

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

قام بالتأليف والمراجعة

فريق من المتخصصين

ح) وزارة التعليم، ١٤٢٨هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

مهارات إدارية

٢٢٤ ص؛ ٢٥,٥ × ٢١ سم

ردمك: ١ - ٤٥٠ - ٤٨ - ٩٩٦٠ - ٩٧٨

١- التنظيم الإداري ٢- السلوك الإداري

- العنوان

١٤٢٨ / ٥٣٦٦

ديوي ٦٥٨.٣١٤٥

رقم الإيداع: ١٤٢٨ / ٥٣٦٦

ردمك: ١ - ٤٥٠ - ٤٨ - ٩٩٦٠ - ٩٧٨

حقوق الطبع والنشر محفوظة لوزارة التعليم

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

مواد إثرائية وداعمة على "منصة عين"



IEN.EDU.SA

تواصل بمقترحاتك لتطوير الكتاب المدرسي



FB.T4EDU.COM



وزارة التعليم

Ministry of Education

2021 - 1443

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



# الفهرس



## الوحدة الأولى مهارة التخطيط ومهارة 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	التخطيط
٦٠	تنفيذ 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	تحليل المشكلات
٦٥	الفرق بين صنع القرار واتخاذ القرار	٣٣	مفهوم المشكلة
٦٩	أنواع القرارات	٣٤	خصائص المشكلات
٧٣	الإبداع في حل المشكلات	٣٤	أنواع المشكلات
		٣٧	إستراتيجيات حل المشكلات
		٣٩	أساليب حل المشكلات

## الوحدة الثانية السكرتارية ومكنة العمل المكتبي



١٠٧	الاتصال الكتابي (المراسلات)		السكرتارية والسكرتير
١١٣	البريد الوارد والصادر	٨١	مفهوم السكرتارية ومهامها
١١٩	معالجة المكالمات الهاتفية	٨٥	صفات السكرتير الناجح
١٢٤	البريد الإلكتروني	٨٩	ترتيب المواعيد واستقبال الزائرين
١٢٩	مكنة العمل المكتبي وإدارته إلكترونياً	٩٣	المكتب ومحتوياته
١٣٠	مكنة العمل المكتبي	٩٨	تصنيف الملفات
١٣٢	الإدارة الإلكترونية	١٠٢	فهرسة الملفات
١٣٥	العمل المكتبي وتطبيقات الحاسب	١٠٤	حفظ الملفات

## الوحدة الثالثة مهارات البيع والشراء



- |     |  |     |   |
|-----|--|-----|---|
| ١٨١ | ..... - النهم الاستهلاكي                               | ١٤٣ | ..... - مهارات البيع والشراء                  |
| ١٨١ | ..... - الشراء النزوي ( الفجائي )                      | ١٤٧ | ..... - مفهوم عملية البيع والشراء             |
| ١٨٢ | ..... - الاستهلاك الترفي ( الكماليات )                 | ١٤٨ | ..... - أهمية عملية البيع والشراء             |
| ١٨٢ | ..... - الإفراط في الثقة                               | 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 | ..... - الدخول                                |
| ١٩٣ | ..... - بعض العوامل المؤثرة في المشتري داخل المتجر ... | ١٥٤ | ..... - السلوك الشرائي وصفات المشتري المثالي  |
| ١٩٦ | ..... - التسويق ١                                      | ١٥٥ | ..... - التفسير العقلاني                      |
| ١٩٧ | ..... - مميزات مهنة مندوب المبيعات                     | ١٥٥ | ..... - التفسير العاطفي                       |
| ١٩٨ | ..... - خطوات العملية البيعية                          | ١٥٦ | ..... - صفات المشتري المثالي                  |
| 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                  |     |   |





وزارة التعليم

Ministry of Education

2021 - 1443

# مقدمة



الحمد لله رب العالمين، والصلاة 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 ممارس الإدارة؛ بل تفيد 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 فتتناول بعض المهارات اللازمة للبائع، وبعض المهارات التي تفيد الطالب في ممارسته لأعمال البيع والشراء، والمهارات التي تدرس في هذا الكتاب يمكن أن تتغير 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 تفيده في حياته اليومية، وتهيؤه للاستفادة من الفرص المتاحة في سوق العمل .







# الوحدة الأولى



## مهارة



التخطيط ومهارة تحليل المشكلات واتخاذ القرارات



وزارة التعليم  
Ministry of Education  
2021 - 1443

## 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 صنع القرار واتخاذ القرار
- ← خطوات صنع القرار
- ← خطوات اتخاذ القرار

### صنع واتخاذ القرارات





## الوحدة الأولى

### الدرس الأول: مفهوم الإدارة

#### موضوعات الدرس:

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

#### الهدف من هذا الدرس هو أن:

- تُبَيِّن مفهوم الإدارة.
- تُوضِّح أهمية الإدارة.
- تُفَرِّق بين أهم مجالات الإدارة.
- تُوضِّح عناصر العملية الإدارية (وظائف الإدارة).
- تذكر أهم المهارات في علم الإدارة.

#### الإدارة...؟

- نسمع في حياتنا اليومية عبارات مثل:
- ⊖ صرح مدير عام الشؤون الصحية ....
  - ⊖ يدير مباراة هذا اليوم الحكم الدولي .....
  - ⊖ تعترم إدارة المدرسة إقامة حفل تكريم للطلاب المتميزين.
- نلاحظ في هذه العبارات الكلمات الآتية: مدير - يدير - إدارة
- ⊖ ما تعريف الإدارة؟
  - ⊖ ما أهمية الإدارة؟
  - ⊖ هل الإدارة علم أم فن؟
  - ⊖ ما مجالات الإدارة؟
  - ⊖ ما عناصر العملية الإدارية؟

#### تعريف الإدارة:

جاءت كلمة إدارة من الفعل (يدير)، ويدير الشيء أي يحركه من مكان إلى مكان آخر.  
وقد تعددت التعريفات التي وضعها علماء الإدارة نورد منها ما يأتي:

- ✓ خدمة الغير أو تقديم العون للآخرين. وعلى هذا النحو فإن من يعمل بالإدارة يقوم بخدمة الآخرين أو يصل عن طريق الإدارة إلى أداء الخدمة.
- ✓ هي العملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ غرض معين والإشراف عليه.
- ✓ الإدارة تنفيذ الأشياء عن طريق الآخرين.
- ✓ أن تعرف بالضبط ماذا تريد، ثم تتأكد من أن الأفراد يؤدونه بأحسن وأقل تكلفة ممكنة.
- ✓ عملية استخدام الموارد من المواد الخام والعنصر البشري؛ لتحقيق أهداف معينة وتتضمن تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق وتقييم جهود الأشخاص لتحقيق هذه الأهداف.
- ✓ استغلال الموارد المتاحة عن طريق تنظيم الجهود الجماعية وتنسيقها بشكل يحقق الأهداف المحددة بكفاءة وفعالية.

