار الأفكار والمعلومات.

### ٤. مرحلة الإشراق (Illumination):

تأتي مرحلة الإشراق أو ما يطلق عليها مجازاً مرحلة انبثاث الضوء وإشراقته، بعد المراحل السابقة التي من خلالها تت弟兄 الفكرة في الذهن وتأخذ طريقها في عملية التطور والحركة المستمرة لجمع كل المتغيرات ذات العلاقة بالمشكلة ودراستها. إن المراحل الشاقة من التجهيز التي يمكن أن نسميتها مرحلة التكون التي يتخاللها كثير من الصعاب ونوبات من الإحباط والاجتهداد تتکلّل بمرحلة الولادة أو الإشراق وذلك عندما يسْطُع النور ويُجْنِي الفرد ثمار جهده السابق.

### ٥. مرحلة الإصرار والثابتة (Persistence):

تُعد هذه المرحلة من المراحل الحرجة في تحقيق العمل الإبداعي خاصة أنها تُعد مرحلة تجاوز (الإحباط) والاستمرار في التحدي.

### ٦. مرحلة التحقق والتجريب (Verification):

إن الوصول إلى مرحلة الإشراق ليس هو نهاية المطاف بالنسبة للعملية الإبداعية كما يتوقع الكثيرون، إنما هي في الحقيقة نهاية للمرحلة الأولية في عملية الإبداع، حيث يُعد الاكتشاف أو مرحلة نضج الفكر بكل مراحل تطويرها السابقة مرحلة أولية تظهر الفكرة الجديدة أو الاكتشاف الجديد إلى حيز الوجود، بحيث يكون النتاج الفكري ملمساً،

كثير من المبدعين عملوا جاهدين وأمضوا وقتاً ليس باليسير في الوصول إلى هدفهم من خلال المراحل السابقة، إلا أنه عندما تم لهم ذلك تعرضاً في المرحلة اللاحقة أو الأخيرة وهي مرحلة التحقق والتجريب، ويرجع ذلك إلى أن ليس لديهم القدرة الفائقة على إقناع الآخرين أو لعدم قدرتهم على تنظيم أفكارهم وعرضها بشكل متناسق وذي دلالة.

فمرحلة التتحقق والتجريب تتلو مرحلة الإشراق وهي من حيث الأهمية تعادل جميع المراحل السابقة إذ يتوقف عليها مدى قدرة المبدع على تسويق ما أنتج واقتناع الآخرين بما عمل.

وتشمل مرحلة التتحقق والتجريب على:

- اختبار وتجربة الفكرة أو العمل المنتج للتحقق من صحته وإمكانية استمراره.
- التأكد من مدى استفادة الآخرين من ذلك الإنتاج وإمكانية توظيفه وتطبيقه فيما له علاقة بمحالهم، وكثيراً ما يتطلب إقناع الناس بجدوى الفكرة أو العمل المنتج جهداً مضنياً ومستمراً.



حلول اون لاين  
hülul.online





## التقويم



أجب عن الأسئلة الآتية:

١ - ضع علامة (✓) أمام العبارة الصحيحة وعلامة (X) أمام العبارة غير الصحيحة فيما يأتي:

- ( X ) عادة تظهر نتيجة التفكير الإبداعي عن طريق المصادفة . ١
- ( X ) مراحل العملية الإبداعية أربع مراحل . ٢
- ( X ) في مرحلة الكمون خلال العملية الإبداعية يتم معالجة المعطيات والمعلومات لا شعورياً فقط . ٣
- ( ✓ ) كثير من الأفكار الإبداعية تتعثر في المرحلة الأخيرة ، وهي مرحلة التحقق والتجريب . ٤
- ( X ) مرحلة الإشراق من مراحل العملية الإبداعية وهي تأتي بعد مرحلة التركيز . ٥

٢ - ما المقصود بالأسلوب الإبداعي في التفكير؟

وضع الذهن في حالة من الإثارة والجاهزية للتفكير في كل الاتجاهات

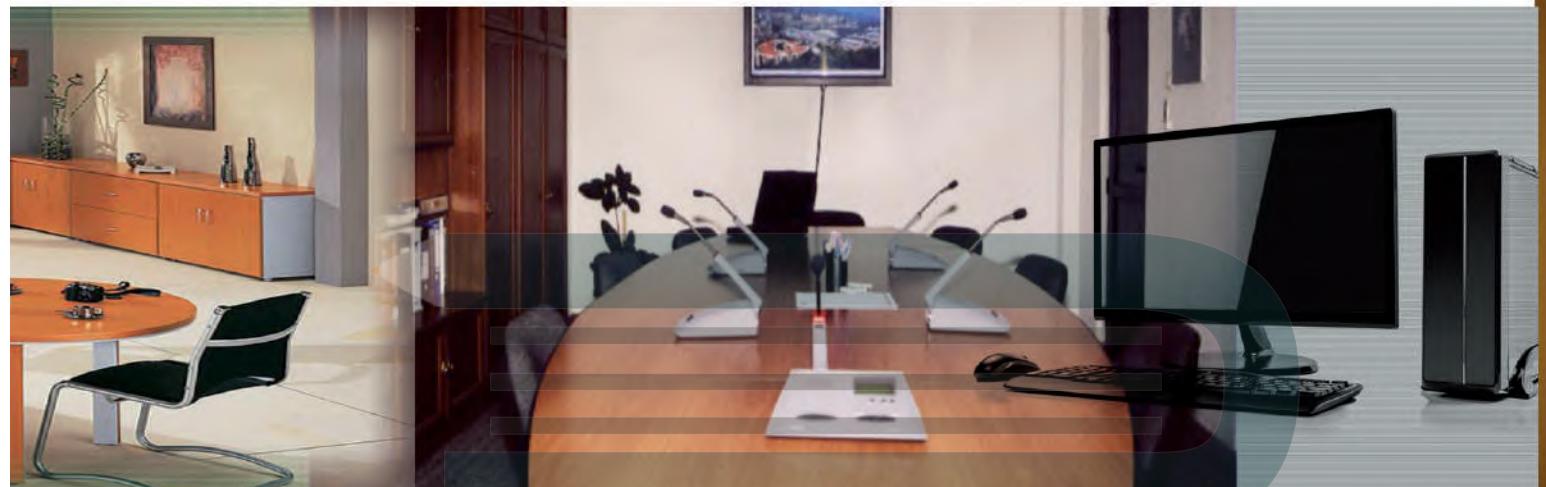
٣ - عدد مراحل العملية الإبداعية.

الإعداد.. التركيز.. الكمون.. الإشراق.. الإصرار.. التحقق والتجريب

٤ - اربط كل عبارة في القائمة الأولى بما يناسبها من القائمة الثانية (بوضع الرقم المناسب أمام القائمة الثانية):

التوصل إلى حلقات مفقودة من حل المشكلة
قدرة المبدع على إقناع الآخرين
عملية الإتيان بجديد
يجني الفرد ثمرة جهده في التفكير الإبداعي
جمع وتنظيم المعلومات حول المشكلة

مرحلة التتحقق والتجريب في العملية الإبداعية	١
الإبداع	٢
متطلبات مرحلة الإعداد في العملية الإبداعية	٣
في مرحلة الكمون خلال العملية الإبداعية	٤
في مرحلة الإشراق خلال العملية الإبداعية	٥



الحلول  
h ü l u l . o n l i n e



## الوحدة الثانية



الحلول  
الحلول اون لاين  
hülül online



السكرتارية  
ومكننة العمل المكتبي





## خريطة الوحدة الثانية:



### السكرتارية والسكرتير

- مفهوم السكرتارية ومهامها
- صفات السكرتير الناجح
- ترتيب المواعيد واستقبال الزائرين

- محتويات المكتب
- الأثاث المكتبي
- البيئة المادية للمكتب

### المكتب و محتوياته

- تصنيف الملفات
- فهرسة الملفات
- حفظ الملفات

### إدارة الملفات

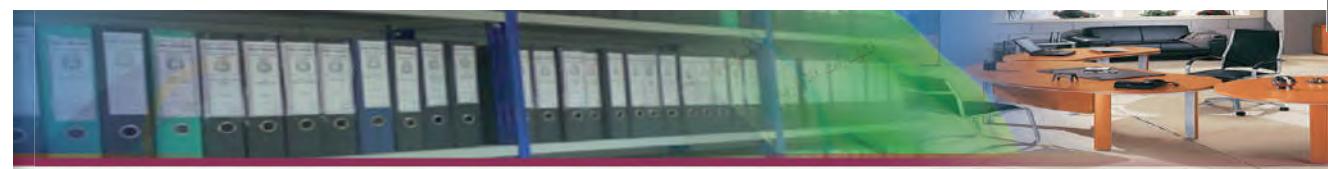
- المراسلات
- البريد الوارد وال الصادر
- معالجة الاتصالات الهاتفية
- البريد الإلكتروني

### إدارة الاتصالات

- مفهوم مكتنة العمل المكتبي
- العمل المكتبي والإدارة الإلكترونية
- العمل المكتبي وتطبيقات الحاسوب

### مكتنة العمل المكتبي





## الوحدة الثانية

# الدرس الأول: مفهوم السكرتارية ومهامها

الوحدة الثانية

السكرتارية ومكانة العمل المكتبي

### م الموضوعات الدرس:

- مفهوم السكرتارية.
- ◀ - مهام السكرتير التنفيذي.

### الهدف من هذا الدرس هو أن:

- تشرح مفهوم السكرتارية.
- تحديد مهام السكرتير التنفيذي في الأعمال المكتبية.

## تمهيد

يدور الحديث الآتي بين ناصر وزميله في العمل محمد الذي جاء لزيارتهم في المنزل، وكان خالد يستمع إليهما:

ناصر: لماذا تأخرت إلى هذا الوقت يا محمد، لقد كان موعدنا قبل هذا الوقت بكثير.

محمد: لقد كان المدير يحتاج إلى كتابة بعض الخطابات المستعجلة، فاضطررت للبقاء إلى ما بعد الدوام لكي أقوم بطبعتها وإرسالها بالبريد.

ناصر: ومتى سيكون موعد الاجتماع ليوم غد في الشركة؟

محمد: لقد قمت بمراجعة وترتيب جدول المواعيد الخاص بالمدير ليوم غد، فوجدت أن الوقت المناسب للاجتماع هو الساعة العاشرة صباحاً.

بعد خروج محمد سأله خالد أخيه ناصر:

ما وظيفة زميلك محمد؟

## هل تستطيع أن تحدد وظيفة محمد من خلال الحوار؟

استخرج من الحوار السابق المهام التي كان يقوم بها محمد في عمله، والمهام التي يمكن أن تسند له في هذه الوظيفة.

\* المهام التي كان يقوم بها محمد في عمله:

- 1- كتابة الخطابات وطبعتها وإرسالها في البريد.
- 2- مراجعة وترتيب جدول المواعيد.

\* المهام التي يمكن ان تسند لهذه الوظيفة:

1- معالجة المكالمات الهاتفية.

2- معالجة البريد الصادر والوارد.

3- معالجة المعلومات.

## مفهوم السكرتارية

لقد جاءت كلمة "سكرتارية" من اللغة الإنجليزية وهي "Secretary" ويعني الجزء الأول منها "Secret" أي السر، ولذلك يتم إطلاق عبارة "أمين السر" على بعض الموظفين الذين يقومون ببعض الأعمال المكتبية الخاصة. وتتعدد معاني كلمة (سكرتير) لدرجة اتساعها لتمثل في بعض الدول مرتبة وزير، أو حتى رئيس الوزراء أحياناً، ولكن معنى السكرتير الذي سنقوم بدراسته هو ما يطلق عليه اسم: "السكرتير التنفيذي" والذي يعني بهذا المفهوم: الموظف الذي يقوم بمساعدة أحد كبار المديرين في المنظمة، حيث يقوم بمعاونته على تنظيم مواعيده، وتنظيم وحفظ الملفات، واستقبال الزائرين والترحيب بهم، والرد على المكالمات الهاتفية.

## مهام السكرتير التنفيذي

يقوم السكرتير بعدة مهام رئيسية تتناول إنجاز الأعمال المكتبية في المشروع بأعلى قدر من الكفاءة، ومن أهم هذه المهام ما يأتي:

### تحرير المراسلات والمذكرات:

يتولى السكرتير استلام مراسلات وخطابات المدير وتنسيقاتها، ومن ثم طباعتها باستخدام آلة التصوير ويقوم بعد ذلك بتوجيهها إلى المرسل إليه.

### النسخ والتصوير:

يقوم السكرتير بمهمة النسخ والتصوير للمستندات الواردة والصادرة للمكتب ويتوالى توزيع المستندات المنسوخة إلى الجهات المعنية، أو وضعها في الملفات المخصصة لها.

### معالجة المكالمات الهاتفية:

تؤثر كفاءة السكرتير في التعامل مع المكالمات الواردة والصادرة على جودة مستوى الخدمات التي يؤديها، فالسكرتير الجيد هو الذي يحسن استقبال ونقل المكالمات الهاتفية، حيث إنه يمثل المدير والمنظمة التي ينتمي لها.

### معالجة البريد الوارد وال الصادر:

يقوم السكرتير باستلام البريد الوارد وتنظيمه تنظيماً سليماً يضمن اتخاذ القرار المناسب حيال كل مكاتبة ترد إلى المنظمة، كما يتولى السكرتير تنظيم البريد الصادر والتأكد بأن هذه المكاتب تعطي انطباعاً جيداً عن المشروع للجهات الخارجية.



## معالجة المعلومات:

يتمثل دور السكرتير في معالجة المعلومات في حفظ هذه المعلومات والرجوع إليها وقت الحاجة، حتى يتحقق ذلك لا بد أن يتقن السكرتير الأعمال الآتية:

-  الفهرسة وإعداد البطاقات الخاصة بها.
-  تصنيف المعلومات وحفظها حسب الطرق المعروفة.
-  التعامل مع الأدوات والأجهزة الحديثة لحفظ المعلومات.

## تحديد المواعيد:

يتولى السكرتير مهمة تحديد المواعيد للمراجعين والزوار الذين يرغبون في مقابلة المدير، كما يقوم السكرتير بمحاولة حل المشكلات التي يستطيع حلها للمراجعين والزوار دون الحاجة لمقابلة المدير؛ وذلك توفيرًا لوقت المدير وجهده.

كما يهتم السكرتير بتنظيم وقت المدير ويعد سجلاً خاصاً بارتباطات المدير ومواعيده، ويقوم بعرضه على المدير في بداية اليوم، والسكرتير الماهر يحدد وقتاً خالياً من المواعيد لراحة المدير، ولمواجهة الحالات الطارئة.

**قد يكون من المهم للمدير أن يكون جدوله خالياً من المواعيد في أوقات معينة مثل:**

-  صباح يوم الأحد لإعطاء المدير فرصة لتخطيط ما سيقوم به خلال الأسبوع.
-  اليوم الأول لمباشرة المدير بعد إجازة طويلة.
-  اليوم الذي يسبق رحلة سفر للمدير؛ ليتمكن من تجهيز نفسه للسفر.



# التقويم

**أجب عن الأسئلة الآتية:**

**١ - ضع علامة (✓) أمام العبارة الصحيحة وعلامة (✗) أمام العبارة غير الصحيحة فيما يأتي:**

- (✗) كلمة سكرتارية في الأصل جاءت من اللغة الفرنسية وهي تعني «السرية».
- (✗) يقوم المدير عادة بكتابة رسائله بنفسه، ويسلمها للسكرتير ليقوم بإرسالها بالبريد.
- (✓) قد يتسع مفهوم السكرتارية ليصل في بعض الدول لمرتبة الوزير.
- (✓) يقوم السكرتير أحياناً بحل بعض مشكلات المراجعين دون الرجوع للمدير.
- (✓) من الصفات المستحبة في السكرتير الناجح ترحيب السكرتير بالمتصل.

**٢ - اربط كل عبارة في القائمة الأولى بما يناسبها من القائمة الثانية (وضع الرقم المناسب أمام القائمة الثانية):**

يتم طباعتها وتوجيهها لمستقبلاتها	2	معالجة المكالمات الهاتفية	١
إتقان مهارة الفهرسة والتصنيف	3	الرسائل والمذكرات	٢
لابد أن يعطي انطباعاً جيداً عن المنظمة	5	معالجة المعلومات	٣
الانتباه إلى المتحدث جيداً	1	تحديد المواعيد	٤
إعداد جدول بارتباطات المدير	4	البريد الصادر	٥

**٣ - اكتب المهمة الصحيحة للسكرتير التنفيذي لكل عملية في الجدول الآتي:**

المهمة	العملية	م
تحرير المراسلات والمذكرات	تنسيق الخطابات	١
معالجة المكالمات الهاتفية	الاتصال على العملاء	٢
معالجة البريد الوارد وال الصادر	الرد على المكاتبات التي ترد للمنظمة	٣
معالجة المعلومات	تنظيم وتجهيز بيانات الحاسوب الآلي	٤
تحديد المواعيد	مقابلة المراجعين وحل مشكلاتهم	٥



## الوحدة الثانية

### الدرس الثاني: صفات السكرتير الناجح

الوحدة الثانية

السكرتارية ومكانة العمل المكتبي

#### م الموضوعات الدرس:

- صفات السكرتير الناجح.

#### الهدف من هذا الدرس هو أن:

- تُوضّح صفات السكرتير الناجح.

## تمهيد

عند دخولك للإحدى الشركات لمقابلة المدير طلب منك السكرتير الانتظار لانشغال المدير فجلست في المكان المخصص، وشاهدت الأوراق المبعثرة على طاولة السكرتير والتي أشعرتك بوضع فوضوي.

دخل أحد الموظفين وطلب من السكرتير تجهيز معاملة مهمة، فأخبره السكرتير بعدم علمه بإجراءات إنتهاء تلك المعاملة، ثم اتصل مدير الإدارة المالية يستفسر عن معاملة قام السكرتير بإرسالها لقسم المحاسبة فأفاد السكرتير عن عدم معرفته بأي شيء في هذه المعاملة، ثم دخل رجل كبير في السن وسأل السكرتير عن أسباب تأخير معاملته فتساجر السكرتير معه وطلب أمن الشركة للتعامل معه.

وبعد برهة رن جرس الهاتف فكان أحد أصدقاء السكرتير فأخبره السكرتير بأن هناك مناقصة غير معلنة سوف تكون جاهزة خلال اليومين القادمين وطلب منه عدم إخبار أحد بذلك.

**ما انطباعك عن هذا السكرتير؟** 1



**ما الأعمال التي قام بها هذا السكرتير وترى أنها غير جيدة؟** 2



**ما أثر تصرفات هذا السكرتير في المنظمة التي يعمل لديها؟** 3



1- انطباعي عن هذا السكرتير انه غير ناجح.

2- الأعمال هي

- الأوراق المبعثرة.

- تأخير الأعمال.

- الأهمال.

- عدم ترتيب الملفات.

- افشاء اسرار المنظمة.

3- لنصرفات هذا السكرتير اثر سلبي على المنظمة تمثل في تأخير الأعمال وتدهور سمعة المنظمة، ومعرفة المنافسين أسرار المنظمة مما ينعكس على قدرتها التنافسية بالسلب.

## صفات السكرتير الناجح

من الصعب حصر الصفات الواجب توفرها في السكرتير الناجح، وذلك لتنوع تلك الصفات ما بين صفات شخصية، وصفات ذهنية، وصفات مهارية، وقد يتم إدراج الصفات الواجب توافرها في أي موظف بشكل عام من ضمن هذه الصفات أيضاً، ولكننا سنقوم باختصار هذه الصفات، بحيث يتم التركيز على أهم الصفات التي من الواجب أن يتمتع بها السكرتير التنفيذي، وهذه الصفات هي :

### ١ - الاقتئاع برسالة المنظمة وأهدافها والعمل على تحقيقها

ويقصد بذلك أن يكون لدى السكرتير القناعة التامة بأهمية ومشروعية العمل الذي تقوم به المنظمة، ودوره في تحقيق تلك الأهداف من خلال التأثير الإيجابي على من يعمل في المنظمة، أو خارج المنظمة.  
مثال: التحدث في المجالس الخاصة عن إنجازات المنظمة ودورها في خدمة المجتمع.

### ٢ - إتقان المهارات الالزامية لأداء عمله بالطريقة الصحيحة

إن السكرتير الناجح هو الذي يتقن مهارات العمل الذي يقوم به، ولا يكتفي بأداء العمل المطلوب منه بأي صورة كانت فحسب، بل يحاول أن يتقن ما يعمله من خلال الاستفادة من خبرات الآخرين والاطلاع المستمر على كل ما هو جديد من علوم وتقنيات تساعد على الإبداع والتميز.  
مثال: حفظ الملفات وتصنيفها بحيث يسهل التعرف عليها واسترجاعها.

### ٣ - المحافظة على أسرار المنظمة وعدم نشرها

لقد مر بنا خلال تعريف مفهوم السكرتير، بأن الموظف الذي يقوم بهذا العمل يطلق عليه "أمين السر" وهذا يبيّن أهمية صفة حفظ الأسرار، ووجوب توفير هذه الصفة في من يشغل هذه الوظيفة.

### ٤ - سرعة البديهة والرونة لمواجهة المواقف الطارئة

إن طبيعة عمل السكرتير تقتضي عليه مقاولة عدد كبير من الأشخاص خلال أداء عمله، ويختلف هؤلاء الأشخاص من حيث ثقافاتهم، ومستوياتهم التعليمية، واختلاف طبائعهم وأمزجتهم، ويحتاج السكرتير إلى التعامل مع هذه النوعيات المختلفة من البشر لسرعة البديهة والقدرة على مواجهة المواقف الطارئة والمحرجة بشكل لائق وسريع.  
مثال: التعامل مع مراجع قام أحد الموظفين بإهمال معاملته، وجاء للمدير وهو في حالة من الغضب الشديد.

## ٥ - العناية بالظهر وحسن الملبس - بدون مبالغة

من الصفات المكملة للسكرتير الناجح اهتمامه بمظهره، كونه يعطي صورة عن موظفي المنظمة، ولكن يجب الانتباه إلى عدم المبالغة والتکلف في الاهتمام بالظاهر بشكل يدل على التكبر، ولمجرد لفت الأنظار. مثال: لبس الزي السعودي ومراعاة الظهور بالشكل اللائق.

## ٦ - البشاشة وحسن التعامل مع الآخرين

من الصفات التي تجعل السكرتير متميزاً ومقبولاً لدى من يتعامل معهم تبسمه الدائم عند الحديث، وبشاشة وجهه عند لقائهم، والتعامل الحسن مع الجميع، وهذا مما يسهل كثيراً من الصعاب التي قد يصادفها السكرتير في التعامل مع الآخرين، مثل تعديل موعد زيارة المراجع، أو عدم تمكن المدير من مقابلة الزائر. مثال: مساعدة المراجعين المسنين في إنهاء معاملاتهم بأسرع وقت ممكن.

عَنْ أَبِي ذرٍ قَالَ: قَالَ رَسُولُ اللَّهِ ﷺ: «تَبَسَّمُكَ فِي وِجْهِ أَخِيكَ صَدَقَةٌ» [صحيح ابن حبان، ٤٧٤].

الحلول اون لاين  
hü'lü'l online



## التقويم



أجب عن الأسئلة الآتية:

١ - ضع علامة (✓) أمام العبارة الصحيحة وعلامة (✗) أمام العبارة غير الصحيحة فيما يأتي:

- (✗) ١ ليس من المهم أن يكون السكرتير مقتنعاً برسالة المنظمة التي يعمل بها.
- (✗) ٢ لا بد للسكرتير أن يلبس أفخر الملابس، حتى يعطي صورة طيبة للمنظمة.
- (✓) ٣ يستطيع السكرتير تحسين أدائه في العمل عن طريق الاطلاع المستمر على كل جديد.
- (✓) ٤ قد يؤدي إفشاء السكرتير لأسرار الشركة إلى تسريب تلك الأسرار للمنظمات المنافسة.
- (✓) ٥ بشاشة الوجه وحسن التعامل مع الآخرين، تسهل تعامل السكرتير مع الآخرين.

٢ - اذكري ستة من الصفات الواجب توافرها في السكرتير.

٣ - هات مثلاً على كل صفة من الصفات الآتية للسكرتير الناجح:

الصفة	م	المثال
إتقان المهارات اللازمة لأداء العمل	١	حفظ وتصنيف الملفات
الحافظة على أسرار المنظمة	٢	عدم تسريب المعلومات (مناقصة)
سرعة البديةه والمرؤنة لمواجهة المواقف المطارة	٣	التعامل مع المواقف السيئة (عميل غاضب بسبب التاخر في الموعد )
البشاشة وحسن التعامل مع الآخرين	٤	تعديل موعد زيارة مراجع
مقابلة المراجعين وحل مشكلاتهم	٥	خطأ في فاتورة العميل أو طلب استبدال منتج





## الوحدة الثانية

### الدرس الثالث: ترتيب المواعيد واستقبال الزائرين

الوحدة الثانية

السكرتارية وفنون العمل المكتبي

#### م الموضوعات الدرس:

- تنظيم المواعيد.
- التعامل مع الزوار الذين يأتون بدون موعد مسبق.
- طريقة استقبال الزائرين.

#### الهدف من هذا الدرس هو أن:

- تشرح كيفية تنظيم المواعيد.
- تذكر كيفية التعامل مع الزوار الذين يأتون بدون موعد مسبق.
- تطبق طريقة استقبال الزائرين.

## تمهيد

حضرت لأحد المنظمات لمقابلة المدير فأخبرك السكرتير بأن موعدك مع المدير سيكون غداً الساعة العاشرة، فغادرت.

وعدت في الغد في الموعد المحدد فأفادك السكرتير بأن المدير مشغول في لقاء مع أحد العملاء وأعطاك موعداً في اليوم التالي الساعة التاسعة، فغادرت.

وحضرت في اليوم التالي في الموعد نفسه فأخبرك السكرتير بأن المدير في اجتماع دوري مع رؤساء الأقسام وقال لك السكرتير بأنه سيؤجل موعدك مع المدير إلى الغد في تمام الساعة العاشرة، وتكررت عمليات التأجيل أكثر من مرة ولم تقابل المدير.

#### ما السبب في رأيك لعدم تمكّنك من مقابلة المدير لأكثر من مرة؟

السبب هو عدم ترتيب المواعيد وتنسيقها مع المدير ومعرفة الفوائد التي ارتبط بها المدير دون علم السكرتير

#### هل تظن أن هذا السكرتير يقوم بعمله بطريقة صحيحة؟ ولماذا؟

لا يقوم بعمله بطريقة صحيحة ولذلك تأجل الموعد أكثر من مرة

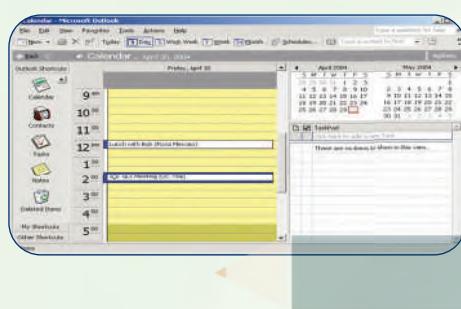
#### ما الطريقة المناسبة التي يمكن إتباعها لتلافي مثل هذه المواقف؟

يتم تنسيق المواعيد وترتيبها مع المدير كل صباح وإبلاغ العميل المؤجل موعده عن ذلك التأجيل بطريقة لبقة

#### ما تأثير طريقة استقبال السكرتير للزائرين على سمعة المنظمة؟

الانطباع الذي يتكون عن السكرتير غالباً ما يلتصق بالمنظمة ولو بصفة أولية، فالسكرتير البشوش يجعلك سعيداً عندما تراه وتعامل معه، وتكرر زيارتك، أما العavis الوجه مثلاً فيجعلك تتعجل الانتصاف من أمامه دون نية تكرار الزيارة، ولذلك فالسكرتير الناجح يتحلى دائماً بالبشاشة والترحيب.

### تنظيم المواعيد



تُعد المقابلات من أهم وسائل الاتصال التي تحقق تفاصلاً إيجابياً لسير العمل من خلال توفير المعلومات بشكل سريع ودقيق، وتستهلك المقابلات وقتاً وجهداً من المدير؛ لذا يتم التعامل مع المقابلات بشكل دقيق وبالصورة التي تكفل استغلالها لتحقيق أكبر فائدة ممكنة بأقل قدر من الوقت والجهد.

ويقع على عاتق السكرتير مهمة تنظيم المقابلات والزيارات، حيث يتم إعداد مواعيد المدير إما بشكل شخصي أو عن طريق وسائل الاتصال المختلفة، وعند عمل الموعد تجمع المعلومات المتعلقة بالموعد، ثم يتم تحهيز جدول المواعيد وبلغ المدير بهذا الجدول، ويمكن أن يقوم السكرتير بعمل جدول مبسط للمواعيد مثل النموذج الآتي:

#### نموذج سجل مواعيد المقابلات

م	تاريخ الزيارة	اسم الزائر	الجهة	الغرض من الزيارة	وقت الزيارة	هاتف للاتصال

وعادة ما يقوم السكرتير بالتنسيق مع المدير لتحديد المواعيد، لذا ينبغي على السكرتير جمع المعلومات كل صباح من المدير عن المواعيد التي تم ارتباطه بها دون علم السكرتير، وترتيبها في مفكرة المواعيد مع المواعيد العادبة التي يقوم بتسجيلها السكرتير من خلال الاتصالات، أو من خلال الزيارات الشخصية، وفي حال إلغاء موعد من المواعيد بسبب تعارضه مع موعد آخر مهم يجب على السكرتير الاتصال وإبلاغ صاحب الموعد بعدم قدرة المدير على مقابلته والاعتذار منه بشكل لبق وتجديده الموعد له.

ومع دخول الحاسوب الآلي في أعمال المكتب فقد توفرت البرامج المساعدة لتسجيل المواعيد والتذكير بها، ومن أبرز تلك البرامج برنامج (أوت لوك Outlook).

وعند عمل المواعيد يجب التعرف على رغبات المدير حول مقابلات الزائرين والوقت المناسب للزيارة، وكذلك التعرف على أهمية كل موعد وأولويته ومدى إمكانية زيادة وقت المقابلة من عدمه تبعاً للفائدة المرجوة من ذلك.

## التعامل مع الزائرين الذين يأتون دون موعد مسبق

قد يأتي بعض الزائرين للمنظمة دون موعد مسبق، وفي هذه الحالة يمكن للسكرتير التعامل مع هذا الموقف بإحدى الطرق الآتية:

**قد يرى السكرتير أهمية مقابلة الزائر للمدير ولو لم يكن لديه موعد مسبق، أما لأهمية الزائر، أو لأهمية الموضوع.**

ـ إبلاغ طالب المقابلة بأن سياسة المنظمة تستوجب تحديد موعد مسبق للمقابلة، وينبه ذلك بشكل مهذب.

ـ معالجة موضوع الزائر من قبل السكرتير إذا أمكن.

ـ إذا كان موضوع المقابلة لا يخص المدير، يقوم السكرتير بتوجيه الزائر للجهة المختصة وتزويده بإرشادات الوصول.

### طريقة استقبال الزائرين

إن من المهم التعامل مع الزوار والضيوف بشكل يعطي انطباعاً إيجابياً عن المنظمة ومنسوبها وذلك من خلال الآتي:



#### ١. استقبال الزائرين في المنظمة:

تُعد بعض المنظمات مكاناً مخصصاً لاستقبال الزائرين، لذا يجب أن يعطي هذا المكان انطباعاً جيداً عن المنظمة من حيث التأثير والترتيب والنظافة ومستوى الضيافة.

يستقبل السكرتير الزائر ويرحب به ويصطحبه معه إلى المكان المخصص للضيافة ويدعوه للجلوس لحين بدء الموعد، ويقوم السكرتير بإبلاغ المدير بتوارد الضيف.

#### ٢. التعامل مع الزائر في مكتب السكرتير:

بعد الترحيب بالزائر يفضل إبلاغه بموعد اللقاء التالي للمدير بأسلوب لطيف حتى يمكن استغلال وقت الزيارة بشكل جيد، قد يخرج المدير من مكتبه للترحيب بالزائر واصطحابه إلى مكتبه، وقد يدعو السكرتير الزائر لصاحبته لمكتب المدير. في حالة تجاوز الزيارة الوقت المخصص لها يقوم السكرتير بإشعار المدير كنوع من التذكير إما بورقة أو عن طريق الهاتف للتذكير بالموعد القادم.

#### ٣. طبيعة الزائرين:

يتم استقبال كل زائر بالطريقة التي تتناسب مع طبيعته، فالزائر قد يكون من:

**مندوبي المبيعات.**  
 **العملاء.**  
 **الصحفيون.**

**الأصدقاء والأقارب.**  
 **موظفو المنظمة.**  
 **المسؤولون في منظمات أخرى.**

## التقويم

**أجب عن الأسئلة الآتية:**

**١ - ضع علامة (✓) أمام العبارة الصحيحة وعلامة (✗) أمام العبارة غير الصحيحة فيما يأتي:**

- ١ ) يقوم السكرتير بترتيب جدول المواعيد بعد التنسيق مع المدير لكي لا يحصل تعارض في المواعيد. (✓)
- ٢ ) في بعض الأحيان قد يسمح السكرتير بإدخال أحد الزوار لمقابلة المدير دون موعد مسبق. (✓)
- ٣ ) تُعد المقابلات والزيارات من الوسائل المضيعة لوقت وجهد المدير ولا تخدم أهداف المنظمة. (✗)
- ٤ ) عند إلغاء موعد لأحد الزائرين يقوم السكرتير بإبلاغه بإلغاء الموعد عند حضور الزائر للمكتب. (✗)
- ٥ ) لا يوجد مجال لزيادة مدة مقابلة مهما كانت أهمية هذه مقابلة وفائده لها للمنظمة. (✗)

**٢ - اذكر الطرق التي يمكن اتباعها مع الزائرين الذين يحضرون لمقابلة المدير دون موعد مسبق:**

استقبال الزائرين في المنظمة	١
التعامل مع الزائر في مكتب السكرتير	٢
طبيعة الزائرين	٣

**٣ - في حالة كونك السكرتير.. وضح التصرف الذي ستقوم به لمواجهة كل حالة من الحالات الآتية:**

الحالات	
نصرفك حيال ذلك	
مراجعة المواعيد	اتصل شخص وطلب منك تحديد موعد لمقابلة المدير.
دراسة سبب الزيارة	حضر شخص وطلب مقابلة المدير فوراً.
الترحيب به	المدير يدخل ويلقي تحية الصباح ويتجه إلى مكتبه.
الاتصال للاعتذار للمراجعين	المدير يتصل من منزله ويخبرك بأنه لن يحضر اليوم لأسباب خاصة.
الاعتذار بشكل طيب	حضر شخص لا يرغب المدير في مقابلته.



## الوحدة الثانية

### الدرس الرابع: المكتب ومحفوبياته

الوحدة الثانية

السكنية ومكان العمل المكتبي

#### م الموضوعات الدرس:

- الفرق بين المكتب والأعمال المكتبية.
- محتويات المكتب.
- الأثاث المكتبي.
- البيئة المادية للمكتب.

#### الهدف من هذا الدرس هو أن:

- تُفرقَ بين المكتب والأعمال المكتبية.
- تعدد محتويات المكتب.
- تُوضّح أهم الأثاث المكتبي.
- تُبيّن البيئة المادية للمكتب.

## تمهيد

طلبت والدة خالد من خالد أن يذهب ليشتري لها بعض الحاجات الضرورية ولم يكن معه ما يكفي من المال، فاتصل بوالده في الشركة وأخبره عن حاجته إلى بعض المال، فقال له والده: احضر للمكتب لاستلام المبلغ المطلوب.

#### ماذا يقصد والد خالد بكلمة المكتب؟

يقصد والد خالد بكلمة المكتب: المكان الذي يتم فيه إنجاز الأعمال المكتبية

#### ما الأدوات والأجهزة التي تراها عادة في المكتب؟

أدوات الكتابة وأجهزة الحاسب .. آلات النسخ والتصوير .. أدوات وأجهزة الحفظ والفهرسة

#### ما الفرق بين الأثاث الموجود في مكتب للعمل الإداري وبين أثاث غرفة عادية؟

يختلف باحتوائه على أشياء لا توجد في الغرف العادية مثل أجهزة الحفظ والفهرسة وغرفة الاجتماعات وغرف خاصة للعاملين وتجهيزات أخرى لا نراها إلا في الأثاث المكتبي

#### ما الخدمات التي يمكن أن نزود بها غرفة المكتب؛ لنتمكّن من القيام بعملنا بطريقة

مرية؟ 1- الإضاءة 2- النظافة

3- التكييف والتهوية 4- الهدوء

5- تناسب الألوان وترتيب الأثاث والأدوات والأجهزة التي يستخدمها الموظف في المكتب

سنقوم في هذا الدرس بالتعرف على عدد من الموضوعات التي تخص المكتب ومحفوبياته والبيئة التي تخدم العمل المكتبي وتهيئته لراحة العاملين به.

## العرض

### الفرق بين المكتب والأعمال المكتبية

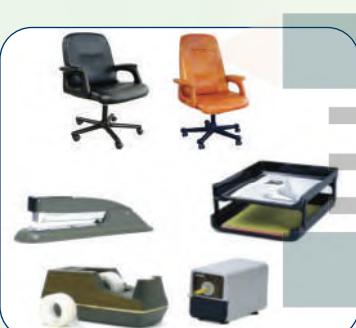
**المكتب** : هو المكان الذي يتم فيه إنجاز الأعمال المكتبية.

**أما الأعمال المكتبية** : التعامل مع البيانات والمعلومات من خلال الأوراق والمستندات والسجلات والبيانات الرقمية.

### محتويات المكتب

يحتوي المكتب على عناصر عدة أهمها ما يأتي :

#### ١. الآلات والأجهزة والأدوات المستخدمة في المكتب:



مثل : أدوات الكتابة وأجهزة الحاسب ، وآلات النسخ والتصوير، وأدوات وأجهزة الحفظ والفهرسة .

#### ٢. الأثاث المكتبي:



ويعطي الأثاث الجيد في المكتب انطباعاً بدئي اهتمام المنظمة بالرائرين ، وكذلك يعطي الموظفين شعوراً بحرص المنظمة على راحتهم ، مما ينعكس على إنتاجية الموظف وراحته النفسية والبدنية .



لا بد من تخصيص غرفة أو قاعة للاحتماءات في أي منظمة ، ويختلف حجم ومكان هذه الغرفة من منظمة لأخرى ، وذلك حسب عدد الموظفين المتوقع اجتماعهم في الوقت نفسه بالمنظمة ، ويتم عادة تخصيص غرفة صغيرة الحجم للاحتماءات لكل إدارة بالمنظمة ، بالإضافة لقاعة أخرى أكبر حجماً في حالة عقد اجتماع عام في المنظمة .

#### ٤. غرف خاصة للعاملين:



يتم عادة تخصيص عدد من الغرف الخاصة ( مكتب مغلق ) للمديرين وكبار الموظفين ، وكذلك لبعض الأعمال التي تحتاج إلى السرية أو التركيز الذهني .

## الأثاث المكتبي

يستعمل أثاث المكتب لفترة طويلة من الزمن، لذلك يجب الاهتمام بتوفير النوعية الجيدة والعملية لتوفير ظروف عمل تشجع العاملين على القيام بمهامهم بالشكل المطلوب، ومن أهم الأثاث المكتبي ما يأتي:

### أولاً: كرسي المكتب:

يُعد كرسي المكتب من أهم العناصر في تجهيزات المكتب، لأن الموظف يزاول أعماله جالساً لمدة طويلة، لذلك يجب العناية عند اختيار كرسي المكتب لتحقيق الغرض منه، وهناك أشكال وألوان للكراسي منها: ذات الظهر المستقيم، والكرسي المتحرك الدائري، والكرسي المائل، والكرسي الخشبي، والكرسي المعدني.



وهنالك أمور يجب مراعاتها عند اختيار الكرسي وهي:

١. ارتفاع الكرسي: حيث يجب أن توفر إمكانية تغيير ارتفاعه حتى يستطيع الموظف وضع قدميه على الأرض دون أي ضغط على الرجل والساقي.
٢. ارتفاع مسند الكرسي: وذلك حتى يوفر الدعم لأسفل الظهر.
٣. الوضع الأفقي لظهر الكرسي: يجب أن تكون عضلات الحوض لاصقة بالطرف الأسفل من ظهر الكرسي وهكذا يكون ثقل الجسم مرتکزاً على عضلات الأرجل.

### ثانياً: مناضد المكتب:

تستخدم طاولة المكتب لإنجاز المعاملات الكتابية على سطحها، ويوضع على سطحها ما يحتاج إليه الموظف في عمله مثل جهاز الحاسوب الآلي أو الآلة الحاسبة والدباسة والأدوات المكتبية الأخرى بالإضافة إلى الأوراق والنماذج الورقية المستخدمة في العمل.



كما يمكن الاستفادة من الأدراج في المنضدة في حفظ الأقلام والمساطر والفهارس وأوراق المراسلات والنماذج والبطاقات.