النشاط الخاص بقيادة وتوجيه الجهود البشرية وتخطيط وتنظيم عناصر الإنتاج الأخرى وتحقيق الرقابة عليها بقصد الوصول إلى الأهداف التي تسعى إليها المنظمة. ✓

والمدير هو الشخص الذي ينسق جهود العاملين معه ويوجهها لتحقيق الأهداف المتفق عليها، مستعملاً المهارات الإدارية التي لديه للاستفادة المثلى 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 تسند إليه مسؤولية إدارة شؤونها. وفي وقتنا الحاضر نجد أن الإدارة تُمارَس في جميع مجالات الحياة، وعلى مختلف المستويات، فالمدرسة لابد لها من شخص ليدبر شؤونها، وعلى رأس كل مؤسسة حكومية بمختلف مستوياتها لا بد من وجود شخص يتولى توزيع الأعمال على مرؤوسيه ويحاول تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها هذه المؤسسة، وفي المنشآت التجارية والصناعية نجد أن لكل منشأة من يترأسها ليدبر 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 والزراعة 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 أثرها 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

تتنوع 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 كله 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 يلغي مساهمته في خدمة المجتمع.

وهناك بعض القطاعات الاجتماعية الخيرية والتطوعية على مستوى المجتمع، وتهدف من وراء أنشطتها إلى التعامل مع قضايا 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 ثمَّ فإنَّ 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 الهادف 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 الإقليمية، أو الدولية 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 ويخضع لسلطتها وتسيير وفقاً لتوجيهاتها ولا يعبأ بتحقيق الربح في حد ذاته الهدف الرئيس لها .

## عناصر العملية الإدارية

العناصر (الوظائف) الآتية تمثل النشاط الرئيس للمديرين، وهذا يعني أنهم هم المعنيون بالدرجة الأولى بمباشرة 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 والمشرفين 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".

### التوجيه

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"، وتعدُّ الرقابة نشاطاً مهماً 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 يركز إلى حد 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 بملاحظة الظواهر والمشكلات الإدارية وتفسيرها والتننبؤ 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 يتدرب على العديد من المهارات ويمتلكها حتى ينجح في عمله، ويتبين ذلك من خلال فشل كثير من الإداريين في تحقيق الأهداف التي وُضِعوا من أجل تحقيقها، سواء 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 يمتلكون تلك المهارات يحققون شهرة واسعة وسمعة طيبة وقدرة على تحقيق الأهداف التي وُضِعوا من أجل تحقيقها.

## كيف يمكن أن يؤدي العمل الإداري بطريقة متقنة؟

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

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

## بعض المهارات الإدارية التي نحتاج إليها

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



قال رسول الله ﷺ: «إِنَّ اللَّهَ تَعَالَى يُجِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يَتَّقَنَهُ» (١)

(١) الألباني، ١٨٨٠.

## 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، فأبي عمل لا يبدأ بالتخطيط فإن مصيره إلى الفشل .

#### الفشل في التخطيط... تخطيط للفشل .

فالإداري الناجح هو الذي يقوم بالتخطيط بمهارة وإتقان؛ لأن التخطيط غير الجيد يكلف المنشأة الوقت والمال، ويُعدُّ هدراً للجهود المبذولة دون الاستفادة منها .

### ٢- مهارة حل المشكلات

تواجه الإداري يومياً العديد من المشكلات التي تختلف في صعوبتها (مثل: تأخر بعض الرؤوسين عن الدوام، تعطل بعض الآلات في المصنع الذي يديره، عدم تجهيز بعض الطلبات المفترض تسليمها للعملاء، ...) وغيرها من المشكلات التي لا تنتهي ولا يمكن حصرها، ولكي يتمكن 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

يُعدُّ 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 ممن يقومون بهذا العمل أشخاص غير مؤهلين تأهيلاً 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  
تعليمه... ويستغرق 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، فأنت 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 تحتفظ بها، كما تفيدك في مساعدة أبيك أو أخيك في أعمالهم المكتبية، كما تمكنك 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 تجعل 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 تنسَ أخي الطالب أن مشاركتك وتفاعلِكَ 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

#### موضوعات الدرس:

- مفهوم التخطيط .
- الفرق بين القرار والخطة .
- أهمية التخطيط وفوائده .
- الأهداف من التخطيط .

#### الهدف من هذا الدرس هو أن:

- تُعرّف مفهوم التخطيط .
- تُبيّن الفرق بين القرار والخطة .
- تُعدّد 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 للحاسب - إن شاء الله .

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

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

ما رأيك فيما فعله فراس؟

هل كان حديث ناصر منطقيًا؟

" لا تعبر الجسر قبل أن تبلغه " ما المقصود بهذا المثل؟

هل هناك مثل آخر يعارض المثل الأول؟

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

## العرض

### ما هو التخطيط؟

#### معنى التخطيط في اللغة:

التسطير، أو هو عبارة عن فكرة مثبتة بالكتابة أو بالرسم . ويوجد هناك الكثير من التعريفات التي تعبر عما 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

للتخطيط أهمية بالغة، حيث يمثل المنهج العلمي لسير العمل في ضوء خطوات متتابعة ومحددة، وهو المدخل لحل المشكلات المختلفة، ويمكن الوقوف على جوانب متعددة تبرز أهمية التخطيط، ومن فوائد التخطيط :

#### ١. التنبؤ بالمستقبل:

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

#### ٢. تحديد الأهداف:

الأهداف دليل يهدي 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 .

إذا كنت لا تعرف إلى أين أنت ذاهب... فأي طريق تأخذه سيوصلك إلى هناك!!



العمل دون خطة يعتبر ضرباً من العبث  
وضياعاً للوقت والجهد والإمكانات .

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

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

#### ٥. أساس للقرارات الرشيدة:

حيث يمكننا التخطيط من القدرة على اتخاذ القرارات 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 مدروسة.

#### ٧. الرضا الوظيفي للعاملين:

إن الخطة المحكمة والمدروسة، ووضوح الأهداف يجعل الموظفين يؤدون واجباتهم بثقة وارتياح.

### الفرق بين القرار والخطة

الفرق بين القرار والخطة يظهر في كون أن الخطة تُعدُّ قراراً شاملاً وتفصيلياً، ولها بعد زمني محدد، وقد تحتوي الخطة خلال تنفيذها على العديد من القرارات التي نقوم 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؟

توضع الخطط لعدة أغراض مختلفة، ويجب على المسؤول أن يعرف لماذا يخطط؟ ومتى يكون الوقت المناسب للتخطيط؟ وكيف سيتم التخطيط؟ ونستعرض فيما يأتي أربعة أهداف من التخطيط :

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

## ١- التخطيط من أجل أداء جديد

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 كخطيط شخص للدخول في شراء وبيع العقارات لأول مرة).

⬅️ **هات مثالاً 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 الحاسبات سيظل لمدة سنين متتالية دون أن يحتاج إلى تطوير وتحسين في المهارات التقنية للعمال، ولآلات المستخدمة للتصنيع أيضاً، فلا بد من مواكبة هذه التغيرات السريعة بوضع خطط تطويرية لتحسين العمل.

⬅️ **هات مثالاً على خطة سبق أن نُفذت، وتحتاج إلى تطوير وتحسين.**

## ٣- التخطيط لحل مشكلة

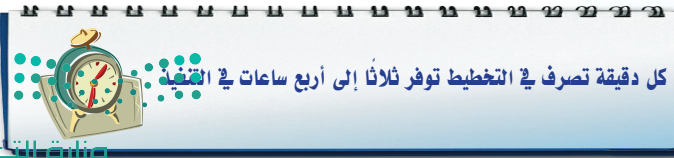
عندما نشعر بأن هناك خطأ ما في العمل الذي نقوم به، فلا بد أن نقوم بوضع خطة، يتم من خلالها حل هذه المشكلة بخطوات حل المشكلات (مثل أن يجد مدير الإنتاج بإحدى الشركات أن هناك انحرافاً عن المعدلات الموضوعية في الخطة العامة لإدارة الإنتاج فيقوم بوضع خطة عمل للكشف عن حقيقة المشكلة، ومن ثمَّ البدء في حلها).

⬅️ **هات مثالاً على مشكلة إدارية تحتاج أن نضع لها خطة للحل.**

## 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 مثالاً لتخطيط روتيني متكرر.**



وزارة التعليم

Ministry of Education

2021 - 1448

# 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 والمتكررة لا تحتاج منا إلى تخطيط . ( )
- ٣ يُستَخدم التخطيط في حل بعض المشكلات الإدارية . ( )
- ٤ عملية التخطيط تعني الوصول إلى تحقيق الأهداف مهما كانت التكلفة . ( )
- ٥ من فوائد التخطيط أنه يوفر الرضا والارتياح النفسي للعاملين . ( )

٢ - اذكر ثلاثاً من فوائد التخطيط:

.....

.....

.....

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

.....	تخطيط من أجل أداء جيد
.....	تخطيط للتطوير والتحسين
.....	تخطيط روتيني متكرر





## الوحدة الأولى

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

#### موضوعات الدرس:

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

#### الهدف من هذا الدرس هو أن:

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

### تمهيد

- ← تخطط وزارة التعليم للقضاء على " الأمية في الحاسب 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 لتسليم الطلبات ولكن العمال لم ينفذوها .
- نلاحظ من خلال العبارات السابقة أن الجميع يقوم بوضع الخطط، ويتم هذا العمل في العديد من الجوانب وعلى جميع المستويات والياديين المختلفة .

هل هذه الخطط جميعها توضع بنفس الطريقة؟ 

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

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

سنتعرف في هذا الدرس على أنواع التخطيط حسب الفترة الزمنية للخطة، وسنبيّن العناصر التي يتكوّن منها عملية التخطيط، كما سنلقي الضوء على بعض المعوقات التي تواجه التخطيط .

## 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 ثلاث أو عشر سنوات (أو أكثر) وفقاً لنشاط المنظمة، وتوضح الأهداف العامة للمنظمة، وتُعدُّ مظلة تربط بين الخطط على مختلف المستويات في المنظمة، وتتم في الإدارة العليا. مثل: أن تضع شركة خطة للتحويل 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:

ومدة 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، ويُعدُّ 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 أسبوعين . 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 تتدرج الأهداف العامة، ثم تبدأ بالتفرع إلى أهداف خاصة.

ومن الشروط الواجب توافرها في الهدف هو أن يكون :

← واضحاً : أي لا يُفسَّر بأكثر من طريقة من قبل العاملين .

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

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

← قابلاً للقياس : عند وضع الهدف لا بد 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 العالية 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 للتقيد بها.

مثل أن تضع المدرسة قاعدةً أو نظاماً بحرمان الطالب من المادة في حالة غيابه لأكثر من عدد معين من الحصص، أو مثل أن تضع إدارة المرور نظاماً بأن الذي يرغب في الحصول على رخصة قيادة لا بد أن يتجاوز عتبة 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 اللازمة لتنفيذ الخطة .
- ٤- عدم وضوح الأهداف .
- ٥- بعض العادات والتقاليد الاجتماعية .



# التقويم



أجب عن الأسئلة الآتية:

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

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

٢ - اذكر أنواع الخطط حسب الفترة الزمنية:

.....

.....

.....

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

عدم إشراك المرؤوسين في عملية التخطيط	
يتم في المستويات الدنيا من التنظيم الإداري	
ثابتة لا تتغير إلا نادراً	
يجب أن تكون قابلة للقياس	
يعد تفصيلاً للتخطيط طويل الأجل	

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



## الوحدة الأولى

### الدرس الرابع: التخطيط - خطوات التخطيط

#### موضوعات الدرس:

– خطوات عملية التخطيط .

#### الهدف من هذا الدرس هو أن:

- تُبيِّن خطوات عملية التخطيط .
- توضح المقصود بالتنبؤ بالمستقبل في عملية التخطيط .
- تذكّر 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 :

- ( ) ← يأتي الكهربائي لتمديد الأسلاك الكهربائية داخل الجدران
- ( ) ← يقوم النجار بتركيب الأبواب والنوافذ
- ( ) ← يتم حفر الأساسات والقواعد
- ( ) ← يتم صب القواعد والأعمدة الخرسانية للمبنى
- ( ) ← يقوم عمال البناء ببناء الجدران
- ( ) ← يتم عمل لياسة الجدران
- ( ) ← يأتي عامل الدهان لدهن الجدران
- ( ) ← يقوم الكهربائي بتركيب المصابيح والأفياش الكهربائية
- ( ) ← يتم تركيب الرخام والسيراميك للأرضيات
- ( ) ← يقوم السباك بعمل التمديدات الصحية وأنابيب تغذية المياه للمبنى

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 ومتتالية 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

تمر 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 البدائل والاختيار من بينها

الخطوة الخامسة: التنفيذ وتقييم 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، وشرعيته، 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 ماضي 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 ومقترحاتهم، وجمع المعلومات الضرورية منهم، كما يتم جمع المعلومات من البيئة الخارجية (العملاء - الموردین - 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 نقوم بتحليلها، وعمل المقارنات، ونبدأ في وضع الافتراضات التي تُعدُّ 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 متخذي 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 الموضوعه.



# 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 ( )
- ٢ وضع الافتراضات هي الخطوة الأخيرة من خطوات عملية التخطيط ( )
- ٣ يجب جمع المعلومات عن الخطوة بصورة سريعة والانتقال للخطوة الآتية لتسريع في عمل الخطوة ( )
- ٤ يقوم التنبؤ بالمستقبل في التخطيط، بالاعتماد على صحة المعلومات، والتحليل العلمي الجيد ( )
- ٥ تأتي خطوة « تحديد البدائل واختيار البديل من بينها » بعد أن نقوم بجمع المعلومات مباشرة ( )

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

تحديد البدائل والاختيار من بينها

تحديد الهدف

التنفيذ وتقويم النتائج

جمع المعلومات

وضع الافتراضات

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

تنقسم إلى مرحلتين	
يتم فيها إشراك العاملين	
خطوة تحديد الهدف	
من مهام متخذي القرار	

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



## الوحدة الأولى

### الدرس الخامس: تحليل المشكلات - مفهوم المشكلة

#### موضوعات الدرس:

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

#### الهدف من هذا الدرس هو أن:

- تشرح مفهوم المشكلة .
- تُحدِّد خصائص المشكلة .
- تُعدِّد أنواع المشكلات .

## تمهيد

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

هل يمكن وصف الموقف الذي حدث لهم بأنه مشكلة؟ 

هل كانوا يتوقعون ما حدث؟ 

هل يستطيعون إكمال رحلتهم بهذا الوضع؟ 

كيف يمكن أن يتطور الأمر إذا لم يقوموا بإصلاح السيارة؟ 

ستقوم في هذا الدرس بالتعرّف 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 والمكدره فقط، بل أن مفهوم المشكلة يتعدى ذلك ويساعدنا في أي عمل نريد أن نقوم به، وتواجهنا صعوبة في اختيار الأسلوب الأفضل لتحقيقه.