### ثالثاً: الأدوات والتجهيزات المكتبية الأخرى:

وهي تلك الأدوات التي تساعد الموظف في أداء العمل المكتبي بيسر وسهولة مثل:

-  الأدوات القرطاسية كالأقلام والأوراق والملفات والدبابسة والخرامة.
-  خزانات وأجهزة الحفظ.
-  الحاسب الآلي.

## البيئة المادية للمكتب

إن جميع ما يحيط بالموظف أثناء وجوده في عمله يطلق عليه البيئة المادية للمكتب، ونظرًا لأهمية هذه البيئة وأثرها في أداء الموظف، ومن ثم على سير العمل فقد أجريت الدراسات والأبحاث التي أثبتت زيادة فاعلية الموظفين عند تحسين البيئة المادية للمكتب.

ومن أهم العوامل التي تؤخذ في الحسبان لتحسين البيئة المادية للمكتب:



 الإضاءة.

 النظافة.

 التكييف والتهدية.

 الهدوء.

تناسق الألوان وترتيب الأثاث والآلات والأجهزة التي يستخدمها الموظف في المكتب.

الحلول أون لاين  
hülul.online



## التقويم



أجب عن الأسئلة الآتية:

١- ضع علامة (✓) أمام العبارة الصحيحة وعلامة (✗) أمام العبارة غير الصحيحة فيما يأتي:

- (✗) ١ يُعد تجهيز المكتب بالأثاث الفاخر من مظاهر الترف التي تؤدي لخسارة المنظمة دون فائدة.
- (✓) ٢ قد تحتوي بعض المنظمات على أكثر من غرفة للاجتماعات.
- (✗) ٣ يقصد بالبيئة المادية للمكتب: الأقلام والأوراق وبعض المعدات المكتبية الخفيفة.
- (✗) ٤ تقوم المنظمات عادة بتغيير الأثاث المكتبي كل فترة قصيرة من الزمن.
- (✓) ٥ كلما اهتمت المنظمة بالبيئة المادية للمكتب زادت إنتاجية الموظفين.

٢- وضح المقصود من كل مفهوم مما يأتي:

..... أ المكتب هو: ..... المكان الذي يتم فيه إنجاز الأعمال المكتبية

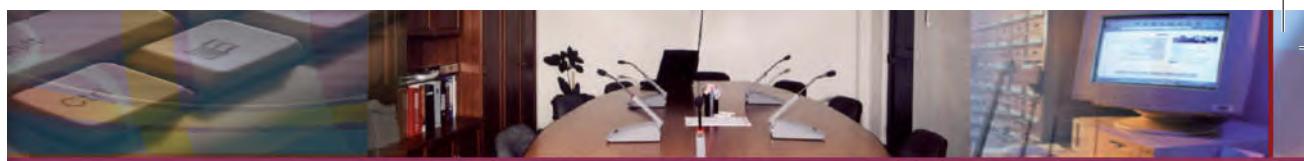
..... ب الأعمال المكتبية هي: ..... الأعمال التي تتم داخل المكاتب الإدارية

٣- اربط كل عبارة في القائمة الأولى بما يناسبها من القائمة الثانية (بوضع الرقم المناسب أمام القائمة الثانية):

يعكس مدى اهتمام المنظمة بالزائرين	2
للأعمال التي تحتاج للسرية	4
أجهزة السخ والتصوير	1
أمور تتعلق بالإضاءة والتكييف والتهوية	5
يختلف حجمها من منظمة لأخرى	3

الآلات المستخدمة في المكتب	١
الأثاث المكتبي	٢
غرفة الاجتماعات	٣
المكاتب المغلقة	٤
البيئة المادية للمكتب	٥





## الوحدة الثانية

### الدرس الخامس: تصنیف الملفات

#### م الموضوعات الدرس:

- تعريف تصنیف الملفات.
- العوامل المؤثرة في تصنیف الملفات.
- طرائق تصنیف الملفات.

#### الهدف من هذا الدرس هو أن:

- تُعرّفَ تصنیف الملفات.
- تعدد العوامل المؤثرة في تصنیف الوثائق والمستندات.
- تُصنیف الملفات وفق طرائق تصنیف الوثائق والمستندات.

## تمهيد

حين تقدمت للتسجيل في مدرستك الثانوية لا بد أن إدارة المدرسة طلبت منك إحضار ملف يحوي مجموعة من الوثائق مثل شهادة الصف الثالث المتوسط، صورة من وثيقة إثبات الشخصية (الهوية الوطنية أو سجل الأسرة) السجل الصحي ... إلخ. عندما تسلم منك مدير المدرسة أو الوكيل الملف قام بوضعه في أحد الأدراج المخصصة للملفات بين مجموعة من الملفات.

**على أي أساس تم ترتيب تلك الملفات داخل الدراج؟**

تم ترتيب تلك الملفات على أساس ترتيب الحروف الأبجدية

**ماذا يمكن أن نطلق على هذه الطريقة في الترتيب؟**

الطريقة الأبجدية

**هل يتم استخدام هذه الطريقة للتنظيم والترتيب في أغراض أخرى؟ اذكرها.**

أحياناً كما في المستشفيات والمدارس والجامعات وبعض المكتبات

سنعرف في هذا الدرس على الطريقة التي يمكن أن نرتّب بها الملفات، والتي تجعلنا نصل للملف الذي نحتاجه بسهولة ويسر وفي أقل وقت ممكن.

\*المعتاد أن الملف يرسل رسمياً من المدرسة المتوسطة إلى المدرسة الثانوية.

## العرض

### تعريف التصنيف



يقصد بالتصنيف تقسيم الوثائق والمستندات إلى مجموعات أساسية تتسم كل مجموعة بخصائص متشابهة، ومن ثم تقسمها إلى مجموعات فرعية، على أن تقع كل مجموعة رئيسة وفرعية تحت مسمى معين.

### العوامل المؤثرة في التصنيف

تتأثر طريقة التصنيف المتبعة في المنظمة بعدة عوامل، هذه العوامل يجب مراعاتها عند اختيار الطريقة المناسبة للتصنيف.

ومن هذه العوامل:

١. فترة الحفظ الازمة للوثائق والمستندات.
٢. نوع الحماية الازمة لحفظ الوثائق والمستندات.
٣. السرعة المطلوبة في الوصول للوثائق والمستندات وإخراجها.
٤. الإدارة والأشخاص الذين يحتاجون الرجوع إلى الوثائق والمستندات.
٥. حجم الوثائق والمستندات التي تعامل بها المنظمة.
٦. طريقة تسمية المستند أو الوثيقة أو وصفه عند الطلب.

### طائق التصنيف

هناك العديد من الطرق لتصنيف الوثائق والمستندات وأهمها ما يأتي:

#### أولاً: الطريقة الأبجدية:

يتم في هذه الطريقة ترتيب الوثائق والمستندات بناءً على ترتيب الحروف الأبجدية، وتستخدم هذه الطريقة في المنظمات التي تعامل مع عدد كبير من الأشخاص؛ حيث يتم ترتيب الوثائق حسب الأسماء.

يمكن استخدام هذه الطريقة في المدارس والمستشفيات والشركات الضخمة.

### ثانياً: الطريقة العددية:

وفي هذه الطريقة يخصص لكل شخص أو موضوع رقم معيناً يشار إليه به . ويتم ترتيب الوثائق حسب هذه الأرقام، ولذلك يلزم إعداد فهرس يمكن عن طريقه معرفة رقم الوثيقة المطلوبة .  
تتميز هذه الطريقة بسهولة إعادة الملفات إلى أماكنها ، والمرونة في إضافة الملفات .

### ثالثاً: الطريقة الأبجدية العددية:

وهي مزيج بين الطريقتين السابقتين ، ويمكن من خلالها تقسيم الوثائق والمستندات على أساس الحروف الأبجدية، ثم ترتيبها رقمياً خلف كل حرف من الحروف الأبجدية .

### رابعاً: الطريقة الموضوعية:

وفي هذه الطريقة يتم تقسيم الوثائق والمستندات حسب الموضوع الذي تحتويه ، ويراعى عند اختيار الموضوع أن يكون قصيراً ومعبراً بدقة .

يتم في هذه الطريقة دراسة الموضوعات التي تحتاجها المنظمة بدقة وعمل فهرس بها .

### خامساً: الطريقة الجغرافية:

وفي هذه الطريقة يتم تقسيم الوثائق والمستندات حسب المناطق الجغرافية ، ثم تقسم كل منطقة إلى عدد من المدن .  
ويكثر استعمال هذه الطريقة في المنظمات التي لها انتشار جغرافي واسع ، وتنتشر فروعها في أكثر من مدينة أو دولة .

### سادساً: الطريقة العشرية:

تقوم هذه الطريقة على أساس استخدام النظام العشري ؛ حيث يتم إضافة أرقام إلى يمين العلامة العشرية تدل كل منها على تقسيم فرعي للموضوع الرئيس ، كما أنه يحدد رقم صحيح لكل موضوع رئيس على أن تدخل الموضوعات الفرعية داخل نطاق الموضوع الواحد أرقاماً عشرية .

تستخدم الطريقة العشرية في تصنيف الكتب في معظم المكتبات في العالم .

### سابعاً: الطريقة التاريخية:

في هذه الطريقة يتم تقسيم الوثائق والمستندات حسب تواريخ ورودها ، بحيث تصنف الوثائق حسب أقدميتها .

## التقويم

**أجب عن الأسئلة الآتية:**

**١ - ضع علامة (✓) أمام العبارة الصحيحة وعلامة (✗) أمام العبارة غير الصحيحة فيما يأتي:**

- ١ (✗) في طريقة التصنيف الأبجدية يتم تقسيم الوثائق حسب الموضوع الذي تحتويه.
- ٢ (✗) المنظمات التي لديها فروع متعددة، يفضل أن تستخدم الطريقة العشرية في التصنيف.
- ٣ (✓) تميز الطريقة العددية في التصنيف بسهولة إعادة الملفات إلى أماكنها.
- ٤ (✗) في الطريقة الجغرافية للتصنيف يسهل الوصول للملفات دون الحاجة إلى معرفة عنوان العميل.
- ٥ (✓) تستخدم الطريقة الأبجدية عادة في المنظمات التي تضم أعداداً كبيرة من العاملين.

**٢ - أورد مثلاً مناسباً لكل طريقة من طرق التصنيف التي درستها.**

**٣ - اربط كل عبارة في القائمة الأولى بما يناسبها من القائمة الثانية (بوضع الرقم المناسب أمام القائمة الثانية):**

تسخدم في تصنيف الكتب	٥
يتم تصنیف الوثائق حسب الأسماء	١
يصعب الوصول للملف بدون معرفة عنوان العميل	٤
سهولة إعادة الملفات إلى أماكنها	٢
تحتاج لدراسة دقيقة عند وضعها	٣

الطريقة الأبجدية	١
الطريقة العددية	٢
الطريقة الموضوعية	٣
الطريقة الجغرافية	٤
الطريقة العشرية	٥



## الوحدة الثانية

### الدرس السادس: فهرسة الملفات

#### م الموضوعات الدرس:

- الفهرسة (تعريفها - أهدافها - أنواعها).
- الحفظ (تعريفه - أهدافه - إجراءاته).
- الاسترجاع (تعريفه - أهدافه - إجراءاته).

#### الهدف من هذا الدرس هو أن:

- تُفرق بين فهرسة الملفات والفهرس.
- تشرح أهداف فهرسة الملفات وأنواعها.
- تُعرف حفظ الملفات واسترجاعها.
- توضح أهداف الحفظ وأهداف استرجاعها.
- توضح إجراءات حفظ الملفات واسترجاعها.

## تمهيد



ذهب ندى إلى مكتبة إحدى الجامعات لاستعارة كتاب في الرياضيات، وبالتحديد عن حساب المثلثات. وجدت ندى أن هناك آلاف الكتب عن الرياضيات، وهذه الكتب - على الرغم من أنها مصنفة حسب تصنيف ديوبي العشري - إلا أنه من الصعب الوصول للموضوع الذي تريده ندى، وسيضيع عليها وقت طويل حتى تتعثر على الكتاب الذي تريده.

فما هي في رأيك الوسيلة المناسبة التي ستتمكن ندى من الوصول للكتاب الذي تبحث عنه بأسرع وقت؟  
الوسيلة المناسبة هي اللجوء لفهرس الترتيب المحفوظ وذلك لتسهيل عملية البحث وتوفير الوقت والجهد في عملية البحث

هل تعرف تصنيف ديوبي؟  
ابحث في مصادر المعلومات المختلفة عن تصنيف ديوبي، واعرض ما توصلت إليه على زملائك في الدرس القادم.

سنتعرف في هذا الدرس على طريقة يمكننا من خلالها الوصول للملفات التي تحتاج إليها بطريقة سهلة وسريعة، وهي طريقة مكملة لعملية التصنيف التي سبق أن درسناها في الدرس الماضي.

## العرض

### تعريف فهرسة الملفات

**فهرسة الملفات هي:**

عملية إعداد قوائم بأسماء وعنوانين الوثائق والمستندات المطلوب حفظها بما يكفل استرجاع أي ملف بأقل جهد وفي أسرع وقت ممكن.

**أما الفهرس فهو:**

النظام الذي يحدد طريقة تصنيف وترتيب الملفات وحفظها وطريقة الوصول إليها.

### أهداف فهرسة الملفات

تحقق فهرسة الملفات عدة أهداف، من أهمها:

- ١ - سهولة توجيه المراسلات والمكاتبات إلى الجهات المعنية.
- ٢ - سرعة الرجوع إلى الوثائق والمستندات التي تشتراك في صفة معينة.
- ٣ - سهولة متابعة تداول الملفات والسجلات بين الإدارات المختلفة.
- ٤ - سهولة تحديد أماكن حفظ الملفات والسجلات.

### أنواع فهرسة الملفات

#### ١. فهرس الصفحات أو فهرس السجل:

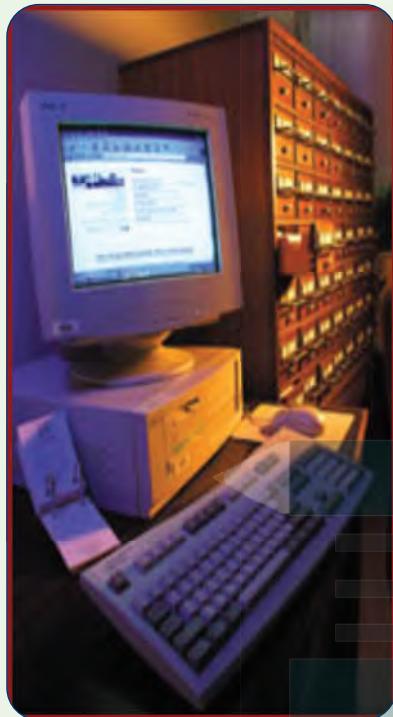
وهو عبارة عن دفتر يُخصّص عدد من صفحاته لكل حرف من الحروف الأبجدية.

#### ٢. فهرس البطاقات:

وهي بطاقة متخصصة تعدد لكل ملف يكتب بها رقم الملف وعنوانه.

#### ٣. الفهرس المنظور:

ويتم فيه وضع بطاقات الفهرس في إطار من المعدن أو البلاستيك يتحرك في درج مخصص.



#### ٤. الفهرس المطبوع:

وهو سجل ثابت يحتوي على أرقام الملفات و موضوعها طبقاً لطريقة التصنيف المتبعة.

#### ٥. فهرس الأوراق السائبة:

ويختلف عن الفهرس المطبوع في أنه يتكون من أوراق سائبة يمكن نزعها وإضافة أوراق جديدة بدلاً عنها.

#### ٦. برامج الفهرسة في الحاسوب الآلي:

حيث يمكن عرض البيانات المطلوبة على شاشة الجهاز وذلك بعد إدخال البيانات وتخزينها في البرنامج الخاص بالفهرسة.

### حفظ الملفات

#### يقصد بالحفظ:

عملية ترتيب الأوراق والوثائق والمستندات في الأوعية الخاصة بها، وذلك بطريقة سليمة تكفل سرعة استرجاعها عند الحاجة.

### أهداف الحفظ

إن عملية الحفظ ليست هدفاً في حد ذاتها، ولكننا نقوم بها لخدمة أغراض المنظمة ولأداء العمل بكفاءة. لذلك تسعى عملية الحفظ لتحقيق الأهداف الآتية:

١. الترتيب الصحيح للوثائق والمستندات والسجلات.
٢. حماية الوثائق والمستندات والسجلات من التلف والضياع والحريق لمواجهة احتياجات المستقبل، أو تطبيقاً للتنظيمات المعمول بها، وذلك باتباع الطرق السليمة في تخزين الوثائق والمستندات والسجلات.
٣. سرعة الرجوع للوثائق والمستندات والسجلات وقت الحاجة إليها بأقل جهد وتكلفة ممكنة.



## إجراءات الحفظ

لتنظيم عملية الحفظ يتطلب الأمر بعض الإجراءات وهي :

### ١. التتحقق من انهاءات المعاملة أو المستندات أو الوثائق:

حيث يلزم الموظف المسؤول التأكد من أن المعاملة قد تم الرد عليها، وأن صاحب الصلاحية المختص قد وجه بحفظ الوثائق والمستندات .

### ٢. تحديد الملفات التي يتم فيها الحفظ:

ويكون ذلك طبقاً لنظام الفهرسة المعمول به وبمعرفة المفهرس بعد الترخيص بالحفظ.

### ٣. إعداد بطاقات الإحالة:

وهي بطاقات تعدد بالوثائق التي تتعلق بأكثر من موضوع أو ملف والتي يلزم حفظها في أكثر من مكان .

### ٤. وضع الوثائق في الملفات الخاصة بها:

حيث يتم ترقيم الوثائق داخل الملف الواحد وتسجيلها في قائمة المحتويات التي تلتصق على الغلاف الداخلي للملف .

## استرجاع الملفات

يقصد بعملية استرجاع الوثائق والملفات :

الحصول عليها من أماكن حفظها لإنجاز عمل إداري معين، ومن ثم إعادةتها إلى مكان حفظها .

## الهدف من الاسترجاع

تهدف عملية استرجاع الأوراق أو الوثائق المحفوظة إلى :

إنجاز عمل إداري معين يتوقف إنجازه على المعلومات والبيانات المتوفرة في المحفوظات المطلوب استرجاعها .



تحديث البيانات الموجودة في الأوراق والوثائق والملفات المحفوظة .



## إجراءات الاسترجاع

عند الحاجة لاسترجاع الأوراق أو الوثائق المحفوظة فإنه يُتبع الإجراءات الآتية :

١. تحديد نوعية المحفوظات المطلوب استرجاعها، وتحديد البيانات والمعلومات المطلوبة منها .

٢. استخراج الوثيقة (المحفوظة) المطلوبة من مكان حفظها .

٣. ضبط عملية الاسترجاع من قبل المسؤول عن المحفوظات في بيان أو سجل يثبت فيه الوثيقة المسترجعة ومكان حفظها واسم المسترجع وتاريخ الاسترجاع ومدته .

٤. إعادة الوثيقة المسترجعة إلى مكان حفظها بعد أخذ البيانات المطلوبة منها .

# التقويم



**أجب عن الأسئلة الآتية:**

**١ - ضع علامة (✓) أمام العبارة الصحيحة وعلامة (✗) أمام العبارة غير الصحيحة فيما يأتي:**

( ✓ ) من أهم أهداف الحفظ حماية الوثائق والسجلات من التلف والضياع.

( ✗ ) في الفهرس المطبوع يمكن إضافة أوراق جديدة للفهرس بسهولة.

( ✗ ) يتم ترقيم الوثائق والسجلات عند القيام بإعداد بطاقة الإحالة لحفظ الملفات.

( ✗ ) فهرس الأوراق السائبة عبارة عن دفتر تخصص الصفحات فيه لكل حرف من الحروف الأبجدية.

( ✓ ) قد يكون أحد أسباب استرجاع الملفات، تحديث بعض المعلومات الموجودة بهذه الملفات.

**٢ - وضح الفرق ما بين مفهومي: حفظ الملفات، واسترجاع الملفات:**

..... حفظ الملفات: ترتيب الأوراق والمستندات، في الأوعية الخاصة بها .....  
 ..... استرجاع الملفات: الحصول عليها من أماكن حفظها لإنجاز عمل ما .....

**٣ - اربط كل عبارة في القائمة الأولى بما يناسبها من القائمة الثانية (بوضع الرقم المناسب أمام القائمة الثانية):**

وضع بطاقات الفهرس في إطار من المعدن	3
تحديث البيانات المحفوظة	4
استخراج الملفات من مكان حفظها لإنجاز عمل إداري	2
ترتيب الملفات بطريقة سليمة	1
إعداد قوائم بأسماء وعناوين الوثائق والمستندات	5

حفظ الملفات	١
استرجاع الملفات	٢
الفهرس المنظور	٣
من أهداف استرجاع الملفات	٤
فهرسة الملفات	٥





## الوحدة الثانية

### الدرس السابع: الاتصال الكتابي (المراسلات)

الوحدة الثانية

السكرتارية ومكانة العمل المكتبي

#### م الموضوعات الدرس:

- مفهوم الاتصال الكتابي .
- أهمية العمل الكتابي .
- تُبيّن أهم الاعتبارات الواجب مراعاتها عند القيام بالأعمال الكتابية .
- تعريف المراسلات .
- أنواع المراسلات .

#### الهدف من هذا الدرس هو أن:

- تحدّد مفهوم الاتصال الكتابي .
- تُوضّح أهمية العمل الكتابي .
- تُبيّن أهم الاعتبارات الواجب مراعاتها عند القيام بالأعمال الكتابية .
- تعرّف المراسلات .
- تعدد أنواع المراسلات .

#### تمهيد

ذهب عبد الله إلى مكتب إدارة الجوازات ليستخرج جواز سفر.

وعند شباك الاستقبال استفسر عبد الله عن الإجراءات التي يakukan بها، فقام موظف الاستقبال بإعطائه نموذجاً وطلب منه تعبئته بعد قراءة التعميم الموضوع في لوحة الإعلانات في الصالة، والذي يشرح تعليمات التقديم، والشروط والأوراق المطلوبة.

بعد أن ملأ عبد الله النموذج قدمه للموظف مع الأوراق المطلوبة، فقام الموظف بتسجيل بعض المعلومات على بطاقة صغيرة الحجم وسلمها لعبد الله وقال له:

خذ مذكرة المراجعة هذه، واحضر غداً لاستلام جواز سفرك بمشيئة الله.

خلال زيارة عبد الله لمكتب الجوازات مرت عليه عدد من وسائل الاتصال المكتوبة والتي ذكر منها:

نموذج - تعميم - مذكرة

ما وسائل الاتصال هذه؟ إنها وسائل الاتصال الكتابي

هل يوجد رسائل اتصال مكتوبة غير هذه المذكورة؟ فواتير البيع والشراء.. الخطابات.. رسائل التهنئة.. بطاقات برقية

ماذا نطلق على وسائل الاتصال المكتوبة؟ نطلق عليها وسائل الاتصال الكتابي

سنقوم في هذا الدرس بتوضيح عدد من وسائل الاتصال المكتوبة والتي يطلق عليها بشكل عام: المراسلات



## مقترنات لزيادة فاعلية الدرس

- إحضار بعض النماذج والاستمرارات المستخدمة في بعض المنظمات العامة أو الخاصة.
- إحضار بعض التعاميم والخطابات التي يمكن الإطلاع عليها ، أو زيارة لأماكن حفظ هذه التعاميم والخطابات في المدرسة والإطلاع على بعضها.
- إحضار بعض النماذج المتعددة المستخدمة في المدرسة.

## العرض

### الاتصال الكتابي

يقوم العمل المكتبي في معظم المنظمات العامة والخاصة على الاتصال الكتابي ، ويُعد العمل الكتابي أحد أهم الأنشطة التي تساعد المنظمة للوصول لأهدافها من خلال عدد من الأعمال التي يتم ممارستها في المنظمات يومياً .

### أهمية العمل الكتابي

تعتمد كثير من المنظمات إلى توثيق العمل الذي تقوم به كتابياً ، على الرغم من الوقت والجهد والمال الذي تبذله في إنجاز هذا العمل ، وذلك لعدد من الأسباب أهمها :

- ١ - حماية حقوق المنظمة ، وحماية حقوق الغير ، حيث تستعمل الوثائق المكتوبة لإثبات الحقوق .  
مثال : تُعد فواتير البيع والشراء مستند إثبات يرجع إليه عند الرغبة في تبديل السلعة أو إرجاعها .
- ٢ - يساعد العمل الكتابي والمتمثل في الخطابات ورسائل التهنئة والدعوات في تنمية التواصل بين المنظمة والجمهور الخارجي ، ويعطي صورة طيبة عن المنظمة .
- ٣ - يساعد الاتصال الكتابي على عرض الأفكار وشرحها بصورة أوفى من الاقتصر على الاتصال الشفهي ، حيث يمكننا في الاتصال الكتابي تضمين الجداول والرسومات البيانية والصور ، مما يساعد على إيضاح الأفكار وسهولة فهمها .

يقصد بالجمهور الخارجي : جميع من له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالمنظمة في البيئة المحيطة بالمنظمة .

قد تفهم الفكرة المعروضة من خلال جدول ، أو صورة ، أو رسم بياني ، بشكل أسهل من أن يقوم شخص بشرحه تلك الفكرة شفهياً .

هل تفضل للاستدلال على مكان تريده الذهاب إليه أن يقوم شخص بوصف المكان شفهياً ، أو أن تكون معك خريطة تبين موقع ذلك المكان ؟



## بعض الاعتبارات الواجب مراعاتها عند القيام بالأعمال الكتابية

### ١ - مراعاة اكتمال أجزاء الرسالة:

اذكر علامات الترقيم التي قمت بدراستها في مقرر الكفايات اللغوية.

وأجزاء الرسالة: البسمة - الجهة المرسلة - الرقم - التاريخ - المرفقات - الموضوع - المرسل إليه وعنوانه - تحية الافتتاح - جسم الرسالة - تحية ختامية - التوقيع - النسخ الإضافية.

### ٢ - مهارة استخدام علامات الترقيم:

حيث إن لعلامات الترقيم دلالات تسهل على القارئ فهم الرسالة المكتوبة.

### ٣ - مهارة تنسيق النواحي الشكلية للرسالة المكتوبة:

تعطي الرسالة المخرجة إخراجاً جيداً أنطباعاً طيباً عن المرسل، كما تساعد على وضوح الرسالة للقارئ، وتحتلي طريقة التنسيق من شخص آخر حسب حس الكاتب وذوقه في اختيار عدد من المعايير، وكذلك مدى حرص المنظمة على هذه النواحي، والتي منها:

نوع ولون وحجم الورق المستخدم في طباعة الرسالة ومغلفها.

تنسيق الكتابة من حيث: أنواع الخطوط المستخدمة - حجم الخط - لون الخط - الحدود والإطارات - ... إلخ.

## تعريف المراسلات

يتمثل العمل الكتابي في المنظمات المختلفة في عدد من المراسلات التي يتم تبادلها ونقلها من مكان لأخر، ومن شخص لأخر، داخل وخارج المنظمة.

### ويقصد بالمراسلات

مجموعة وسائل الاتصال المكتوبة التي تتناول موضوعات ذات اهتمام متبادل بين إدارات المنظمة، أو بين المنظمة والأفراد والهيئات الخارجية.

## أنواع المراسلات

المراسلات التي يتم تبادلها في النشاط التجاري أو في المؤسسات الحكومية تتخذ أشكالاً عدّة منها:

### ١ - الرسائل الخارجية:

وهي المراسلات التي تبادلها المنظمة مع المنظمات الأخرى، سواء كانت محلية أو خارجية أو مع أفراد المجتمع.

**تستخدم المنظمات الخاصة كالفنادق والبنوك والشركات الكبيرة، أنواعاً فاخرة من الورق والمغاريف لتعطي انطباعاً جيداً عنها.**

وتهتم المنظمة بشكل ومظهر هذه الرسائل؛ لأنها تعطي الانطباع الأول للقارئ عن المنظمة، ولذلك يجب أن تحتوي على عدة عناصر مهمة مثل: البسمة - اسم المنظمة - التاريخ - رقم الرسالة - موضوع - الرسالة - المرفقات - المرسل إليه - جسم الرسالة - التوقيع - عنوان المنظمة. مثل: صندوق البريد وأرقام الهواتف والفاكس والبريد الإلكتروني والموقع على الإنترنت.

## ٢- المذكرات الداخلية:

وتستخدم في تبادل المعلومات بين إدارات وأقسام المنظمة فيما بينها. وعادة ما يكتفى بذكر اسم أو وظيفة المرسل إليه والمرسل، وموضوع الرسالة وذلك بكتابة:



ويراعى عند كتابة المذكرة الإيجاز والإقلال من عبارات المجاملة.

## ٣- البطاقة البريدية:

**تستخدم البطاقات البريدية عادة بتعريف العميل بوصول بضاعة جديدة، أو بتغيير هاتف المنظمة، أو موعد مرور مندوب الشركة.**

وهي عبارة عن بطاقة من الورق المقوى، تنقسم إلى قسمين، الأيمن منها يخص المرسل، والأيسر يخص المرسل إليه.

وتشتمل البطاقة البريدية في كتابة الرسائل القصيرة وفي الأغراض التي لا يخشى على سريتها.

وتعمل التعاميم على توحيد إجراءات المعاملات في جميع الإدارات التابعة للمنظمة، وقد تكون على مستوى الجهاز الإداري في الدولة.

**مثال :**



- ◀ صدور تعليم لجميع المدارس يوضح بداية التوقيت الصيفي أو الشتوي .
- ◀ صدور تعليم لجميع العاملين بخصوص تطبيق لائحة جديدة للبدلات والحوافز التشجيعية في المنظمة .

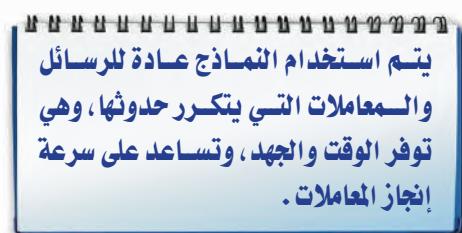
**5 - النماذج:**

وهي وثيقة نمطية تستخدم في جمع ونقل البيانات الخاصة بموضوع معين .

**ومن مميزات النماذج :**

- ١ - تسهيل القيام بإجراءات العمل المكتبي وسرعة تنفيذها .
  - ٢ - الاقتصاد في الوقت ، وذلك لوجود عناوين رئيسة للبيانات التي تحتاج إلى التعبئة .
- كما أنها تستخدم لحفظ البيانات للرجوع إليها عند الحاجة لها ، وقد يعد النموذج من نسخة واحدة فيكون مصدرًا للبيانات ، وقد يعد من عدة نسخ لغرض نقل البيانات إلى جهات أو إدارات أخرى حسب ما تقتضي ظروف العمل .

**مثال**



- ◀ نموذج للإيداع النقدي الموجود في كثير من البنوك .
- ◀ نموذج طلب الحصول على رخصة القيادة .

## التقويم



**أجب عن الأسئلة الآتية:**

**١ - ضع علامة (✓) أمام العبارة الصحيحة وعلامة (✗) أمام العبارة غير الصحيحة فيما يأتي:**

(✓) يتم استخدام النماذج عادة في المعاملات التي يتكرر حدوثها يومياً وبكثرة. 1

(✗) يتم تنسيق النواحي الشكلية في الرسالة بطريقة موحدة ولا يختلف من شخص لشخص آخر. 2

(✓) تعمل التعاميم على توحيد إجراءات المعاملات في جميع إدارات المنظمة. 3

(✗) تهتم المنظمة بشكل ومظهر المذكرة الداخلية، لأنها تعطي انطباعاً أولياً عن المنظمة. 4

(✓) يسهم العمل الكتابي في تنمية التواصل بين المنظمة والجمهور الخارجي. 5

**٢ - هات مثالاً لكل نوع من أنواع المراسلات الآتية:**

مثال	النوع
إرسال رسائل تهنئة لأي مناسبة اجتماعية للمنظمات الأخرى، أو بالأفراد	الرسائل الخارجية
توجيهات للموظفين يضبورون الإلتزام بأوقات العمل.....	المذكرات الداخلية
إيصال تهنئة لأحد العاملين، بمناسبة نجاح ابنائه أو رزق بمولود ..	البطاقة البريدية
تعليم تطبيق لائحة جديدة للموظفين.....	التعاميم
نموذج طلب توظيف.....	النماذج

**٣ - اربط كل عبارة في القائمة الأولى بما يناسبها من القائمة الثانية (بوضع الرقم المناسب أمام القائمة الثانية):**

تعطي انطباعاً أولياً عن المنظمة	2
وثيقة نمطية تسهل من إجراءات العمل	5
استخدام علامات الترقيم	1
توحيد إجراءات المعاملات	4
تساعد على فهم الأفكار المنقولة كتابياً	3

من مهارات العمل الكتابي	١
الرسائل الخارجية	٢
المداول والرسوم البيانية والصور	٣
التعاميم	٤
النماذج	٥

١١٢



## الوحدة الثانية

### الدرس الثامن: البريد الوارد وال الصادر

الوحدة الثانية

السكرتارية ومحكمة العمل المكتبية

#### م الموضوعات الدرس:

- أهمية البريد للمنظمة.
- إجراءات البريد الوارد.
- إجراءات البريد الصادر.

#### الهدف من هذا الدرس هو أن:

- تُبيّن أهمية البريد للمنظمة.
- تُشرح إجراءات البريد الوارد.
- تطبق إجراءات البريد الصادر عملياً بشكل سليم.

### تمهيد

قام مدير الإنتاج في الشركة بالتحدث إلى سكرتيره - الذي كان منهماً في مكتبه وأمامه مجموعة من الخطابات التي كان يقوم بوضعها في مظاريف - فقال له :

هل جهزت الخطابات التي سنرسلها إلى شركة صيانة الآلات يا أحمد؟

أجاب السكرتير: انتهت الآن، وسأقوم بإذلالها لقسم البريد حتى يقوموا بإرسالها.

المدير: وهل وصلت العروض من الشركات التي تقدمت في مناقصة تجديد الآلات في المصنع؟

السكرتير: لقد اتصلت على قسم البريد الوارد في الشركة، وأخبروني بأن موظف البريد في القسم قد ذهب في الصباح لجلب البريد من مكتب البريد.

من خلال الحوار السابق نجد أن السكرتير كان يقوم بتجهيز بعض الخطابات لإرسالها.

**هل سيقوم السكرتير بإرسال تلك الخطابات لمكتب البريد بنفسه؟**



**من أين سيستلم مظاريف عروض الشركات المتقدمة لمناقصة تجديد الآلات؟**



**ماذا كان يقصد السكرتير بقسم البريد؟**



**ما المهام التي يقوم بها قسم البريد في المنظمة؟**



1- لا.. سيرسل الخطابات لمكتب البريد بواسطة موظف البريد في القسم.

2- سيسنتمها من قسم البريد الوارد بواسطة موظف البريد في القسم.

3- يقصد بذلك القسم المعنى بإرسال البريد واستلامه من وإلى المنظمة.

4- استقبال البريد الوارد وتوزيعه على الأقسام المختصة وأيضاً جمع البريد الصادر من الأقسام المختلفة وإرساله لذويه.



## مقترنات لزيادة فاعلية الدرس.

الاطلاع على سجل الوارد وسجل الصادر الخاص ببريد المدرسة، مع ملاحظة حقول المعلومات التي يتم تسجيلها في هذا الدفتر (اختلاف بعض الحقول عن الحقول التي تمت دراستها راجع إلى أن كل منظمة تضع في السجل الحقول التي تحتوي على أهم المعلومات التي تحتاجها).

زيارة قسم السكرتارية بالمدرسة والاطلاع على إجراءات البريد المتبعه.

## العرض

### أهمية البريد للمنظمة

تُعد حركة المراسلات في المنظمة -داخليًّا وخارجياً- العمود الفقري في الأنشطة المكتبية، لذلك تلقى أعمال البريد أهمية من قبل الإدارة لما لها من أثر فعال على كفاءة الأداء، وتحقيق أهداف المنظمة.

وترجع هذه الأهمية إلى الاعتبارات الآتية:

- ١ - يُعدُّ قسم البريد نقطة الاتصال المهمة التي تربط المنظمة بالمنظمات الأخرى وجمهور المعاملين معها، ولذلك فخدمة البريد الجيد تعمل على تنمية العلاقات الطيبة في المجتمع.
- ٢ - تعمل الخدمات البريدية الناجحة على مساندة الأنشطة المكتبية الأخرى، مثل إعداد المراسلات وسرعة عمليات الحفظ وإنها العماملات داخل المنظمة وخارجها.
- ٣ - في المنظمات التي تمارس نشاطها عن طريق البريد تُعدُّ المراسلات وحركتها مهمة لها، ويكون البريد في هذه الحالة هو المعيار الحقيقي الذي يبيّن مدى نجاح المنظمة في أداء عملها بطريقة جيدة.

### إجراءات البريد الوارد

ابحث في مصادر المعلومات عن الآلات والمعدات التي تستخدم في تسهيل إجراءات البريد.

تبدأ أعمال المنظمة من البريد الذي يرد إليها، ويُعدُّ الأساس الذي تمارس عليه باقي الأعمال المكتبية، ولتحقيق الكفاءة في معالجة البريد الوارد يجب القيام بعدد من الإجراءات، ولا بد من توافر الإمكانيات والمعدات اللازمة لمعالجة البريد الوارد، وتتمثل إجراءات البريد الوارد في الخطوات الآتية:



## أولاً: تجميع البريد واستلامه:

يتم جمع البريد الوارد للمنظمة من صندوق البريد الخاص بالمنظمة ويتولى مندوب المنظمة عملية استلامه. كما أن بعض البريد الوارد يرد إلى المنظمة مباشرة، مثل البريد السريع والبرقيات والفاكس، ويجب أن يحدد شخص بقسم البريد الوارد يكون مسؤولاً عن استقبال واستلام هذه المكاتب.

## ثانياً: فتح البريد وفض محتوياته وفحصها:

بعد وصول البريد للمنظمة يقوم أحد العاملين بفتح البريد تحت إشراف رئيس القسم، ويكون ذلك في الفترة الصباحية، بعد فتح المطاريف يتم فض محتوياتها والتأكد من أن المطاريف فارغة قبل التخلص منها (البريد الشخصي والسريري يتم إرساله إلى الشخص أو الإدارة المعنية دون فتح)، بعد ذلك يتم فحص مضمون كل رسالة لتحديد الغرض منها، حتى تسهل عملية توزيعها، وفي حال وجود مرفقات أو شيكات أو حوالات، يجب التأكد من مطابقتها بما هو وارد في مضمون الرسالة.

## ثالثاً: ختم البريد:

يجب ختم كل رسالة بخاتم بريدي يوضح تاريخ وموعد ورودها، والجهة المرسلة إليها الرسالة، مع إعطائها رقمًا متسلسلاً، وبعض المعلومات المهمة لكل منظمة.

## رابعاً: فرز البريد وفهرسته:

في هذه الخطوة يقوم العاملون بفرز البريد لتحديد الإٍدارة المختصة، ثم يتم وضع المراسلات في الأماكن المخصصة لكل إٍدارة، وبعد عملية الفرز يتم تحديد رقم الملف الخاص بالمكتبة من واقع فهارس محددة، ثم يكتب رقم الملف في الخانة المبينة بخاتم الوارد.

## خامساً: القيد في دفتر البريد الوارد:

يخصص في الغالب دفترًا يطلق عليه "دفتر البريد الوارد" ليكون سجلاً بكلفة المراسلات الواردة يتضمن المعلومات الخاصة بالرسالة ومرسلها، وكثير من المنظمات الآن تستخدم برامج حاسوبية للاتصالات الإٍدارية تضبط حركة البريد الوارد وال الصادر.

وأهم المعلومات التي تدون في هذا السجل تظهر في الحقول الآتية:

رقم الوارد	التاريخ	الجهة المرسلة	الموضوع	المرفقات	الجهة المختصة



## سادساً: توزيع البريد الوارد:

يتم في هذه الخطوة إرفاق المكاتب بالملف الخاص بها - بعد إحضاره من غرفة الحفظ إذا كان البريد مركزيًّا - ثم يوزع المكاتب على الإدارات المختصة باستخدام المراسلين، وتستعين المنظمات الكبيرة ببعض الوسائل الآلية في توزيع المكاتب مثل أنابيب الأوراق بعد وضع المكاتب في أسطوانات خاصة من البلاستيك.

## سابعاً: متابعة البريد الوارد:

تسعى المنظمة التي تحرص على سمعتها إلى التأكد من أن المكاتب التي ترد إليها قد تمت معالجتها والرد عليها بسرعة.

وتتولى متابعة البريد الوارد للإدارة المختصة ويقوم رئيسها ببحث العاملين على سرعة الرد على المكاتب من خلال مذكرة استعجال.

إجراءات البريد الصادر

لمراسلات المنظمة الصادرة عدة خطوات قبل إرسالها إلى جهات خارجية، من أهمها: إعدادها وصياغتها، ومن ثم نسخها وتوقيعها من قبل المسؤول، وترقيمها وتجهيز الملفات إن وجدت، أما إجراءات تصدیر البريد وتوزيعه فهي على النحو الآتي:

## **أولاً: تجميع البريد والراسلات الصادرة:**

في هذه الخطوة يتم جمع البريد والمراسلات من الإدارات والأقسام في المنظمة خلال فترة زمنية محددة، ويتوالى المراسلون عملية التجميع.

ثانياً: مراجعة المراسلات:

يقوم المسؤول في قسم البريد الصادر بمراجعة المراسلات من الناحية الشكلية، والتأكد من أنها تحمل توقيع المسؤول، ومن وجود المrfقات الخاصة بها - إن وجدت -.

### **ثالثاً: تحهيز المظاريف:**

يقوم العاملون في مكتب البريد الصادر بإعداد المظاريف للإرسالات طبقاً للعنوان المبين على كل رسالة.



#### رابعاً: فرز البريد الصادر:

في هذه الخطوة يتم فرز البريد الصادر تبعاً للجهات المصدر إليها، وفي هذه الخطوة يتم فصل الصور عن الأصل لأغراض الحفظ.

#### خامساً: القيد في دفتر البريد الصادر:

يخصص في الغالب دفتر يطلق عليه "دفتر البريد الصادر" ليكون سجلاً بكلفة المراسلات الصادرة يتضمن المعلومات الخاصة بالرسالة ومرسلها والجهة أو الشخص المرسل إليه.

ما هي المعلومات التي تتوقع أن يتضمنها دفتر البريد الصادر؟ 

#### سادساً: تغليف المظاريف:

يتم طي الخطابات ووضعها في المظاريف الخاصة بها، وقد يتم ذلك يدوياً أو باستخدام أجهزة خاصة لطي الخطابات (حسب حجم البريد الصادر).

#### سابعاً: لصق الطوابع:

وفي هذه الخطوة يتم وضع الطوابع البريدية على المظاريف.  
وقد يستعين الموظف بآلة تحديد رسوم البريد لهذا الغرض.

(في حالة شركات بيع السلع عن طريق البريد تحدد تكلفة مصاريف النقل لإضافتها لسعر السلعة).

#### ثامناً: توزيع البريد وتسليمه:

يتم تسليم البريد الخارجي إلى مكتب البريد في المدينة.  
أما البريد المرسل إلى جهات داخل المدينة فعادة ما يتم تسليمه عن طريق سجل تسليم المعاملات بواسطة المراسلين.  
في حالة إرسال ملف طالب تم انتقاله من مدينة الرياض إلى مدينة جدة،،،

هل سيتم إرسال الملف عن طريق مكتب البريد؟ أم عن طريق سجل تسليم المعاملات؟ 

## التقويم

**أجب عن الأسئلة الآتية:**

**١ - ضع علامة (✓) أمام العبارة الصحيحة وعلامة (✗) أمام العبارة غير الصحيحة فيما يأتي:**

(✓) ١ المراسلات التي تخرج من المنظمة يتم تسجيل معلوماتها في دفتر البريد الصادر.

(✗) ٢ يقوم العاملون في قسم البريد بفتح جميع البريد الوارد، بما في ذلك البريد الشخصي والسريري.

(✗) ٣ من إجراءات البريد الوارد قيام أحد العاملين بمراجعة المراسلات من الناحية الشكلية.

(✗) ٤ يفضل عدم وضوح المراسلات الصادرة، حتى لا ينشأ عن ذلك التزام تجاه المنظمة.

(✓) ٥ الهدف من فرز البريد الصادر، تحديد الجهات المصدرة إليها هذه المراسلات.

**٢ - حدد نوع البريد والإجراء المناسب لكل حالة من الحالات الآتية:**

إجراء البريد المناسب للحالة	نوع البريد	الحالة
	<input type="checkbox"/> بريد وارد <input checked="" type="checkbox"/> بريد صادر	التأكد من أن المظاريف فارغة قبل التخلص منها
	<input checked="" type="checkbox"/> بريد وارد <input type="checkbox"/> بريد صادر	إدخال المراسلات في المظاريف
	<input checked="" type="checkbox"/> بريد وارد <input type="checkbox"/> بريد صادر	تسليم المراسلات بواسطة المراسلين داخل المدينة
	<input type="checkbox"/> بريد وارد <input checked="" type="checkbox"/> بريد صادر	تاريخ وموعد ورود المراسلات
	<input type="checkbox"/> بريد وارد <input checked="" type="checkbox"/> بريد صادر	تحديد الرسوم لكل مظروف

**٣ - اربط كل عبارة في القائمة الأولى بما يناسبها من القائمة الثانية (بوضع الرقم المناسب أمام القائمة الثانية):**

٣	١ توزيع البريد الوارد
٤	٢ مراجعة المراسلات
١	٣ متابعة البريد الوارد
٥	٤ ختم البريد
٢	٥ فرز البريد وفهرسته



## الوحدة الثانية

### الدرس التاسع: معالجة المكالمات الهاتفية

الوحدة الثانية

السكرتارية ومكانة العمل المكتبي

#### م الموضوعات الدرس:

- القواعد الأساسية لإجراء المكالمة الهاتفية.
- القواعد الأساسية للرد على المكالمة الهاتفية.
- ◀ - أهم أنواع أدلة الهاتف.
- تدوين المكالمات الهاتفية.
- تحويل وإنهاء المكالمات الهاتفية.

#### الهدف من هذا الدرس هو أن:

- تحدد القواعد الأساسية لإجراء المكالمة الهاتفية.
- تطبق مهارة الرد على المكالمة الهاتفية بشكل سليم.
- تُبين أهم أنواع أدلة الهاتف.
- تدون المكالمات الهاتفية باستخدام نموذج مذكرة هاتف.
- توضح كيفية تحويل وإنهاء المكالمات الهاتفية.

#### تمهيد

سؤال منصور زميله خالد الذي يعمل سكرتيراً لأحد المديرين بإحدى الشركات التجارية:  
ما الأعمال التي قمت بها هذا اليوم في عملك يا خالد؟

أجاب خالد: لقد كان يومي حافلاً بالأعمال الشيقة والمنوعة، ومن هذه الأعمال:

- ◀ كتابة بعض الخطابات الموجهة لبعض عملاء الشركة.
- ◀ الاتصال على مجموعة من العملاء بخصوص تغيير موعد مرور مندوبى المبيعات.
- ◀ تحويل بعض المكالمات المهمة للمدير.
- ◀ استقبال بعض المراجعين لمكتب المدير.
- ◀ الاتصال بإحدى الشركات خارج البلاد لرغبة المدير في التحدث مع أحد مسؤوليها.
- ◀ الرد على عدد من المكالمات الهاتفية أثناء غياب المدير خارج المكتب.

#### ما العمل الذي أخذ معظم وقت خالد في العمل؟

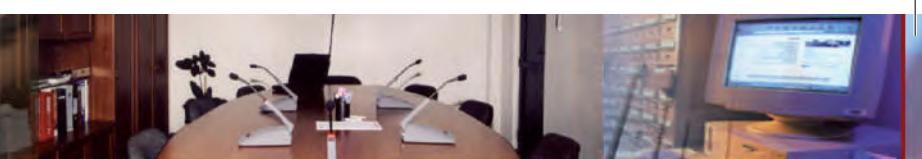
- العمل الكتابي     الاتصالات الهاتفية

#### ما طبيعة الاتصالات الهاتفية التي قام بها خالد؟ اتصالات هاتفية صادرة وواردة

#### هل القيام بإجراء المكالمات الهاتفية، واستقبالها يحاج إلى مهارات يجب أن يتلقنها السكريتير؟

نعم يحتاج إلى مهارات تمكنه من التواصل مع المراجعين والعملاء والصبر على مشاكلهم واستفساراتهم حتى لو

كانت ملحة، واللباقة في الحديث، والاستماع الجيد.



## العرض

### إجراء المكالمات الهاتفية

كثيراً ما يحتاج السكرتير إلى إجراء اتصالات هاتفية، وقد تكون هذه المكالمات داخلية أو خارجية، حتى تكون المكالمة فعالة وتحقق أهدافها يجب مراعاة ما يأتي:

- ◀ تحديد الهدف من المكالمة ومعرفة المعلومات المطلوبة، ويفضل تجهيز ورقة وقلم لتدوين ذلك.
- ◀ التأكد من رقم الهاتف ومعرفة الجهة التي يتم الاتصال بها ومعرفة اسم المتلقى أو منصبه.
- ◀ الانتظار بعد إجراء الاتصال لنهاية الرنين، ولا تقطع الاتصال بعد رنتين أو ثلاث رنات.
- ◀ في حال الرد عَرَفْ بنفسك وبنظمتك.
- ◀ إذا كانت المكالمة دولية يجب عليك معرفة أوقات العمل، ومراعاة فارق التوقيت في بلد المتصل به.

### الرد على المكالمات الهاتفية

إن الدور الذي يؤديه السكرتير في التعامل مع الاتصالات الواردة للمنظمة له أثر كبير في كفاءتها ومستوى الخدمات التي تؤديها، لذلك فالسكرتير الجيد هو الذي يعالج استقبال المكالمات الهاتفية بصورة صحيحة.

وحتى يستطيع السكرتير إدارة المكالمات الهاتفية بمثالية وفاعلية يجب عليه مراعاة القواعد الآتية:

- ◀ الإجابة المباشرة على المكالمة عند سماعه لجرس الهاتف.
- ◀ التعريف بنفسه وبالمنظمة.
- ◀ الابتعاد عن التحايا المبالغ فيها.
- ◀ الإصغاء للمتحدث بشكل جيد.
- ◀ إعطاء المعلومات المطلوبة بكل لطف.
- ◀ إمساك سماعة الهاتف باليد اليسرى والكتابة باليد اليمنى أو العكس في حالة الكتابة باليد اليسرى.
- ◀ معرفة أماكن وجود المدير لتحويل المكالمات المهمة له.
- ◀ تسجيل الرسائل الهاتفية الواردة أثناء غياب المدير.
- ◀ عدم ترك المتصل على الانتظار لمدة طويلة.
- ◀ عدم إعطاء المتصل معلومات سرية عن المنظمة.





## أدلة الهاتف

ليقوم السكرتير بإجراء المكالمات الهاتفية بسرعة وفاعلية، لا بد من توافر عدد من الأدلة الهاتفية وذلك لتسهيل عملية البحث عن الأشخاص أو المنظمات المرغوب الاتصال بهم ومن أهم الأدلة التي ينبغي توافرها ما يأتي :

### ١ - دليل الهاتف الخاص:



وهو الدليل الذي يسجل فيه السكرتير الأرقام التي يتم الاتصال بها بشكل مستمر، ويحتوي دليل الهاتف الخاص على أرقام تخص العمل وأرقام شخصية للمدير. دليل الهاتف الخاص يمكن أن يكون ورقي، ويمكن أن يكون باستخدام برامج حاسوبية خاصة بدليل الهاتف، حيث يستخدم البرنامج الحاسوبي في تسجيل أرقام الهواتف، كما يمكن إجراء الاتصال عن طريق برنامج الدليل الحاسوبي، ويمكن أن تسجل في برنامج دليل الهاتف الحاسوبي معلومات إضافية مثل صندوق البريد والبريد الإلكتروني ورقم الفاكس وغيرها من المعلومات.

### ٢ - دليل هاتف المنظمة:



تصدر المنظمات - خصوصاً المنظمات الكبيرة - دليلاً يحوي هواتف إدارات وأقسام وفروع المنظمة، كما يحوي أرقام موظفي المنظمة في الإدارات والأقسام المختلفة، حيث يحوي التحويلة الداخلية للموظف والرقم المباشر، كما يمكن أن يحوي معلومات إضافية.

## تدوين المكالمات الهاتفية

عندما يتصل من يرغب في مكالمة المدير، ويكون ذلك أثناء وجود المدير خارج مكتبه، أو في حالة عدم رغبة المدير في مكالمة المتصل، أو لانشغال المدير باجتماع أو عمل معين، في هذه الحالة يفترض على السكرتير أن يسأل المتصل إن كان يرغب في الاتصال لاحقاً، أو إن كان يريد إبلاغ المدير رسالة ما.

فإن رغب المتصل في إبلاغ رسالة للمدير، فعلى السكرتير استخدام نموذج مذكرة هاتف، والتي تكون معدة لهذا الغرض.

ويجب التأكد من كاملاً البيانات المدونة في مذكرة الهاتف وتسليمها للمدير عند وصوله؛ للتعامل معها بالشكل المناسب.

## تحويل المكالمات الهاتفية

عند تلقي السكرتير اتصالات هاتفية يرغب متصلوها محادثة المدير؛ فإنه يجب على السكرتير قبل تحويل المكالمة إلى المدير مراعاة الآتي :

- ١- التأكد من وجود المدير في المكتب أو خارجه .
- ٢- التأكد من أن المدير غير مشغول .
- ٣- إبلاغ المدير بالمتصل لكي يحدد إن كان يرغب في تلقي المكالمة أو تأجيلها أو إلغائها .
- ٤- عدم تحويل المكالمة إذا كان المدير في اجتماع ، بل يكتب السكرتير مذكرة صغيرة عن المكالمة للمدير ، وسيحدد المدير إما تحويل المكالمة أو غير ذلك .
- ٥- في المكالمات التي يمكن أن يجيب عليها أحد الموظفين بدلاً من المدير ؛ فإن السكرتير يحول المكالمة إلى الموظف المختص .

## إنهاء المكالمات الهاتفية

إن ختام المكالمة الهاتفية له أثر في المتلقى ، حيث إنه يمثل الإجراء الأخير من المكالمة الهاتفية ، لذلك احرص على طرح العبارات الجميلة وتقديم مزيد من الاحترام والتقدير للمتصل ، ولا تكون المبادر بغلق الخط ما أمكن .



## التقويم



**أجب عن الأسئلة الآتية:**

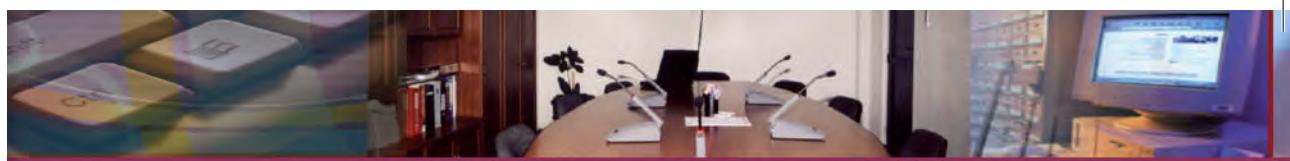
**١ - ضع علامة (✓) أمام العبارة الصحيحة وعلامة (✗) أمام العبارة غير الصحيحة فيما يأتي:**

- (✗) عندما يتصل أحد الأشخاص ويرغب في محادثة المدير يجب تحويل المكالمة للمدير مباشرة. (١)
- (✓) دليل الهاتف الخاص يحتوي على أرقام مهمة للمنظمة، ويتم الاتصال بها بشكل مستمر. (٢)
- (✗) من الواجب على السكرتير إعطاء المتصل جميع المعلومات التي يطلبها عن المنظمة. (٣)
- (✓) لابد أن يراعي السكرتير عند الاتصالات الدولية مراعاة فارق التوقيت. (٤)
- (✗) يجب على السكرتير سرعة إغلاق خط الهاتف بمجرد الانتهاء من تقديم الخدمة للمتصل. (٥)

**٢ - وضح الخطأ الذي وقع فيه السكرتير لكل حالة من الحالات الآتية:**

الخطأ الذي وقع فيه السكرتير	الحالة
..... ..... <b>عدم الإجابة السريعة للهاتف</b>	الهاتف يرن والسكرتير منهمل في الكتابة.
..... ..... <b>لابد من التعرف أولاً على هوية المتصل</b>	السكرتير لا يبادر بالتعريف بنفسه للمتصل.
..... ..... <b>لم يصغي للمتحدث بشكل جيد</b>	السكرتير يقاطع المتصل لشرح وجهة نظره.
..... ..... <b>. يجب عليه أن يمسك الهاتف باليد اليمنى.. وأن يكتب باليمين أو العكسي إذا كانت أعتبر..</b>	السكرتير يطلب من أحد المجاوري له تدوين بيانات أحد المتصلين لأنشغال كلتا يديه.
..... ..... <b>لم يتتأكد من مكان تواجد المدير. وعليه معرفة مكان تواجد المدير</b>	المتصل يطلب المدير، فيخبره السكرتير بأن المدير غير موجود، ولا يعلم أين هو.
..... ..... <b>إفشاء معلومات سرية للمتصل</b>	السكرتير يبلغ المتصل بأن المنظمة سوف تطرح مناقصة في السوق قريباً، والمناقصة لم يتم الإعلان عنها رسمياً.





## الوحدة الثانية

### الدرس العاشر: البريد الإلكتروني

#### م الموضوعات الدرس:

- تعريف البريد الإلكتروني.
- مكونات عنوان البريد الإلكتروني.
- ◀ - أهم مميزات البريد الإلكتروني.
- متطلبات استخدام البريد الإلكتروني.
- البريد الإلكتروني ودوره في خدمة العمل المكتبي.

#### الهدف من هذا الدرس هو أن:

- تعرّف البريد الإلكتروني.
- تُعدّد مكونات البريد الإلكتروني.
- توضح أهم مميزات البريد الإلكتروني لمستخدميه.
- تذكر متطلبات استخدام البريد الإلكتروني.
- تبيّن دور البريد الإلكتروني في خدمة العمل المكتبي.

## تمهيد

اتصل ماجد بزميله مهند الذي كان يعمل سكرتيراً في إحدى شركات التسويق، ودار بينهما الحديث الآتي :

ماجد : لماذا لم تأت حتى الآن يا مهند، بقي على موعدنا المتفق عليه نصف ساعة .

مهند : لا تخاف ، سأكون -إن شاء الله - عندك في الموعد المحدد ، ولكن سأقوم قبلها بإرسال رسالة لعملائنا في الشركة وأخرج حالاً .

تعجب ماجد ثم قال : ماذا تقول !!! سترسل رسالة لجميع العملاء وتقول ستأتيي حالاً؟

مهند : إنها رسالة بالبريد الإلكتروني .

ماجد : لا بأس ، حسبت أنها رسالة عادية .

#### لماذا تعجب ماجد ؟



لأنه اعتقاد أنها رسائل عادية تحتاج لوقت طويل في إرسالها



**مارد فعل ماجد عندما عرف أن الرسالة الإلكترونية؟**

عندما عرف أنها رسالة الكترونية زالت الدهشة من عليه لأن الرسائل الإلكترونية لا تحتاج لوقت طويل



**ما الفرق بين الرسالة العادية؟ والرسالة الإلكترونية؟**



الرسالة العادية تستغرق وقتاً أكبر بكثير من الرسالة الإلكترونية.

تكلفة الرسالة العادية أكثر من الإلكترونية.

سهولة استرجاع الرسالة الإلكترونية على عكس الرسالة العادية.

## العرض

### تعريف البريد الإلكتروني

على الرغم من أن البريد التقليدي مازال له استخداماته العديدة في المنظمات العامة والخاصة، إلا أن التقدم التكنولوجي السريع الذي شهدته العالم خلال السنوات الأخيرة جعل تقنية المعلومات والاتصالات تنتشر وبشكل سريع في معظم المجالات وعلى جميع الأصعدة، وقد سارعت معظم المنظمات في إدخال هذه التقنية في عملها المكتبي للاستفادة منها في سرعة وتسهيل إرسال واستقبال البيانات والمعلومات وذلك عن طريق استخدام البريد الإلكتروني.



#### ويمكن تعريف البريد الإلكتروني:

هو خدمة إرسال واستقبال البيانات والمعلومات بين طرفين أو أكثر بشكل آلي عبر الإنترنت.

### مكونات البريد الإلكتروني

يتكون عنوان البريد الإلكتروني من ثلاثة أجزاء وهي:

١. اسم صاحب البريد الإلكتروني.
٢. علامة الدلالة على البريد الإلكتروني وهي علامة @.
٣. اسم المزود بالخدمة.

مثال ذلك : ?????@?????.com

اسم صاحب البريد الإلكتروني	علامة البريد الإلكتروني	اسم المزود بالخدمة
???????	@	??????.com

### مميزات البريد الإلكتروني

لعل تقنية البريد الإلكتروني وفرت عدة ميزات لمستخدميها وأهمها ما يأتي :

- يمكن للمستقبل أن يقرأ الرسالة في أي وقت يدخل فيه على بريده، وسواء كان الشخص المراد الاتصال به متصلًا بشبكة الإنترنت (في وقت إرسال الرسالة) أم غير متصل، فإن الرسالة البريدية سوف تصله.
- لا ضرورة لمراقبة فروق الزمان والمكان عند إرسال الرسائل.

قليل التكلفة: إن تكلفة إرسال رسالة إلكترونية، لا تزيد عن تكلفة الاتصال بمزود الخدمة.

السرعة: حيث يستغرق وصول الرسالة عدة ثوانٍ أو دقائق، على حسب الضغط في شبكة الإنترنت لحظة إرسال الرسالة.

تعدد الإرسال: حيث يمكن إرسال نفس الرسالة الواحدة في الوقت نفسه إلى العديد من الجهات.

إمكانية الوصول للبريد في أي زمان وأي مكان إذا توافرت خدمه الاتصال بالإنترنت.

## متطلبات استخدام البريد الإلكتروني

هناك متطلبات لا بد من توافرها لإمكانية الدخول على شبكة الإنترنت واستخدام البريد الإلكتروني، ولكن مع تسارع تطور التقنية الحديثة والتقدم التقني فإن هذه المتطلبات ليست ثابتة، ولكن من أهم متطلبات استخدام البريد الإلكتروني:

١ - جهاز حاسب آلي يحتوي على أحد تطبيقات تصفح شبكة الإنترنت (أصبح الآن بالإمكان استخدام أجهزة الهاتف المحمولة كبدائل لجهاز الحاسوب).

٢ - خط هاتفي أو مزود لخدمة الاتصال (يتم أحياناً استخدام الأقمار الصناعية).

٣ - الاشتراك في أحد الواقع المقدمة لخدمة البريد الإلكتروني (هناك موقع تقدم الخدمة مجاناً أو برسوم).

لماذا تقدم بعض الواقع هذه الخدمة مجاناً؟

يجب ملاحظة أن هذه المتطلبات قد تتغير بسبب التقدم السريع  
في تقنية الاتصالات والتي تتطور من يوم لأخر.

## البريد الإلكتروني ودوره في خدمة العمل المكتبي

يقدم البريد الإلكتروني خدمات كبيرة يمكن الاستفادة منها في العمل المكتبي، ويظهر ذلك من خلال مميزات البريد الإلكتروني التي تقدم ذكرها.



ويُكَنْ توضيحاً هذه الخدمات من خلال ما يأتي :

يمكن البريد الإلكتروني المدير أو المسؤول من متابعة العمل - حتى لو كان خارج المكتب من البيت، أو أي مكان آخر يكون المسئول موجوداً فيه وتتوفر فيه إمكانيات الاتصال بالإنترنت.

يمكن من خلال الخدمات التي يقدمها مزود خدمة البريد الإلكتروني تبادل ونقل الملفات ما بين الأشخاص الموجودين على بعد آلاف الكيلومترات خلال وقت قصير جداً، مما يسهل عمل الشركات التي لها نشاط في أكثر من منطقة جغرافية حول العالم.

يمكن من خلال موقع مزود الخدمة عمل دفتر للعناوين، نستطيع من خلاله اختصار الوقت في اختيار المرسل إليهم بمجرد وضع إشارة أمام الأسماء المختارة من دفتر العناوين، أو عمل مجموعات بريدية يمكن من خلالها إرسال الرسالة لجميع أعضاء المجموعة بمجرد اختيار اسم المجموعة.

نستطيع إنشاء العديد من المجلدات لتصنيف الرسائل والتي تساعدننا في حفظ وترتيب هذه الرسائل، مما يسهل علينا حفظ مجموعة كبيرة من الرسائل دون ظهورها في صندوق الوارد.

اذكر بعض الميزات الأخرى التي يمكن أن تستفيد بها من البريد الإلكتروني في خدمة العمل المكتبي. 



الحلول على الانترنت  
hüyük online



## التقويم



أجب عن الأسئلة الآتية:

١ - ضع علامة (✓) أمام العبارة الصحيحة وعلامة (✗) أمام العبارة غير الصحيحة فيما يأتي:

- (✗) عند الإرسال عن طريق البريد الإلكتروني لابد أن يكون المرسل والمرسل إليه متصلين بالشبكة. (١)
- (✓) مع التقنية الحديثة أصبح هناك أجهزة بديلة للحاسوب لاستخدامها للوصول لشبكة الإنترنت. (٢)
- (✓) من الممكن الاستفادة من البريد الإلكتروني في تصنيف البريد، وعمل دفتر للعناوين البريدية. (٣)
- (✗) لا يمكننا امتلاك بريد إلكتروني إلا عن طريق دفع رسوم معينة لمزود الخدمة البريدية. (٤)
- (✗) من عيوب البريد الإلكتروني ارتفاع تكلفة إرسال الرسالة مقارنة بالبريد العادي. (٥)

٢ - اذكر ثلاثةً من خدمات البريد الإلكتروني في العمل المكتبي:

متابعة العمل من خارج المكتب .....

عمل دفتر للعناوين .....

تصنيف الرسائل في مجلدات .....

٣ - اربط كل عبارة في القائمة الأولى بما يناسبها من القائمة الثانية (بوضع الرقم المناسب أمام القائمة الثانية):

قليل التكلفة	5
اشتراك في أحد مواقع مزودي الخدمة	3
الدخول على موقع مزود الخدمة	1
إرسال واستقبال البيانات عبر الإنترنت	4
اسم مزود الخدمة	2

خطوات عمل البريد الإلكتروني	١
مكونات البريد الإلكتروني	٢
متطلبات البريد الإلكتروني	٣
تعريف البريد الإلكتروني	٤
ميزات البريد الإلكتروني	٥



## الوحدة الثانية

### الدرس الحادي عشر: مكننة العمل المكتبي وإدارته إلكترونياً

الوحدة الثانية

السُّكُنَاتِيَّةُ وِمِكْنَنَةُ الْعَمَلِ الْمَكْتَبِيِّ

#### م الموضوعات الدرس:

- تعريف مكننة العمل المكتبي.
- أهداف مكننة العمل المكتبي.
- تطور مكننة العمل المكتبي.
- تعريف الإدارة الإلكترونية.
- متطلبات العمل بالإدارة الإلكترونية ومكوناته.
- أمثلة لاستخدام الإدارة الإلكترونية في إنجاز العمل المكتبي.

#### الهدف من هذا الدرس هو أن:

- تَعْرِفُ مكننة العمل المكتبي.
- تُبَيِّنَ أهداف مكننة العمل المكتبي.
- توضَّح تطور مكننة العمل المكتبي.
- تَعْرِفُ الإِدَارَةُ الْإِلْكْتَرُوْنِيَّةُ.
- تُبَيِّنَ متطلبات العمل بالإدارة الإلكترونية ومكوناتها.

#### تمهيد

لاحظ حسن على زميله بدر الغضب والضيق الشديد بعد عودته إلى العمل، وكان بدر قد استأذن من مديره في العمل للذهاب إلى البنك لإنتهاء بعض المعاملات الخاصة، فبادر حسن بسؤاله: ماذا بك يا بدر، لماذا يبدو عليك الغضب الشديد؟

بدر: لقد ذهبت إلى البنك لسداد بعض فواتير الخدمات، ولتحويل مبلغ من المال لأخي في أبيها، ولقد كان البنك مكتطاً بالمراجعين، وقمت بتبعدية بعض الأوراق، ووقفت في أحد الطوابير الطويلة، وبالرغم من كل هذا الوقت والجهد، لم أستطع إنتهاء جميع معاملاتي بسبب انتهاء دوام البنك.  
حسن: ولماذا تذهب إلى البنك؟ هناك أكثر من طريقة تقوم بها لإنتهاء جميع تلك المعاملات، وفي أي وقت تشاء، ودون الحاجة لتبعدية أي ورقة!  
بدر: في أي وقت؟! دون تبعية أي ورقة!!؟!

حسن: نعم، لقد قمت قبل يومين، وبعد عودتي للمنزل من صلاة الفجر بتتسديد عدد من الفواتير، كما قمت بتسجيل بعض الأوامر لبيع وشراء عدد من الأسهم.

- 1 ماذا يمكن أن نطلق على هذه الطريقة التي استخدمها حسن في إنجاز معاملاته؟
- 2 ما المكونات التي احتاجها حسن ليتمكن من إجراء معاملاته بهذه الطريقة؟
- 3 هل هناك جهات أخرى تقدم مثل هذه الخدمات في إنجاز الأعمال المكتبية؟

- 1- يمكن أن نطلق عليها اسم الطريقة الإلكترونية
- 2- ربما يمتلك أحد بطاقات الائتمان للدفع السريع
- 3- مكاتب الاتصالات.. مكاتب تحويل الأموال

## العرض

### مكنته العمل المكتبي

من المصطلحات المتداولة في وسط العمل الإداري مصطلح (مكنته العمل المكتبي) .  
فما المقصود بكلمة مكنته؟

### تعريف مكنته العمل المكتبي

يقصد بمكنته العمل المكتبي :

استخدام مختلف الأجهزة والآلات التي تساعد على إنجاز العمل المكتبي بشكل أسهل وبدرجة أعلى من السرعة والإتقان .

### أهداف مكنته العمل المكتبي

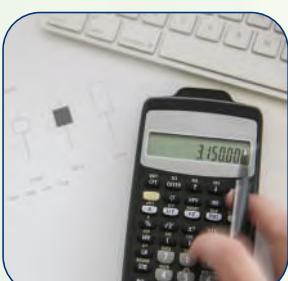
تنفق المنظمة مبالغ كبيرة لتوفير الأجهزة والآلات لإنجاز الأعمال المكتبية، وذلك سعياً لتحقيق أهداف عده، من هذه الأهداف :



#### ١ - السرعة في إنجاز العمل

يمكن من خلال استخدام آلة تصوير المستندات تصوير العديد من النسخ في وقت قصير جداً، مقارنة بكتابة هذه النسخ يدوياً دون استخدام المكنته في العمل المكتبي

#### ٢ - الدقة في تنفيذ الأعمال



قد نقع في الكثير من الأخطاء خلال قيامنا بمجموعة كبيرة من العمليات الحسابية المختلفة بطريقة ذهنية أو يدوية، بينما استخدامنا للآلات الحاسبة يقلل وبشكل ملحوظ من الوقع في هذه الأخطاء .



### ٣ - الاقتصاد في التكاليف

تحتاج بعض الإدارات إلى عدد كبير من الموظفين الذين تسند إليهم مهمة ترتيب وتصنيف وحفظ السجلات والملفات في المنظمة، كما تحتاج إلى مساحات وأرفف تتكلف مبالغ طائلة، بينما يمكن توفير الكثير بإنجاز هذه الأعمال عن طريق أجهزة الحاسب الآلي.

### تطور مكننة العمل المكتبي

كان العمل المكتبي في بدايته يسند إلى أصحاب الخط الجميل دون النظر لاعتبارات إتقان المهارات الإدارية الأخرى، وكان العمل ينجز بطريقة بسيطة تعتمد على الأوراق والأقلام، وبعض الملفات التي تحفظ فيها الأوراق، وتوضع في خزانات مخصصة للحفظ، وتم استخدام أدوات بسيطة مثل مثاقب الأوراق والدبابيس (مختلفة الأشكال والأنواع).



وكان لظهور الآلات الكاتبة نقلة نوعية في مكننة العمل الكتابي، حيث أصبح العمل الكتابي غير مقصور على أصحاب الخطوط الجميلة والتي كانت ميزة لهذه الوظائف. وتطورت الآلة الكاتبة بعد ذلك لتصبح كهربائية تعتمد على اللمس لتسريع الكتابة عليها، وظهرت في هذه المرحلة بعد انتشار الكهرباء مجموعة من الأجهزة المساعدة للعمل المكتبي مثل: مكائن تصوير المستندات، التلكس، السنترالات اليدوية. ومع التقدم التقني الهائل الذي شهدته العالم خلال القرن العشرين دخلت أجهزة



الحاسب الآلي إلى العمل المكتبي بقوة، وذلك من خلال توفر عدد من التطبيقات التي تخدم العمل المكتبي، واهتمام مصنعي برامج الحاسوب بتطوير هذه التطبيقات بشكل مستمر حتى أصبح الحاسب الآلي من أهم محتويات المكتب في وقتنا الحاضر، ومن الأجهزة المواكبة لهذه الثورة التقنية: أجهزة الفاكس العادية والملونة - الطابعات بمختلف أشكالها ( نقطية، نفاثة للحبر، ليزرية) - كما انتشرت أجهزة السنترالات التي تعتمد على الرد الآلي والتحويل الاختياري من خلال ربطها ببرامج إلكترونية.



وفي الفترة التي نعيشها الآن ومع تطور وسائل الاتصالات وتقنية المعلومات تغير مفهوم العمل المكتبي الذي كان محصوراً في المكتب ومباني الإدارات والأقسام، وأصبح العمل المكتبي يمكن أن يدار من خارج المكتب.





## ومن أسباب هذا التحول:

- ١- الانخفاض المستمر في أسعار أجهزة الحاسب المحمولة ( والأجهزة الإلكترونية بشكل عام ) .
- ٢- الانتشار الواسع لشبكة الإنترنت وانخفاض تكلفتها .
- ٣- اقتناع كثير من المنظمات بأهمية وفائدة استخدام التقنيات الحديثة في إدارة الأعمال .
- ٤- إمكانية عمل المجتمعات السمعية والمرئية ، من خلال التقنيات الحديثة ، والتي تمكّن من ربط أكثر من موقع جغرافي للمنظمة في الوقت نفسه .

## الإدارة الإلكترونية

ظهر في الآونة الأخيرة، ونتيجة للتقدم السريع في تقنية المعلومات، مفهوم جديد للعمل الإداري، يقوم على أساس إنجاز الأعمال الإدارية دون الحاجة إلى استخدام الأوراق والملفات، وكذلك إنجاز تلك الأعمال دون الحاجة لمراجعة الجهة ذات الاختصاص بالمعاملة المراد إنجازها.

## تعريف الإدارة الإلكترونية

ويقصد بالإدارة الإلكترونية:

مجموعة من التقنيات الحديثة، تقوم على خدمات الاتصال ونقل المعلومات، لتحويل العمل الإداري اليدوي إلى أعمال تنفذ بطريقة رقمية.

## متطلبات الإدارة الإلكترونية

لنتتمكن من إنجاز أعمالنا عن طريق أسلوب الإدارة الإلكترونية، يتطلب توافر بعض المكونات الأساسية.

وهذه المكونات أو المتطلبات هي :

- ١- جهاز حاسب ( قد يستعاض عنه بجهاز هاتف جوال أو بعض أجهزة الألعاب الإلكترونية ).
- ٢- شبكة اتصال ( خط هاتف ثابت أو شبكة الجوال أو عن طريق الأقمار الصناعية ).
- ٣- خدمة الإنترنت ( حيث يتم استخدام بروتوكولات خاصة للاتصال بموقع مزودي الخدمة البريدية ).

لاحظ أن هذه المتطلبات قد تتغير مع التقدم السريع لتقنية المعلومات.

## أمثلة لاستخدام الإدارة الإلكترونية في إنجاز العمل المكتبي



لقد بدأت العديد من المنظمات العامة والخاصة باستخدام التقنيات الحديثة لأداء العمل المكتبي دون الحاجة إلى الإجراءات التقليدية من تعبئة الاستمارات وتقديم الخطابات بطريقة يدوية، وذلك من خلال استخدام شبكة الإنترنت. ومن الأمثلة التي تبيّن إمكانية استخدام الأسلوب الإلكتروني في إنجاز الأعمال:

### الجامعات:

حيث أصبح التسجيل في كثير من الجامعات في المملكة عن طريق الدخول على موقع الجامعة المطلوب التسجيل بها على الإنترنت، حيث يمكن للطالب أن يقوم بالتسجيل عن طريق تبعة المعلومات المطلوبة مباشرة على موقع الجامعة، كما يستطيع الطالب معرفة نتيجة القبول من خلال موقع الجامعة، وفي حالة قبوله يستطيع الحصول على عدد من الخدمات، دون أن يتحمل عناه الانتقال إلى الجامعة.

ما الخدمات التي تتوقع أن يقدمها الموقع للطالب دون الحاجة إلى الذهاب إلى الجامعة؟

### البنوك التجارية:

تتيح البنوك للعميل إمكانية استخدام شبكة الإنترنت أو الهاتف المصرفي أو مكائن الصرف الآلي في إجراء عدد من العمليات البنكية التي كانت سابقاً تأخذ كثيراً من الوقت والجهد، والوقوف في الطوابير الطويلة حتى يتم إنجاز تلك المعاملات، فأصبح في إمكان العميل البنك إنجاز كثير من معاملاته دون الوصول إلى مقر البنك، ومن هذه المعاملات على سبيل المثال:

سحب أو إيداع مبلغ من المال، ويكون ذلك عن طريق الصرافات الآلية المنتشرة في الأسواق وفي كثير من الشوارع الرئيسية، وهي مرتبطة بشبكة، بحيث يستطيع العميل صرف النقود من أي صراف، حتى لو لم يكن الصراف يتبع البنك الذي به حساب العميل.

التحويل ما بين الحسابات، وهي متاحة بأكثر من وسيلة، حيث يمكن للعميل استخدام الهاتف المصرفي أو الصراف الآلي أو شبكة الإنترنت.

اذكر بعض الخدمات الأخرى التي يمكن أن تقوم بها إلكترونياً دون الحاجة إلى زيارة مقر البنك.

## التقويم



أجب عن الأسئلة الآتية:

١ - ضع علامة (✓) أمام العبارة الصحيحة وعلامة (✗) أمام العبارة غير الصحيحة فيما يأتي:

- (✗) الهدف من مكننة العمل المكتبي سرعة إنجاز الأعمال حتى لو كانت التكلفة مرتفعة.
- (✓) كان العمل المكتبي قدماً يسند لأصحاب الخط الجميل، دون اعتبار مهاراتهم الإدارية.
- (✓) ظهرت مجموعة من الآلات المساعدة للعمل المكتبي بعد ظهور الكهرباء وانتشارها.
- (✗) في الماضي كان من السهل أن يقوم الشخص بإنجاز الأعمال المكتبية وهو خارج مكان العمل.
- (✓) انخفاض تكلفة الإنترنوت ساعد في تحول المنظمات إلى استخدام التقنية في إنجاز العمل المكتبي.

٢ - عَرِفْ كُلَا مِنْ: أ) مكننة العمل المكتبي. ب) الإدارة الإلكترونية.

أ) استخدام الأجهزة والآلات لإنجاز العمل المكتبي .. ب) استخدام التقنيات الحديثة لتنفيذ الأعمال رقمياً.

٣ - هات بعض الأمثلة لأجهزة وآلات ساعدت في تسهيل العمل المكتبي من النواحي الآتية:

- أ) السرعة في إنجاز العمل
- ب) الدقة في تنفيذ الأعمال
- ج) الاقتصاد في التكاليف
- تقليل الأعداد
- العمليات الحسابية
- التصوير والنسخ

٤ - اربط كل عبارة في القائمة الأولى بما يناسبها من القائمة الثانية (وضع الرقم المناسب أمام القائمة الثانية):

خط هاتف ثابت أو جوال	5
بداية مكننة العمل المكتبي	4
تنفيذ العمل الإداري رقمياً	1
استخدام الأجهزة والآلات في العمل المكتبي	2
الدقة في تنفيذ الأعمال	3

الإدارة الإلكترونية	١
مkenنة العمل المكتبي	٢
أهداف المكننة	٣
الآلة الكاتبة	٤
متطلبات الإدارة الإلكترونية	٥



## الوحدة الثانية

### الدرس الثاني عشر: العمل المكتبي وتطبيقات الحاسوب

الوحدة الثانية

السكرتارية ومكانة العمل المكتبي

#### م الموضوعات الدرس:

- بعض التطبيقات التي تخدم العمل المكتبي .
- مجالات استخدام الحاسوب في المنظمات المختلفة .

#### الهدف من هذا الدرس هو أن:

- تطبق بعض التطبيقات التي تخدم العمل المكتبي بشكل صحيح .
- تُوضّح مجالات استخدام الحاسوب في المنظمات المختلفة .

#### تمهيد

اتصل مدير إدارة المخازن في الشركة بأحد موظفيه، يستفسر عن أحد الأصناف التي تتعامل فيها الشركة. قام الموظف بالضغط على عدد من الأزرار في لوحة المفاتيح، فظهرت المعلومات في الشاشة التي أمامه، ثم تحدث مديره على الخط قائلاً :



لقد كان في المستودع الأسبوع الماضي ( ٢٠,٠٠٠ ) وحدة.

وبعدها بيومين وتاريخ ١٢ تم صرف ( ٥,٠٠٠ ) وحدة.

وفي اليوم التالي وتاريخ ١٣ دخل المستودعات ( ٣٠,٠٠٠ ) وحدة.