**تعدد 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 ويوقف حائلاً أمام تلبية الاحتياجات الإنسانية.**

**مثال** التدخين، هات أمثلة من عندك.

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

**مثال** التعرض 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.



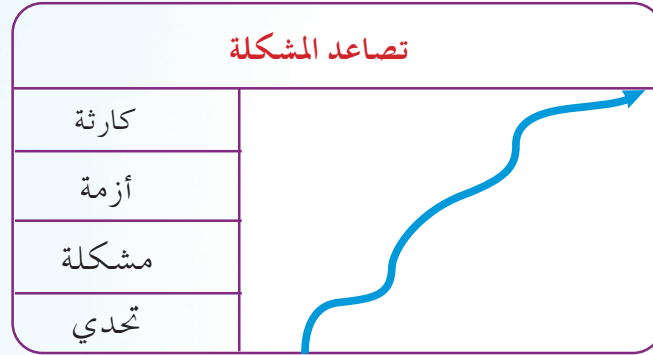
## خصائص المشكلة

- ١- أنها متوقعة الحدوث: أي لا يوجد فرد أو جماعة أو منظمة أو مجتمع بدون مشكلات.
- ٢- أنها تاريخية: إن المشكلات كانت قائمة يعانيتها 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 لآخر ومن جماعة لأخرى ومن منظمة لأخرى ومن مجتمع لآخر.
- ٤- أن أي مشكلة هي نتاج سوء التصرف بين الإنسان والبيئة أو المجتمع المحيط 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 .  
فالمشكلة المتفاقمة هي المشكلات التي تتسع بسبب عدم الإسراع في حلها، وتتحول من تحدٍ 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:

.....

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

.....

.....

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

.....

(١) حاجات ضرورية لم تتحقق

.....

(٢) موقف له تأثير سلبي، ويتضمن صعوبة لا بد من مواجهتها

.....

(٣) ابتعاد عن السلوك المتوقع أو المطلوب

٤ - للمشكلات عدة خصائص، اذكرها:

.....

.....

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

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



## الوحدة الأولى

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

#### موضوعات الدرس:

- إستراتيجية التجفيف .
- إستراتيجية التخفيف .
- إستراتيجية التكيف .

#### الهدف من هذا الدرس هو أن:

- تذكر إستراتيجيات حل المشكلات .
- تُحدِّد 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 بأيدينا علاجها أو حتى التخفيف من آثارها .

ما المشكلات التي يمكن حلها؟



ما المشكلات التي لا يمكن حلها تماماً ولكن قد نخفف من حدتها؟



ما المشكلات التي لا يمكن حلها ولا حتى التخفيف من آثارها؟



ما الطرق التي يمكن أن نحل بها هذه المشكلات؟



سنقوم في الدرس الآتي بمناقشة الإستراتيجيات التي يمكن أن تعالج بها المشكلات

## العرض

### إستراتيجيات حل المشكلات:

يمكن اختصار إستراتيجيات حل المشكلات في ثلاث 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 : كيف تكيف وتعلم القراءة عن طريق لغة برايل .



# التقويم



أجب عن الأسئلة الآتية:

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

تقليل حدة المشكلة	
القضاء على المشكلة كلياً	
التأقلم مع المشكلة والتعايش معها	

١	تخفيف المشكلة
٢	تخفيف المشكلة
٣	التكيف مع المشكلة

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

..... ..... .....	مشكلات يمكن استخدام إستراتيجية التخفيف في حلها	١
..... ..... .....	مشكلات يمكن استخدام إستراتيجية التخفيف لحلها	٢
..... ..... .....	مشكلات لا يمكن القضاء عليها أو التخفيف منها ونضطر للتكيف معها	٣





## الوحدة الأولى

### الدرس السابع: أساليب حل المشكلات

#### موضوعات الدرس:

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

#### الهدف من هذا الدرس هو أن:

- تُحدّد أساليب حل المشكلات.
- تُطبّق أساليب حل المشكلات.

### تمهيد

رجعت هند من الجامعة وقد بدا عليها الحيرة والقلق، فسألها والدها عن السبب فأجابت: لقد تم اليوم توزيع استمارة على الطالبات ليقمن بتسجيل 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 اقترحه عليها والدها، حيث قامت باستشارة ابنة عمها وبعض زميلاتها.

على أي أسلوب اعتمدت هند في معالجة المشكلة التي واجهتها؟

هل تستعمل أنت هذا الأسلوب دائماً؟

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 لإتباع خطوات ثابتة ومتابعة حتى يمكن الوصول إلى حل لهذه المشكلة. ومن الخطأ أن تحل عن طريق الآراء والمقترحات التي

لا تستند على بحث علمي.

لماذا لم يقيم 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؟

## 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 وتخصص وعرض المشكلة عليه بصفته الخبير، 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 الخبير فلا تنحل المشكلة فنضطر لتجربة حل آخر وهكذا قد يستمر الوضع في تجريب الحلول مما يكلفنا الكثير من الجهد والوقت والمال 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 الرئيسة لعملية حل المشاكل.

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

### خطوات الأسلوب العلمي:

#### ١- تحديد المشكلة أو الهدف:

وتمثل 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 وزمنية.



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

يترتب 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 مرحلي يتبعه اتخاذ قرارات فرعية أخرى؟ وفي ضوء هذا يبدأ المدير بتحديد أنواع البيانات المطلوبة ومصادرها.

## ٣- تحليل البيانات:

يبدأ متخذ 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 الحقيقية 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 لتداخل وتشابك بعضها الآخر.

ونؤكد هنا على ضرورة التوصل إلى الأسباب الحقيقية والبعد عن الأسباب السطحية أو الظاهرية، كذلك من الأهمية بمكان فحص العلاقة بين الأسباب من حيث تفاعلها وتداخلها وتأثير بعضها على بعض.

## ٤- تحديد البدائل الممكنة:

يساعد تحديد الأسباب التي أدت إلى حدوث المشكلة على التعرف على البدائل أو الحلول الممكنة للمشكلة، والبديل هو الطريق أو الأسلوب الذي يمكن اتبعه 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 بديلين على الأقل يصلحان لبلوغ الهدف ولكن بدرجات متفاوتة وشروط معينة.

ويتأثر عدد البدائل 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 وجديته في حل المشكلة . . . إلخ .

وبعد تحديد البدائل الممكنة لحل 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، وتكاليفه ونتائجه 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، وتصبح 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 لتعديله 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 يحققه تنفيذ القرار يجب أن يخضع للتقييم عن طريق مقارنة هذا الإنجاز 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:

- ١ يعتمد الأسلوب العلمي في حل المشكلات على الآراء ووجهات النظر الشخصية. ( )
- ٢ في مرحلة تحليل البيانات يتم تحديد أنواع البيانات المطلوبة ومصادرها. ( )
- ٣ في مرحلة وضع البدائل الممكنة لابد من وجود بديلين على الأقل يصلحان لبلوغ الهدف. ( )
- ٤ عند اختيار البديل الأنسب يتم تجربته على نطاق واسع قبل تنفيذه. ( )
- ٥ يُعدُّ تنفيذ القرار الخطوة الأخيرة من خطوات الأسلوب العلمي في حل المشكلات. ( )

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

٣ - ما المقصود بالأسلوب التقليدي لحل المشكلات؟

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

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

توضيح مزايا وعيوب كل بديل		١ اختيار البديل الأنسب	
الخطوة الأخيرة من خطوات حل المشكلة		٢ جمع البيانات	
جوهر عملية اتخاذ القرارات		٣ المتابعة والتقييم	
تحديد أنواع البيانات المطلوبة ومصادرها		٤ تقييم البدائل	
دراسة الأسباب المختلفة لحدوث المشكلة		٥ تحليل البيانات	

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





## الوحدة الأولى

### الدرس الثامن: خطوات حل المشكلات - (1) إدراك وجود المشكلة وتحديد

#### موضوعات 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.
- تحدد الفرق بين أعراض المشكلة وبين المشكلة.
- تُعدّد بعض المعايير التي تمكنك 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 مستواه، 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؟**

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

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



## العرض

### 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 تستفحل ويصعب حلها.

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

نشعر في العادة بأن هناك مشكلة إذا:

لا يمكن أن نقوم بحل مشكلة،  
مالم نشعر أن هناك مشكلة.

لاحظنا أن هناك شيئاً ما يزعجنا أو يقلقنا.

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

تعرضنا لموقف معين يحتاج منا 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 يُعدُّ 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، ونتعرّف عليها جيداً، لأننا في حالة عدم تحديد المشكلة بشكل جيد وصحيح، قد نسلك طريقاً خاطئاً في الحل، وعند وصولنا لآخر الطريق نجد أنفسنا في المكان الخطأ، ونجد المشكلة التي نريد أن نعالجها ونقضي عليها ما زالت موجودة.

عندما لا نستطيع أن نتام من ألم في أسنانك؛  
فتأخذ أقراصاً مسكنة للألم وتنام، هل تكون  
حددت المشكلة؟ وهل الأقراص المسكنة هي  
حل المشكلة؟



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

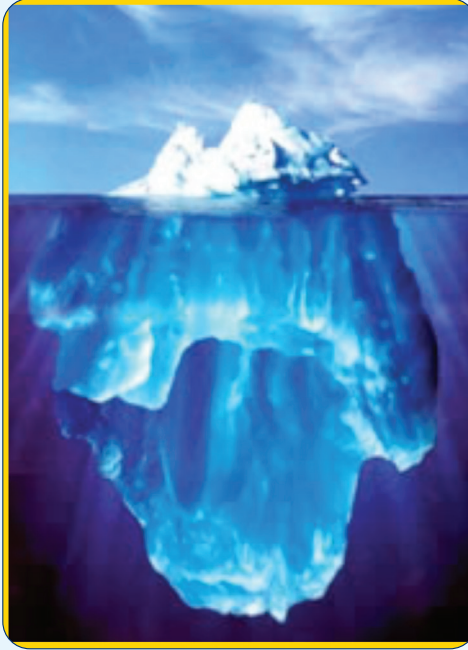
### ما الفرق بين المشكلة، وبين أعراض المشكلة؟؟؟

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 الحقيقية) 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 نتعرف 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، وتمهده لنا للوصول إلى حل للمشكلة.

## معايير تحديد المشكلة:

لكي نتعرف على المشكلة بكامل 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، لتحدد لنا المشكلة بشكل جيد؟

إذا حددت المشكلة تحديداً جيداً...  
فإننا نكون أمام مشكلة نصف محلولة.



وزارة التعليم

Ministry of Education

2021 - 1443

# التقويم



أجب عن الأسئلة الآتية:

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

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

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

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

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

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

#### موضوعات الدرس:

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

#### الهدف من هذا الدرس هو أن:

- تبين أهمية تحديد أسباب المشكلة.
- تحدد 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 للارتفاع 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.



## العرض

### أهمية التعرف على أسباب المشكلة :

بعد أن يتم التعرف 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 توفيراً للجهد والوقت للذين عادة ما يستهلكان في التركيز على الأسباب غير الحقيقية للمشكلات، ويمكن من خلال هذه الخطوة أيضاً جمع المعلومات اللازمة حول المشكلة.

### كيف يمكننا أن نتعرف على أسباب المشكلة؟

للتعرف على أسباب المشكلة قام العديد من الباحثين بوضع نماذج مختلفة من الأسئلة التي تساعد في التعرف على الأسباب التي أدت لحصول المشكلة، وهذه النماذج تختلف في عدد الأسئلة المطروحة حول المشكلة، ونوعية الأسئلة المطروحة والتي قد نستفيد منها في بعض المشكلات، وفي بعضها الآخر قد لا نحتاج إليها ولا نستطيع 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 يتقيد السائقون بالسرعة النظامية؟	لا يتقيد السائقون بالسرعة النظامية .	.....
هل تتم القيادة من أشخاص لا يحملون رخصة قيادة؟	نعم هناك أشخاص لا يحملون رخصة قيادة يقومون بقيادة السيارات .	.....
هل يتقيد السائقون بوسائل السلامة؟ (الإطارات - الكوابح - مساحات الزجاج)	كثير من السائقين لا يتقيدون بوسائل السلامة في السيارات .	.....

## نموذج (كبر وتريجو) لتشخيص المشكلات

يقوم هذا النموذج على طرح عدد من الأسئلة التي من خلالها تتمكن من تحديد المشكلة وتعرّف 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 المعني 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:

- ١ معرفة أسباب المشكلات يساعد كثيراً في جمع المعلومات اللازمة حول المشكلات ( )
- ٢ يتم حل المشكلة بعد استخدام نموذج كبنر وتريجو مباشرة ( )
- ٣ يمكننا عن طريق بعض نماذج الأسئلة من تحديد الأسباب التي أدت لحصول المشكلة ( )
- ٤ حل المشكلة لا بد من الإجابة عن جميع الأسئلة الواردة في نموذج ( كبنر وتريجو ) ( )
- ٥ معرفة الأسباب الحقيقية للمشكلة يوفر الوقت والجهد في طريقنا لحل المشكلات ( )

٢ - لماذا نريد أن نعرف أسباب المشكلة؟

٣ - ما الطريقة المناسبة لتتعرف على أسباب المشكلات؟

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

نموذج « كبنر وتريجو »	
ليس بالضرورة الإجابة على جميع الأسئلة	
توفير الجهد والوقت لحل المشكلة	
سبباً لازدياد حوادث السيارات	

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





## الوحدة الأولى

### الدرس العاشر: خطوات حل المشكلات ( ٣ ) تحديد الحلول والبدائل

#### موضوعات الدرس:

- الحلول 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، وطراً 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 انتهائه 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؟ ولماذا؟

سنتناول في درسنا الآتي وضع الحلول الممكنة للمشكلات ، وكيف يمكن الاستفادة من الحلول التي يقدمها .  
حل بعض المشاكل التي قد تتكرر معنا من وقت لآخر .

## 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 التعرف عليها في الخطوات السابقة ومحاولة تحليلها والخروج بالحلول والبدائل التي يمكن أن تكون حلاً للمشكلة التي نقوم بعلاجها. ولا بد من وجود ذهن متوقد يستطيع القيام بالتحليل والمقارنة، والوصول لأكثر 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 ثمّ تحديد الأسباب التي أدت لحصول هذه المشكلة أن نستنتج عدداً من الحلول المقترحة 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 الأمر، ولا يستطيع حتى الشخص المسؤول أن يحدد عن هذه اللوائح والأنظمة (والتي تكون عادة مكتوبة وإلزامية).