والرصيد المتبقى الآن في المستودعات ( ٤٥,٠٠٠ ) وحدة.

**كيف استطاع موظف المخازن الحصول على المعلومات التي قدمها مديره بهذه السرعة؟**

من خلال كارت الصنف

**هل هناك تطبيقات خاصة على الحاسوب تستستخدم لكل عمل من أعمال المنظمة؟**

نعم فكل عمل من أعمال المنظمة له تطبيق خاص على الحاسوب الآلي فكل من إدارة المبيعات وإدارة الحسابات لها تطبيق خاص

**ما المجالات التي يمكن استخدام الحاسوب الآلي فيها لتسهيل العمل المكتبي؟**

- 1- إدخال ومعالجة معلومات المستفيدين.
- 2- أنظمة المخازن.
- 3- أنظمة إدارة حسابات العملاء.
- 4- أنظمة الرواتب والأجور.

## العرض

### استخدام الحاسب الآلي في العمل المكتبي.

لقد أصبح الحاسب الآلي في عصرنا الحاضر من المتطلبات الضرورية التي يصعب الاستغناء عنها في كثير من الخدمات التي نحتاج إليها في حياتنا اليومية.



تخيل تعطل الحاسب الآلي في شركة طيران !!

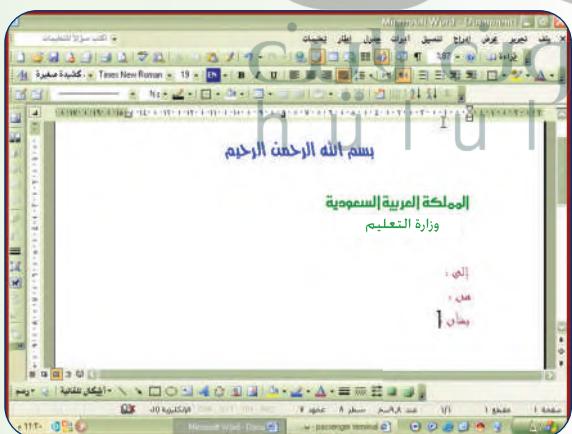
تخيل تعطل شبكة الحاسب الآلي الخاصة بأجهزة صرف النقود !!

تخيل تعطل الحاسب الآلي في إحدى شركات الاتصالات الهاتفية !!

### بعض التطبيقات التي تخدم العمل المكتبي

لقد تم تسخير الحاسب الآلي في خدمة العمل المكتبي من خلال عدد من التطبيقات التي أصبحت شركات برمج الحاسب الآلي تتتسابق في تطويرها وتقديمها للمستخدمين منها، وتحتفل هذه البرامج والتطبيقات في أهدافها الرئيسة التي صممت من أجلها، حيث يمكن تقسيم هذه التطبيقات إلى:

#### ١- معالجة وتنسيق الكلمات:



تُعد تطبيقات تحرير النصوص من أكثر التطبيقات انتشاراً في المنظمات، ولقد سهل الحاسب الآلي من خلال هذه التطبيقات العمل المكتبي، فبعد أن كان يعتمد سابقاً على الطريقة اليدوية أو استخدام الآلة الكاتبة لتحرير وتنسيق المراسلات المختلفة؛ صار الاعتماد في ذلك على الحاسب الآلي، حيث يوفر العديد من الميزات التي لم تكن موجودة.

وهناك العديد من التطبيقات التي تخدم تحرير المراسلات التي يحتاج إليها الكثير من الأفراد والمنظمات، ومن هذه التطبيقات

على سبيل المثال: Microsoft Word – Word Perfect – Mac Write وغيرها من الشركات الأخرى التي تتنافس لتقديم الأفضل.



**مميزات استخدام الحاسوب في تنسيق الكلمات:**

- ١- القدرة على التحكم في نوع الخط، وحجمه، ولونه.
  - ٢- المرونة في تحديد حجم الصفحة وهوامشها.
  - ٣- رؤية الوثيقة في شكلها النهائي قبل الطباعة.
  - ٤- حفظ ماتم تحريره والرجوع إليه في أي وقت.
  - ٥- إضافة الصور والرسوم البيانية والجداول.
  - ٦- سهولة التعديل والحذف والإضافة.

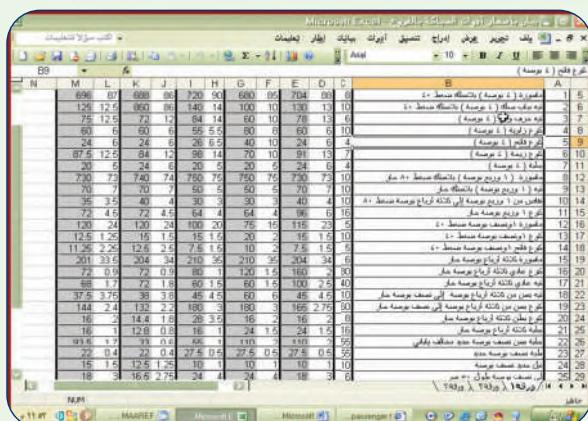
## ٢ - معالجة البريد، وترتيب المواجهات:

من التطبيقات التي انتشرت في كثير من المنظمات العامة والخاصة، تطبيقات إدارة المراسلات؛ حيث تقوم بمعالجة البريد الوارد وال الصادر، وهي برامج تقوم بتنظيم البريد الوارد وال الصادر للمنظمة ومتابعتها، حيث يمكن من خلالها تصنيف وفهرسة البريد بأكثر من طريقة.

ومن التطبيقات أيضاً البرامج المستخدمة في إدارة البريد الإلكتروني، كما تستخدم هذه التطبيقات في إدارة المواعيد وتذكير السكرتير أو الموظف بالمواعيد التي يتم تخزينها في البرنامج، بحيث يقوم التطبيق آلياً بإصدار صوت منه بوجود موعد (يمكن التحكم في وقت التنبيه قبل الموعد بفترة يتم اختيارها)، كما تستفيد من هذه المنظمة، مما يسهل الوصول إليها عند الحاجة لطلبها.

وتقدم هذه التطبيقات العديد من الخدمات التي لا يتسع المجال لذكرها.

ومن أمثلة هذه التطبيقات Microsoft Outlook:



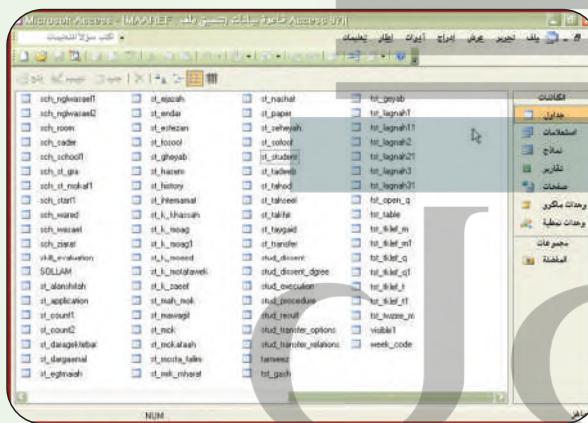
### ٣ - الجداول الإلكترونية:

يقدم الحاسب الآلي لخدمة العمل المكتبي تطبيقات تعرف باسم: الجداول الإلكترونية، وهي عبارة عن خلايا يمكن إدخال الأرقام والمعلومات فيها، ومعالجتها بطرق مختلفة (رياضية ومنطقية)، ويمكن الاستفادة منها في العديد من المجالات الإدارية.

ومن أمثلة هذه التطبيقات:

Microsoft Excel – Lotus123 – Quattro Pro

### ٤- قواعد البيانات:



لقد ساعد استخدام الحاسب الآلي، في سرعة ودقة معالجة البيانات، وذلك من خلال تطبيقات قواعد البيانات التي يمكن من خلالها تخزين آلاف السجلات التي تحتوي على بيانات مختلفة وعديدة في جداول متعددة، ثم يتم الربط بين هذه الجداول بعلاقات منطقية ورياضية، حيث يصبح بالإمكان الحصول على العديد من الاستعلامات والتقارير بطريقة سريعة جداً وبضغطة زر واحدة، بعد أن كان هذا العمل يأخذ أياماً وأسابيع لإنجازه.

يتم استخدام تطبيقات قواعد البيانات في جميع المدارس في المملكة، حيث أصبحت بيانات الطلاب ودرجاتهم ونتائجهم تعالج عن طريق هذه التطبيقات بسرعة ودقة متناهيتين، بعد أن كانت تأخذ الكثير من الجهد والوقت لإنجازها.

### مجالات استخدام الحاسب الآلي لتسهيل العمل المكتبي في المنظمات

لتسهيل العمل المكتبي تقوم المنظمات باستخدام الحاسب الآلي وتطبيقاته في أكثر من مجال، ومن هذه المجالات:

#### ١- إدخال ومعالجة معلومات المستفيدين:

حيث يتم إدخال معلومات العملاء في الحاسب الآلي، ويتم تحديث هذه البيانات عند إجراء أي معاملات تخص كل عميل.

**مثال:** يتم إدخال بيانات عملاء أحد البنوك مثلاً، ويتم معالجة جميع العمليات التي يقوم بها العميل آلياً من خلال



الحاسب الآلي (إيداع - سحب - تسديد قروض - تحويل - ... إلخ).

## ٢- أنظمة المخازن:

تعتمد كثير من المنظمات التجارية، وكذلك بعض المنظمات العامة على الحاسب الآلي في معالجة المخزون السلعي لديها، حيث كانت في الماضي قبل استخدام الحاسوب تتم عمليات معالجة المخزون السلعي يدوياً، وتحصل خلال هذه العملية الكثير من الأخطاء، بالإضافة إلى الوقت والجهد الذي يبذل من قبل الكثير من الموظفين، وكان يتم إغفال الحالات الخاصة بالمنظمة آخر العام ومنافذ التوزيع بها لعدة أيام للقيام بالجرد السنوي.



ولكن بعد إدخال الحاسب الآلي أصبحت هذه العمليات تتم بشكل آلي ومستمر، فبمجرد أن يتم تغذية المستودعات بكميات جديدة من الأصناف التي تتعامل فيها المنظمة، يتم تسجيلها في الحاسوب، ويقوم الحاسب الآلي بتحديث معلومات كل صنف تلقائياً، ويقوم كذلك بإيقاف عهدة المخازن عند خروج الأصناف المصنفة من المستودع آلياً بمجرد خروج هذه الأصناف.



في معظم السلع يتم طباعة رمز خاص بكل صنف على أحد جوانب السلعة يطلق عليه اسم باركود (Barcode) ويمكن من خلال هذا الرمز - بالإضافة إلى القراءة الإلكترونية للسعر - معرفة جميع معلومات التخزين الخاصة بذلك الصنف (الكميات المباعة، والكميات المتبقية، إلخ...) وذلك من خلال تحريرها على قارئ ليزر ي يقوم بقراءة الرمز المدون على السلعة.



## ٣- أنظمة إدارة حسابات العملاء (الدائنين والمدينين):

ينتاج عن نشاط معظم المنظمات وجود عملاء دائنين للمنظمة أو مديني لها، ويظهر هذا جلياً في منظمات مثل البنوك، وشركات التقسيط، وشركات الاتصالات، وشركات الكهرباء، وعادة ما يكون أعداد عملاء هذه الشركات بالآلاف وأحياناً بالملايين كما هو الحال في شركات الخدمات العامة، ويكون لكل عميل من عملاء المنظمة حساب تسجل فيه تعاملاته مع المنظمة،



فالعمليات التي يقوم بها عملاء البنك تعد بالملايين، ما بين سحب ونقدية، وإيداعات، وسداد لقروض، وغيرها من المعاملات البنكية المختلفة، وكذلك شركات الاتصالات الهاتفية يقوم المشتركون فيها بإجراء ملايين المكالمات التي تحتاج إلى حساب دقيق لتكلفتها مع وجود اختلاف في تسعيرة تكلفة دقيقة الاتصال في بعض الأوقات مثل أوقات الذروة مثلاً، أو في بعض الفترات مثل نهاية الأسبوع أو الأعياد وغيرها، ومع كثرة عدد العملاء وكثرة وتنوع العمليات التي يقومون بها فإنه ليس من المعقول استخدام أنظمة يدوية لإدارة حسابات العملاء تلك، لذلك فإن مثل هذه المنظمات تعتمد اعتماداً كبيراً على برامج الحاسوب الآلي في إدارة حسابات عملائها.

#### ٤- أنظمة الرواتب والأجور:



لقد كانت المنظمات العامة والخاصة إلى فترة ليست بالبعيدة تعاني من مشكلات تسليم الرواتب والأجور للعاملين بها، فهناك العديد من العمليات المعقدة التي ترتبط بهذه الرواتب والأجور، مثل المكافآت، والبدلات، والانتدابات، والحسومات، وغيرها من العمليات التي كان تتم قبل تسليم الرواتب والأجور للموظفين والعمال. وكانت تقع كثير من الأخطاء عند إجراء هذه العمليات يدوياً، وعند القيام بتصحيح تلك الأخطاء، كانت تأخذ وقتاً طويلاً حتى يتم تعديلها.

أما عند دخول الحاسوب الآلي في هذا المجال، فقد سهل كثيراً من هذه العمليات، وأصبحت معالجة هذه العمليات تتم آلياً، وبمجرد إدخال بعض البيانات البسيطة من قبل الموظف المختص بذلك.

**اذكر المجالات الأخرى التي تقوم بها المنظمات ويمكن استخدام تطبيقات الحاسوب الآلي فيها.**



التقويم



أَجَبُ عَنِ الْأَسْئَلَةِ الْأَتِيَّةِ:

١- ضع علامة (✓) أمام العبارة الصحيحة وعلامة (✗) أمام العبارة غير الصحيحة فيما يأتي:

- ( ✓ ) من مميزات تطبيقات تحرير النصوص سهولة التعديل والحذف والإضافة. (١)

( ✗ ) يتم استخدام تطبيقات الجداول الإلكترونية في ترتيب المواعيد والتذكير بها. (٢)

( ✓ ) أنظمة إدارة حسابات العملاء تسهل عمل منظمات الخدمات مثل شركات الاتصالات والكهرباء. (٣)

( ✗ ) تطبيقات قواعد البيانات تساعد فقط في تخزين البيانات والمعلومات واسترجاعها. (٤)

( ✗ ) يتم الاستفادة من أنظمة المخازن في المنظمات التجارية فقط. (٥)

٢- اذكر بعض تطبيقات الحاسوب الآلية المستخدمة لتسهيل العمل المكتبي في المنظمات العامة

والخاصة:

الكلمات وتنسيق معالجة

#### **معالجة البريد وترتيب المواعيد**

الجدول الالكترونية

ق末 اعد الالوانات

قواعد الازمات

hüluonline

٣- اربط كل عبارة في القائمة الأولى بما يناسبها من القائمة الثانية (بوضع الرقم المناسب أمام القائمة الثانية):

ربط المداول بعلاقات منطقية	1
تصنيف وفهرسة البريد بأكثربن طريقة	3
تحديث معلومات الأصناف آلياً	5
خلياً تدخل فيها البيانات ويتم معالجتها	2
إضافة الصور والرسوم البيانية والمداول	4

قواعد البيانات	١
المداول الإلكترونية	٢
ميزات استخدام برامج تحرير النصوص	٣
معالجة البريد وترتيب المواعيد	٤
أنظمة المخازن الآلية	٥



الحلل  
الحلل على الانترنت  
h ü l u l . o n l i n e



## الوحدة الثالثة



الحلو  
الحلو أون لاين  
h u l u . o n l i n e

مُهارات  
البيع والشراء





## خريطة الوحدة الثالثة:



### البيع والشراء

- مفهوم عملية البيع والشراء
- أهمية عملية البيع والشراء

### العوامل المؤثرة في الشراء

- الثقافة
- المجموعات
- المرحلة العمرية
- الجنس
- الدور الاجتماعي
- الدخل

### السلوك الشرائي وصفات المشتري المثالي

- السلوك الشرائي: العاطفي
- السلوك الشرائي: العقلاني
- صفات المشتري المثالي

### خطوات العملية الشرائية

- ادراك الحاجات
- البحث عن المعلومات
- تقييم البديل
- اتخاذ قرار الشراء
- الاستهلاك وسلوك ما بعد الاستهلاك

### سلوكيات سلبية في الشراء والاستهلاك

- النهم الاستهلاكي
- الشراء النزوي
- الاستهلاك الترف
- الإفراط في الثقة



- المهارات الأساسية للبائع الناجح
- صفات البائع الناجح
- أساليب وطرق البيع

### عمليات البيع وتسويق المبيعات



- كيفية التعامل مع المشتري
- العوامل المؤثرة في المشتري

### البيع داخل المتاجر

- مميزات مهنة مندوب المبيعات
- خطوات العملية البيعية

### التسويق

- مفهوم التجارة الإلكترونية
- مزايا ومعوقات التجارة الإلكترونية
- بعض أشكال التجارة الإلكترونية

### التجارة الإلكترونية



### الوحدة الثالثة

## الدرس الأول: عملية البيع والشراء (تمهيد)

### م الموضوعات الدرس:

- مفهوم عملية البيع والشراء.
- نشأة وتطور النقود ك وسيط في عملية البيع والشراء.
- أهمية عملية البيع والشراء.

### الهدف من هذا الدرس هو أن:

- تُشرح مفهوم البيع والشراء.
- تُبين نشأة وتطور النقود ك وسيط في عملية البيع والشراء.
- تُوضح أهمية عملية البيع والشراء.

### تمهيد

يمتلك سالم مزرعة واسعة تنتج عدداً من المحاصيل الزراعية المتنوعة، فهي تنتج القمح والتمر والأعلاف بكميات كبيرة، كما تنتج كميات لا بأس بها من الخضار والفواكه الموسمية، ويربي فيها سالم بعض الأبقار والأغنام والدواجن.

**ماذا يفعل سالم بالمحاصيل التي ينتجها وتزيد عن حاجته؟**



**هل يستطيع سالم الاكتفاء الذاتي بما تنتجه مزرعته؟ أم أن هناك العديد من السلع والخدمات التي لا ينتجها وهو بحاجة إليها؟**



**كيف يمكن لسالم أن يلبي حاجاته من السلع والخدمات التي لا ينتجها مثل المسكن والملبس والعلاج والمواصلات..؟**



**هل يستطيع أي فرد في المجتمع الاكتفاء الذاتي من السلع والخدمات؟**



سيتناول درسنا الآتي عملية مهمة يحتاجها جميع أفراد المجتمع، ويمارسونها بشكل يومي، ولا يمكن الاستغناء عنها لتحقيق حاجاتهم ورغباتهم.



ماذا يفعل سالم بالمحاصيل التي ينتجها ويزيد عن حاجته؟



اما ان يخزنها او يبيعها حتى يستطيع تلبية احتياجاته التي لا ينتجها.



هل يستطيع سالم الاكتفاء الذاتي بما تنتجه مزرعته؟ أم أن هناك العديد من السلع والخدمات التي لا ينتجها وهو بحاجة إليها؟ لا ولن يستطيع الاكتفاء الذاتي بما ينتجه وذلك لأن هناك الكثير من السلع والخدمات التي لا يقوم بانتاجها.



كيف يمكن لسالم أن يلبي حاجاته من السلع والخدمات التي لا ينتجها مثل المسكن والملبس والعلاج والمواصلات...؟  
يستطيع سالم ان يلبي حاجاته من السلع والخدمات الأخرى بشرائها نقداً بيعه لما زاد عن حاجته.



هل يستطيع أي فرد في المجتمع الاكتفاء الذاتي من السلع والخدمات؟

لا ولن يستطيع كما ذكرنا الاكتفاء الذاتي من السلع والخدمات وهذا مما ميزنا الله به من فضله علينا حتى يبقى المجتمع متراً بطاً وفي حاجة لبعضه.

## مفهوم عملية البيع والشراء

عملية اتصال بين كل من البائع والمشتري، تهدف لتحقيق الرضا والإشباع للمشتري، والربح للبائع. ويُعد كل من البيع والشراء عمليتين متلازمتين فيما بينهما لا يمكن فصل أحدهما عن الآخر.

وعملية البيع والشراء من أقدم أشكال العلاقات الاقتصادية في تاريخ الإنسانية، فمن طريق البيع والشراء يحصل الأفراد والجماعات على ما يحتاجون إليه من طعام وكساء وغيرها من المستلزمات الحياتية الأخرى.

والأشياء المبيعة تنقسم إلى :

- أ— سلع : مثل السلع الاستهلاكية كالخبز واللحم وببرامج الكمبيوتر، وتتعداها إلى السلع الإنتاجية مثل : مكائن الزراعة، وألات حفر الآبار وأفران المخابز وغيرها من المعدات الصناعية الأخرى .
- ب— الخدمات : مثل خدمات التعليم (المدارس)، والخدمات الصحية (المستشفيات)، وخدمات الاستثمار والتمويل (البنوك) .. وغيرها من الخدمات .

## نشأة وتطور النقد ك وسيط في عملية البيع والشراء

لقد عرف الإنسان عملية البيع والشراء منذ قديم الزمان، ولكن لم تكن هذه العملية كما هي عليه الآن، ولكن مرت بالعديد من المراحل المختلفة والتي يمكن تلخيصها في :

### ١- البيع والشراء عن طريق المقايسة :

في بداية نشوء التجمعات الإنسانية وجد الفرد نفسه في حاجة لتلبية حاجاته المتعددة، ولتحقيق ذلك كانت عملية البيع والشراء تتم عن طريق المقايسة حيث لم تكن النقود معروفة، و يتلخص مفهوم المقايسة في : قيام الفرد بالتخلي عن سلعة يمتلكها ولا يحتاج إليها مقابل حصوله على سلعة أخرى هو في حاجة إليها. مثال / رغبة أحد المزارعين من يمتلكون حقلًا من القمح في الحصول على سلعة يحتاج إليها (اللحوم مثلاً) فيقوم في هذه الحالة بالتخلي عن كمية من القمح لأحد الأفراد من أصحاب الماشية مقابل حصوله على رأس من الغنم.

وقد كانت لهذه الطريقة في البيع والشراء مصاعب عديدة منها:

 صعوبة تجزئة بعض السلع. (ما الصعوبة في ذلك؟)

 صعوبة التوفيق بين رغبات طرفين في عملية البيع والشراء. (ما الصعوبة في ذلك؟)

### ٢- البيع والشراء عن طريق النقد :

لقد أدت صعوبات عملية البيع والشراء عن طريق المقايسة إلى ضرورة إيجاد أداة تمكن الفرد من الحصول على ما يحتاج إليه من سلع وخدمات بطريقة أسهل وأسرع، وقد أدى ذلك إلى ظهور النقد كأداة لإنقاص عملية البيع والشراء.

وقد مررت النقود بالعديد من التطورات حتى وصلت لما هي عليه الآن، ويمكن تلخيص هذه التطورات بالأآتي :



#### البيع والشراء عن طريق النقود السلعية :

حيث تعارفت المجتمعات القديمة على كثير من النقود السلعية، كالإبل والقمح، وانتهت هذه التجارب عند الذهب والفضة ك وسيط في عمليات البيع والشراء، واستمر التعامل بها إلى وقت قريب.

#### البيع والشراء عن طريق النقود الورقية :

لقد أصبح للتعامل بالذهب والفضة مصاعب وذلك بسبب توسيع التجارة الدولية الناتج من سهولة الاتصال بين المجتمعات الاقتصادية المختلفة، فنقل كميات كبيرة من الذهب والفضة لأماكن متعددة يحتاج إلى جهد كبير، إضافة إلى الأخطار المترتبة على ذلك، إضافة إلى أن الكميات الموجودة من الذهب والفضة لا يمكنها تغطية العمليات التجارية في العصر الحاضر والتي تعدد بالتلريونات، إلى جانب التوسع في استخدام الذهب في صناعة الخلوي ودخوله في صناعات حديثة؛ لذا تم استبدال الذهب والفضة بعملات ورقية مختلفة الفئات.

#### البيع والشراء عن طريق النقود المصرفية :

لقد أصبحت عملية البيع والشراء في وقتنا الحاضر تتم بطرق سهلة وآمنة أكثر من أي وقت مضى، فمن طريق فتح حساب مصرفي في أحد البنوك التجارية يمكن للشخص أن يقوم بعمليات البيع والشراء بأكثر من طريقة مثل:

- دفع مبلغ من المال لشخص آخر عن طريق تحرير شيك للمستفيد.
- كما يمكن شراء السلع والخدمات عن طريق البطاقات الائتمانية أو ما يسمى (النقود الإلكترونية).

### أهمية عملية البيع والشراء

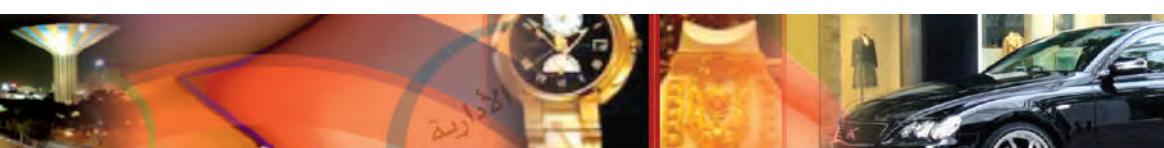
تُعد عملية البيع والشراء من الأنشطة الاجتماعية والاقتصادية المؤثرة في مستوى الأفراد والمنظمات والمجتمعات. تخيل أنه ليس هناك بيع ولا شراء !! ما الذي سيحصل بالفرد؟ وماذا سيحدث للمجتمع؟

#### أهمية البيع والشراء للفرد والمجتمع :

تمكن عملية البيع والشراء الفرد من الحصول على مستلزمات الحياة المختلفة، كذلك توفر للأفراد فرص وظيفية جديدة، كما تحقق عملية البيع والشراء بالإضافة إلى ذلك هدفًا آخرًا مهمًا، وهو التواصل الاجتماعي بين أفراد المجتمع عبر تبادل البضائع والنقود.

#### أهمية البيع للمنظمة :

إن وجود المنظمات الربحية مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بقدرتها على بيع منتجاتها لتحقيق الأرباح، فبدون بيع ليس هناك أرباح. وتقيس قوة المنظمة بمدى قدرتها على البيع وتحقيق الأرباح.



## التقويم



أجب عن الأسئلة الآتية :

١ - ضع علامة (✓) أمام العبارة الصحيحة وعلامة (✗) أمام العبارة غير الصحيحة فيما يأتي :

- ( ✗ ) تُعدُّ الملابس وأجهزة الجوال من أنواع المنتجات الخدمية . ١
- ( ✗ ) يهدف البيع إلى تحقيق الرضا والإشباع للبائع والربح للمشتري . ٢
- ( ✓ ) من بين أنواع النقود التي استخدمت قديماً النقود السلعية . ٣
- ( ✓ ) ظهرت النقود الورقية لمواجهة الصعوبات التي بُرِزَت عند استخدام النقود السلعية . ٤
- ( ✓ ) يطلق على البطاقات الائتمانية اصطلاحاً "النقد الإلكترونية" . ٥

٢ - بين الفرق بين السلع والخدمات :

يمكن بيان الفرق بين السلع والخدمات من خلال النقاط الآتية :

- السلعة تكون مادية ..... ←
- السلعة تحتاج إلى تخزين يعكس الخدمة ..... ←
- ..... ←
- ..... ←

٣ - اربط كل عبارة في القائمة الأولى بما يناسبها من القائمة الثانية (بوضع الرقم المناسب أمام القائمة الثانية) :

المدارس والمستشفيات	5
الحصون والماشية	1
صعوبة تجزئة السلع	4
السيارات والمواد الغذائية	3
الشيكات والبطاقات الائتمانية	2

النقود السلعية	١
النقود المصرفية	٢
السلع	٣
من عيوب المقايسة	٤
الخدمات	٥



### الوحدة الثالثة

## الدرس الثاني: العوامل المؤثرة في الشراء

#### م الموضوعات الدرس:

- تبيّن أهم العوامل المؤثرة في الشراء.
- توضح أهمية كل عامل من العوامل المؤثرة في الشراء بالنسبة للمشتري.

#### الهدف من هذا الدرس هو أن:

- تُوضّح العوامل المؤثرة في الشراء.

### تمهيد

ذهب عبدالعزيز مع عائلته لشراء بعض احتياجاتهم من السوق.

كانت العائلة تتكون من:

الأب - الأم - محمد (وهو طالب في الجامعة) - رهام (وهي طالبة في المرحلة المتوسطة) - بندر (وهو طالب في المرحلة الابتدائية).

وعادوا إلى المنزل بعد أن قاموا بشراء السلع الآتية: قرص لأحد الألعاب الإلكترونية، بعض الأواني المنزلية، كتب ومحركات جامعية، بعض الأدوات الخاصة بتزيين وتسريح الشعر.

حدّد من خلال الجدول الآتي صاحب كل سلعة من السلع التي تم شراؤها:

صاحب السلعة	السلع المشتراء
الأم	بعض الأواني المنزلية
محمد	كتب ومحركات جامعية
بندر	قرص لأحد الألعاب الإلكترونية
Raham	بعض أدوات تزيين وتسريح الشعر

ما الأساس الذي اعتمد عليه في توزيع السلع المشتراء على أفراد العائلة؟  
الأساس هو احتياج الفرد للسلعة ومدى مناسبتها له

سنقوم في هذا الدرس بالتعرف على عدد من العوامل المؤثرة في عملية الشراء.



عند دراسة سلوك المشتري أياً كانت خلفيته أو الظروف المحيطة به، فإن هناك دائماً عوامل تؤثر في قراره الشرائي . وتحتفل أهمية ودرجة تأثير تلك العوامل باختلاف الزمان والمكان والأشخاص والحالة الشرائية . ولكن يرصد علماء سلوك المستهلك والتسويق العديد من تلك العوامل العامة التي نلخص أهمها في هذا الدرس .

## العوامل المؤثرة في الشراء

**تعتمد كثير من الشركات على دراسة عادات وتقاليد كل مجتمع، وتقديم المنتجات التي تتناسب معها .**



الثقافة هي منظومة من القيم والعادات والتقاليد والأعراف التي يتعلّمها الفرد من مجتمعه على مر السنين . غالباً ما يتأثر قرار الشراء بثقافة المشتري وتقاليده وأعرافه وعاداته .

مثال :



من العادات والتقاليد المنتشرة في مجتمعنا السعودي تقديم القهوة العربية في الضيافة .



لبس الشماخ من العادات المرتبطة بثقافة الملبس في مجتمعنا السعودي .

## ٢. المجموعات :

وهي تتكون من شخصين أو أكثر تتفاعل مع بعضها البعض لتحقيق هدف ما . وما لا شك فيه أن سلوك المشتري يؤثر ويتأثر بنحوه ، فالعائلة والأصدقاء وزملاء العمل لهم تأثير في قرار الشراء .

مثال :

قرر عبدالله شراء جهاز جوال ، وكان هدفه هو شراء جوال عادي يخدم حاجته في الرد على الاتصالات ، بالإضافة إلى بعض المميزات البسيطة الأخرى ، ولكنه فكر في أصدقائه الذين يمتلكون معظمهم أحد الأنواع ، وتخيل ما قد يلقاه منهم من انتقادات إذا لم يشتري أحد ما هو موجود في السوق ، فقرر شراء جهاز حديث مرتفع الثمن بالرغم من عدم حاجته لكثير من مواصفاته .

## ٣ - المرحلة العمرية : ( الطفولة، المراهقة، الشباب، الكهولة، الشيخوخة ) .

تحتفل حاجات ورغبات الفرد منا عند كل مرحلة عمرية يمر بها ، ففي مرحلة الطفولة هناك احتياجات معينة ، وفي مرحلة المراهقة تتغير تلك الاحتياجات ، وهكذا في بقية المراحل العمرية وما يصاحبها من تغييرات جسمية وعقلية ونفسية ، وما يترتب عليها من أدوار اجتماعية ؛ تمثل عاملًا مؤثراً في سلوك الفرد وقراره الشرائي .



**مثال :**

- مرحلة الطفولة : أنواع مخصصة من الحليب - بعض الأطعمة المخصصة للأطفال .
- مستلزمات غيار الطفل - ألعاب الأطفال .
- مرحلة المراهقة : تتمثل في بعض أنواع الملابس والكماليات التي يحاول المراهق اقتناءها .
- مرحلة الشيخوخة : بعض الأدوية والأعشاب الطبية - الأجهزة المساعدة لكبر السن .

**٤ - الجنس :**

نتيجة لاختلاف التركيب الفسيولوجي بين الذكور والإإناث ، فإن هناك اختلافاً في احتياجات كل منهما ، فكما أن هناك سلعاً وخدمات خاصة بالذكور ، فإن هناك سلعاً وخدمات محصورة فقط على الإناث .

**مثال :**



- منتجات خاصة بالذكور : العقال - الشماغ .
- منتجات خاصة بالإإناث : أدوات التجميل - الذهب والمجوهرات .

**٥. الدور الاجتماعي للمشتري :**



كل فرد منا له أدوار متعددة في الحياة ، فالمشتري قد يكون أباً ، وأباً ، وزوجاً ، وطالباً ، وموظفاً (له رئيس وله مرؤوسين ) ، وقد يمارس معظم هذه الأدوار . وكل دور من تلك الأدوار الاجتماعية يؤثر بلا شك في القرار الشرائي للمشتري .

**مثال :**

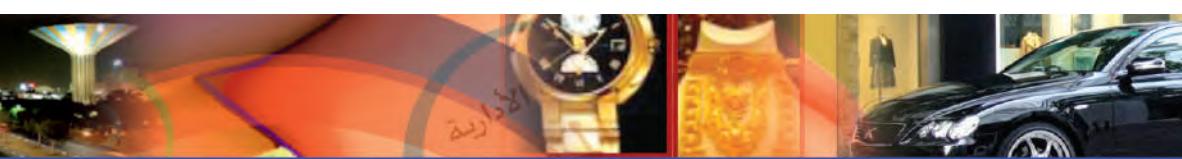


- قيام الطبيب بشراء جهاز لقياس ضغط الدم .
- شراء أحد المهندسين بعض الأدوات الهندسية التي تساعده في أداء عمله .
- شراء الطالب للكتب والأقلام .
- شراء الأب احتياجات زوجته وأبنائه .

**٦ - الدخل :**



وهو من أهم العوامل المؤثرة في السلوك الشرائي من حيث طبيعة ما يشتريه المشتري وقيمتها ، وهناك نظرية اقتصادية توضح أن العلاقة بين الدخل وبين الاستهلاك والشراء علاقة طردية ، يعني أنه كلما زاد الدخل زاد الاستهلاك والشراء .



## التقويم



أجب عن الأسئلة الآتية :

١ - ضع علامة (✓) أمام العبارة الصحيحة وعلامة (✗) أمام العبارة غير الصحيحة فيما يأتي :

- ( ✗ ) ١ عندما يشتري أحد المهندسين أدوات مدرسية لابنه، تكون الوظيفة هي العامل المؤثر في الشراء.
- ( ✗ ) ٢ هناك علاقة عكسية ما بين الدخل وبين الاستهلاك والشراء.
- ( ✗ ) ٣ العوامل المؤثرة في سلوك المشتري هي نفسها في أي زمان ومكان.
- ( ✗ ) ٤ في العادة لا يكون هناك تأثير في سلوك الفرد الشرائي من المجموعات التي ينتمي إليها.
- ( ✓ ) ٥ السن من ضمن العوامل المؤثرة في الشراء.

٢ - "تتغير رغبات وتفضيلات الإنسان تبعاً للمرحلة العمرية التي يمر بها"... اشرح هذه العبارة.

لكل مرحلة من العمر رغباتها لوجود تغيرات جسمية وعقلية ونفسية للإنسان

٣ - عُرِّف الثقافة، وناقش أثرها في السلوك الشرائي للمستهلك.

هي منظومة القيم والعادات والتقاليد والأعراف التي يتعلمها الفرد من مجتمعه

٤ - اربط كل عبارة في القائمة الأولى بما يناسبها من القائمة الثانية (بوضع الرقم المناسب أمام القائمة الثانية) :

منظومة من القيم والعادات والتقاليد والأعراف	2
العائلة والأصدقاء وزملاء العمل	4
قد يكون : أب ، ابن ، طالب ، زوج .	1
شراء المعلمة سجل تحضير الدروس	5
الشباب	3

الوظيفة والدور الاجتماعي	١
الثقافة	٢
المرحلة العمرية	٣
المجموعات المؤثرة في عملية الشراء	٤
دور الفرد في الحياة	٥



الوحدة الثالثة

### **الدرس الثالث: السلوك الشرائي وصفات المشتري المثالى**

## م الموضوعات الدرسية:

- تفسير السلوك الشرائي العقلاني للمشتري .
  - تفسير السلوك الشرائي العاطفي للمشتري .
  - بعض صفات المشتري المثالى .

## الهدف من هذا الدرس هو أن:

- تفسّر السلوك الشرائي العقلاني للمشتري .
  - تفسّر السلوك الشرائي العاطفي للمشتري .
  - تحدّد بعضاً من صفات المشتري المثالى .

تمهید

خرجت زينب مع جارتها أغصان لأحد محلات بيع الأدوات المنزلية، وخلال تجولهما في المحل لفت نظرهما أحد الأطقم الخاصة بالسفرة ...



**ذین:** انتظاری یا أغصان... انه طقم رائع.

أغصان: فعلاً، انه طقم حمساً حداً.

**ذنب:** سأشتّه به فهو [أ].

**أغصان**: ولكنك تمتلكين أكثر من طقم للسفرة !!!

**زيـنـب** : نـعـم .. وـلـكـنـ شـكـلـهـ جـذـابـ جـدـاـ، وـسـأـشـتـرـيهـ، أـلـمـ تـقـولـيـ إـنـهـ جـمـيلـ جـدـاـ؟

**أغصان:** يلي إنه رائع... ولكن لدى طقم في المنزل، ولا أحتاج إلى طقم آخر.

← من خلال الحديث السابق:

**طقم السفرة الذى شاهدته زينب وأغصان نال إعجاب :**

كلية مما

أغصان

زنیں

من قرر شراء الطقم؟

کلتھما

أغصان

زنگ

صف سلوك الجارتين في الشعاء.

كيف نفس سلوك المشتري، عند قيامهم بعقد صفقات الشراء؟ وما صفات المشتري المثالى؟

\*صف سلوك الجارتين في الشراء.

طريقة زينب تفسر أنه شراء عاطفي حيث اعتمدت على عاطفتها أكثر من عقلها.

أما أغصان فطرية شراوحاً عقلانية فهي لم تندفع وراء المظاهر الخارجية فأعتمدت على عقلاها.

\*كيف يمكن ان نفسر سلوك المشترين عند قيامهم بعقد صفقات الشراء؟ وما صفات المشتري المثالى؟

- ١- تطبيق المبادئ الإسلامية.
  - ٢- الحاجة الفعلية للشراء.
  - ٣- توقيت الشراء.
  - ٤- الثاني والاستشارة.
  - ٥- الاتتمام بالجهور.
  - ٦- النظرية المستقلة.

### تفسيرات السلوك الشرائي

إن محاولة تفسير سلوك المشتري أمر في غاية الصعوبة. ولقد تعددت النظريات و اختفت الآراء في محاولة كشف تصرفات وسلوكيات المشتري . ولن نستعرض تلك النظريات هنا، ولكننا سنحاول التركيز على أهم تفسيرين لسلوك المشترين وهما التفسير العقلاني والتفسير العاطفي :

#### ١ - التفسير العقلاني

التفسير العقلاني للسلوك الشرائي يعني أن المشتري يعتمد على عقله أكثر من عاطفته في الشراء، فتكون قراراته الشرائية منطقية ومعتمدة في الأساس على الحاجات الفعلية للمشتري وتعتمد أيضاً على المنطق الاقتصادي للمشتري. بمعنى آخر فإن المشتري دائمًا يقارن التكاليف بالمنافع العائدة من الشراء، فإذا كانت التكاليف أكثر من المنافع، يتوقف المشتري عن الشراء، أما إذا غلت المنافع على التكاليف، فيحاول المشتري إتمام الصفقة الشرائية .  
مثال :

قرر أحمد أن يشتري جهاز كمبيوتر محمول، فذهب إلى أحد الأسواق المجاورة مع أحد أصدقائه، وبدأ يجمع المعلومات الكاملة عن الأنواع المختلفة للأجهزة المحمولة، بما في ذلك الأسعار والمميزات، كالسرعة والسرعة والبرامج، كما قارن أحمد بين الأجهزة المحمولة فيما يخص الضمان وخدمة ما بعد البيع ... وبعد ذلك قرر أحمد أن يشتري الجهاز الذي يستعمل على أفضل المواصفات والخدمات بأفضل الأسعار .  
إذاً أحمد يعتمد على المنطق ومبعد المنافع مقابل التكاليف .

#### ٢ - التفسير العاطفي

حيث تؤثر في المشتري عاطفته عند اتخاذ قراراته الشرائية، فيعتمد على عاطفته أكثر من عقله .  
مثال :

قرر خالد أن يشتري جهاز كمبيوتر محمول، فذهب إلى أحد الأسواق المجاورة مع أحد أصدقائه للبحث عن كمبيوتر أنيق الشكل، يحمل اسمًا معروفاً في عالم الكمبيوتر، ويكون لونه جذاباً وتصميمه حديثاً .  
إذاً خالد يعتمد على العاطفة أكثر من العقل في اختياره للكمبيوتر المحمول .