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

### 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 أصلاً كأسلوب جماعي (ويمكن استخدامه من قبل شخص واحد)، ويتمثل في إتاحة الفرصة لجميع أفراد الجماعة المشاركة في طرح الأفكار، وعدم السماح لأي فرد بنقد أفكار الآخرين.



أي حل مقترح عند تقديمه من قبل فرد آخر في الجماعة، والسبب في ذلك هو تشجيع جميع المشاركين 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.



# التقويم



أجب عن الأسئلة الآتية:

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

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

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

.....

.....

.....

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

المشكلة	تحتاج إلى الاجتهاد وتوليد البدائل لحلها	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 لتقدمهم معدلات أداء مرتفعة		





## الوحدة الأولى

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

#### موضوعات الدرس:

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

#### الهدف من هذا الدرس هو أن:

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

## تمهيد



قابل بندر صديقه نايف، ودار بينهما الحديث الآتي :

بندر: هل اشتريت جهاز الجوال الذي كنت تنوي 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 متردداً في الاختيار، على الرغم من أنه كان هناك خياران فقط؟

سنتعرف في هذا الدرس على المراحل التي يمر بها اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المتاحة .



## العرض

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

- تحليل مزايا وعيوب كل بديل .
- تضييق البدائل المحتملة .
- 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 ) .....	
العيوب	المزايا
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....

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 سيتم تحملها في حالة اختيار هذا البديل، كما قد يكون عامل الوقت من الاعتبارات المهمة في عملية اختيار البدائل ( كما في حالة بعض الأعمال الإنشائية 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 بديلين.

**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 .

فكر عبدالرحمن في عدد من الحلول أو البدائل ومنها:

إدخال السيارة إحدى ورش الصيانة لإصلاحها - شراء سيارة بالتقسيط - استعارة 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 البدائل 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

تعدُّ هذه المرحلة من أخطر المراحل في طريق حل المشكلة، حيث إنها هي المرحلة التي تتوقف عليها الاستفادة من الجهود التي 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 لحل 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 (متفائل، متشائم، حذر) .
  - 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 المعني باختيار البديل الأفضل لحل مشكلته، وقد يستعين على تحديد البديل الأفضل بمن يثق في نصحه له ومعرفتهم في مجال مشكلته، مثل الوالدين والمعلمين والإخوة والأصدقاء أو المتخصصين في مجال معين كالميكانيكي في المشاكل الميكانيكية 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 العمال، رئيس قسم المخازن، رقيب قسم الأرشيف ) .

# التقويم



أجب عن الأسئلة الآتية:

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

- ١ يتم الحكم على البديل عن طريق المقارنة بين عدد مزاياه وعدد عيوبه. ( )
- ٢ تسند مهمة اختيار البديل للإدارة العليا إذا كانت المشكلة من النوع الحساس. ( )
- ٣ في مرحلة تضييق البدائل يتم عادة الإبقاء على نصف البدائل. ( )
- ٤ أحياناً يكون عامل الوقت مهماً في اختيار أحد البدائل دون غيرها. ( )
- ٥ في المرحلة الأخيرة من عملية الاختيار يكون الاختيار سهلاً لقلة عدد البدائل. ( )

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

.....

.....

.....

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

الاختيار منوط بالإدارة العليا	
التكلفة والوقت	
تحديد الشخص الذي يقوم بعملية الاختيار	
استبعاد عدد من البدائل	
عمل قائمتين لكل بديل	

١ من العوامل المؤثرة في اختيار البديل	
٢ تحليل مزايا وعيوب كل بديل	
٣ تضييق البدائل	
٤ تقييم البدائل والاختيار من بينها	
٥ سياسة المركزية	





## الوحدة الأولى

### الدرس الثاني عشر: خطوات حل المشكلات ( ٥ ) تنفيذ الحل وتقييم النتائج

#### موضوعات الدرس:

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

#### الهدف من هذا الدرس هو أن:

- تُحدّد الخطوات التي يمر بها تنفيذ البديل .
- توضح كيفية تقييم تنفيذ البديل الأمثل .
- تُعدّد أسباب الفشل في حل المشكلة بعد تنفيذ الحل المقترح .

## 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 لحل المشكلة .

← قام مدير التسويق باختيار أحد هذه البدائل .

ثم قام مدير التسويق بعمل تقرير مفصل قدمه لاجتماع مجلس الإدارة لإقرار الحل والموافقة على بدء تنفيذه . ولكن مجلس إدارة الشركة لم يوافق على التنفيذ .

هل حلت مشكلة تسويق المنتج؟

لماذا؟

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

ما الفائدة من قيامنا بخطوات حل المشكلات وتوقفنا عند اختيار الحل الأنسب دون تنفيذه؟

سنقوم في هذا الدرس بالتعرف على أهمية تنفيذ البديل الذي تم اختياره ليكتمل العمل الذي قضينا وقتاً طويلاً لإنجازه، وسنتعرف على الأسباب التي قد تؤدي للفشل في حل المشكلة .

## العرض

### الحل بين التنفيذ والإهمال

هناك العديد من الدراسات والتجارب التي تعالج العديد من المشكلات (قد تكون على مستوى المنظمات والدول) وهي الآن أسيرة أدراج المكاتب أو تغطيتها أكوام الغبار على الأرفف.

إن البديل الذي قمنا باختياره بعد بذل الوقت والجهد، وسخرنا جميع الإمكانيات لكي يظهر إلى النور، يُعدُّ لا قيمة له إذا لم نتم بتنفيذه؛ لكي نقضي على المشكلة التي نحن بصدد حلها.

### خطوات تنفيذ الحل (البديل الأمثل)

لمعرفة 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. فإذا كنا قد نجحنا في حل المشكلة، تكون جميع خطوات حل المشكلة التي مرت بنا قد نُفذت 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:

- ١ ينتهي حل المشكلات عند مرحلة اختيار البديل الأفضل. ( )
- ٢ عندما نقوم بتحديد حل المشكلة ولا ننفذ الحل الذي توصلنا إليه فُيَعُدُّ 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. ( )
- ٥ إذا لم نقضِ على المشكلة من خلال البديل الذي اخترناه، نبدأ في حل المشكلة من جديد. ( )

٢ - ما الخطوات التي يجب اتخاذها عند تنفيذ البديل؟

.....

.....

.....

.....

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

.....

.....

.....

.....





## الوحدة الأولى

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

#### موضوعات 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.
- تميز 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	٩٠٠,٠٠٠ ريال	١٠٠٠,٠٠٠ ريال	٨٥٠,٠٠٠ ريال
عدد الركاب	٥ ركاب	٧ ركاب	٧ ركاب
مدة الضمان	٣ سنوات	سنتان	٣ سنوات
استهلاك الوقود	١٠ لتر لكل ١٠٠ كم	١٤ لتر لكل ١٠٠ كم	١٢ لتر لكل ١٠٠ كم

- ← ما السيارة الأقل سعراً؟
- ← ما السيارة التي تتسع لركاب أكثر؟
- ← ما السيارة التي مدة ضمانها أطول؟
- ← ما السيارة الاقتصادية في استهلاك الوقود؟
- ← أي سيارة من السيارات الثلاث تفضلها؟
- ← هل يوافقك الكثير من زملائك في هذا الاختيار؟ ولماذا؟

سيتناول درسنا الآتي مفهوم القرارات، كما سنعرف العلاقة بين المشكلة والقرار، وأخيراً سنوضح الفرق بين:

صنع القرار واتخاذ القرار.



## العرض

### مفهوم اتخاذ القرار

#### معنى القرار في اللغة:

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

#### ويقصد بالقرار كمصطلح إداري:

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

وبذلك يتضح أن العناصر التي تتكون منها القرارات تشمل:

- 1- عملية الاختيار بين الصواب والخطأ، أو الخطأ والخطأ الأقل منه أو الصواب والأكثر صواباً منه.
- 2- وجود بديلين على الأقل.
- 3- وجود هدف أو عدة أهداف.

### العلاقة بين المشكلة والقرار

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

- 1) صنع القرار: وتعدُّ عملية صنع القرار هي الخطوات الأولى من حل المشكلات: (إدراك المشكلة وتعريفها - تحليل المشكلة وعمل المقارنات - إيجاد البدائل والحلول).
- 2) اتخاذ القرار: وهي عملية متممة لعملية صنع القرار، وتتمثل 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 باتخاذها 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 البدائل التي قد يكون أحدها هو حل للمشكلة.

## أما اتخاذ القرار

فهو العملية التي يقوم خلالها الشخص المخول باتخاذ القرار بالمقارنة بين البدائل التي تم استخلاصها في مرحلة صنع القرار، ثم يختار البديل الأفضل من هذه البدائل. 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 والمقترحات، 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 الرؤوسون في كل مستوى من المستويات الإدارية المختلفة.

أما الذين يقومون باتخاذ القرارات فهم المديرون أو المشرفون

تقسّم 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 متخذو القرار بمتابعة وتقييم تنفيذ القرار المتخذ والتأكد من تحقيقه للأهداف المرجوة منه .  
ونستعرض في الجدول الآتي بعض القرارات في أحد المصانع، نتعرف من خلالها على صانعي القرارات، ومتخذيها:

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



# التقويم



أجب عن الأسئلة الآتية:

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

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

٢- ما المقصود بالقرار من الناحية الإدارية؟

٣- اذكر العناصر التي يتكوّن منها مفهوم القرار.

٤- اربط كل عبارة في القائمة الأولى بما يناسبها من القائمة الثانية ( بوضع 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

#### موضوعات الدرس:

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

#### الهدف من هذا الدرس هو أن:

- تذكر التقسيمات التي تنقسم إليها أنواع القرارات .
- تُبيِّن 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 تنوي شراءها يا سالم؟

سالم : لا لم أقم بشرائها بعد .

نبيل : وما السبب؟ مع أنك اخترت نوع السيارة منذ فترة وكنت 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 .

ما القرار الذي سيقوم باتخاذها سالم؟

ما القرار الذي سيقوم باتخاذها محمد؟

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

ماذا يمكن أن نسمي القرار الذي سيتخذه سالم؟

ماذا يمكن أن نسمي القرار الذي سيتخذه محمد؟

سنقوم في هذا الدرس بالتعرف على أنواع القرارات التي يتم اتخاذها في المنظمات والتي يطلق عليها قرارات إدارية، وكذلك سنتعرف على بعض أنواع القرارات التي يتم اتخاذها في الحياة العامة .

## 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 تأخر الموظفين، وغيابهم، والعلاوات والمكافآت 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  
وتأن قبل اتخاذ القرار، خاصة إذا  
كانت قرارات مهمة وحساسة.

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

### ⬅ هات قرارات مهمة تخص مجموعة أنت فرد فيها.

## ٢- قرارات عادية وقرارات مصيرية

أ - القرار العادي هو القرار الذي نقوم باتخاذها 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 عادية.

ب - القرار المصيري قد يخص الفرد أو يخص مجموعة من الأشخاص، مثل أن يقرر شخص أن ينتقل للعمل في مدينة أو دولة 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 مصيرية.

## ٣- قرارات دورية وقرارات طارئة

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

### ⬅ هات أمثلة على قرارات دورية.

ب - القرارات الطارئة هي قرارات ليس لمتخذ 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:

- ١ تنقسم القرارات في المنظمات إلى نوعين رئيسيين. ( )
- ٢ يتم اتخاذ القرارات الإستراتيجية من قبل الإدارة الوسطى. ( )
- ٣ القرارات التي يتم اتخاذها يومياً وبكثرة، يطلق عليها: قرارات روتينية. ( )
- ٤ قد يتم اتخاذ بعض القرارات المتعلقة بمجموعة من الناس من قبل فرد واحد. ( )
- ٥ 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 ):

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

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

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

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





## الوحدة الأولى

# الدرس الخامس عشر: الإبداع في حل المشكلات

### موضوعات الدرس:

- الإبداع في حل المشكلات.
- مراحل العملية الإبداعية.

### الهدف من هذا الدرس هو أن:

- تُوضِّح 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 مميّزاً بطريقة جديدة لم يسبق لها مثيل. قضت نورة عدة أيام وهي تفكر في تصميم الفستان المطلوب وعملت الرسومات والتصاميم وإعادة 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؟**



**ما المقصود بالإبداع في 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 والتميز بأفكار ملائمة وقابلة للتنفيذ والتوظيف في استخدام أو استخدامات محددة.
- عملية الإتيان 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 تميزه وتسهم 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):

تتطلب مرحلة الإعداد إنجاز الآتي:

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

### 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 يصبون بعمادة

باهتمام بالغ، وذلك بالنسبة لما يقومون به من عمل، بل إن أعمالهم تتمثل 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):

تُعدُّ 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 تتمثل 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 المقتطع 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. وتجدر الإشارة هنا إلى أن فترة الراحة في مرحلة الكمون لا تعني الكسل وإضاعة الوقت، وإنما هي باختصار مرحلة لاختصار الأفكار والمعلومات.

### ٤. مرحلة الإشراف (Illumination):

تأتي مرحلة الإشراف أو ما يطلق عليها مجازاً مرحلة انبعاث الضوء وإشراقته، بعد المراحل السابقة التي من خلالها تتخمر الفكرة في الذهن وتأخذ طريقها في عملية التطور والحراك المستمر لجمع كل المتغيرات ذات العلاقة بالمشكلة ودراستها. إن المراحل الشاقة من التجهيز التي يمكن أن نسميها مرحلة التكون التي يتخللها كثير من الصعاب ونوبات من الإحباط والاجتهاد تتكامل بمرحلة الولادة أو الإشراف وذلك عندما يسطع النور ويجني الفرد ثمار جهده السابق.

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

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

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

إن الوصول إلى مرحلة الإشراف ليس هو نهاية المطاف بالنسبة للعملية الإبداعية كما يتوقع الكثيرون، إنما هي في الحقيقة نهاية للمرحلة الأولية في عملية الإبداع، حيث يُعدُّ الاكتشاف أو مرحلة نضج الفكرة **بكال** **ببر** **بجل** **بظ** **بدرها** السابقة مرحلة أولية تظهر الفكرة الجديدة أو الاكتشاف الجديد إلى حيز الوجود، بحيث يكون النتاج الفكري ملموساً،

كثير من المبدعين عملوا جاهدين وأمضوا وقتاً ليس باليسير في الوصول إلى هدفهم من خلال المراحل السابقة، إلا أنه عندما تم لهم ذلك تعثروا 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 وذو دلالة.