إن كثيراً من القرارات الشرائية التي نتخذها، ليست قرارات عقلانية بحثة، ولا عاطفية بحثة، فغالباً ما يكون القرار الشرائي مزيجاً من الاثنين معاً، فتجد المشتري يقر مبدأ الربح والخسارة، ولكنه أيضاً يرضي عاطفته الشرائية في الوقت نفسه .



## صفات المشتري المثالي:

**قال تعالى :** ﴿ وَلَا تَجْعَلْ يَدَكَ مَغْلُولَةً إِلَى عُنْقَكَ وَلَا تُبْسِطْهَا كُلَّ الْبَسْطِ فَنَقْعُدُ مَلَوْمًا تَحْسُورًا ﴾  
[الإسراء: ٢٩]  
ابحث عن تفسير الآية في أحد كتب التفسير

المشتري المثالي هو الذي دائماً يحاول التوفيق بين حاجاته، وعاطفته الشرائية، والعوامل الأخرى التي تحكم تصرفات الفرد بشكل عام، كالدين والثقافة والعادات والتقاليد والأعراف والعائلة والأصدقاء... إلخ.

وفيما يأتي نستعرض أبرز صفات المشتري المثالي:

### ١- تطبيق المبادئ الإسلامية

فلا يجوز شراء ما يخالف الشرع الإسلامي الحنيف سواءً كان منتجًا محسوساً أم خدمة غير محسوسة أم غير ذلك، كما أن المشتري المثالي يمتاز بالاقتصاد في الشراء، والاعتدال في الشراء مبدأً أساسي يتبعه المشتري المثالي في قراراته الشرائية (بشرط أن لا يصل لدرجة التقليد).



### ٢- الحاجة الفعلية للشراء

قبل الشراء الفعلي للسلع والخدمات يعمد المشتري المثالي إلى تقييم الحاجة الفعلية للشراء فلا يكون الشراء انفعالياً لا يهدف إلى تحقيق منفعة أو إشباع حاجة.



### ٣- توقيت الشراء

توقيت الشراء عامل حاسم في الحصول على أفضل الصفقات الشرائية، والمشتري المثالي دائماً يخطط لعملية الشراء بوقت كافٍ، لكي لا يضطر أن يضحي ببعض الميزات المهمة في المنتج، أو بدفع سعر أعلى.

مثال :

يحصل بعض المشترين المثاليين على أفضل العروض والأسعار فيما يتعلق بالملابس الموسمية؛ من خلال التخطيط المسبق لمشترياتهم، والشراء بوقت مبكر قبل ازدحام المحلات وازدياد الطلب، فيحصلون على ما يريدون نتيجة التخطيط المسبق.

### ٤- التأني والاستشارة



غالباً ما يكون المشتري المثالي أكثر تأنياً من غيره في قراراته الشرائية، وأكثر استشارة وخصوصاً في الحالات الشرائية المعقدة، كالتقسيط أو نظام الإيجار المنتهي بالتملك، فهذه الحالات تتطلب من المشتري الكثير من التحليل الاقتصادي قبل اتخاذ القرار الشرائي.



## ٥ - الاهتمام بالجوهر

يركز المشتري المثالي على الأشياء الأساسية أولاً عند تقييم السلعة أو الخدمة، ثم يأتي بعد ذلك الاهتمام بالأشياء الثانوية .

## ٦ - النظرة المستقبلية

يركز المشتري المثالي على النظرة المستقبلية في عملية الشراء، ويخطط دوماً أن يكون قراره الشرائي بعيد المدى، بحيث لا يندم بعد ذلك على اتخاذة .

مثال :

عندما يهتم أحد مشتري السيارات بأن تكون السيارة التي يعتزم شراؤها "اقتصادية" وتخدم مدة أطول، ولا تنخفض قيمتها بشكل كبير نتيجة الاستخدام؛ فهذا المشتري ينظر إلى المستقبل، وتعود نظرته مثالية .



الحلول أون لاين  
hüllul.onlin



## التقويم



أجب عن الأسئلة الآتية :

١ - ضع علامة (✓) أمام العبارة الصحيحة وعلامة (✗) أمام العبارة غير الصحيحة فيما يأتي :

- ( ) عادة ما تتحاج عمليات الشراء العادمة والمتكررة إلى التأني والاستشارة. ١
- ( ) التفسير العقلاني للسلوك الشرائي يعتمد على مقاييس عاطفية بحثة. ٢
- ( ) من صفات المشتري المثالي شراؤه للمنتجات الملحة التي يحتاج إليها ويستخدمها. ٣
- ( ) في التفسير العاطفي للسلوك الشرائي لا يتم الاعتماد على الربح والخسارة. ٤
- ( ) الاعتدال في عملية الشراء من المبادئ التي حث عليها الإسلام. ٥

٢ - حدد الأمور العقلانية والعاطفية المهمة بالنسبة لك في الحالات الشرائية الآتية :

شراء وجبة غداء من أحد المطاعم.

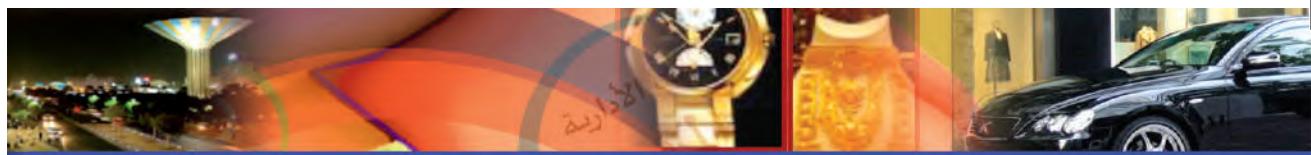
شراء كتاب عن ممارسة رياضة "التايكوندو".

٣ - اذكر بعضًا من صفات المشتري المثالي، مع اعطاء أمثلة من محطيك عن تلك الصفات.

٤ - اربط كل عبارة في القائمة الأولى بما يناسبها من القائمة الثانية (بوضع الرقم المناسب أمام القائمة الثانية) :

غير خاضع للمنطق ولا يعتمد على الربح والخسارة	
عامل حسم في الحصول على أفضل الصفقات	
عادة تكون القرارات الشرائية منطقية	
تطبيق المبادئ الإسلامية	
يتوقف المشتري العقلاني عن الشراء	

التفسير العقلاني للسلوك الشرائي	١
من صفات المشتري المثالي	٢
توقيت الشراء	٣
إذا كانت التكاليف أكثر من المنافع	٤
التفسير العاطفي للسلوك الشرائي	٥



## الوحدة الثالثة

### الدرس الرابع: خطوات العملية الشرائية: إدراك الحاجات وجمع المعلومات

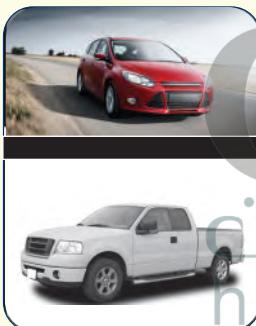
#### م الموضوعات الدرس:

- خطوات العملية الشرائية العقلانية.
- إدراك الحاجات.
- جمع المعلومات.

#### الهدف من هذا الدرس هو أن:

- تُحدد خطوات الشراء العقلاني.
- تُبيّن كيفية إدراك الحاجات.
- تُحدّد أهمية المعلومات في العملية الشرائية ومصادرها.

## تمهيد



يمتلك أمجد سيارة صغيرة (تسع لأربعة ركاب) اشتراها قبل أربع سنوات، وكانت في ذلك الوقت تتسع لعائلته المكونة من أب وأم وثلاثة أطفال. ولكن بعد أن زاد عدد أفراد عائلة أمجد وكبر أطفاله أدرك أمجد أنه في حاجة لتغيير سيارته الصغيرة - التي لم تعد تستوعب الأسرة - بسيارة أكبر تتسع لأفراد العائلة.

متى أدرك أمجد أنه في حاجة لشراء سيارة أكبر من سيارته الحالية؟

عندما زاد عدد أفراد عائلته وكبر أطفاله

ما الأسباب التي تدفع الشخص لأن يقوم بشراء سلعة ما، مع أن لديه نفس السلعة؟



حاجته للسلعة الجديدة رغم امتلاكه لأخرى، فمثلاً من يمتلك هاتفاً محمولاً ويشتري واحداً آخر لمواكبة التطورات الجديدة التي طرأت في عالم الهواتف المحمولة

سنتعرف في هذا الدرس على خطوات عملية الشراء، وسنبدأ في خطوه الأولى بالتعرف على عدد من الأسباب التي يجعل الشخص يدرك أنه بحاجة لأن يقوم بعملية الشراء، كما سنتعرف على الخطوة الثانية وهي جمع المعلومات.



## العرض

تعتمد العملية الشرائية المنطقية أو العقلانية التي سنناقشها في هذا الدرس على عدة افتراضات من أهمها:

أن المشتري لا يبدأ البحث عن منتج يشتريه إلا بوجود حاجة لذلك.

أن المشتري يقارن دوماً بين المنفعة والتكلفة عند المقارنة بين المشتريات، حتى أن المشتري العقلاني يسمى أحياناً (المشتري الاقتصادي).

قد يتبع المشتري جميع خطوات العملية الشرائية وقد يكتفي بعضها.

### خطوات العملية الشرائية:

هناك ست خطوات للعملية الشرائية وهي كالتالي:

١- إدراك الحاجات.

٢- جمع المعلومات.

٣- تقييم البديل.

٤- القرار الشرائي.

٥- الاستهلاك.

٦- تقييم ومراجعة قرار الشراء.

وسنقوم باختصار هذه الخطوات بالتركيز على أهم النقاط التي تساعده على الوصول لعملية شراء عقلانية.

#### الخطوة الأولى: إدراك الحاجات

تفترض العملية الشرائية أن المشتري يبدأ العملية الشرائية عندما تكون هناك حاجة ي يريد المشتري إشباعها، أو أن هناك مشكلة ما ي يريد المشتري حلها. فبدون هذه البداية لا يكون هناك شراء لأي سلعة أو خدمة.

مثال:

يجوع محمد فيبحث عن طعام ليأكله.

يأتي فصل الشتاء فيبدأ سعد بالبحث عن ملابس تقييه البرد.

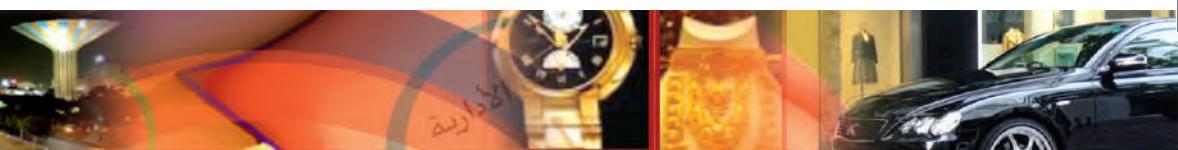
يسجل فهد في إحدى دورات الحاسوب الآلي فيبدأ البحث عن جهاز للتدريب عليه في المنزل.

يتخرج عبد السلام من الثانوية فيبدأ البحث عن وسيلة مواصلات من وإلى الكلية.

ينفجر أنبوب الماء في المنزل فجأة فيبدأ خالد بالبحث عن سباك لإصلاح الأنبوب.

يعاني طفل سارة من صعوبة في النطق فتبدأ في البحث عن عيادة متخصصة لمعالجة المشكلة.





## متى يحدث إدراك المشتري للحاجة؟

يبدأ إدراك المشتري للحاجة عندما يكون هناك فرق بين الوضع الحالي للمشتري والوضع المرغوب، فعندما تكون الحالة الراهنة للمشتري هي الجوع، والحالة المرغوبة هي الشُّبع، فإن هناك إدراكاً لمشكلة الجوع وال الحاجة للطعام، وضرورة إشباعها بالحصول على الطعام.

إذن فهناك مصدراً لشعور الفرد منا بالحاجة: الحالة الراهنة والحالة المرغوبة.

فالحالة الراهنة للمشتري قد تتغير على سبيل المثال في إحدى الحالات الآتية:

### عند انتهاء مخزون المشتري من المنتج

مثال :

عندما ينتهي الحليب من المنزل، يشعر المشتري بحاجته لشراء الحليب مرة أخرى.



### عدم الرضا عن المنتج الحالي

مثال :

عندما يجرِب شخص ما نوعاً معيناً من الشامبو لغسيل شعره، فيجد أنه غير مناسب، فيغيِّره بنوع آخر.



### تغير ظروف المشتري

مثال :

عندما يتغير دخل المشتري ارتفاعاً أو انخفاضاً، فإنه يبدأ في البحث عن منتجات تتناسب مع دخله الجديد، فالشخص الذي يملك سيارة قديمة، عندما يرتفع دخله سيفكر في شراء سيارة أفضل. وكما تؤثر الحالة الحالية في إدراك الحاجة، فإن الحالة المرغوبة كذلك قد تقود المشتري إلى التفكير في شراء سلع أو خدمات جديدة. فعلى سبيل المثال قد يؤدي ظهور منتجات جديدة لإغراء المشتري بالشراء (يظهر ذلك جلياً في المنتجات التقنية عموماً).

مثال :

يقوم بعض الأشخاص بتغيير أجهزة هواتفهم الجوال باستمرار، وذلك مواكبة للتطور السريع في تقنيات الهواتف الجوال دون وجود حاجة ملحة لذلك.

هل تؤيد الأشخاص الذين يقومون بتغيير هواتفهم الجوال باستمرار مجرد مواكبة الجديدة؟



**الخطوة الثانية : البحث عن المعلومات :**

بعد بروز الحاجة الملحة عند المشتري ووضوح ذلك لديه، يبدأ منطقياً بالبحث عن معلومات عن المنتجات أو الخدمات أو الأشياء التي قد تشبع حاجاته أو تحل مشاكله. فعندما يشعر أحد الموظفين بالإرهاق والملل من الروتين اليومي للعمل ويدرك أنه في حاجة لقضاء وقت للراحة والاستجمام، فإنه يبدأ بعد ذلك في البحث عن معلومات تفيده في حل مشكلته وإشباع حاجته، وقد يشمل البحث كما سنرى، الاطلاع على العديد من المصادر المعلوماتية، والتي يهدف منها المشتري في النهاية الخروج بعدد من الخيارات (سلع أو خدمات) التي تشبع حاجاته، فهذا المشتري (الموظف) قد يخلص بعد البحث إلى أن السفر لأداء العمرة أو إلى إحدى المناطق السياحية بالمملكة، هو خيار مناسب للترويح عن النفس . . . .

#### أهمية المعلومات للمشتري :

تبزر أهمية المعلومات للمشتري قبل اتخاذ القرار الشرائي في النقاط الآتية :

##### ١- المعلومات تقلل الأخطار.

عندما نتحدث عن المشتري فإننا نتحدث عن فرد أو منظمة، قد يشتري شيئاً زهيد الثمن قليل الأهمية، وقد يكون شيئاً غالياً الثمن ومهماً. وفي كلتا الحالتين - وخصوصاً في الحالة الثانية - فإن جمع المعلومات عن المنتجات أو الخدمات التي تشبع حاجة المشتري وتحل مشاكله أمر لا بد منه، وبدونه يكون القرار الشرائي مغامرة قد تنتج عنها عواقب وخيمة على المشتري. والبحث عن المعلومات يجب أن يشمل جميع الجوانب المهمة في السلعة أو الخدمة محل البحث.

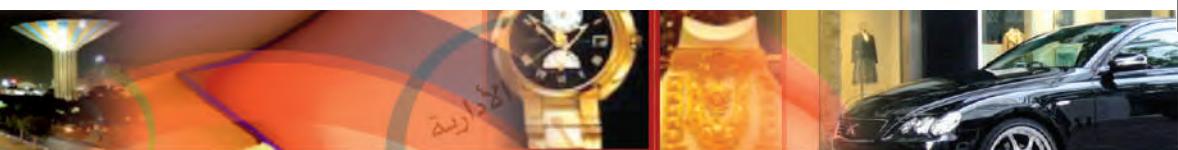
مثال :

عندما يقرر محمد أن هناك حاجة لشراء سيارة فإنه يبدأ بالبحث وجمع المعلومات عن جميع الجوانب المهمة في السيارة، كالسعر والمثانة والقوة والجودة والصيانة والفحامة واللون والشكل . . . إلخ.

##### ٢- المعلومات مهمة في التفاوض:

قم بالبحث في مصادر المعلومات عن مهارة التفاوض.  
اعرض نتيجة بحثك على زملائك في الفصل.

عندما يكون المشتري ملماً بالسلعة والخدمة التي ينوي أن يشتريها، فإن ذلك يمثل نقطة قوة للمشتري في القدرة على التفاوض مع البائع، وذلك لأنه ملم بمميزات وعيوب المنتجات المتوفرة في السوق، وهذا قد يجعل المشتري يحصل على أفضل الصفقات.



### ٣. المعلومات حماية:

كثيراً ما تكون المعلومات قوة للمشتري فتحميء بعد الله سبحانه وتعالى من غش البائعين، وينبغي على المشتري أن يقوم بجمع المعلومات المختلفة حول المنتج الذي يرغب في شرائه، وأن يستعلم عن المنتج في أكثر من محل، ولا يكتفي بمحل واحد فقط، حتى لا يكون فريسة للغش والخداع والاستغلال.

#### أنواع البحث عن المعلومات:

عندما يبدأ المشتري البحث عن المعلومات فإنه يلجم إلى المعلومات المتوفرة لديه مسبقاً، وهذا ما يسمى بالبحث الداخلي، وعندما لا تكون المعلومات التي يملكتها كافية، فإنه يبحث عن معلومات خارجية، وهذا ما يسمى بالبحث الخارجي . إذن فالبحث عن المعلومات التي يجمعها المشتري ينقسم إلى قسمين: البحث الداخلي والبحث الخارجي.

##### البحث الداخلي:

ويقصد به بحث المشتري في خبراته السابقة فيما يتعلق بالمشكلات السابقة التي واجهها في الماضي ، ونوع وجودة ودرجة أداء السلع والخدمات التي استخدمها في حل تلك المشكلات وتجربته السابقة، كما تشمل المعلومات التي يخزنها في ذاكرته والتي تجمعت لديه من طرق مختلفة؛ بما في ذلك المصادر الشخصية كالاصدقاء، أو غير الشخصية كمندوبي البيع أو الإعلانات التجارية بجميع أنواعها، أو من خلال قراءته واطلاعه الشخصي .

إذن وباختصار شديد البحث الداخلي هو: البحث في ذاكرة المشتري .

##### مثال :

عندما يقرر أحد المشترين شراء حليب لعائلته، فإنه يعتمد على البحث الداخلي، أي على المعلومات المخزنة في ذاكرته، ويذهب مباشرة لشراء الحليب المفضل لديه، دون اللجوء إلى مزيد من المعلومات الخارجية.

##### البحث الخارجي:

ويقصد به لجوء المشتري إلى مصادر معلومات خارجية غير تلك المعلومات المتوفرة لديه في ذاكرته وذلك للأسباب الآتية:

 في حالة شراء منتج جديد لأول مرة، ولا توجد معلومات سابقة عنه عند المشتري .

 قرار الشراء السابق لم يكن صائباً ولم يحقق الرضا والإشباع المطلوب .

 المعلومات المتوفرة لدى المشتري ناقصة أو قديمة .

 عدم الثقة بالمنتجات والمعلومات المستخدمة .

 عند رغبة المشتري في جمع معلومات، إضافية للتأكد من قرار الشراء .



وتنقسم مصادر المعلومات في البحث الخارجي إلى مصادر رسمية و المصادر غير رسمية، وفيما يأتي شرح لتلك المصادر مع بعض الأمثلة:

#### ١. المصادر الرسمية:

وتشمل جميع المصادر العامة التي تنشر معلومات قد يستفيد منها المشتري في اتخاذ قراره الشرائي ، وتنقسم هذه المصادر إلى ثلاثة أنواع: المصادر الحكومية والمصادر التجارية والمصادر المستقلة.

**المصادر الحكومية:** وتشمل جميع المعلومات التي تصدر من الحكومة والأجهزة التابعة لها على شكل تقارير أو أخبار أو تصاريح أو نشرات أو غير ذلك . وأهم ميزة في المصادر الحكومية أنها موثوقة عند المشترين .

مثال :

الدراسات المتوفرة لدى الغرف التجارية الصناعية بالمملكة .

التقارير الصادرة من وزارة التجارة .

التقارير الصادرة من البلديات .

تصريحات المسؤولين في وزارة الصحة .

**المصادر التجارية:** وتشتمل على جميع مصادر المعلومات التي تصدر من المؤسسات والمنظمات التجارية كالإعلان التجاري في التلفاز أو المذيع أو الصحف أو في اللوحات الدعائية ، كما تشمل المصادر التجارية المعلومات التي ينشرها البائع عن شركته أو المنتجات التي يبيعها . وتُعدُّ أيضًا التقارير الخاصة بالشركات والمعلومات المتوفرة على الموقع الرسمي للشركات على الإنترنت من أهم المصادر التجارية التي قد يلجأ إليها المشتري في بحثه عن المعلومات . ولاشك أن مصداقية المصادر التجارية أقل بكثير من المصادر الحكومية، لماذا؟ .

مثال :

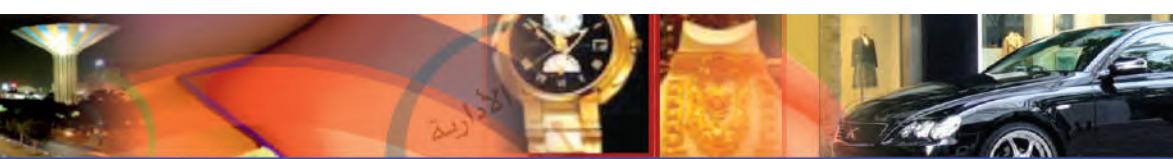
الإعلانات التجارية .

موقع الشركات على الإنترنت .

التقارير مدفوعة الثمن التي تنشرها الشركات على شكل أخبار في الجرائد والمجلات .

البائعون .

**المصادر المستقلة:** وهي التي تصدر عن منظمات مستقلة (ليست حكومية ولا تجارية) تسعى إلى رفع وعي وحماية المشتري والمستهلك من الممارسات الخاطئة لبعض المنتجين . وتنتشر مثل تلك المنظمات والمصادر المستقلة في الدول الأكثر وعيًا بأهمية حقوق المشترين والمستهلكين .



ابحث في الإنترنـت عن بعض المنظمات المستقلة  
التي تهتم بحماية المستهلك.  
سجل ما توصلت إليه واعرضه على زملائك.

## ٢. المصادر غير الرسمية :

وت تكون من الأقارب والأصدقاء وزملاء العمل أو زملاء الدراسة . و تتميز المصادر غير الرسمية بأن لها مصداقية ذات طابع خاص ؛ للعلاقة المباشرة بين المشتري ومصادر المعلومة .

مثال :

يُشـق عبد الرحمن - وهو متخرج حديثاً من الثانوية العامة - في رأي والديه وإخوته عن الجامـعات والمعاهـد المـتميـزة  
أكـثر من ثـقةـه في الإعلـانـات التجـارـية أو تـقارـير الصـحفـ والمـجلـاتـ .



## التقويم



أجب عن الأسئلة الآتية :

١- ضع علامة (✓) أمام العبارة الصحيحة وعلامة (✗) أمام العبارة غير الصحيحة فيما يأتي :

- ( ✓ ) ١ المشكلات تسهم في إدراك الفرد حاجته لشراء منتج يحل له هذه المشكلات.
- ( ✓ ) ٢ كلما زادت المعلومات التي يمتلكها المشتري عن المنتج، زادت قدرته على التفاوض.
- ( ✓ ) ٣ المعلومات التي يتم جمعها من الغرف التجارية والصناعية تُعد مصدرًا داخليًّا للمعلومات.
- ( ✓ ) ٤ جمع المعلومات قبل القيام بالشراء يقلل من الأخطر والعواقب الوخيمة التي قد نقع فيها.
- ( ✗ ) ٥ عدم الرضا عن المنتج الحالي يكون دافعًا للمشتري ليقوم بعملية شراء جديدة.

٢- ما أهمية المعلومات للمشتري قبل اتخاذ القرار الشرائي؟

لتحديد القيمة المناسبة للشراء

٣- أي مصادر المعلومات أكثر ثقة لديك؟ وماذا؟

المصادر الرسمية

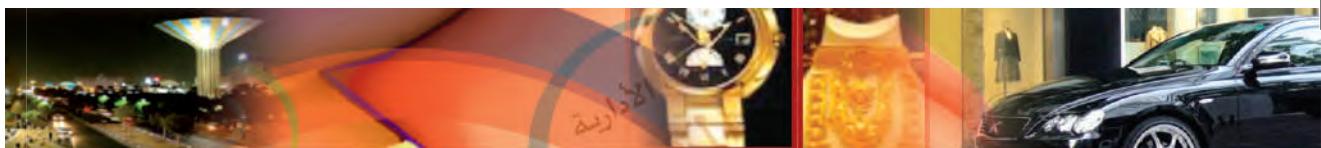
٤- اربط كل عبارة في القائمة الأولى بما يناسبها من القائمة الثانية (بوضع الرقم المناسب أمام القائمة الثانية) :

١	العملية الشرائية العقلانية
٢	أسباب اللجوء للبحث الخارجي عن المعلومات
٣	عند شعور المشتري بوجود حاجة ملحة
٤	إدراك الفرد للمشكلة أو الحاجة
٥	أهمية المعلومات للمشتري

٥	حماية المشتري من الغش
١	الفرق بين الوضع الحالي للمشتري والوضع المرغوب
٤	المشتري لا يبدأ البحث عما يشتريه إلا بوجود حاجة
٢	شراء منتج جديد لا تتوفر معلومات سابقة عنه
٣	يبدأ بجمع معلومات تفيده لإثبات حاجته





### الوحدة الثالثة

#### الدرس الخامس: خطوات العملية الشرائية العقلانية: تقييم البدائل وقرار الشراء

##### م الموضوعات الدرس:

- مفهوم تقييم البدائل.
- طريقة التكرار لتقدير البدائل.
- المعايير المستخدمة في تقييم البدائل.

##### الهدف من هذا الدرس هو أن:

- توضيح مفهوم تقييم البدائل.
- تبيين كيفية تقييم البدائل بطريقة التكرار.
- توضيح المعايير المستخدمة في تقييم البدائل.

### تمهيد

اتصلت بها بزميلتها أمل ودار بينهما الحديث الآتي :

**مها : هل اشتريت الفرن يا أمل ؟**

**أمل : ليس بعد يا مها ، فالآن الذي أكثر من خيار ، ولم أقرر بعد ما الفرن الذي سأختاره .**



**مها : ولكنك سألتني عن الفرن الذي شاهدته عندي وأعجبتك مواصفاته ، وكان سعره من أفضل الأسعار التي وجدتها خلال بحثك .**

**أمل : صحيح يا مها ، ولكن من المهم عندي أن يكون الفرن من شركة معروفة ولها عراقتها في صناعة الأفران ، ولا أريد المجازفة بشراء فرن من شركة جديدة لا أعرف عنها شيء .**

ماذا لم تشتري أمل الفرن بعد ، بالرغم من أنها جمعت كثيراً من المعلومات عنه ؟



لأن المعايير التي سوف تستخدمها في عملية الشراء تتعلق بسمعة وعراقة الماركة التي سوف تشتريها ، بالرغم من إعجابها بالفرن لم تشتريه ولم تريد المجازفة فسوف تشتريه من المكان المخصص .

سنستكمل في هذا الدرس خطوات العملية الشرائية ، والتي يتم فيها مقارنة البدائل المختارة ، وتحديد البديل بعد أن يبحث المشتري عن المعلومات المتعلقة بالسلع أو الخدمات التي قد تشبع حاجاته ، تكون النتيجة مجموعة من البدائل (سلع أو خدمات) وهذه البدائل يختلف عددها ونوعيتها حسب عوامل عديدة ، سنناقش بعضًا منها في هذا الدرس .



## العرض

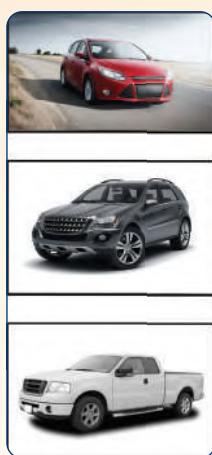
يبدأ المشتري وحسب معايير وطرق معينة في دراسة تلك البديل واختيار أحدها ليشتريه . ولكن الأمر ليس بهذه السهولة ، فعندما يقرر المشتري شراء منتج ما فإنه يستطيع شراءه من أماكن مختلفة ، وفي أزمنة مختلفة ، وبأسعار مختلفة ، فيبدأ المشتري من جديد في تقييم الوسائل المختلفة لشراء ما يحتاج .

### تقييم البديل:

إن عملية تقييم البديل للمشتري عملية معقدة ، وذلك راجع إلى تداخل العديد من العوامل أثناء تقييم البديل ، كالعوامل الشخصية ، والحالة المادية ، والعوامل البيئية الخارجية ... إلخ .

ويختلف المشترون في طرق تقييمهم للبدائل ، وهناك العديد من الوسائل والأدوات التي يستخدمها المشترون في عملية التقييم ، وسنناقش هنا أبسط تلك الطرق وهي طريقة التكرار .

#### طريقة التكرار لتقييم البديل :



وهي طريقة يستخدمها المشتري في التقييم ، وتقوم أساساً على حساب ميزات وعيوب كل منتج ، واختيار الأكثر ميزات والأقل عيوباً .

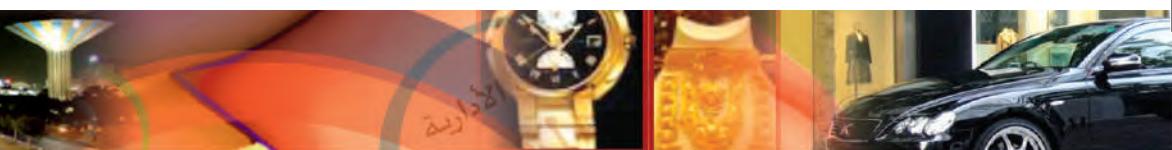
مثال :

قرر عبدالله شراء سيارة جديدة ، واستقر رأيه بعد البحث على ثلاثة أنواع من السيارات ( سيارة أ ، وسيارة ب ، وسيارة ج ) ، ويوضح الجدول الآتي تقييمات عبدالله لكل من السيارات الثلاث ، وذلك حسب المعايير المهمة لعبد الله في اختيار السيارة .

المعيار	السيارات		
	ج	ب	أ
الجودة	+	+	+
السعر	+	-	-
الشكل	+	+	+
الألوان المتوفرة	-	-	-
الراحة	+	+	+
القوة	+	-	-
السرعة	-	-	+
سمعة المنتج في السوق	+	-	-

الترتيب كما هو واضح في الجدول  
يبين أن السيارة ج هي السيارة الأكثر  
إيجابيات والأقل سلبيات وهي الأقرب لأن  
يشتريها عبدالله إلا إذا كان هناك عوامل  
خارج السيطرة تمنع عبدالله من ذلك .

( علامة الموجب (+) تدل على أن السيارة مميزة في المعيار المختار ، وعلامة السالب (-) تدل على أن السيارة ليست مميزة في المعيار المختار ) .



## المعايير المستخدمة في تقييم البدائل خلال عملية الشراء

قبل الخوض في المعايير التي يتبعها المشتري عند التقييم والشراء يجدر بنا التفريق بين نوعين من المعايير هي : المعايير التقييمية والمعايير التحديدية .

### المعايير التقييمية والمعايير التحديدية :

المعايير التقييمية هي المعايير العامة التي يستخدمها المشتري في التقييم، وتكون معايير مهمة بالنسبة له ، ولكنها لا تملك كلمة الفصل في اختيار المشتري لسلعة أو خدمة ما .

أما المعايير التحديدية فهي التي تملك الكلمة النهائية في قرار المشتري ، وتكون مهمة جداً للمشتري ، وقد لا يقدم المشتري على الشراء إذا لم تتحقق هذه المعايير .

#### مثال :



عندما سألنا فيصلاً عن المعايير المهمة بالنسبة له عند اختيار مركز رياضي لتعليم السباحة ، أخبرنا أنه يهتم بقرب المكان ، وقدرة المدربين ، ونوعية العملاء الذين يترددون على المركز الرياضي ... (معايير تقييمية) ولكن المعيار الأهم والتحديدي الذي يفصل في قرار شرائه فكان السعر (معيار تحديدي) .

### بعض المعايير المستخدمة في التقييم والشراء :

هناك العديد من المعايير التي يستخدمها المشتري عند التقييم والشراء ، ولعل أهم وأشهر المعايير التي عادة ما نستخدمها كمشترين عند اتخاذ قرار الشراء ما يأتي :

#### ١. موقع المحل :

قد يحجم المشتري عن الشراء من محل لا توفر فيه مواقف مناسبة وقريبة وبيح عن محل آخر .

- ◀ أن يكون موقع المحل قريباً من محل إقامة أو عمل المشتري .
- ◀ أن يكون الوصول إلى المحل سهلاً ومهدأً .
- ◀ أن يكون المحل متمراً في موقع آمن .

#### ٢. الجودة :



أصبحت جودة المنتجات مطلباً أساسياً عند الشراء ، فالمشتري أصبح أكثر فهماً من ذي قبل ، وأصبحت المعلومات أكثر توفرًا من السابق ، مما مكن المشتري من المقارنة بين العديد من المنتجات بجهد أقل ووقت قياسي .



### ٣. التنوع:

أما مطلب التنوع في المنتجات، فيختلف ذلك من مشترى إلى آخر، فبعض المشترين يفضل أن يكون المحل متنوعاً في بضائعه، تتوافر فيه كل احتياجاته التي يريد شراؤها، كمن يذهب لشراء مستلزمات المنزل، ويفضل أن تكون كل هذه المستلزمات متوفرة في محل واحد، بحيث لا يضطر للذهاب لأكثر من محل.

بينما هناك نوع من المشترين يفضل أن يشتري منتجاته من الأماكن المتخصصة في كل منتج، فيشتري الخبز من المخبز، والخضار من محل الخضار، واللحم من الجزار... وهكذا.

هل تفضل أن تشتري من المتاجر التي تعرض منتجات متنوعة؟ أم من المتاجر المتخصصة؟ 

### ٤. السعر:

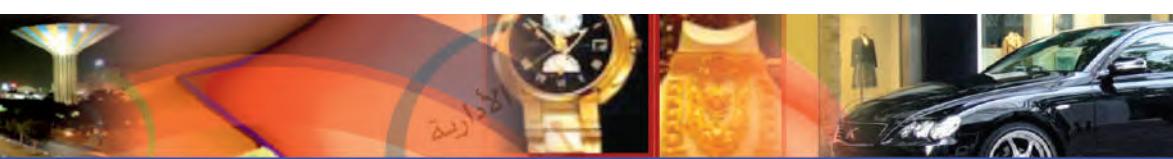
السعر هو المبلغ الذي يدفعه المشتري نظير السلع أو الخدمات التي يشتريها، والسعر من أهم العوامل المحددة للشراء، وهو مرتبط ارتباطاً وثيقاً بالجودة، حيث يتوقع المشتري أن يحصل على جودة أعلى؛ كلما ارتفع سعر المنتج، ولا يتوقع جودة عالية عندما يكون سعر المنتج منخفضاً.

### ٥. الإعلان

يقصد بالإعلان هنا جميع الممارسات التي تمارسها الشركة لإخبار أو إقناع أو تذكير المشتري بالسلع والخدمات. ويتوقع المشتري دائماً أن يعرف كل جديد عن المنتج الذي يفضله من خلال إعلانات المنتج عن طريق التلفزيون والصحف وغيرها من وسائل الإعلان المختلفة.

### ٦. معاملة البائع

كثير من المشترين - وخصوصاً في السلع والخدمات الأكثر ارتباطاً بالتقنية الحديثة كبرامج الكمبيوتر وتصميم موقع الإنترت والآلات الميكانيكية - يعتمدون اعتماداً كبيراً على نصائح وآراء البائعين الذين يتعاملون معهم، وهم بذلك يضعون ثقتهم في البائع، ويتوقعون منه الرأي السديد الذي يصب في مصلحتهم.



## ٧. الخدمات المقدمة من البائع

يهم المشتري أيضاً بالخدمات الإضافية التي يقدمها المحل أو الشركة، كخدمة الضمان، وخدمة التوصيل، وخدمة التركيب، ويأتي خدمات ما بعد البيع، لذلك أصبح الكثير من المشترين يقارن بين المنتجات ليس على أساس الأغراض الأساسية للمنتج فحسب، بل أيضاً على أساس الخدمات الإضافية.

## ٨. البيئة الداخلية للمحل:

البيئة الداخلية للمحل هي عامل مهم لجذب المشترين وإبهارهم، وهي انعكاس لجودة ونوعية الخدمة المقدمة في المحل. كما أنها قد تكون عاملاً محدداً عند تساوي الحالات في المنتجات والخدمات. والأمثلة على ذلك كثيرة وخصوصاً في الحالات الصغيرة، فعادة ما يعمد أصحابها إلى استخدام الديكورات الجذابة والألوان الجميلة لجذب المشترين.



الحلو اون لاين  
h u l u . o n l i n e



## التقويم



أجب عن الأسئلة الآتية :

١ - ضع علامة (✓) أمام العبارة الصحيحة وعلامة (✗) أمام العبارة غير الصحيحة فيما يأتي :

- ( ١ ) المعايير التحديدية هي معايير عامة يستخدمها المشتري ولكنها لا تملك كلمة الفصل في الشراء . ( ✗ )
- ( ٢ ) لا يعد قرب أو بعد المحل عن المشتري من معايير تقييم الشراء . ( ✗ )
- ( ٣ ) أصبح المشتري أكثر وعيًا بالنسبة لجودة المنتج وتنوع اختيار السلع بسبب توفر المعلومات . ( ✓ )
- ( ٤ ) كلما كان السعر أعلى توقع المشتري أن تكون الجودة التي سيحصل عليها أكبر . ( ✓ )
- ( ٥ ) قد تكون البيئة الداخلية للمحل عاملاً محدداً للشراء عند تساوي المخلات في غيرها من المعايير . ( ✓ )

٢ - اشرح أحد المعايير المستخدمة في التقييم للشراء .

**السعر:** وهو المبلغ الذي يدفعه المشتري مقابل السلعة أو الخدمة، وهو مرتبط بالجودة، حيث يتوقع المشتري جودة أعلى مع السعر الأعلى.

٣ - اشرح عملية التكرار، مع إعطاء مثال لطريقة تطبيقه على منتج تختاره لتقييمه.

هي طريقة يستخدمها المشتري في التقييم وتقوم على حساب مميزات وعيوب كل منتج واختيار الأكثر ميزات والأقل عيوب

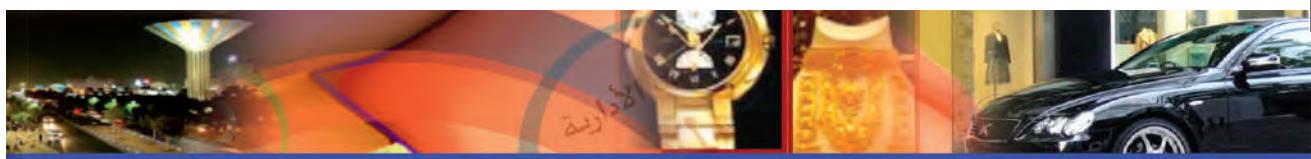
٤ - كيف تكون البيئة الداخلية للمحل عاملاً مهمًا لتقييم المشتري للمكان الذي سيشتري منه؟

لأنها انعكاس لجودة ونوعية الخدمة المقدمة في المحل، وتكون عاملاً محدداً للمشتري عند تساوي المنتجات

٥ - اربط كل عبارة في القائمة الأولى بما يناسبها من القائمة الثانية (بوضع الرقم المناسب أمام القائمة الثانية) :

حساب مميزات وعيوب المنتج	3
وسيلة لإقناع وتذكير المشتري بالمنتجات	4
معاملة البائع	5
الضمان والتوصيل والتركيب	2
عامل مهم في جذب المشترين وإبهارهم	1

الإعلان	١
الخدمات المقدمة من البائع	٢
طريقة التكرار لتقييم البدائل	٣
البيئة الداخلية للمحل	٤
من المعايير المستخدمة في التقييم والشراء	٥



الوحدة الثالثة

**الدرس السادس:** خطوات العملية الشرائية العقلانية: الاستهلاك وسلوك ما بعد الاستهلاك

م الموضوعات الدرسية

- مفهوم الاستهلاك .
  - محددات الاستهلاك .
  - أثر الأعراف والتقاليد على النمط الاستهلاكي .
  - الرضا وعدم الرضا عن المنتجات المستهلكة .
  - التخلص من المنتجات بعد استهلاكها .

## الهدف من هذا الدرس هو أن:

- تَعْرِفُ مفهوم الاستهلاك.
  - تَسْرَحُ محدودات الاستهلاك.
  - تُوضّحُ أثر الأعراف والتقاليد على النمط الاستهلاكي.
  - تُبيّنَ النتائج المترتبة على الرضا وعدم الرضا عن الاستهلاك.
  - تُذَكِّرُ أهم طرق التخلص من المحنّات بعد استهلاكها.

تمهید

دخلت سعاد وبدرية وهناء أحد محلات بيع الملابس، وقامت كل واحدة منهن بشراء بعض

الملابس، وأثناء وجودهن في المخل كانت تدور بينهن الأحاديث الآتية:

**سعاد :** ماذا دهاك يا هناء!!... لما تريدين شراء هذه البلوزة الصوفية؟  
**ونحن في شدة الحر؟!**

**هناك**: لن ألبسها الآن... ولكنني اشتريتها الألبسها بعد شهر من الآن، عند دخول فصل الشتاء.  
وأقبلت عليهم بدريمة وهي تحمل أحد فساتين السهرة، وقالت:  
انظرا إلى هذا الفستان، سأشترى له لأرتدية في زواج أخي الشهر القادم.

لماذا تعجبت سعاد من شراء هناء اليلوزة الصوفية؟



لأن البلوزة ثقيلة وهم في شدة الحر



**متى ستقوم هناء بلبس البلوزة الصوفية؟**



سوف تلبسها في فصل الشتاء



**سوف تلبسه في زواج أخيها الشهر القادم**

هذه وبدرية اشترين ما يلزمون مستقبلاً ولذلك لن يستهلكن ما اشترین الان وبذلك لا تكون عملية الشراء مكتملة حتى يستهلكن ونعرف مدى رضائهن عن السلم الى اشتريناها

**ستعرف في هذا الدرس على تمرة خطوات العملية الشرائية:** وهي استهلاك المنتج الذي فمنا بشرائه، والاستفادة

منه ، كما سنترى علی ردة فعل المشتري ومدى رضاه عما اشتراه .



## العرض

إن الخطوة ما قبل الأخيرة من خطوات عملية الشراء هي الاستهلاك الفعلي للسلعة أو الخدمة، وبدون هذه الخطوة يكون كل ما سبق، من تحطيط وتقسيم للشراء، مجرد نيات وليس واقعاً ملماساً، ولا تُعدَّ العملية الشرائية مكتملة دون الاستهلاك.

### الاستهلاك

**الاستهلاك هو:**

استخدام المنتجات أو الخدمات والانتفاع من خصائصها وميزاتها وفوائدها بالشكل الذي يناسب المشتري.

**مثال:**



استهلاك الملابس يكون بارتدائها.

استهلاك الطعام يكون بأكله.

استهلاك الوقود يكون باستخدامه وحرقه.

استهلاك السيارات بقيادتها.

**الاستهلاك (متى، أين، كيف، كم)**

نناقش في الصفحات الآتية أهم الأسئلة المتعلقة بالاستهلاك وطبعته وكيفيته من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية: (متى، أين، كيف، كم).

**متى يحدث الاستهلاك؟**

تعتمد الإجابة عن هذا السؤال على عوامل عدة، أهمها نوع المنتج والمشتري، والظروف المحيطة بعملية الشراء. فهناك منتجات تستخدم فقط في أوقات معينة من اليوم أو الشهر أو السنة أو في مواسم محددة.

**مثال:**

شرب الحليب الساخن يومياً في الصباح - ارتداء الملابس الصوفية في فصل الشتاء.

**أين يكون الاستهلاك؟**

من القرارات المهمة التي يجب أن يتخذها المستهلك، هي تحديد مكان استهلاك المنتج أو الخدمة، وأحياناً يكون المشتري مجبراً على استهلاك المنتج في أماكن محددة.



**مثال :**

حلاقة الشعر غالباً تكون عند الحلاق .



الدراسة النظامية تكون في المدارس أو الجامعات .



حرث الأرض لزراعة بعض الخضروات يكون في المزرعة .



وفي أحيان أخرى يكون للمشتري الحرية في استهلاك المنتج أينما شاء .

**مثال :**

تناول وجبة طعام سريعة .



شراء آلية حلاقة .



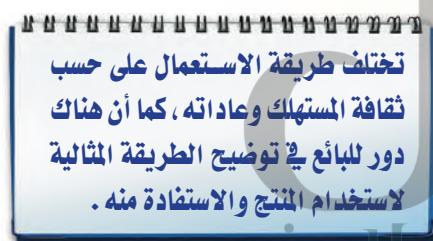
التعليم عن بعد .



إذن يتحدد مكان الاستهلاك بعوامل كثيرة منها نوعية المنتج ورغبة المشتري .

**كيف يكون الاستهلاك؟** ←

أي ما الطريقة التي يتم بها استهلاك واستخدام المنتج، وقد تختلف الطريقة في استخدام المنتج من شخص لآخر وبطرق مختلفة.

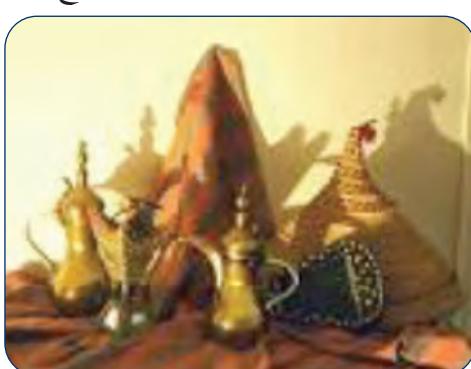


**مثال :**

قد يقوم شخص باستخدام سيارته بطريقة تدل على الاهتمام بقيادتها وصيانتها والمحافظة عليها، بينما نرى نفس السيارة مع شخص آخر ويقوم باستخدامها بشكل مغاير تماماً.

**كمية الاستهلاك:**

تنقسم الكمية التي يستهلكها المشترون إلى : كميات قليلة وكميات متوسطة وكميات كبيرة، ويعتمد ذلك على حاجة المستهلك، وإلى عوامل أخرى عديدة سنتناقشها في الدرس القادم، وسنرى كيف أن الاستهلاك الشهري والبالغ فيه هو أحد السلوكيات الشرائية الخاطئة .



**الأعراف والتقاليد والاستهلاك:**

العرف الاستهلاكي هو القانون غير الرسمي وغير المكتوب الذي يتحكم بسلوكيات المستهلكين عند استهلاك منتج ما أو خدمة ما، وتميز الشعوب والدول عن بعضها البعض بأعراف وتقاليد تؤثر في سلوكها الشرائي .



**مثال :**

من الأعراف والتقاليد المرتبطة بالسلوك الشرائي في بلادنا، تقديم القهوة العربية عند الضيافة، في جميع المناسبات والأعياد والاجتماعات، وإضافة الهيل إلى القهوة، وتقديمها مع التمر. ومن ثم فإن لهذا العرف أثر في الكميات المستهلكة من البن والهيل والتمر.

### الاستهلاك المتكرر (الدوري) والاستهلاك غير المتكرر

تستهلك بعض المنتجات بشكل متكرر (دوري)، ويقصد بالاستهلاك المتكرر الاستهلاك الذي يحدث بشكل ثابت ومتكرر، كأن يحدث كل صباح، أو كل مساء، أو أن يحدث في موسم معينة. كالأعياد وشهر رمضان والحج والصيف أو الشتاء.

بينما يكون استهلاك بعض المنتجات عند الحاجة إليها وبشكل غير دوري، فالشخص الذي يصاب بنزلة برد يتناول بعض الأدوية، فاستهلاكه لهذا الدواء لا يأخذ طبيعة التكرار وإنما لسد حاجة نتيجة حدث طارئ.

### سلوكيات ما بعد الاستهلاك

بعد أن يستهلك المشتري المنتجات أو الخدمات التي اشتراها، فإن النتيجة الطبيعية للتقييم هي : إما الرضا أو عدم الرضا، فإذا حدث الرضا عن المنتج فإنه سينتفع من ذلك كل من البائع والمشتري، فللبائع الأرباح، وللمشتري إشباع الحاجات .

#### الرضا وعدم الرضا عن السلع والخدمات :

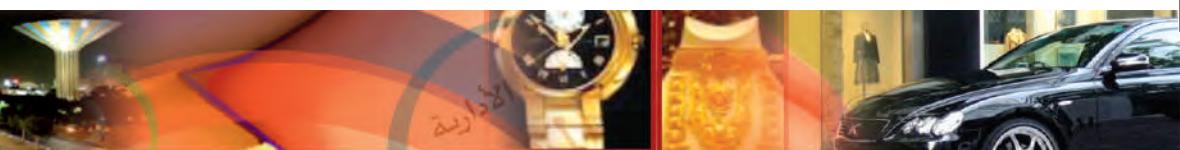
يحدث الرضا عن المنتج (سلعة أو خدمة) عندما يفوق الأداء الفعلي للمنتجات ما توقعه المشتري قبل الشراء، والعكس صحيح.

**مثال :**

توقع محمد أن ينهي معاملته خلال ساعة واحدة، ولكنها استغرقت ثلاثة ساعات (عدم رضا " لأن الأداء الفعلي أقل من التوقعات " ).

كان سعيد يأمل أن يحل طبيب الأسنان مشكلته بشكل دائم وبشكل مريح، ولكن الطبيب لم يكن جيداً بما فيه الكفاية واكتفى بإعطائه بعض المسكنات (عدم رضا).

اشترت نورة مسكنةً للصداع وتوقعت أن يبدأ مفعوله بعد عدة ساعات ولكن المسكن أزال الصداع - بمشيئة الله - بعد عدة دقائق. (رضا " لأن الأداء الفعلي فاق التوقعات " ).



### **النتائج المترتبة على الرضا أو عدمه:**

هناك العديد من النتائج المترتبة على الرضا أو عدم الرضا عن السلع أو الخدمات التي يستهلكها المشترون، ومن أهم تلك النتائج ما يأتي :

#### **النتائج المترتبة على الرضا:**

- ١- أن المشتري يحصل على ما يريد ويسبع حاجاته ورغباته ويحل مشاكله بالشكل الذي يبحث عنه.
- ٢- يحصل المشتري على الراحة والاطمئنان والاستقرار النفسي في عملية الشراء إذا انتهت بالرضا عن السلعة أو الخدمة المستهلكة.
- ٣- تحاول الشركات والبائعون كسب الكثير من المشترين الراضين؛ لأنهم سيصبحون مشترين دائمين لديهم، ولأنهم أيضاً سيدعون مشترين آخرين لاستهلاك المنتج.

#### **النتائج المترتبة على عدم الرضا:**

- ١- تجنب الشراء من المحل نفسه أو الشركة مرة أخرى.
- ٢- رفع شكوى ضد المحل أو الشركة للجهات الرسمية.
- ٣- رفع شكوى ضد المحل أو الشركة في إحدى الصحف المحلية (أو أية وسيلة إعلام أخرى).
- ٤- تحذير الآخرين من أقارب أو أصدقاء من أن يشتروا من المنتج السيء.

### **كيفية التخلص من المنتجات بعد استهلاكها**

هناك بعض المنتجات التي تقوم باستهلاكها وتنتهي تماماً، مثل: التجز.



يتخلص المشترون من المنتجات بعد استهلاكها بعدة طرق، فإما أن: يحفظ المشتري بالمنتج (بعد الاستهلاك)، أو يتخلص منه مؤقتاً، أو يتخلص منه نهائياً.

وفي كل حالة من هذه الحالات هناك عدد من الخيارات التي يستطيع أن يختار منها المشتري.

#### **١. الاحفاظ بالمنتج:**

وهناك ثلاثة احتمالات للاحفاظ بالمنتج:

- ١- أن يستخدم المنتج في غرضه الأصلي، وهذا لا يحدث إلا عندما يكون المنتج من السلع المعمرة (مثل الثلاجات وبعض الأجهزة الكهربائية).
- ٢- أن يستخدم المنتج في غرض جديد، (كاستخدام العبوة الزجاجية للجبن التي على شكل كأس في شرب الشاي أو الماء).



٣- تخزين المنتج، كما يحدث في تخزين الملابس الصيفية لحين قدوم فصل الصيف، وتخزين الملابس الشتوية لحين قدوم فصل الشتاء.

## ٢. التخلص من المنتج مؤقتاً :

وهناك احتمالان للتخلص من المنتج:

١- تأجير المنتج: وهذا الأمر يحدث عندما ينتهي المشتري من استخدام المنتج، ولا يرى أن هناك أي فائدة من الاحتفاظ به، فيحاول بعد ذلك أن يؤجره للاستفادة منه.

مثال :

قيام بعض النساء بتأجير فساتين الزواج عند الانتهاء منها. ←

٢- إعارة المنتج: وذلك يجعل أكثر من شخص يستفيد من المنتج، وقد تكون الإعارة لأحد الأصدقاء أو الأقارب أو الجيران.

مثال :

قيام بعض النساء بإعارة فساتين الزواج عند الانتهاء منها. ←

قيام أحد الأشخاص بإعارة بعض الآلات والعدد ليجراه لاستخدامها وإرجاعها بعد الانتهاء منها. ←

## ٣. التخلص من المنتج نهائياً :

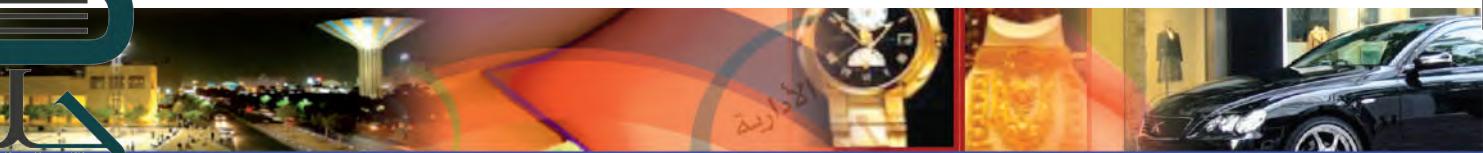
وهناك أربعة احتمالات للتخلص من المنتج نهائياً:

١- إهداء المنتج أو التبرع به لمن يحتاج إليه: وذلك إما بإعطائه للمحتاج مباشرة، أو عن طريق الجمعيات الخيرية.

٢- مبادلة المنتج بمنتج آخر: وهذا يحدث أحياناً في بعض المنتجات كالسيارات، والأجهزة المنزلية.

٣- بيع المنتج: حيث يقوم البعض ببيع المنتج بعد استهلاكه، كبيع سيارة مستعملة أو أثاث منزلي.

٤- إلقاءه في حاويات النفايات: كما يحدث مع كثير من المنتجات الاستهلاكية.



## التقويم



أجب عن الأسئلة الآتية :

١ - ضع علامة (✓) أمام العبارة الصحيحة وعلامة (✗) أمام العبارة غير الصحيحة فيما يأتي :

- ( ✓ ) من فوائد رضا المشتري الاحتفاظ بالمشترين القدماء ، وكسب المزيد من العملاء الجدد . ١
- ( ✗ ) التخلص من المنتج مؤقتاً قد يكون بالتبير به لـ أحدى الجمعيات الخيرية . ٢
- ( ✓ ) استهلاك المنتج يُعدُّ الخطوة الأخيرة من خطوات العملية الشرائية . ٣
- ( ✓ ) شراء الملابس الجديدة قبل كل عيد يُعدُّ نوعاً من أنواع الاستهلاك المتكرر . ٤
- ( ✓ ) عندما تزداد الكمية المستهلكة من منتج بشكل مبالغ فيه يكون ذلك سلوكاً خاطئاً في الشراء . ٥

٢ - تحدث عن أثر الأعراف والتقاليد في الاستهلاك .

لكل مجتمع أعرافه وتقاليد الخاصة ، التي تفرض على من يعيشون فيه سلعاً وخدمات تتوافق مع عادات وأعراف هذا المجتمع .

٣ - ما خيارات المستهلك للتخلص من المنتجات بعد استهلاكها ؟

الاحتفاظ بالمنتج . التخلص من المنتج مؤقتاً . التخلص من المنتج بشكل نهائي

٤ - تحدث عن النتائج المرتبطة على الرضا وعدم الرضا عن السلع والخدمات التي يستهلكها المشترون .

فقدان المشتري .. عدم اكتساب مشترون جدد

٥ - اربط كل عبارة في القائمة الأولى بما يناسبها من القائمة الثانية ( بوضع الرقم المناسب أمام القائمة الثانية ) :

في أوقات معينة من اليوم أو الشهر أو السنة	5
حصول المشتري على حاجته وإشباع رغباته	2
رفع شكوى ضد المُخل أو الشركة البائعة	1
تقديم الذهب والمجوهرات في الزواجات	4
استخدام المنتج والاستفادة من خصائصه	3

من نتائج عدم الرضا عن المنتج	١
نتيجة الرضا عن المنتج	٢
مفهوم الاستهلاك	٣
العرف الاستهلاكي	٤
متى يحدث الاستهلاك	٥



### الوحدة الثالثة

## الدرس السابع: سلوكيات سلبية في الشراء والاستهلاك

### م الموضوعات الدرس:

- النهم الاستهلاكي .
- الشراء النزوي (الفجائي) .
- الاستهلاك الترفي (الكمالي) .
- الإفراط في الثقة .

### الهدف من هذا الدرس هو أن:

- تُعرّف النهم الاستهلاكي .
- تَشَرِّح المقصود بالشراء النزوي (الفجائي) .
- تُوضِّح أثر الأعراف والتقاليد على النمط الاستهلاكي .
- تُفرِّق بين المنتجات الضرورية والكمالية عند عملية الشراء .
- تُبيّن مقدار الثقة الواجب منحها للبائع، وعواقب الإفراط فيها .
- تَذَكِّر بعض الاعتبارات الواجب مراعاتها عند عقد صفقة الشراء .

### تمهيد



ذهب إبراهيم وخالد إلى السوق لشراء بطارية لجوال إبراهيم .  
وعندما دخلا إلى المحل اشتري إبراهيم بطارية لجواله ، واحتوى خالد سماعة لجواله .

**إبراهيم :** ألم تشتري يا خالد سماعة جديدة لجوالك قبل أسبوع؟

**خالد :** بلـ... ولكن أعجبتني هذه السماعة؛ فلونها يختلف عن لون السماعات التي  
لدي .

**إبراهيم :** لم تكن تنويني شراء شيء قبل أن تأتي إلى المحل .  
**خالد :** نعم صدقت ... ولكن رأيت هذه السماعة فأعجبني لونها، ومعي ثمنها، فما  
المشكلة في شرائها؟!

**هل سلوك خالد الاستهلاكي سليم؟ ولماذا؟**

سلوك خالد الاستهلاكي ليس سليمًا لأنـ اشتري فجأة دون حاجة للسماعة

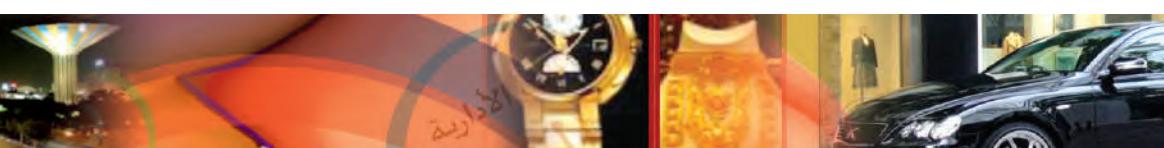
**ماذا يمكن أن نطلق على الطريقة التي اتبعها خالد في الشراء؟**

نطلق عليها الشراء الفجائي

**ما هي السلوكيات الخاطئة التي يقع فيها العديد من الأشخاص في الشراء والاستهلاك؟**

من السلوكيات الخاطئة في الشراء والاستهلاك، الاندفاع وراء الإعلانات المضللة للشراء بدون حاجة للسلعة والإفراط  
في شراء السلع الكمالية.

سنتعرف في هذا الدرس على بعض السلوكيات السلبية والخاطئة في الشراء والاستهلاك .



## العرض

نناقش في هذا الدرس بعض السلوكيات الشرائية الخاطئة والتي تؤدي إلى أضرار جسيمة بالفرد والمجتمع على حد سواء. ومن أبرز السلوكيات الخاطئة:

- النهم الاستهلاكي . ←
- الشراء النزوي (الفجائي) . ←
- الاستهلاك الترفي (الكمالي) . ←
- الإفراط في الشقة في البائع أو الشركة . ←

### النهم الاستهلاكي

**النهم الاستهلاكي هو:**

رغبة المشتري في الشراء والاستهلاك بشكل مستمر وبكميات تفوق احتياجاته.

وهي رغبة مقيمة ينكرها ديننا الإسلامي الحنيف، ومن أهم أضرار الإسراف على الفرد هدر المال فيما لا ينفع مع إمكانية الاستفادة منه في أشياء أكثر فائدة ونفعاً، وقد يصاحب الإسراف في الأكل مثلاً السمنة وما يصاحبها من أمراض.

قال الله تعالى : ﴿ وَكُلُوا وَاشْرُبُوا وَلَا شُرُفُوا إِنَّمَا لَا يُحِبُّ الْمُسْرِفِينَ ﴾ [الاعراف: ٣١]

أما ضرر الإسراف على المجتمع، فاستهلاك المجتمع أكثر من حاجاته يضر بالبيئة والاقتصاد، كما يُعد هدراً لمقدرات الأمة وهضمًا لحقوق الأجيال القادمة.

**مثال :**

- شراء أكثر من جوال خلال فترة بسيطة، دون حاجة فعلية لذلك. ←
- الإسراف في المناسبات والولائم، والمشتريات التي تفوق الحاجة، كمستلزمات شهر رمضان والأعياد. ←
- استغلال الموارد الطبيعية في المجتمع بشكل سيء دون تحطيط (مياه جوفية - غابات - معادن - ثروة س מקية). ←

### الشراء النزوي (الفجائي)

**الشراء النزوي أو الفجائي هو:**

الشراء غير المخطط له من قبل المشتري.



مثال :

ذهب أحد المشترين لأحد المتاجر لشراء بعض الحاجيات التي خطط أن يشتريها مسبقاً، ثم يخرج من المتجر وقد اشترى أشياء لم تكن من ضمن ما خطط لشرائه.

وعادة ما تكون أسباب الشراء النزوي غير واضحة؛ إلا أن للشركات وإعلاناتها التجارية وعروضها التسويقية المغربية دوراً جوهرياً في التشجيع على الشراء النزوي. لذلك فإن المشتري الحكيم يحذر من الأساليب الدعائية والترويجية للشركات، ويتوقف دائماً عند كل حالة شراء نزوي، ويسأل نفسه السؤال الآتي : هل أحتاج إلى هذا المنتج فعلاً؟

### الاستهلاك الترفي (الكماليات)

**يقصد بالكماليات:**

الخلط بين الكماليات والأساسيات قد يحرم الأسرة من الضروريات بسبب اهتمام أحد أو كل أفرادها بالكماليات.

ال حاجات التي لا تتوقف عليها حياة الإنسان.

ويحصر علماء الاقتصاد الحاجات الأساسية التي تتوقف عليها حياة الإنسان في : المأكل والملبس والمسكن، أما الحاجات الكمالية فهي متنوعة

ومتجدد باستمرار ولا يمكن حصرها، وهي تختلف بحسب الزمان؛ فما هو كمالي في الماضي ربما يكون كماليًا في الحاضر أو المستقبل أو العكس.

كما تختلف بحسب المكان والوضع الاقتصادي وبعض السلع الكمالية في الدول الفقيرة، يعدّها المستهلك في الدول الغنية سلع ضرورية.

وهناك شرائح من المجتمع تقدم الكماليات على الأساسيات، وقد يرجع السبب في ذلك إلى الاتجاه المطرد نحو المادة وحب المظاهر، بالإضافة إلى نقص الوعي في الشؤون الاستهلاكية.

مثال :

شراء فهد ساعة للتعرف على الوقت شيء مهم، ولكن أن يكون سعرها ( ٥٠٠٠ ) ريال وهناك ساعة بـ ( ١٠ ) ريال تؤدي نفس الغرض ) يُعد من الكماليات.

شراء نصف لعدد من أطقم المجوهرات يُعد استهلاكاً ترفيياً، يمكن الاستغناء عنه لشراء ما هو أهم.

### الإفراط في الثقة

يقوم المشتري أحياناً وبحسن نية منه، بالوثوق في البائع أو الشركة البائعة وثوقاً مفرطاً، قد يعرضه في النهاية إلى



ضياع حقوقه واستغلاله بصورة تنافي أخلاق البيع والشراء، مما يؤدي لنتائج سلبية عديدة.

لذلك على المشتري أن تكون ثقته في البائع في حدود المعقول، وعليه أن يكون شديد الحرص أثناء الشراء، وأن يحرص على أن تكون هناك عقوداً تحفظ حقوقه، ويتأكد أيضاً من أن هذه العقود موثقة من الجهات الرسمية ضماناً للحقوق وحفظاً عليها.

مثال :



قام مساعد بشراء أحد أجهزة التكييف بمبلغ (١٥٠٠ ريال) بعد أن أكد له البائع أن هذا السعر لن يجد أقل منه في أي محل آخر، ولكنه تفاجأ عندما علم من أحد أصدقائه أن الجهاز نفسه يباع في أكثر من محل بأقل من هذا السعر.

#### بعض الأمور الواجب مراعاتها عند عقد صفقة الشراء:

التأكد من أن سعر الشراء هو السعر السائد في السوق من خلال تسعير المنتج في أكثر من محل.

التأكد من تطابق المواصفات المطلوبة مع المواصفات الموجودة في المنتج قبل الشراء.

طلب فاتورة الشراء، والتأكد من وجود (التاريخ، اسم المنتج ومواصفاته، توقيع البائع، ختم المحل).

معرفة ما يشتمل عليه الضمان، ومدته، وضرورة التأكد من ختم كرت الضمان، والاستفسار عن الجهة الضامنة للمنتج للذهاب إليها عند الحاجة.



## التقويم



أجب عن الأسئلة الآتية:

١ - ضع علامة (✓) أمام العبارة الصحيحة وعلامة (✗) أمام العبارة غير الصحيحة فيما يأتي:

- (✓) ١ يُعد النهم الاستهلاكي هدراً للملال فيما لا ينفع ومضرًا بالبيئة والاقتصاد.
- (✓) ٢ المقصود بالشراء الترفي: الشراء الذي يقوم به المشتري دون تخطيط مسبق.
- (✓) ٣ يخلط كثير من المشترين بين الكماليات والأساسيات بسبب تفشي المادية وحب المظاهر.
- (✓) ٤ من المفترض أن يحرض المشتري على وجود عقود موثقة عند عقد صفقة الشراء.
- (✗) ٥ يُعد السفر للسياحة من الأساسيات التي لا يمكن أن يستغني عنها أي شخص.

٢ - هات سبع منتجات أساسية، وسبع منتجات كمالية.

منتجات أساسية: الأغذية - الماء - المسكن - الملابس.

منتجات كمالية: مجوهرات - ساعات باهظة الثمن.

٣ - «الثقة المفرطة في البائع عادة شرائية سلبية» وضع المقصود بهذه العبارة.

يقوم المشتري أحياناً بحسن نية منه بالوثق في البائع وثوقاً مفرطاً، قد يعرضه في النهاية إلى ضياع حقوقه واستغلاله لذلك يجب عليه أن يكون أشد حرصاً

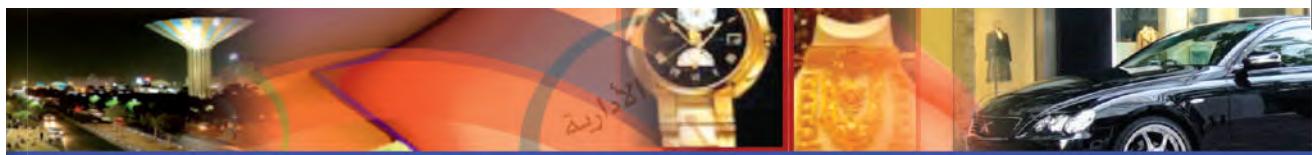
٤ - ما موقف ديننا الإسلامي الحنيف من الإسراف والنهم الاستهلاكي؟

الإسلام ينهى عن كل صور الإسراف

٥ - اربط كل عبارة في القائمة الأولى بما يناسبها من القائمة الثانية (بوضع الرقم المناسب أمام القائمة الثانية):

شراء سلع وخدمات فوق الحاجة	4
يؤدي إلى ضياع حقوق المستهلك	5
شراء سلع غير ضرورية أو غير ملحقة	1
شراء غير مخطط له من قبل المشتري	2
هدر للموارد وهضم لحقوق الأجيال القادمة	3

الاستهلاك الترفي	١
الشراء النزوي	٢
الاستغلال الخاطئ للموارد الطبيعية	٣
النهم الاستهلاكي	٤
الثقة المفرطة في البائع	٥



### الوحدة الثالثة

## الدرس الثامن: عملية البيع وتسويق المبيعات

الوحدة الثالثة

مهارات البيع والشراء

### م الموضوعات الدرس:

- المهارات الأساسية للبائع الناجح.
- صفات البائع الناجح.
- أساليب وطرق البيع.

### الهدف من هذا الدرس هو أن:

- تُوضّح المهارات الأساسية للبائع الناجح.
- تُبيّن صفات البائع الناجح.
- تُعدّد أساليب وطرق البيع.

### تمهيد

كان علي جالساً يكتب بحثاً في مكتبة المنزل عندما دق جرس الباب، فقام ليり من عند الباب، فوجد رجلاً يرتدي ثياباً رثة، فسأله عما يريد فأجابه:

**أنا مندوب المبيعات بشركة ..... ، حضرت لأعرض ما نبيعه عليك.**

فأجاب علي: إن الوقت غير مناسب لي الآن، يمكننا أن نتفق على وقت آخر إذا رغبت.

**مندوب المبيعات:** يا أخي أنا ليس لدي وقت لأضيعه معك، فأنا مرتبط بالعديد من المواعيد الأخرى.

**علي:** على العموم شكرًا على تفضلك بالمجيء، وأنا آسف فليس لدي رغبة في شراء منتجاتكم.



**1** صفات الجو الذي كان سائداً في المقابلة الماضية بين علي ومندوب المبيعات.

**2** أيهما كان تصرفه خاطئاً، علي أم مندوب المبيعات؟

**3** كيف يمكن لرجل البيع أن يؤدي عمله بطريقة جيدة؟

- 1- كان جوًّا سيئاً وغير مناسب لإتمام عملية البيع.
- 2- لأنه أتى بدون موعد وأخذ يلح، وهذا سلوك سيء من البائع.
- 3- يؤدي عمله بطريقة جيدة إذا عمل على اختيار الوقت المناسب والمكان المناسب للبيع، ويكون على دراية بما يبيع ويكون لائقاً وحسن المظهر.



## العرض

سبق أن تحدثنا عن عملية البيع والشراء وأهميتها للمجتمع، وسنقوم بتسلیط الضوء على البيع بشكل خاص، وسنتناول العديد من الموضوعات التي تعرّفك أخي الطالب على هذه العملية وتجعلك ملماً بكثير من جوانبها مما يساعدك على إتمام عملية البيع والشراء بطريقة تكفل لك الحصول على أفضل الصفقات.

ولكل مهنة من المهن خصائصها التي تتحم على من يزاولها أن يتصرفوا بصفات محددة، وإذا أردت مزاولة مهنة ما، فإنه يجب عليك أن تبحث عن الصفات والمهارات المطلوبة لشغل تلك المهنة، فمهنة الطب على سبيل المثال، تحتاج إلى الصبر وروح الشابرة والتحمل . . . ، ومهنة الهندسة المعمارية تحتاج إلى الخيال الواسع والإبداع، والخروج عن المألوف في بعض الأحيان . . . ، ومهنة البيع كذلك تتطلب مهارات محددة، وصفات خاصة، يلزم على كل من أراد الدخول في هذه المهنة، أن يتدرّب عليها ويحاوّل اكتسابها.

### المهارات الأساسية للبائع الناجح

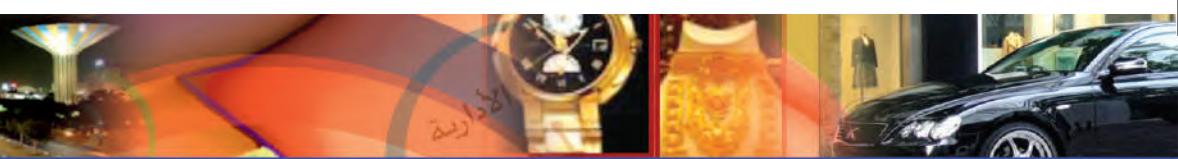
هناك العديد من المهارات الضرورية التي يجب على كل بائع يسعى إلى النجاح في مهنته أن يكتسبها من خلال التدريب المستمر ومتابعة البائعين الأكثر خبرة، ومن أهم تلك المهارات:

#### ١. مهارات التفكير:

من أهم المهارات التي يجب أن يمتلكها البائع الناجح، أن يكون ذا قدرة على التفكير في حل المشكلات التي يواجهها العميل باستمرار، ليس ذلك فحسب، بل يجب عليه أيضاً أن يقدم المشورة والنصائح، والحلول البديلة، لأي مشكلة قد تطرأ على العميل، كما يجب عليه أن يكون قادراً على تحليل المتغيرات التي تحدث للعميل أو منتجات الشركة.

#### ٢. مهارات الاتصال:

مهارات الاتصال تعني: **القدرة على الإنصات إلى العميل وفهم رسالته وإدراك ما يحتاج إليه.**  
وليس كما يعتقد البعض أن الاتصال الفعال يعني كثرة الحديث والكلام.  
والاتصال الفعال يتطلب أيضاً اختيار الكلمات والألفاظ المناسبة لتوسيع الرسالة والمعنى المراد إيصاله بدون تحريف.  
ومن الأمور المتعلقة بالاتصال أيضاً؛ الاتصال عن طريق الإيماءات والحركات التي لها أثر كبير في الاتصال بين البائع والمشتري إذا استخدمت بشكل فعال.



## ٣. مهارات تنظيم وإدارة الوقت:



يقع على عاتق البائع، الكثير من المسؤوليات والواجبات، ويملئ يومه بمواعيد، وإن لم يكن لدى البائع القدرة والمهارة المطلوبة لتنظيم الواجبات والمواعيد الكثيرة؛ فإن وقته الثمين سيهدى في أمور قد تكون غير ضرورية. ومع تطور التقنية الحديثة فقد أصبح موضوع تنظيم وإدارة الوقت أكثر سهولة من قبل.

### صفات البائع الناجح

هناك العديد من الصفات الشخصية التي يجب أن يتحلى بها كل بائع يحاول النجاح في مهنة البيع، من أبرزها:

#### ١. الصدق والأمانة:

إن الصدق والأمانة خصلتان كريمتان، يجب أن يتحلى بهما جميع الناس في جميع المهن، وإن البائع إذا كان صادقاً أميناً، فإن الله يبارك له في بيته ويحرص الناس على التعامل معه، ويفضلونه على غيره من الباعة.

#### ٢. اللياقة البدنية:

ينبغي أن يكون البائع لائقاً بدنياً، ويتفاوت مستوى اللياقة البدنية المطلوبة باختلاف مجال وطبيعة العمل الذي يمارسه البائع.

فمثلاً يحتاج رجل البيع في مجال سمسرة العقار (بيع المنازل وتأجيرها) إلى بذل مجهود بدني كبير، حيث يضطر - من أجل إقناع زبائنه - إلى التجوال معهم في أرجاء المباني التي يقوم ببيعها أو تأجيرها.

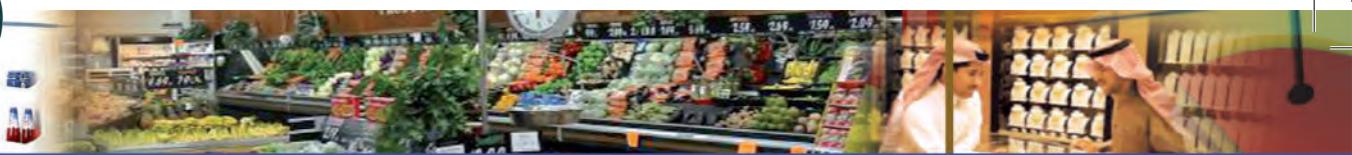
#### ٣. الهيئة العامة اللائقة:

لا بد أن يتصرف البائع بالظهور اللائق، فتكون ملابسه ملائمة لطبيعة العمل، ومتماشية مع عادات وتقالييد العميل، كما يجب أن تكون هذه الملابس أنيقة ونظيفة.

ومن الأمور الأخرى التي تدرج تحت هذه الصفة، أن يكون معتدلاً في حركته، وأن يقف مستقيماً، وعند الجلوس يجلس بشقة واتزان، ولا يكثر الحركة من غير حاجة.

#### ٤. الثقة في النفس والاطمئنان:

عندما يكون البائع واثقاً من نفسه، ومطمئناً من المنتج الذي يبيعه، فإنه يبعث الطمأنينة في صدر العميل، ولا يستطيع أن يحصل البائع على الثقة بالنفس، دون المعرفة الكبيرة لحاجات العميل، والمعرفة الجيدة للمنتج الذي يبيعه، والإلمام بوضع السوق.



**مثال :**

- لو أن بائعاً يبيع سيارة مستعملة، ويسأله العميل عن: تاريخ صنع السيارة - قوة محركها - عدد الكيلومترات التي قطعتها - هل هي تحت الضمان.
- ويرد البائع بأنه لا يعلم عن هذه المعلومات التي تهم العميل، فإن العميل في هذه الحالة سيشعر بالريبة، وعدم الثقة في البائع الذي يبيع شيئاً لا يعرف مواصفاته.

## ٥. طلاقة الوجه وحسن المنطق:

عَنْ أَبِي ذِرٍ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ قَالَ: قَالَ رَسُولُ اللَّهِ تَبَسَّمَ فِي وِجْهِ أَخِيهِ صَدِيقِهِ  
[صحيح ابن حبان، ٤٧٤].

على البائع أن يكون طليق الوجه مبتسمًا، حيث تمثل طلاقة الوجه والابتسامة مدخلًا مناسباً للتواصل مع العملاء، وهي طريقة معتمدة لإدخال السرور والبهجة في قلب العميل.

كما ينبغي أن يختار البائع عند حديثه من الألفاظ أنسبها وأوضحتها، وأن يراعي في نبرة صوته حاجة العميل، فلا يرفع صوته فيكون مزعجاً، [ولا يخفضه بحيث يصعب سماعه، ويظهره من خلال طريقته في الحديث إلى العميل تقديره واحترامه له].

## ٦. الإنصات الجيد:

ويُعدُّ الإنصات الجيد من أهم الصفات المطلوبة في الباعة من قبل العملاء، ويختلف الإنصات عن السمع، في أن الإنصات عملية ذهنية تتطلب التفكير وتحليل ما يقوله العميل بتركيز شديد.

## ٧. الرغبة في الانجاز وحب التفوق:

الرغبة في الانجاز هي الحرك الأساسي لنجاح البائع، لأنها تولد بإذن الله الصبر وقوة التحمل، وبدون تلك الرغبة يصبح نجاح البائع في عمله أمراً صعباً للغاية.

## ٨. السماحة في التعامل:

حدَثَنَا عَلَى بْنُ عَيَّاشَ حَدَثَنَا أَبُو غَسَانُ مُحَمَّدُ بْنُ مُطَرْفٍ قَالَ حَدَثَنِي مُحَمَّدُ بْنُ الْمَنْكَدِرِ عَنْ جَابِرِ بْنِ عَبْدِ اللَّهِ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ تَبَسَّمَ قَالَ: «رَحْمَ اللَّهِ رَجُلًا سَمِحًا إِذَا بَاعَ وَإِذَا أَشْتَرَى وَإِذَا أَقْضَى» [أخرجه البخاري، ٢٠٧٦].

إن تعامل البائع الحسن مع عملائه، يقوي أواصر العلاقة بينهما، و يجعل العميل يشعر بالثقة في البائع، مما يشجع العميل على تكرار عملية الشراء مرات متتالية (وهذا ما كنا نقصده عندما ذكرنا سابقاً أن من مميزات مهنة البيع؛ قدرة البائع على تنمية دخله مع مرور الوقت) وذلك من خلال زيادة عدد عملائه الجدد، مع الاحتفاظ بالعملاء السابقين من خلال سماحة تعامله معهم.



## ٩. حب مساعدة العملاء:

يُعد العميل عادة رجل البيع مستشاراً أو صديقاً، لذلك يجب أن يتحلى البائع بحب المساعدة والتعاون مع العملاء، بحيث يقدم لهم النصائح والإرشادات التي تفيدهم في تحديد المنتج الذي يشتريونه، وفي استخدام ذلك المنتج.

### أساليب وطرق البيع:

من أهم أساليب وطرق البيع ما يأتي:

١) البيع داخل المتاجر.

٢) البيع عن طريق مندوبي المبيعات.

٣) البيع عن طريق شبكة الإنترنت.

وهذه الأساليب والطرق قد تستخدم جميعها أثناء عملية تسويق المبيعات، أو يتم استخدام طريقة واحدة فقط، وسنقوم خلال الدروس القادمة بتناول كل نوع من هذه الأنواع.





## التقويم



أجب عن الأسئلة الآتية:

١- ضع علامة (✓) أمام العبارة الصحيحة وعلامة (✗) أمام العبارة غير الصحيحة فيما يأتي:

- (✓) البيع من المهن التي تتطلب إتقان البائع عدداً من المهارات الازمة ليكون ناجحاً.
- (✗) من أهم مهارات الاتصال المفترض توافرها لدى البائع قدرته على كثرة الكلام لإقناع العميل.
- (✗) المقصود بمهارات التفكير القدرة على فهم رسالة العميل والإنصات له.
- (✗) المحرك الأساسي لنجاح البائع في عمله، حرصه على بيع أكبر عدد من السلع فقط.
- (✓) من الصفات الواجب توفرها في البائع الناجح أن تكون لديه لياقة بدنية جيدة.

٢- هناك ثلات مهارات أساسية يجب أن يتقنها البائع الناجح.

تكلم عن إحدى هذه المهارات، مبيناً أهميتها لرجل البيع.

من المهارات الأساسية التي يجب أن يتقنها البائع مهارة.....

مهارات التفكير .....

مهارات الاتصال .....

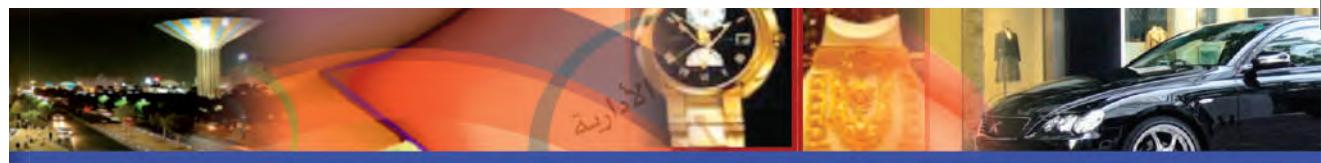
مهارات تنظيم وإدارة الوقت .....



٣- اربط كل عبارة في القائمة الأولى بما يناسبها من القائمة الثانية (وضع الرقم المناسب أمام القائمة الثانية):

الثقة في النفس والاطمئنان	1
عملية ذهنية تتطلب التفكير والتحليل	4
القدرة على حل المشكلات	5
مهارات الاتصال	3
تشجع العميل على تكرار عملية الشراء	2

صفات البائع الناجح	١
السماحة في التعامل	٢
المهارات الأساسية للبائع الناجح	٣
الإنصات الجيد	٤
مهارات التفكير	٥



### الوحدة الثالثة

## الدرس التاسع: البيع داخل المتاجر

### م الموضوعات الدرس:

- الفرق بين البيع داخل المتجر والبيع خارجه.
- إرشادات مهمة للبائع داخل المتجر.
- العوامل المؤثرة في المشتري داخل المتجر.

### الهدف من هذا الدرس هو أن:

- تُفرقَ بين البيع من خلال مندوبي المبيعات والبيع داخل المتاجر.
- تُوضّح الإرشادات الازمة للتعامل مع العميل داخل المتاجر.
- تُبيّن العوامل المؤثرة في البيع داخل المتاجر.

### تمهيد

قابل زياد صديقه سالم الذي لم يره من زمن طويل، وكان من ضمن حديثهم:

زياد: كيف أحوالك يا سالم... أين تعمل الآن؟

سالم: أنا الآن بائع في شركة " المنتجات الاستهلاكية ".

زياد: نعم.. أعرف هذه الشركة، لقد زارني أحد البائعين في منزلي منذ ثلاثة أشهر، كانت ستكون فرصة جميلة لو كنت أنت من زارني في تلك المقابلة.

سالم: لا أظن ذلك يا زياد... فأنا أبيع داخل متاجر الشركة، ولا أقوم بزيارة العملاء.

زياد: وهل هناك فرق بين البيع داخل المتاجر وخارجها؟

من خلال الحوار السابق:

ماذا استبعد سالم إمكانية أن يكون هو من زار زياد في المقابلة البيعية التي تحدث عنها؟



هل هناك اختلاف في البيع داخل المتجر، وبين البيع الذي يقوم به مندوب المبيعات في الخارج؟



ما العوامل المؤثرة في البيع داخل المتاجر، والتي يمكن أن تجذب العملاء؟



1- لأن سالم يبيع داخل المتجر ولا يقوم بزيارة العملاء.

2- نعم هناك اختلاف فالبائع داخل المتجر لا يكلف عناء وكلفة الوصول للمشتري، فالمشتري يحل ضيفاً على البائع، ويعتمد البيع داخل المحل على نظافة المكان وموقعه وديكورات المحل ورائحته التي يجب أن تتناسب مع السلع التي تباع في المحل.

3- الموقع ونظافة المحل ورائحته والديكور والترتيب والتصنيف ومستوى الإضاءة و مدى الجاهزية دائمًا لمعرفة ومراقبة المخزون التي تسهل عملية البيع.



## العرض

البيع هو البيع .... وأن تبيع داخل المتجر، أو تقوم بزيارة المشتري في مقره، فكلا الأمرين بيع، ولكن هناك بعض الاختلافات في كيفية التواصل مع المشتري المرتقب، ووجود بعض العوامل الإضافية التي قد تؤثر في سلوك المشتري داخل المحل.

### الفرق بين البيع داخل المتجر وخارجـه

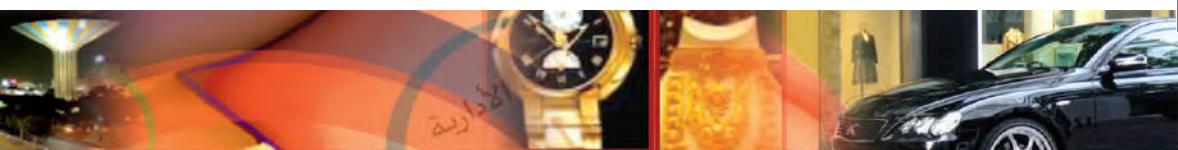
هناك العديد من الفروق بين البيع داخل المتجر أو البيع خارجه، نذكر منها الفروق الآتية:

- ◀ في البيع داخل المتجر يُعد المشتري ضيفاً على المحل، بالإضافة إلى كونه مشترياً مرتقباً.
- ◀ في البيع داخل المتجر، المشتري هو من قام بالوصول إلى البائع، وهذا وفر على البائع عناء وتكليف البحث عن المشترين المرتقبين.
- ◀ في البيع داخل المتجر تؤثر عوامل أخرى في سلوك المشتري - بالإضافة إلى دور البائع الأساسي في العملية البيعية - مثل ديكورات المحل والإضاءة وموقع المحل.

### أهم الإرشادات للبائع داخل المتجر للتعامل مع المشتري:

هناك عدد من الإرشادات للتعامل مع المشترين المرتقبين داخل المتجر ومنها:

- ١- يجب على البائع أن يظهر بمظهر الحماسة عند استقبال المشترين المرتقبين، وتحيتهـم، وأن يستقبلـهم بابتسامة المضيف لضيوفـه.
- ٢- الحفاظ على الاتصال بالعين، والإنصات الجيد، وإظهـار الاهتمام بما يقوله المشـتري.
- ٣- عند فهم البائع لما يريد المشـتري، يجب عليهـ أن يخبرـه بأنهـ قد فـهم ما يـريد، وإذا لم يـفهم يجب عليهـ الاستـipsisـاح من المشـتري مـرة أخـرى.
- ٤- إذا كانت طـلبات المشـتري كـثيرة، يستحسن استخدام الورقة والـقلم لـتسجيل الطـلبات، وإعطاء المشـتري مـلخصـاً لما طـلبـه.
- ٥- يجب علىـ البائعـ أن يستخدمـ الألفاظـ المناسبـةـ لـكلـ مشـترـيـ، وينهيـ اللـقاءـ البيـعـيـ بكلـ لـطفـ وـاحـترـامـ، حتىـ لوـ لمـ يـقمـ المشـتـريـ المرـتـقبـ بـالـشـراءـ.
- ٦- إذا كانتـ هناكـ شـروـطـ أخـرىـ لـإـتمـامـ العـملـيـةـ الـبيـعـيـةـ، يجبـ علىـ البـاعـيـ إـخـبارـ المشـتـريـ بـذـلـكـ.



## بعض العوامل المؤثرة في المشتري داخل المتجر



العوامل المؤثرة في سلوك المشتري داخل المتجر كثيرة، ولكننا سنقوم بذكر أهم تلك العوامل، والتي يجب على البائع أن يدرك أهميتها، ويتجنب الوقوع في خطأ عدم الاتكتراث بها، ومن هذه العوامل:

### ١ - الموقع:

**"الموقع ثم الموقع"** ، يُعد موقع المحل من أهم العوامل الجاذبة للمشترين، سواء كان ذلك في سهولة الوصول إليه أو قريبه من العملاء أو توفر المرافق كمواقف السيارات أو وجوده في أسواق متخصصة أو مراكز تجارية متكاملة الخدمات في أحد الشوارع أو الطرق العامة أو المراكز التجارية.

مثال :

عادة ما يكون الإقبال أكثر على المحلات التجارية التي تطل على الشوارع الرئيسية، أو الموجودة في مراكز تجارية متكاملة الخدمات.

### ٢ - نظافة المحل ورائحته:

يُعد نظافة المحل ورائحته من العوامل المهمة في جذب أو ابعاد المشترين من المتجر، ويجب أن يكون هناك تناغماً بين نوع المتجر والرائحة الصادرة منه.

مثال :



يحرص كثير من متاجر الأحذية والمصنوعات الجلدية على أن تكون رائحة المحل هي رائحة الجلد الطبيعي.

**هات مثالاً على دور رائحة المحل في جذب أو ابعاد المشترين.**



**٣ - الديكور والترتيب والتصنيف:**  
يعد ديكور المتجر وزينته، وترتيب المنتجات فيه وتصنيفها، عاملاً أساسياً في جذب المشترين وشد انتباهم.

### ٤ - الإضاءة:



يجب على البائع اختيار الإضاءة المناسبة لمتجره، فبعض المتاجر تحتاج إلى إضاءة مبهجة، وبعضهم الآخر يحتاج إلى إضاءة هادئة.



مثال :

تحتاج محلات الذهب والمجوهرات إلى إضاءة باهرة تعكس بريق هذه المجوهرات.

#### ٥ - مراقبة المخزون:



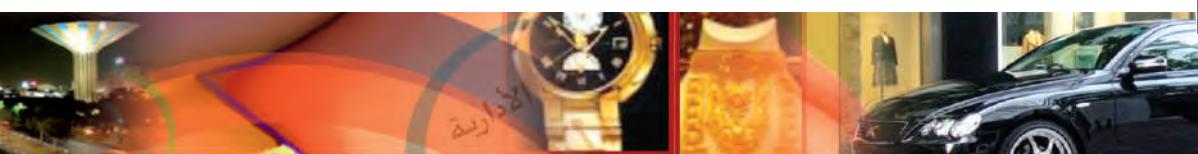
يقع العديد من البائعين في الإخراج من المشترين، وذلك بسبب نفاد المنتجات التي يطلبها المشترون، وقد يخسر البائع المشتري إلى الأبد، بسبب سوء التخطيط ومراقبة المخزون أولاً بأول.

ولقد تطورت برامج الحاسوب كثيراً في هذا الشأن، وأصبح في مقدور أصحاب المتاجر مراقبة ملايين الأصناف بكل يسر وسهولة.



الحلال على الانترنت  
hüllul.onlinne





## التقويم



أجب عن الأسئلة الآتية:

١ - ضع علامة (✓) أمام العبارة الصحيحة وعلامة (✗) أمام العبارة غير الصحيحة فيما يأتي:

- (✗) ١ في البيع داخل المتاجر يبحث البائع عن المشتري ويذهب إليه في مكانه.
- (✓) ٢ يفضل أن تصدر عن المتجر رائحة طيبة تتناسب مع النشاط الذي يقوم عليه هذا المتجر.
- (✓) ٣ تتناسب بعض الحالات الإضاءة المبهرة، وبعض الحالات الأخرى تتناسبها الإضاءة الهدئة.
- (✗) ٤ استخدام الورقة والقلم لتسجيل طلبات العميل يدل على ضعف ذاكرة البائع وعدم كفاءته.
- (✓) ٥ يُعد ديكور المحل وطريقة ترتيب السلع فيه عامل جذب للمشترين المرتقبين.

٢ - تكلم عن أحد العوامل المؤثرة في سلوك المشتري داخل المتجر.

الموقع - النظافة والرائحة - الديكور والترتيب - الإضاءة - مراقبة المخزون

٣ - اذكر الإرشادات التي يجب على البائع اتباعها عند التعامل مع المشترين داخل المتجر.

الاستقبال الجيد - الألفاظ المناسبة - استخدام ورقة وقلم للطلبات الكثيرة.

٤ - اربط كل عبارة في القائمة الأولى بما يناسبها من القائمة الثانية (وضع الرقم المناسب أمام القائمة الثانية):

٤	حتى لو لم يشتري العميل
٥	لا بد من وجود تناغم بينها وبين نشاط المحل
٣	يمكن تنظيمها عن طريق برامج الحاسوب
٢	استخدام القلم والورقة
١	عامل أساسي في جذب المشترين

١	رائحة المحل
٢	إذا كانت طلبات المشتري كثيرة
٣	مراقبة المخزون
٤	إنهاء اللقاء البيعي بلطف ولباقة
٥	ديكور المتجر وترتيبه



الوحدة الثالثة

الدرس العاشر: التسويق ا

## موضوعات الدرس:

- مميزات مهنة البيع عن طريق مندوبي المبيعات.
  - خطوات العملية البيعية:
    - البحث عن العملاء المرتقبين.
    - الإعداد لل مقابلة السمعية.

## الهدف من هذا الدرس هو أن:

- تُبيّنَ مميزات مهنة البيع عن طريق مندوبي المبيعات .
  - تُعدّ خطوات العملية البيعية عن طريق مندوبي المبيعات .
  - تُوضّح كيفية البحث عن العملاء المرتقبين .
  - تُبيّنَ أكّذ عناصر عملية الاعداد للمقابلة السمعية .

تمهید

رن جرس الهاتف عندما كان سهلاً يشرب الشاي بعد صلاة المغرب،

فتناول سماعة الهاتف ، ودار بينه وبين المتصل الحديث الآتي :  
سهل : نعم .



المتصل: السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

سهل: وعليكم السلام ورحمة الله وبركاته . . . من معى؟

المتصل : معك يا عزيزي خالد نور من شركة السرور للتسويق .. لقد قام صديقك عبد الرحمن العلي بترشيح اسمك لنا لنتشرف بزيارتكم ، ونعرض عليكم منتجاتنا المنزلية المتميزة .. فما الوقت المناسب الذي تختاره؟

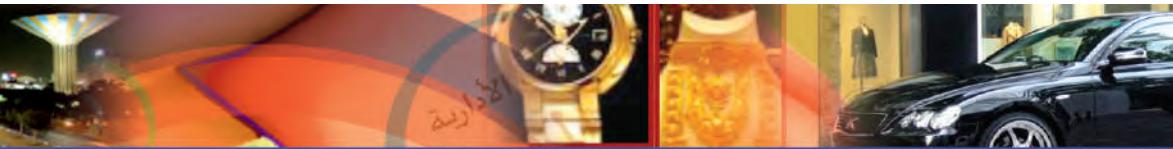
وأتفق سهل مع المتصل على موعد مقابلته وأنهى المكالمة.

ما الأسلوب الذي استخدمه لبعض ساعاته على سطح

ما الأسلوب الذي استخدمه لبع ساعته على سهل؟

**هل مرت عليك تجربة تسويقية تشابه ما مررت به سهل؟ دون تلك التجربة.**

- 1- وظيقته مندوب مبيعات.
- 2- استخدم أسلوب التوصية والترشيح فقد قام عبد الرحمن بترشيح صديقه، لعرض المندوب منتجاته عليه.
- 3- نعم فوجئت ذات مرة بشخص يتصل بي هاتفياً لتحديد ميعاد المقابلة بناء على ترشيح صديقي أحمد وبالفعل تمت المقابلة وكانت منتحاته ممتازة.



## العرض

تُعد مهنة مندوب المبيعات من المهن التي انتشرت بشكل ملحوظ في جميع أنحاء العالم، وذلك لزيادة الإنتاج من السلع والخدمات، وتوسيع التجارة الدولية، وتعدد الخيارات أمام المشتري، مما أوجد جوًّا من المنافسة في هذا المجال، وأصبح هناك العديد من البائعين المشهورين، والذين استطاعوا أن يكونوا ثروات ضخمة من خلال عملية تسويق المبيعات.

### مميزات مهنة مندوب المبيعات:

تتميز مهنة مندوب المبيعات بالعديد من المزايا لعل من أهمها:

#### ١- فرصة نمو الدخل:

تشير العديد من الدراسات إلى أن متوسط دخل الفرد في مهنة مندوب المبيعات يكون أقل من المهن الأخرى في البداية، ولكن فرصة نمو الدخل تكون أعلى، وخاصة بعد ثلاث إلى خمس سنوات.

#### ٢- فرصة البروز السريع:

عادة ما يتطلب البروز في مهنة معينة، تراكم كم هائل من الخبرات، ومرور سنوات طويلة، ولكن الأمر مختلف في مهنة مندوب المبيعات، حيث أن الصفات الشخصية والرغبة الصادقة لدى البائع تعطي فرصة أكبر في البروز السريع.

#### ٣- حرية العمل والمراقبة الذاتية:

قلما ترتبط مهنة مندوب المبيعات بالعمل المكتبي، فالعمل في غالبه ميداني، مما يمنح البائع مزيدًا من الحرية في اختيار ساعات الدوام.

#### ٤- التجدد والتحدي:

مهنة مندوب المبيعات مهنة حيوية متتجدة، يواجه البائع فيها ظروفًا مختلفة في كل يوم، وهي مهنة مليئة بالتحدي، حيث يعمل البائع دومًا على الفوز بعميل جديد، والمحافظة على عميل حالي.

#### ٥- التنمية الذاتية:

يتطلب العمل في مهنة مندوب المبيعات التنمية الذاتية المستمرة؛ ليكون البائع قادرًا على إقناع العملاء بالمنتجات التي يبيعها، وتشتمل التنمية الذاتية على تطوير القدرات الذهنية والمعرفية، والإلمام بالمعرفات العامة من اقتصاد وسياسة واجتماع وغير ذلك.



## خطوات العملية البيعية

تعرف خطوات العملية البيعية على أنها: سلسلة من النشاطات التي يقوم بها البائع تباعاً ليدفع من خلالها العميل ليعقد معه صفقة البيع، وبعد ذلك يتتأكد من أن العميل راضٍ عما اشتراه.

وتحتختلف كتب التسويق والبيع في تحديد خطوات العملية البيعية، ولكن يتفق معظمها على الخطوات الآتية:

- ١- البحث عن العملاء المرتقبين "البحث عن العملاء الذين يحتمل شراؤهم للمنتج أو الخدمة".
- ٢- الإعداد للمقابلة البيعية "التحضير والتخطيط لمقابلة العميل".
- ٣- المقابلة البيعية "كيفية عرض المنتج على العميل وتعريفه به، وإقناعه ليشتريه".
- ٤- الرد على الاستفسارات والاعتراضات "من ناحية السعر أو الجودة أو غير ذلك".
- ٥- إنتهاء صفقة البيع "الطرق المستخدمة لإنتهاء الصفقة مع العميل".
- ٦- المتابعة وخدمة ما بعد البيع "أهمية وكيفية متابعة رضا العميل بعد الشراء".

### أهم الفوائد التي يجنيها البائع من اتباعه الخطوات السابقة:

-  توفير الوقت والجهد للعملية البيعية.
-  تنظيم أفكار البائع للوصول للمشتري بشكل علمي مناسب.
-  قدرة إدارة الشركة على متابعة عمل البائع ومراجعةه.

### المخطوة الأولى: البحث عن العملاء المرتقبين

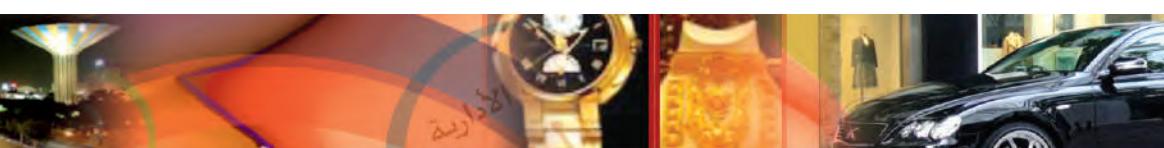
تُعد عملية البحث عن العملاء المرتقبين اللبنة الأولى والأساسية في العملية البيعية، وأي خطأ يحدث في هذه الخطوة قد يتربّع عليها نتائج غير مرضية للبائع.

#### من هم العملاء المرتقبون؟

العملاء المرتقبون هم: مجموعة من الأفراد أو المنظمات، المتوقع شراؤهم لمنتجاتك.

فلو كنت تنوی بيع معدات طبية، فالعملاء المرتقبون لهذه المعدات هم: المستشفيات الحكومية والخاصة والمستوصفات وعيادات الأسنان... إلخ، أما إذا كنت تنوی بيع ألعاب أطفال مثلاً، فالعملاء المرتقبون هنا يختلفون، وقد يشملون الأطفال أنفسهم، ومحلات ألعاب الأطفال، ورياض الأطفال... إلخ.





## المعايير التي يجب أن تتوافر في العميل المرتقب

قبل أن نذكر أهم مصادر المعلومات عن العملاء المرتقبين، يجب أن نعرف أن هناك معايير يجب توافرها في العميل ليكون عميلاً مرتقباً وهي :

أن يكون العميل مخولاً للشراء، ففي بعض الأحيان – وخصوصاً في مشتريات الشركات – يكون المشتري وهو (مدير المشتريات) ليس مخولاً بالشراء، بل صاحب القرار في ذلك هو إدارة الشركة.

أن يكون المشتري ذا قدرة مالية على الشراء، ورغبة وحاجة للمنتج، وذلك في الوقت الذي يعرض فيه البائع بضاعته.

### أهم مصادر المعلومات عن العملاء المرتقبين:

**نصيحة تسويقية**  
تعرف على عميلك جيداً  
(اسمها، رغباتها، شخصيتها، عاداتها الشرائية، ثقافتها)

- ١- الأدلة التجارية.
- ٢- زملاء العمل.
- ٣- العملاء الحاليين للشركة.
- ٤- المعارض التجارية.
- ٥- الجمعيات المهنية المتخصصة في الحقول المختلفة.
- ٦- استفسارات العملاء عبر الهاتف أو البريد أو الإنترنت.
- ٧- الصحف والمجلات.

### الخطوة الثانية: الإعداد للمقابلة البيعية

يقصد بالإعداد للمقابلة البيعية : جميع التحضيرات والخطط التي تسبق مقابلة العميل. وتبرز أهمية الإعداد الجيد للمقابلة البيعية في أنه :

**نصيحة تسويقية**  
بين مميزات سلطتك لعميل

- ١- يبرز مدى جدية البائع وحرصه على تلبية رغبات العملاء. وبالتالي يؤثر ذلك في انطباع العملاء ونظرتهم تجاه البائع والشركة.
- ٢- يعزز من احتمالية تحقيق الأهداف البيعية المنشودة. ويقلل من نسبة الأخطاء مع العميل أثناء المقابلة البيعية.
- ٣- يمكن البائع من الحصول على المعلومات الضرورية.

وكما يقال؛ فإن المعلومة قوة، وكلما امتلك البائع المعلومات الضرورية عن العميل كان أقدر على تحقيق رغبات العميل وإرضائه.



## أهم عناصر عملية الإعداد للمقابلة البيعية

### ١- تحديد الأهداف من المقابلة البيعية:

العنصر الأول في عملية الإعداد للمقابلة البيعية، هو تحديد الهدف من المقابلة البيعية، ويجب أن يكون الهدف دقيقاً، ومحدداً بإطار زمني محدد، ويمكن قياسه، وأن يكون طموحاً وواقعاً وليس تعجيزياً.

### ٢- البحث عن المعلومات الالزامية:

بعد تحديد الهدف البيعي، يبدأ البائع الجيد بالبحث عن المعلومات الضرورية لجعل المقابلة البيعية فعالة ومشمرة، وعلى البائع أن يبحث عن معلومات حول العميل، والمنتجات التي يستخدمها، وقوته الشرائية، ومصداقيته في عملية الدفع، وحجم مشترياته ... إلخ.

### ٣. تطوير خطة للمقابلة البيعية:

وتتشتمل خطة المقابلة البيعية على الآتي:

إعطاء المشتري الأسباب الكافية بأن يقرر الشراء منك، وهذا يتطلب فهماً دقيقاً لرغبات وحاجات العميل التفصيلية.

إبراز أهم الصفات التي يتميز بها منتجك عن باقي المنتجات المنافسة، وأنه يلبي رغبات العميل أكثر من غيره.

تطوير العرض الشرائي الذي يستعمل على الكميات والأسعار، وتجهيزه في حال وافق المشتري على الشراء (وتجهيز العقود إن كان الأمر يتطلب ذلك).

### ٤. تحديد موعد لمقابلة العميل:

عند تحديد موعد مقابلة العميل يجب على البائع مراعاة الأمور الآتية:

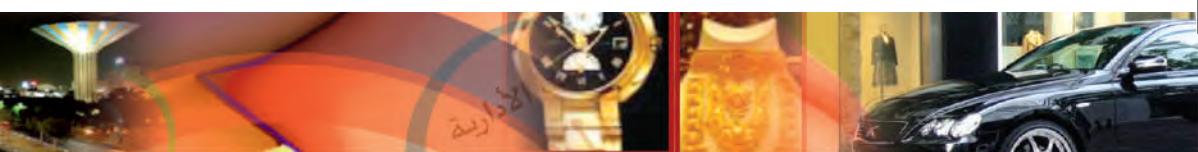
معرفة اسم ولقب المشتري المرتقب.

الاتصال في وقت مناسب، وتجنب أوقات الصلوات، وأوقات تناول الوجبات الغذائية الأساسية، وأوقات الراحة.

محاولة الاتصال بسكرتير المشتري أو من ينوب عنه (إن وجد) لمعرفة الوقت المناسب لإجراء المقابلة البيعية.

إعطاء المشتري المرتقب أو من ينوب عنه نبذة عما يريد البائع الحديث حوله أثناء المقابلة البيعية.





## التقويم



أجب عن الأسئلة الآتية:

١ - ضع علامة (✓) أمام العبارة الصحيحة وعلامة (✗) أمام العبارة غير الصحيحة فيما يأتي:

- ( ✓ ) إن اهتمام البائع بالمقابلة البيعية يعطي انطباعاً جيداً عنه، وعن الشركة التي يعمل بها.
- ( ✓ ) من المعايير الواجب توافرها في العميل المرتقب قدرته على الشراء.
- ( ✓ ) الإعداد للمقابلة البيعية هي الخطوة الأولى من خطوات العملية البيعية.
- ( ✗ ) يجب أن لا يقوم البائع خلال الاتصال لتحديد موعد مقابلة، بإعطاء أي معلومات عن المنتج.
- ( ✗ ) يقصد بالعملاء المرتقبين، العملاء الذين قاموا بشراء المنتج الذي يتم بتسويقه.

٢ - املأ كل فراغ من الفراغات الآتية بما يناسبها:

العملاء المرتقبين لهذه المنتجات	السلع والخدمات	
طلاب المدارس والجامعات	التعليم .....	١
النساء .....	أواني الطبخ والأدوات المساعدة لها	٢
مرضى السكر .....	علاج الأنسولين .....	٣
أصحاب الفيل الكبيرة .....	صيانة المسابح وتنظيفها	٤
الأشخاص الذين يعانون من البدانة	الأجهزة الرياضية .....	٥

٣ - اربط كل عبارة في القائمة الأولى بما يناسبها من القائمة الثانية (وضع الرقم المناسب أمام القائمة الثانية):

تنظيم أفكار البائع	5
اللبننة الأساسية في العملية البيعية	3
تحديد الأهداف من المقابلة البيعية	4
الجمعيات المهنية المتخصصة	1
يبين حرص البائع على تلبية رغبات العملاء	2

مصادر المعلومات عن العملاء المرتقبين	١
الإعداد الجيد للمقابلة البيعية	٢
البحث عن العملاء المرتقبين	٣
الخطوة الأولى في عملية الإعداد للمقابلة	٤
فوائد اتباع خطوات العملية البيعية	٥



### الوحدة الثالثة

## الدرس الحادي عشر: التسويق ٢

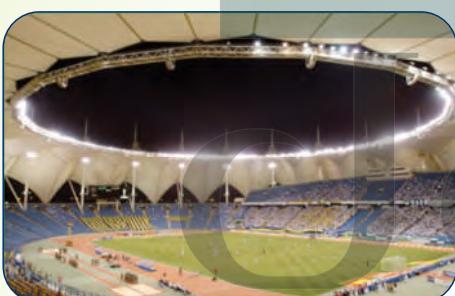
### م الموضوعات الدرس:

- أهمية التمهيد للمقابلة البيعية .
- أساليب التمهيد للم مقابلة البيعية .
- أساليب الإلقاء البيعي .

### الهدف من هذا الدرس هو أن:

- تُبيّنَ أهمية التمهيد للم مقابلة البيعية .
- تُشرحَ أساليب التمهيد للم مقابلة البيعية .
- تُميّزَ بين أساليب الإلقاء البيعي .

### تمهيد



قابل مندوب المبيعات بإحدى شركات إنتاج الحلويات أحد عملائه، وفي بداية المقابلة دار الحوار الآتي :

**مندوب المبيعات :** لقد كان أداء منتخبنا رائعاً خلال البطولة.

**العميل :** نعم، ولقد حققنا الكأس عن جدارة.

**مندوب المبيعات :** لقد كنت متخوفاً في المباراة النهائية بسبب النقص الحاصل بسبب الإصابات.....

ما الموضوع الذي بُدئت به المقابلة؟

بدأت المقابلة بالحديث عن مباراة لكرة القدم

هل هذا الموضوع له علاقة بما سيعرضه مندوب المبيعات على عميله في المقابلة؟

ليس للمباراة علاقة بما سيعرضه المندوب

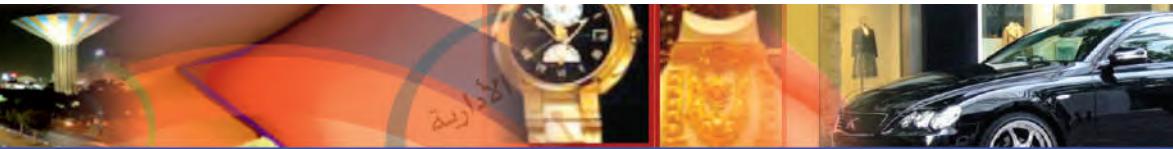
لماذا بدأ مندوب المبيعات حديثه بهذا الأسلوب؟

بدأ المندوب بذلك الحديث لتكون بداية جيدة تقرب المسافة مع العميل مما سيفيده في عملية البيع

هل هناك أساليب أخرى تستخدم للتمهيد للم مقابلة البيعية؟

هناك اساليب أخرى كأسلوب الاخبار والتوصية أو أسلوب الهدية او أسلوب الماجلة

سنعرف في هذا الدرس على بعض الأساليب المتّبعة للتمهيد للم مقابلة البيعية، كما سنعرف بعض الأساليب المستخدمة خلال الإلقاء البيعي .



## العرض

### الخطوة الثالثة: المقابلة البيعية

#### أهمية التمهيد للمقابلة البيعية

إن الحديث بشكل مباشر في العملية البيعية هو أحد المداخل القليلة التي يعتمد عليها بعض البائعين، والشائع هو اعتماد البائع على شيء من التمهيد ليسهل من لغة الحوار، ويوجد مجالاً من الثقة بين البائع والمشتري المرتقب.

**تشير بعض الدراسات إلى أن (٥٠٪) من المقابلات البيعية تفشل من اللحظات الأولى من المقابلة البيعية، كما أن (٦٠٪) من الانطباعات عن البائع تكون في الثنائي الثلاثين الأولى من المقابلة البيعية.**

ويُعد التمهيد للمقابلة البيعية عاملاً حاسماً في نجاح أو فشل صفقة البيع، ومن أهم الأمور التي تساعد البائع على البدء مع العميل والتمهيد لمقابلته، المعرفة السابقة عن العميل، وجمع معلومات عن هواياته واهتماماته، أو عن مكان إقامته، فاستخدام هذه المعلومات مفيد جداً في انطلاق العملية البيعية.

#### تتلخص أهمية التمهيد للمقابلة البيعية في النقاط الآتية:

- ١- أن التمهيد للعميل يزرع الثقة والودة بين البائع والمشتري.
- ٢- التمهيد فرصة لخلق انطباع إيجابي للبائع عند العميل (ثقافته - لياقته - تعامله)
- ٣- تزداد أهمية التمهيد للمقابلة البيعية في المجتمعات التي يحرص الأفراد فيها على قضاء الدقائق الأولى من اللقاء في السؤال عن أمور قد تكون خارجة عن موضوع اللقاء نفسه.

#### الأساليب التمهيدية للمقابلة البيعية

##### ١- أسلوب الأخبار:



في أسلوب الأخبار، يستخدم البائع ما يقرأه أو يسمعه أو يراه من أخبار تهم العميل في التمهيد للمقابلة البيعية، كأن يتحدث عن الأسعار المرتفعة، أو الإجراءات الحكومية الجديدة، أو أثر الأسواق المجاورة في السوق المحلي، أو أي خبر يرى أن العميل يمكن أن يهتم به.



## ٢- أسلوب التوصية:

في أسلوب التوصية يعمد البائع لاستخدام التوصيات من مشترين سابقين، للوصول إلى مشترين مرقبين، فيقوم البائع بزيارة المشتري المرتقب بناءً على توصية المشتري السابق ويدرك له ذلك.

**مثال :**

يقول البائع للعميل: لقد كنت عند صديقك أحمد، وقام بترشيح اسمك لأشرف بزيارتكم، وإطلاعك على منتجاتنا الجديدة.



في أسلوب الهدية يحاول البائع أن يمهد للمقابلة البيعية عبر إحضار هدية أو عينة من المنتج الذي يبيعه للمشتري. وهنا يجب أن يحذر البائع من أنه قد تُعدُّ الهدية عند بعض العملاء رشوة، لذلك يجب التأكد من ردة فعل العميل مسبقاً.

**مثال :**

قد يقوم بائع العطور بإعطاء العميل بعض العينات المجانية التي تقدمها شركات العطور للتجربة، أو يقدم له بعض المفكرة أو الأقلام التي تصنعها الشركة خصيصاً مثل هذه الحالات.

## ٤- أسلوب المنافع:

إن أسلوب المنافع من أنجح الأساليب للتمهيد للمقابلة البيعية، ويعتمد على عرض منافع المنتج على العميل بأسلوب مثير لانتباه، وكلما كان البائع واثقاً في منتجه؛ كان أقدر على إثارة انتباه العميل بعرض المنافع.

**مثال :**

بائع للعميل: لدى عرض لن تستطيع رفضه، لأنّه سيجعلك توفر الكثير من مصاريفك.

بائع للعميل: لقد طورت شركتنا منتجًا قد يدر عليك أرباحاً تصل إلى أكثر من ٢٠٪.

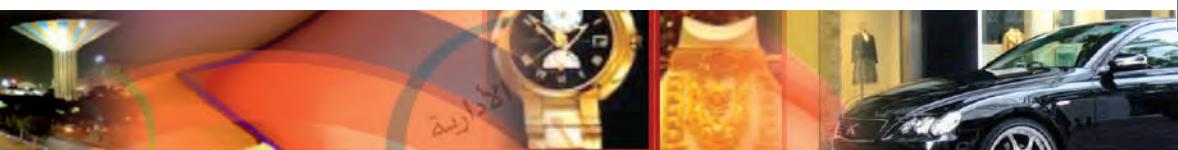
## ٥- أسلوب الصدمة:

وهو أن يقوم البائع بعمل شيء خارج عن المألوف لجذب انتباه العملاء، وخصوصاً المشغولين منهم، كأن يقوم البائع بعرض شريط فيديو، أو يقدم عرضاً أو تجربة تجذب انتباه العميل.

**مثال :**

أن يقوم البائع بإجراء تجربة ثبت إمكانية قيام جهاز فلترة المياه المراد تسويقه من قبل البائع على القضاء على كثير من أنواع البكتيريا الضارة في المياه المستخدمة في المنازل.



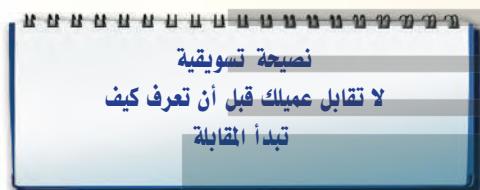


## ٦- أسلوب المجاملة:

أسلوب المجاملة من أكثر الأساليب شيوعاً بين الأساليب المستخدمة في التمهيد للعملية البيعية، ويستخدمه البائع كوسيلة لكسب عواطف ومشاعر العميل، كأن يسأل البائع العميل عن صحة أولاده، أو أن يبارك في تخرج أحد أبناء العميل، أو إن كان العميل يمثل منظمة يبارك له الأرباح التي حققتها المنظمة خلال العام الماضي مثلاً، وهكذا.

### أساليب الإلقاء البيعي

يميز الباقة المخترون بين العديد من الأساليب والتقنيات للإلقاء البيعي، ولكل أسلوب استخداماته ومميزاته ومساوئه، وليس هناك أسلوب هو الأفضل دائماً، أو أسلوب هو الأسوأ دائماً، حيث يتوقف اختيار البائع لأسلوب دون غيره على عدة عوامل، منها:



 نوعية العميل.

 مدى خبرة وحرفيّة البائع.

 الوقت المتاح للقاء البيعي.

وسنستعرض فيما يأتي بعض هذه الأساليب.

### ١- أسلوب الإلقاء المحفوظ (المعلم):

أسلوب الإلقاء المحفوظ أو المعلم هو ذلك الأسلوب الذي يعتمد على الإلقاء المعد مسبقاً من قبل البائع، ويكون محفوظاً من قبل البائع للإلقائه على المشتري المرتقب.

#### مميزات هذا الأسلوب:

١- الدقة في الإلقاء البيعي، وذلك لأنّه معد مسبقاً.

٢- الإلقاء الموحد لكل بائعي الشركة.

٣- مناسب للبائعين قليلي الخبرة.

٤- مناسب عندما يكون وقت المشتري محدود.

٥- مناسب عندما يكون المنتج سهلاً وبسيطاً.

#### عيوب هذا الأسلوب:

١- الملل الذي قد يشعر به المشتري بسبب حفظ البائع للإلقاء البيعي.

٢- قلة مشاركة المشتري في الحوار البيعي.



## ٢- أسلوب الإلقاء المخطط:

أسلوب الإلقاء المخطط هو أسلوب مشابه لأسلوب الإلقاء المحفوظ (المعلم)، ولكنه يختلف عنه في كونه يعطي فرصة أكبر للمشتري كي يشارك في الحديث البيعي، فاللقاء البيعي المخطط ليس محفوظاً بالكامل، ولكن البائع يتلزم بنقاط أو عناصر أو موضوعات معينة ليتحدث عنها.

حيث يخطط البائع للقاء البيعي حسب الموضوعات مثل:

التحية يبدأ البائع لقاءه بتقديم التحية للمشتري (دون حفظ).

التعریف بالمنظمة ومنتجاتها ينتقل البائع بعد التحية إلى التعريف بالمنظمة ومنتجاتها (دون حفظ).

التعریف بالمنتج المراد بيعه (دون حفظ) ... وهكذا.

فالبائع هنا يتلزم بتسلسل الموضوعات، ولكنه داخل كل موضوع لا يتلزم بنص معين. بل يتحدث بما يرى أنه يناسب حال المشتري، كما يشرك المشتري بالحوار ليكسب مزيداً من الاهتمام.

ومن أهم مميزات هذا الأسلوب أنه يتخلص من مساوى الطريقة السابقة، ويجعل المشتري جزءاً مهماً في اللقاء البيعي.

## ٣- أسلوب تلبية الحاجات:

يرتكز أسلوب تلبية الحاجات على فرضية أن العميل هو صاحب القرار النهائي في العملية البيعية، وقرار شرائه يعتمد بدرجة كبيرة على إرضاء حاجاته من قبل البائع. ففي هذا الأسلوب يضي البائع معظم الوقت في الحديث عن حاجات العميل ومتطلباته، وبعد ذلك يحاول البائع إبراز أهمية منتجه في إرضاء حاجة العميل.

وبالرغم من أن هذا الأسلوب يتطلب من البائع وقتاً طويلاً في الإعداد والتحضير والإصغاء للعميل، إلا أنه وفي الوقت نفسه، يُعدُّ من الأساليب الناجحة في إقناع العميل.

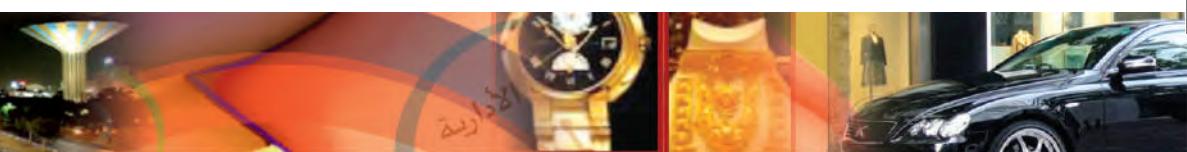
## ٤- أسلوب حل المشكلات:

أسلوب حل المشكلات هو أن يبحث البائع عن المشكلات التي تواجه العميل، قبل التوجه إليه بالعرض البيعي، وأن يطور منتجاته التي من شأنها حل مشكلات العميل. وهذا الأسلوب هو من أعقد الأساليب وأكثرها كلفة، لأنه يتطلب من البائع والشركة، البحث المعمق في حاجات العميل ومشاكله، وعمل البحوث والدراسات النظرية، وقد يتطلب الأمر إجراء تجارب معملية أيضاً كالتي تقوم بها شركات الأدوية، وشركات الأجهزة والمعدات.

### مثال على أسلوب حل المشكلات :

نصيحة تسويقية  
تعرف أولاً على ما يحتاج إليه العميل  
ثم قدمه له

يبحث بائع الحلول التقنية عن المشاكل التي تواجه المؤسسات التعليمية والتربية عند استخدام الحاسوب الآلي في العملية التعليمية، ويتطور التقنيات اللازمة لحل تلك المشكلات بأسعار لتلك المؤسسات، ثم يقوم بتسويقه لها.



## التقويم



أجب عن الأسئلة الآتية:

### ١ - ضع علامة (✓) أمام العبارة الصحيحة وعلامة (✗) أمام العبارة غير الصحيحة فيما يأتي:

- ١ من مزايا أسلوب الإلقاء المخطط أنه يوحّد النص الملقي من جميع البائعين في المنظمة. (✗)
- ٢ يفضل أن تبدأ المقابلة البيعية بشكل مباشر بعيداً عن المجاملة والتمهيد المضيع للوقت. (✗)
- ٣ نطلق على العرض الذي يبدأ البائع بطريقة خارجة عن المؤلف "بأسلوب الصدمة". (✓)
- ٤ يعطي أسلوب الإلقاء المخطط فرصة أكبر للعميل للمشاركة مقارنة بأسلوب المعلم. (✓)
- ٥ المقصود بأسلوب الصدمة، استخدام بعض الأخبار المهمة التي تلفت نظر العميل. (✗)

### ٢ - وضح بالأمثلة:

أساليب من أساليب التمهيد للمقابلة البيعية:

١- **أسلوب الأخبار:** يستخدم البائع ما يعرفه من أخبار تهم العميل في التمهيد.

٢- **أسلوب الصدمة:** يقوم البائع بعمل شيء خارج عن المؤلف لجذب انتباه العملاء.

أساليب من أساليب الإلقاء البيعي:

١- **أسلوب الإلقاء المحفوظ:** ويكون إلقاء معد مسبقاً من قبل البائع.

٢- **أسلوب حل المشكلات:** أن يبحث البائع عن المشكلات التي تواجه العميل.

### ٣ - اربط كل عبارة في القائمة الأولى بما يناسبها من القائمة الثانية (وضع الرقم المناسب أمام القائمة الثانية):

زرع الثقة والموافقة بين البائع والمشتري	3
مناسب للبائعين قليلي الخبرة	1
يحاول البائع إبراز أهمية منتجه لإرضاء العميل	2
يتطلب معرفة مشكلات العميل	5
الاعتماد على مشترئين سابقين	4

١	أسلوب الإلقاء الحفظ
٢	أسلوب تلبية الحاجات
٣	أهمية التمهيد للعملية البيعية
٤	أسلوب التوصية
٥	أسلوب حل المشكلات



الوحدة الثالثة

## الدرس الثاني عشر: التسويق ٣

## موضوعات الدرس:

- مفهوم الاعتراض وأسبابه.
  - أهم أساليب الرد على اعترافات العميل.
  - المواعيد الملائمة لـ إقفال البيع.
    - إقفال البيع (إنهاء صفقة البيع).
  - أهمية متابعة العميل.
  - أهمية خدمة ما بعد البيع.

## الهدف من هذا الدرس هو أن:

- تُعرّف مفهوم الاعتراض.
  - تذكر بعض أسباب اعتراض العميل.
  - تشرح أساليب الرد على اعتراضات العميل.
  - توضح المواعيد الملائمة لإيقاف البيع.
  - تشرح إيقاف البيع (إنهاء صفقة البيع).
  - تحدّد أهمية المتابعة مع العميل.
  - تشرح أهم جوانب خدمة ما بعد البيع.

تمہارے

قابل مدير التسويق أحد رجال البيع الجدد بالشركة، ودار بينهما الحديث الآتي :

**مدير التسويق:** لقد أخفقت يا أحمد حتى الآن في إتمام العديد من العمليات البيعية خلال مقابلاتك مع العملاء خلال الشهر الماضي....! فما المشكلة؟

**أحمد:** لقد كان السبب الرئيسي في فشل كثير من صفقاتي اعترافه كثير من العملاء على المنتج الذي نقوم بتسويقه، وبأكثر من طريقة؛ مما يجعلني أتضاعف من موقفهم، وتأخذ المقابلة طريقها للفشل.

**مدير التسويق:** لا يا أحمد... اعترض العملاء ظاهرة عادلة وصحية في عملنا، ولا تستلزم الضيق، بل على العكس، يمكن أن نستفيد منها، ولكن عليك أولاً التدرب على أساليب الرد على هذه الاعتراضات.

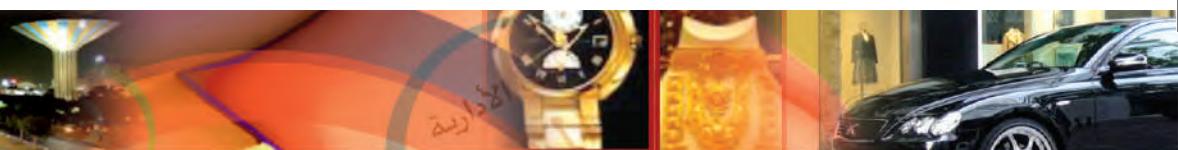
من خلال الحوار السابق:

**ما سبب فشل أحمد في عقد الكثير من الصفقات؟**

## ماذا كان رد مدير التسويق؟

**كيف يمكن أن يستفيد رجل البيع من اعترافات عملائه على المنتج الذي يسوقه؟**

- 1- سبب فشل أحمد هو عدم إمامه بالمنتج الذي يبيع وأيضاً عدم تدربه على كيفية الرد على اعترافات العملاء.
  - 2- أخبره بالتدريب على كيفية الرد على العملاء.
  - 3- يستفيد بمعرفة القصور في منتجه ومعرفة مشكلات العملاء، وذلك لتطوير منتجه وتلافي تلك المشاكل وهذا القصور.



## العرض

### الخطوة الرابعة: الرد على استفسارات واعتراضات العملاء

الاعتراض هو:

سبب محدد، قد يكون معلناً أو غير معلن، يوضح لماذا لا يشتري العميل؟ وقد يعترض العميل على أي جزئية من العرض البيعي، كالسعر، أو المنتج، أو الخدمة المقدمة.

يقول كثير من علماء البيع والتسويق أن اعتراضات العملاء أمر طبيعي وصحي، كما تُعدُّ الاعتراضات ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة وللبائع، ويجب أن يرحب الجميع بها، لأنها تعبّر عن أهمية عملية الشراء بالنسبة للعميل، وهي دليل قاطع على أن أفكار البائع بدأت تغزو فكر المشتري المرتقب، فالاعتراض هو العلامة الأولى والأهم على اهتمام العميل بمنتجاته وخدماته. والواجب على البائع أن يرحب بها وأن يشجعها، لأن يهاجمها وينتقدوها.

ويُعترض العميل لعدة أسباب نذكر منها:

الرغبة البشرية في مقاومة التغيير وكل ما هو جديد.

تعدد البدائل المتاحة أمام العملاء، وصعوبة التفرقة بين الفوائد الناتجة من أي منها.

تنوع واختلاف ظروف كل عميل، من ناحية المنتجات والخدمات المطلوبة.

ويعمد كثير من المشترين إلى "التفاوض" للحصول على أفضل ما يستطيعون من خلال المقابلة البيعية (السعر - الخدمة - الضمان، ... إلخ).

وقد يواجه البائع صعوبات مع أولئك المشترين الذين لديهم خبرة في أسلوب التفاوض (مثل: بائع التجزئة - رجال البيع في بعض الشركات التسويقية - المطبعين على أساس هذا الأسلوب).

والبائع الناجح هو الذي يتمكن من مواجهة اعتراضات عملائه وإقناعهم بأسلوب أو أكثر، ومن الأساليب التي يلجأ إليها البائع للتعامل مع هذه الاعتراضات:

#### ١- أسلوب طلب التوضيحات:

يجب على البائع تحديد الأسباب الحقيقة التي تكمن وراء كل اعتراض يمكن أن يثار من قبل المشتري المرتقب. وفي كثير من الأحيان يكون اعتراض المشتري من الأمور العامة غير المحددة، بحيث يجب على البائع طلب المزيد من الإيضاحات من المشتري لمعالجة اعتراضه.



**مثال :**

المشتري (بائع تجزئة ) يقول للبائع: لم يكن بمقدوري أبداً بيع منتجاتكم للزبائن .  
البائع يرد على الاعتراض: ما هي بالتحديد المنتجات التي واجهتكم مشاكل في بيعها؟

## **٢- أسلوب إعادة صياغة الاعتراض وتحويله إلى سؤال:**

من أفضل الأساليب التي تفيد البائع في التعامل مع الاعتراضات هو أسلوب تحويل الاعتراضات إلى أسئلة ، فبهذه الطريقة يستطيع البائع طرح السؤال الذي يمكن أن يحتوي على الردود التي تنطوي على درجة أعلى من الرضا من جانب المشتري المرتقب .

**مثال :**

**يضايق كثير من الناس ممن يعارض آرائهم وأفكارهم، ويمكن بطريق أو أكثر تعديل تلك الآراء بطرق غير مباشرة، حتى تتم عملية الإقناع.**

المشتري للبائع: إن مخازنكم بعيدة جداً عن محلاتنا .  
البائع يرد على الاعتراض: هل بهمكم وقت التسليم؟ ( يظهر بعد ذلك المزايا التي يقدمونها في هذا الموضوع ).

## **٣- أسلوب " صحيح ولكن" :**

يضفي البائع الكثير من المصداقية على حديثه البيعي عندما يوافق على آراء العميل ، ولكنه في نفس الوقت يصحح له معلوماته ، ويحاول تغيير آرائه بإتباع أسلوب " صحيح ولكن " .

**مثال :**



المشتري: أعتقد أن هذه الثلاجة كبيرة على أسرتي الصغيرة .

البائع يرد على الاعتراض: أتفقك على هذا ، ولكن أعتقد أن عائلتك ستصبح عائلة كبيرة بعد عدة سنوات ، وسوف تحتاج إلى ثلاجة بهذا الحجم .

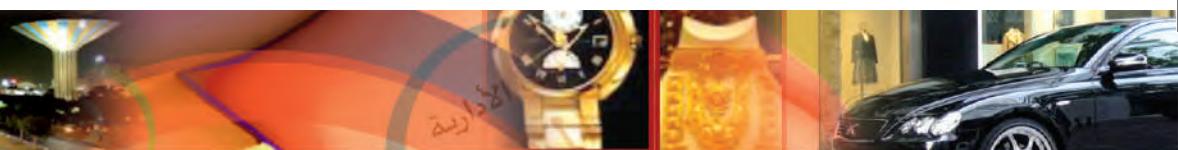
## **٤- أسلوب عدم الموافقة مع البرهان:**

يتطلب استخدام هذا الأسلوب قدرًا كبيرًا من الحذر ، حيث يعتمد على عدم موافقة المشتري في ادعاءاته ، ويستوجب أن يقدم البائع في الوقت نفسه البرهان القاطع بعدم صحة إدعاء المشتري المرتقب .  
ويحاول كثير من المشترين إبداء الادعاءات والاعتراضات ، التي يعرفون غالباً أنها غير حقيقة ، ويستخدمونها للحصول على صفقات أفضل من قبل البائع ، ويكون استخدام أسلوب « عدم الموافقة مع البرهان » ضرورياً في هذه الحالة .

**مثال :**

المشتري: إن سعر منتجكم أعلى من كافة الأنواع المشابهة له في السوق .





البائع يرد على الاعتراض: لقد أجرينا دراسة على كافة الأصناف المنافسة، وقد وجدنا أن أسعارنا ليست فقط عند المعدل الطبيعي، ولكن أيضاً منتجاتنا توفر فيها خصائص غير موجودة في المنتجات الأخرى المنافسة.

#### ٥- أسلوب التأجيل في الإجابة:



المقصود هنا بأسلوب التأجيل هو التأخير في إعطاء الإجابة للمشتري، وإقناعه بأن إجابة اعتراضاته سوف تتم بعد أن يستخدم المنتج أو يجريه، أو بعد قراءة التعليمات ... إلخ.

**مثال :**

المشتري: أنا لا أستطيع أن أفهم السبب وراء هذا السعر المرتفع لهذا الدواء.

البائع يرد على الاعتراض: عندما تنتظر حتى تجرب الدواء وترى فعاليته، فإنني متأكد أنك ستجد المبرر الكافي لهذا الارتفاع في السعر.

#### ٦- أسلوب التجاوز عن الاعتراضات:

وهو أن يحاول البائع الابتسامة والمرور على الاعتراضات، وأن يتظاهر بعدم سماع الاعتراض، وأن يمضي بسرعة إلى النقطة التالية، ويستخدم هذا الأسلوب عندما يبدي المشتري عذرًا غامضًا أو سبباً غير جوهري، أو كما سبق أن قلنا بأن هناك بعض العملاء يكون اعترافهم غير حقيقي ولمجرد حصوله على صفقة أفضل.

### الموايد الملائمة لإغفال البيع

قبل الخوض في الطرق المختلفة لإنها العمليات البيعية (إغفال البيع) يجدر بنا أولاً التعرف على المعايد الملائمة لإغفال البيع.

#### المعايد الملائمة لإغفال البيع هي كما يأتي:

١- الحصول على الموافقة من المشتري قبل العرض البيعي:

ويحدث ذلك عندما يكون المشتري عميلاً مستمراً لدى الشركة، وبذلك لا نحتاج لاستخدام أي من طرق إغفال البيع الأخرى.

٢- جذب العميل للمنتج في بداية المقابلة فيشترى:

ويفعل ذلك البائع الذكي - إذا كانت الإمكانيات البيعية تتحمّه مرونة عالية -، وذلك بأن يعطي المشتري فرصة لا تقاوم فيشترى.

٣- إتمام المقابلة بعد عرض منافع المنتج:

وهذا هو السير الطبيعي لعملية البيع.

يرجع التوفيق المناسب لإغفال البيع  
إلى تقدير البائع، ويكتسب البائع ذلك  
عن طريق الخبرة والممارسة.



#### ٤- الإقمام عند انتهاء المقابلة البيعية :

وذلك بعد الانتهاء من جميع اعترافات العميل وتساؤلاته، ويحاول البائع مرة تلو أخرى، حتى يتمكن من البيع.

#### ٥- إتمام العملية البيعية عند ظهور تلميحات أو تصريحات من العميل :

وتحتوي هذه التلميحات على جمل أو أسئلة أو حركات أو بها جميّعاً.

### الخطوة الخامسة: إنهاء صفقة البيع (إيقاف البيع)

هناك العديد من الأساليب والطرق التي يعمد إليها البائع في كثير من الأحيان لإيقاف البيع، ويتوقف ذلك على حسب ما يراه البائع مناسباً، من حيث ردود فعل العميل، أو من ناحية الوقت المناسب لذلك، ومن أهم تلك الطرق:

#### ١- طريقة الخبرة السابقة:



وذلك بأن يعتمد البائع على خبرته السابقة في إقناع المشتري.

**مثال:**

**المشتري:** لا أظن أن هذه السيارة مناسبة لولدي، فهو صغير على أن يحافظ عليها  
ويعتني بها.

**البائع:** لقد ذكرتني بأحد المشترين الذي يروي لنا معاناته مع ولديه والسيارات،  
 وأنهما لا يعتنian بالسيارات، وقد قام معهما بتجربته الشخصية لهذه السيارة التي أمامك.

**المشتري:** وماذا بعد؟

**البائع:** قرر أن يشتري اثنتين.

#### ٢- طريقة الأسلوب المباشر:

وذلك بأن يدخل البائع مباشرة في التفاصيل (السعر، والخصم، والتقسیط ... إلخ).

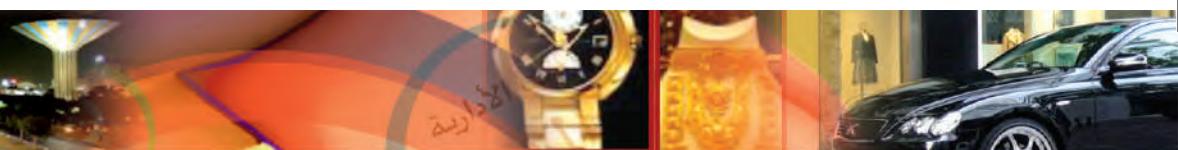
**مثال:**

**البائع للمشتري:** يسعدنا أن نخبركم أن لدينا في المستودع جميع هذه الألوان التي ترونها في  
(الكتلوج)، ونستطيع أن نقوم بالتسليم الفوري إذا أحببتم ذلك.



#### ٣- طريقة معالجة الاعتراض الوحيد:

بعد متابعة البائع الدقيقة للعميل يستطيع أن يكتشف أن لديه اعتراضاً رئيسياً واحداً. وبذلك يستطيع التركيز  
على ذلك الاعتراض، كالسعر أو موعد التسليم ... إلخ.



**مثال :**

**البائع** للمشتري : اعتقد أن الشيء الوحيد الذي لم نصل إلى اتفاق بشأنه هو السعر... والآن ... (ويقوم بالدخول في تفاصيل إنتهاء الصفة) .

#### ٤- طريقة تقديم خيارات متعددة للعميل:

**تؤكد الدراسات النفسية بأن كثيراً من الأشخاص يعارضون القرارات التي تفرض عليهم، حتى لو كانوا مقتنعين بها ومؤيدین لها من قبل.**

وذلك لأن يشعر العميل أنه هو صاحب القرار الأول والأخير، وأن البائع لا يجبره على شيء، وأنه هو الذي يقوم بالاختيار.

**مثال :**

**البائع** للمشتري : هل تفضل يا سيدتي اللون الأحمر أم الذهب؟ أم الفضي؟

**البائع** للمشتري : هل تود أن تشتري الآن أم نرسله لكم إلى المنزل؟

#### ٥- طريقة المقارنة بالأخرين:

إذا كان منتجك متفوقاً، فقد يكون مقارنته بالمنتجات المنافسة طريقة فعالة لإغلاق البيع.

**مثال :**

**البائع** للمشتري : إن مصابيحنا تتميز بإضاءتها الساطعة . وبطولة عمرها الافتراضي ؛ مما يجعلها أفضل بكثير من مصابيح ....



#### ٦- طريقة إيجاز ما تقدم من منافع:

إذا كانت المقابلة طويلة بين العميل والمشتري ، فيفضل أن يقوم البائع بإيجاز المنافع عند نهاية المقابلة ، وتكون أسلوباً لإغلاق البيع.

**مثال :**

**البائع** للمشتري : وهكذا كما سبق أن ذكرت لك ، فإن المنتج له الكثير من الفوائد ... ، وسعره معقول جداً ، ولا يمكن أن يستغني عنه أي شخص يبحث عن الرشاقة والصحة.

**قد لا يمكن كثیر من الأشخاص تذكر ما ذكرته لهم من مزايا ومنافع للمنتج خلال المقابلة البيعية، وقد يتشتت تفكيرهم في بعض الأمور غير الهامة، فيتم تأخصيص ذلك في نهاية المقابلة.**



## ٧- طريقة المجاملة:

وذلك بتقديم الإطاء لاختيارات العميل، والتركيز على نقطة تناولها العميل خلال العرض، مثل إشارته لأحد ألوان السلعة، أو أحد الموديلات التي تم عرضها عليه.

مثال :

**بائع** للمشتري : إن هذا النوع من السيارات ، قد صمم بما يتناسب مع احتياجات العملاء أمثالكم .

## ٨- طريقة "اشتراآن" :

وذلك بدفع العميل للشراء في مقابلة من خلال خصم معين أو خدمة مميزة غير اعتيادية.

مثال :

**بائع** للمشتري : إذا قمت بالشراء الآن؛ فستحصل على خصم خاص قدره ٢٥٪.

**بائع** للمشتري : في حالة شرائك لهذا المنتج الآن؛ ستكون مدة الضمان على المنتج مضاعفة.

## المخطوة السادسة: متابعة العميل وخدمة ما بعد البيع

يؤكد علماء وممارسو البيع أن استقطاب عميل جديد يكلف أكثر بكثير من المحافظة على العملاء الحاليين. لذلك كان

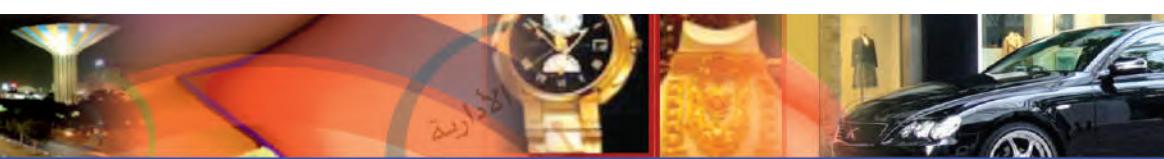
واجبًا على البائع أن لا يعتقد بأن العملية البيعية تنتهي بشراء العميل لمنتجات الشركة، فهذه هي مجرد البداية، ويجب على البائع الحفاظ على علاقات طيبة مع العميل حتى بعد الشراء، وأن يحل مشاكله ويعالج شكوكه، وأن يسخر وقتًا معيناً للأطمئنان على العميل، ومدى رضائه عن المنتجات التي اشتراها منه.

ويكفي أن تحصل المنظمة على ولاء العميل من خلال خدمة ما بعد البيع.

## أهمية متابعة العميل

تتلخص أهمية متابعة العميل في كونها عاملاً مهمًا في الأمور الآتية:

- ١- الاحتفاظ بالعملاء لفترات طويلة من الزمن.
- ٢- نقطة قوة في عرض البائع، عند قيامه بالعرض البيعي التالي.
- ٣- الوقوف على مشاكل العملاء في وقت حدوثها.



- ٤- تدارك المشاكل التي قد تحدث للمنتجات بعد استهلاكها.
- ٥- تعليم وتشريف العملاء، لاستخدام المنتجات بعد أو عند استهلاكها.

## جوانب مهمة في خدمة ما بعد البيع و متابعة العميل

هناك العديد من الجوانب المهمة والأساسية في متابعة العميل وخدمة ما بعد البيع، نلخص أهمها في الجوانب الآتية:

### ١- معالجة الشكاوى ومشكلات العملاء:

**يقول عمر بن الخطاب رضي الله عنه رحم الله من أهدى إلى عيوبه.**  
هل تستطيع أن توجد رابطاً بين هذه المقوله ومعالجة شكاوى ومشكلات العملاء؟

يجب على البائع أن يعرف أن مشكلات ما بعد البيع والشكاوى أمر طبيعي في العملية البيعية، بل إنها قد تكون أمراً صحيحاً في بعض الأحيان، وخصوصاً عندما يكون هناك صمت من قبل العميل حول المشكلات التي تواجهه، ويؤدي ذلك لانتقال العميل إلى منتج آخر أو شركة أخرى أو وبائع آخر.

ويجب على البائع أن يعامل كل شكوى، وكل مشكلة تقابل عمالاته بمنتهى الدقة والاهتمام.

### ٢- قياس رضا العملاء باستمرار:

في كثير من الأحيان يجب على البائع أن يكون مبادراً في سؤال عمالائه عن مدى رضاهما عن المنتجات والخدمات التي تقدمها الشركة. وتعتمد كثير من الشركات والمؤسسات لتقييم خدماتها ومنتجاتها بصفة مستمرة عن طريق الاستبيانات المختلفة.

### ٣- متابعة تسليم الطلبات والتركيبات:

تُعد متابعة تسليم الطلبات والتركيبات - إن كان الأمر يتطلب ذلك - من الأمور التي يجب أن يحرص البائع على متابعتها، لأن كثيراً من المشاكل تحدث عند التسليم أو التركيب.

### ٤. متابعة الضمان:

في ظل المنافسة الكبيرة بين الكثير من الشركات، يسعى بعضها إلى تقديم الإغراءات تلو الأخرى لجذب المشترين المرغوبين. ومن أبرز تلك الإغراءات الضمان على المنتجات والخدمات التي تقدمها الشركة، وينصح الخبراء البائعين بالنصائح الآتية عند متابعة الضمان:



الضمان مسؤولة والتزام، ويجب على البائع التأكد من أن صاحب الضمان (المشتري) يستمتع بكل مزايا الضمان.

الضمان يُعد اختباراً حقيقياً للبائع والشركة، والالتزام به يُعد عاملاً مهماً في نجاح العملية البيعية.  
يُعد المشتري الضمان التزاماً من قبل الشركة، ويتوقع الكثير للحصول على أفضل الخدمات من الضمان، لذلك يجب على البائع مراعاة ذلك والاهتمام بالضمان.

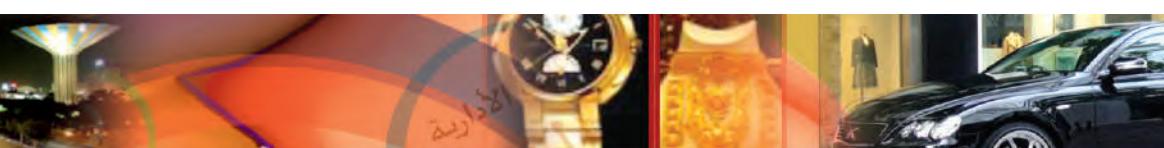
#### ٥- متابعة مردودات المبيعات:

مردودات المبيعات (الرجيع) هي البضائع التي يرجعها العميل بسبب وجود مشاكل وعيوب فيها. وعلى الشركة والبائع أن يوجدان نظاماً واضحاً للتعامل مع مردودات المبيعات بشكل يرضي المشتري.



حلول  
الحلول اون لاين  
hü'lul.on line





## التقويم



أجب عن الأسئلة الآتية:

### ١ - ضع علامة (✓) أمام العبارة الصحيحة وعلامة (✗) أمام العبارة غير الصحيحة فيما يأتي:

- (✗) من أساليب الرد على الاعتراضات الموافقة على اعتراض العميل. ١
- (✓) تقنع العميل بضمان حقيقي للسلعة التي يقوم بشرائها يعد عامل جذب للعملاء المرتقبين. ٢
- (✓) طريقة اشتراك الآن لإنتهاء الصفقة تعني تقديم عرض مغرٍ للمشتري قد لا يحصل عليه بعد المقابلة. ٣
- (✓) رجل البيع الناجح هو الذي يرحب بالاعتراضات، ويعدها فرصة للاستفادة من آراء العملاء. ٤
- (✗) تنتهي العلاقة بين البائع والمشتري في العملية البيعية بمجرد شراء العميل للسلعة. ٥

### ٢ - قم بالرد على الاعتراضات الآتية من العملاء بأسلوب الرد المناسب:

الاعتراض	كيف لي أن أعرف بأن هذه الآلة يمكن أن تستمر كفاءتها على المدى الطويل.
أسلوب الرد (صحيح ولكن)	الرد.. هذا سؤال مهم، ونتأكّد من ذلك عن طريق طول فترة الضمان.....
الاعتراض	الرد.. هل لديهم نفس الجودة؟؟ هناك فرق، في جودة منتجنا.....
أسلوب الرد (طلب...) التوضيحي	.....

### ٣ - تحدث عن إحدى طرق إنهاء صفقة البيع، مع ضرب مثال عليها:

- طريقة الأسلوب المباشر: .....
- أن يدخل البائع مباشرة في التفاصيل (السعر - الخصم - التقسيط) .....
- .....

### ٤ - اربط كل عبارة في القائمة الأولى بما يناسبها من القائمة الثانية (بوضع الرقم المناسب أمام القائمة الثانية):

إذا اشتريت الآن ستحصل على عبوة أخرى مجاناً	3
محاولة العميل الحصول على صفقة أفضل	5
موافقة العميل مع تصحيح معلوماته	1
أمر طبيعي في العملية البيعية	2
منتجات يرجعها العميل بسبب مشكلة أو عيب	4

1	أسلوب « صحيح ولكن »
2	مشاكل العملاء بعد البيع
3	طريق « اشتراك الآن »
4	مردودات المبيعات
5	أسلوب عدم الموافقة مع البرهان



### الوحدة الثالثة

## الدرس الثالث عشر: التجارة الإلكترونية

### م الموضوعات الدرس:

- مفهوم التجارة الإلكترونية.
- مزايا التجارة الإلكترونية.
- معوقات التجارة الإلكترونية.
- أهم أشكال التجارة الإلكترونية.

### الهدف من هذا الدرس هو أن:

- تشرح مزايا التجارة الإلكترونية.
- توضح معوقات التجارة الإلكترونية.
- تبين أهم أشكال التجارة الإلكترونية.
- تعرف مفهوم التجارة الإلكترونية.

### تمهيد

كان فيصل يجلس في أحد محلات بيع القهوة، وفي الطاولة المجاورة له كان يجلس شخصان، أحدهما يعمل على جهاز حاسب محمول، ولقريبه منهما استمع إلى بعض الحديث الدائر بينهما، وكان مما سمعه :

**الشخص الأول:** أنا أرى أن تقوم بعملية البيع الآن، قبل أن ينخفض السهم.  
**الشخص الثاني:** سأقوم بتجهيز أمر البيع حالاً.

وبعد فترة وجيزة ...



**الشخص الثاني:** الحمد لله .. لقد تمت عملية البيع بنجاح.  
وفي هذه اللحظة بدت الدهشة على وجه فيصل.

### ما سبب دهشة فيصل؟



سبب دهشة فيصل أن عملية البيع تمت وهم جالسون

**كيف يمكن لشخص أن يقوم بعملية البيع دون تواجده في مكان البيع؟**



عن طريق البيع الإلكتروني

**هل يستخدم الكثير هذا الأسلوب في البيع؟**



نعم يستخدمه الكثير

سنسلط الضوء في هذا الدرس على أحد الأساليب الحديثة في البيع والشراء، وهو البيع والشراء عن طريق شبكة الإنترنت.



## العرض

### مفهوم التجارة الإلكترونية

لا يخلو علم من العلوم ولا فن من الفنون ولا جانب من جوانب الحياة المختلفة في الوقت الحاضر إلا وقد كان للإنترنت أثر فيه، وعملية البيع والشراء ليست استثناءً من ذلك، حيث يتم استخدام الإنترت كوسيلة للبيع والشراء، وقد صحب دخول الإنترت عالم البيع والشراء والتجارة تغير كبير؛ حيث ظهرت نماذج جديدة للبيع، ومصطلحات حديثة كالتجارة الإلكترونية والتسويق الإلكتروني والبيع الإلكتروني والدعاية الإلكترونية... إلخ، وأصبح البيع والشراء عن طريق الإنترت حقيقة وليس خيالاً، بالرغم من المعوقات التي تواجهه.

والبيع والشراء عبر الإنترت أو البيع الإلكتروني ليس بدليلاً للبيع التقليدي الشخصي أو البيع عبر الوسائل التقنية الأخرى الأقدم في الظهور، كالهاتف أو الفاكس أو التلفاز، ولكنه مكمل لتلك الوسائل، وقد يفوق بعضها في بعض الحالات والظروف.

#### تعرف التجارة الإلكترونية على أنها:

استخدام شبكة الإنترت كوسيلة للبيع والشراء بدلاً من الوسائل التقليدية المعروفة، وهي الحالات أو عبر البريد. وتشمل هذه العملية البيع والشراء من خلال الواقع الإلكتروني، أو المزادات الإلكترونية، أو استخدام البريد الإلكتروني، وغير ذلك من تقنيات الإنترت المتقدمة باستمرار.

### مزايا التجارة الإلكترونية

#### ١ - انخفاض التكلفة:

يعدّ البيع عبر الإنترت أقل كلفة من البيع عبر الوسائل الأخرى لأسباب عديدة منها:

البيع عبر الإنترت لا يتطلب موقعاً مادياً لتواجده فهناك العديد من الشركات التي توجد على الإنترت وليس لها موقعاً مادياً تبيع من خلاله. أما تكلفة إنشاء موقع بيعي على الإنترت فأرخص بكثير من إنشاء موقع تقليدي على الأرض، ويستطيع المشتري معاينة آلاف الأصناف من بيته بتكلفة زهيدة دون مشقة الخروج.

البيع عبر الإنترت يتطلب عدداً أقل من البائعين، وذلك بسبب وجود التقنية العالية التي تتمتع بها كثير من الواقع الإلكتروني لخدمة العملاء.

البيع عبر الإنترت لا يتطلب مخزوناً أو مستودعات، بل يعتمد على تلبية طلبات العملاء حسب الطلب... وهذا بلا شك يوفر الكثير على الشركة.



## ٢- الانتشار الأوسع:



يمكننا مثلاً من خلال صفحة واحدة على الانترنت عرض  
عدد من السيارات، وإنشاء رابط لكل سيارة منها.

من أهم المزايا التي يتمتع بها البيع عبر الإنترنت، أن ممارسة البيع ليست محدودة بمكان أو زمان؛ فالبيع عبر الإنترنت يمكن البائع من البيع طوال اليوم، وعلى مدار السنة دون توقف أو تعب أو ملل. كما أن البيع عبر الإنترنت يمكن البائع والشركة من الوصول إلى المشترين المرغوبين أينما كانوا، فالإنترنت مُمكّن الشركات من الوصول إلى عملاء لم يسبق الوصول إليهم من قبل، وليس من المستغرب أن تجد شركة في الهند أو الصين تبيع منتجاتها إلى مشترين في الطرف الآخر من الكره الأرضية، كأوروبا وأمريكا مثلاً، وهذا يوفر للمشتري مشقة الانتقال لأماكن بعيدة للحصول على السلع التي يحتاج إليها.

## ٣- الخيارات الأكثر:

من المزايا المثيرة للبيع عبر الإنترنت، حجم الخيارات التي يستطيع البائع أن يوفرها للمشتري، فالمحل الإلكتروني ليس مرتبطاً بمساحة معينة، ويستطيع البائع أن يضع فيه أضعاف ما يستطيع أن يحمله المتجر التقليدي من منتجات.

## ٤- الفرصة الأكبر:

يمثل البيع والشراء عبر الإنترنت فرصة لصغار المستثمرين الذين ليس لديهم رؤوس أموال كبيرة بأن يبدأوا مشاريعهم بأفكار جديدة من خلال الإنترنت، دون إنشاء موقع البيع التقليدية المكلفة.

## معوقات التجارة الإلكترونية

لعل أهم المعوقات التي تواجه البيع والشراء عبر الإنترنت تمثل بالآتي، مع ملاحظة اختلاف أهمية هذه المعوقات باختلاف المكان والزمان:

### ١- الأمان:

وهو الهاجس الأول دائماً في قضية البيع والشراء عبر الإنترنت، وبالرغم من التطور الحاصل في هذا المجال، إلا أن قضايا الغش الإلكتروني ما زالت تحتل المراتب الأولى في قائمة عوائق البيع والشراء عبر الإنترنت.



## ٢- انتشار الإنترن特:

ما زالت كثيرة من الدول - وخصوصاً النامية والفقيرة منها - تفتقد للبنية التحتية الازمة للإنترنت، وما زالت أعداد المستخدمين فيها منخفضة .

## ٣- الثقة:

حيث ما زال يشك الكثير من البائعين والمشترين في جدوى البيع أو الشراء عبر الإنترت.

## ٤- وسائل الدفع:

حيث تفتقد الكثير من مواقع البيع الإلكتروني لوسائل الدفع المناسبة للعملاء المرتقبيين، فعلى سبيل المثال تعمد بعض المواقع لقبول الدفع بواسطة بطاقات الائتمان أو الشيكولات التي لا تناسب فئات كثيرة عند رغبتهن في الشراء عبر الإنترت .



## ٥- طبيعة المنتجات المباعة:

في بعض المنتجات يفضل المشتري أن يرى السلعة ذاتها بالعين المجردة، لأن يراها بالصور أو الفيديو من خلال الإنترت .

## ٦- الحماية القانونية:

ما زالت التشريعات القانونية للتجارة عبر الإنترت (التجارة الإلكترونية) عموماً في مراحلها الأولى ، مما يمثل عائقاً أساسياً في تطور هذا النوع من التجارة.

## بعض أشكال التجارة الإلكترونية

هناك العديد من الأشكال والنماذج التجارية للبيع والشراء عبر الإنترت، ولكن قد يكون من أهم تلك النماذج وأشكال البيع والشراء عبر موقع الإنترت والمزادات الإلكترونية :



## موقع الإنترت

ويُعدُّ البيع والشراء من خلال موقع الإنترت هو الطريقة التقليدية للبيع الإلكتروني ، حيث يقوم البائع (الشركة) بإنشاء موقع خاص على الإنترت يضع فيه أصنافه ومنتجاته وخدماته، ويقوم المشتري بالدفع عبر وسائل الدفع الإلكترونية (بطاقات الائتمان) أو بالطريقة التقليدية (الحوالات والشيكولات) أو الدفع نقداً "الدفع عند الاستلام" ، ثم يستقبل المشتري طلبيته غالباً عبر البريد ، أو من خلال شركات النقل المتخصصة .



## البيع عبر المزادات الإلكترونية

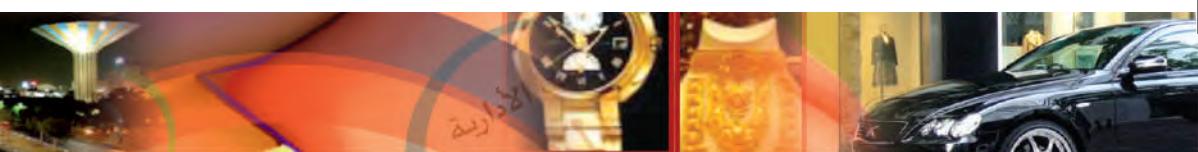
حيث يستطيع أي فرد أو شركة وضع منتجاته وخدماته في المزادات الإلكترونية، ويقوم المشترون بالمزيدة عليها، ويغور صاحب العرض الأعلى.

ولقد مكنت المزادات الإلكترونية البائعين المستقلين، أو من ليس لديهم القدرة المادية الكافية لإنشاء موقع إلكترونية وإدارتها للبيع والشراء بكل يسر وسهولة.

هناك الكثير من الواقع التي أصبحت مراكز تجارية لطرح الكثير من السلع التجارية.  
ابحث في مصادر المعلومات، وقم بتقديم تقرير عنها لزملائك مبيناً طرق الشراء منها وأكثرها أماناً.

الحلو  
الحلو hülul.onlinE





## التقويم



أجب عن الأسئلة الآتية:

١ - ضع علامة (✓) أمام العبارة الصحيحة وعلامة (✗) أمام العبارة غير الصحيحة فيما يأتي:

- ١ من عيوب التجارة الإلكترونية عدم توفر كثير من السلع والخدمات التي يحتاج إليها المشتري. (✗)
- ٢ هناك وسائل تقنية سبقت الإنترنت في الظهور يمكن من خلالها القيام بعملية البيع والشراء. (✓)
- ٣ من عيوب استخدام التجارة الإلكترونية في البيع والشراء تكلفته العالية لإنتمام تلك العمليات. (✗)
- ٤ من أهم مزايا الإنترنت التي تميزه عن كثير من وسائل البيع، عدم محدوديته بزمان أو مكان. (✓)
- ٥ يمتنع الكثير من إجراء عملية البيع والشراء عبر الإنترنت بسبب عدم توافر الأمان الكافي. (✓)

٢ - تحدث عن معوقات التجارة الإلكترونية:

- ١ الأمان
- ٢ بعض الدول تفتقد للبنية التحتية ومنها الانترنت
- ٣ عدم الثقة
- ٤ افتقار الكثيرين لوسائل الدفع
- ٥ يفضل البعض أن يرى المنتج بيته
- ٦ الافتقار للحماية القانونية الكافية

٣ - اربط كل عبارة في القائمة الأولى بما يناسبها من القائمة الثانية (بوضع الرقم المناسب أمام القائمة الثانية):

عدد المنتجات المعروضة لا يرتبط بمساحة معينة	3
عدم توافر الأمان الكافي في التعاملات	5
لا يحتاج موقعاً مادياً لتواجده	1
ليس بديلاً للبيع التقليدي	2
البطاقات الائتمانية	4

١ مزايا البيع عبر الإنترنت
٢ البيع عبر الإنترنت
٣ ميزة «الخيارات الأكثر» للبيع عبر الإنترنت
٤ وسائل الدفع عبر الإنترنت
٥ معوقات الشراء عبر الإنترنت