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

وتشتمل مرحلة التحقق 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 بمصالحهم، وكثيراً ما يتطلب إقناع الناس بجدوى الفكرة أو العمل المنتج جهداً مضمياً ومستمراً.



# التقويم



أجب عن الأسئلة الآتية:

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

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

٢ - ما المقصود بالأسلوب الإبداعي في التفكير؟

٣ - عدد مراحل العملية الإبداعية.

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	١ مرحلة التحقق والتجريب في العملية الإبداعية
مقدرة المبدع على إقناع الآخرين	٢ الإبداع
عملية الإتيان بجديد	٣ متطلبات مرحلة الإعداد في العملية الإبداعية
يجني الفرد ثمرة جهده في التفكير الإبداعي	٤ في مرحلة الكمون خلال العملية الإبداعية
جمع وتنظيم المعلومات حول المشكلة	٥ في مرحلة الإشراف خلال العملية الإبداعية



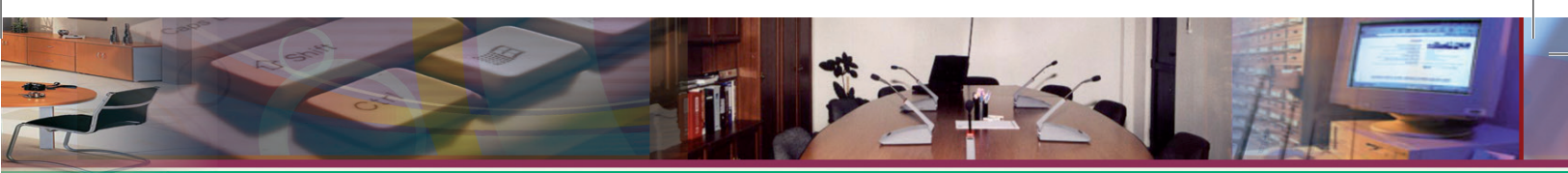


# الوحدة الثانية



## السكرتارية ومكننة العمل المكتبي





## خريطة الوحدة الثانية:



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

### السكرتارية والسكرتير

- محتويات المكتب
- الأثاث المكتبي
- البيئة المادية للمكتب

### المكتب ومحتوياته

- تصنيف الملفات
- فهرسة الملفات
- حفظ الملفات

### إدارة الملفات

- المراسلات
- البريد الوارد والصادر
- معالجة الاتصالات الهاتفية
- البريد الإلكتروني

### إدارة الاتصالات

- مفهوم مكننة العمل المكتبي
- العمل المكتبي والإدارة الإلكترونية
- العمل المكتبي وتطبيقات الحاسب

### مكننة العمل المكتبي







## الوحدة الثانية

### الدرس الأول: مفهوم السكرتارية ومهامها

#### موضوعات الدرس:

- مفهوم السكرتارية.
- مهام السكرتير التنفيذي.

#### الهدف من هذا الدرس هو أن:

- تشرح مفهوم السكرتارية.
- تحدد 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، فاضطرت للبقاء إلى ما بعد الدوام لكي أقوم بطباعتها 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.

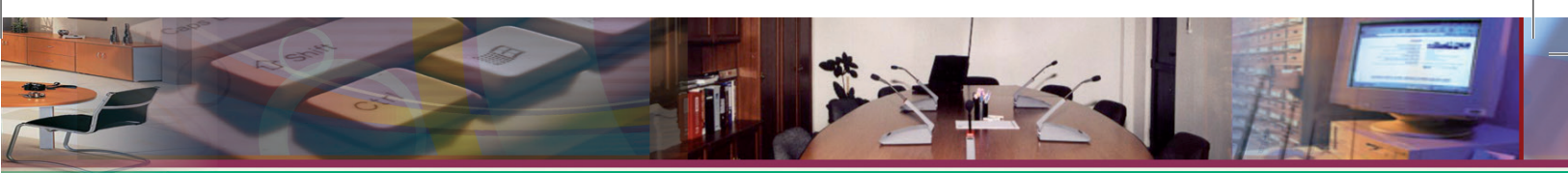
بعد خروج محمد سأل خالد أخاه ناصر:

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.

سيتناول درسنا الآتي مفهوم السكرتارية، كما سنتعرف على المهام التي تسند للسكرتير التنفيذي.



## العرض

### 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 وتنسيقها، ومن ثم طباعتها باستخدام آلة التصوير ويقوم بعد ذلك بتوجيهها إلى المرسل إليه.

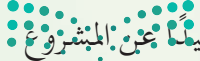
#### ← النسخ والتصوير:

يقوم السكرتير بمهمة النسخ والتصوير للمستندات الواردة والصادرة للمكتب ويتولى 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 والصادر:

يقوم السكرتير باستلام البريد الوارد وتنظيمه وتنظيمه تنظيمًا سليماً يضمن اتخاذ القرار المناسب حيال كل مكاتبة ترد إلى المنظمة، كما يتولى السكرتير تنظيم البريد الصادر والتأكد بأن هذه المكاتبات تعطي انطباعاً جيداً عن المؤسسة.  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:

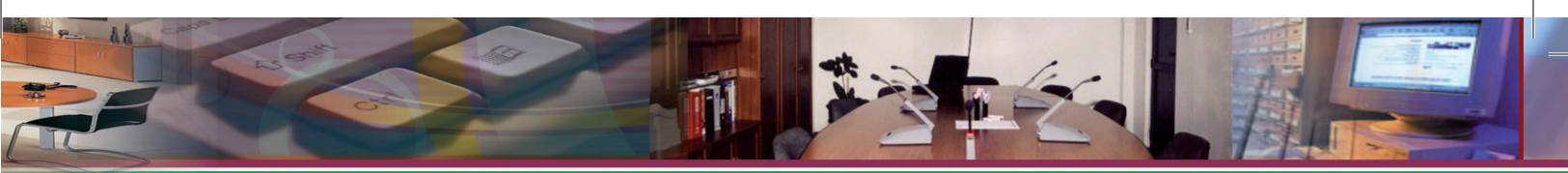
يتولى السكرتير مهمة تحديد المواعيد للمراجعين والزوار الذين يرغبون في مقابلة المدير، كما يقوم السكرتير بمحاولة حل المشكلات التي يستطيع حلها للمراجعين والزوار دون الحاجة لمقابلة المدير؛ وذلك توفيراً لوقت المدير وجهده.

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 جدولته 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:

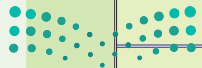
- ١ ( ) كلمة سكرتارية في الأصل جاءت من اللغة الفرنسية وهي تعني « السرية » .
- ٢ ( ) يقوم المدير عادة بكتابة رسائله بنفسه، ويسلمها للسكرتير ليقوم بإرسالها بالبريد .
- ٣ ( ) قد يتسع مفهوم السكرتارية ليصل في بعض الدول لمرتبة الوزير .
- ٤ ( ) يقوم السكرتير أحياناً بحل بعض مشكلات المراجعين دون الرجوع للمدير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

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

١	معالجة المكالمات الهاتفية	يتم طباعتها وتوجيهها لمستقبلها
٢	الرسائل والمذكرات	إتقان مهارة الفهرسة والتصنيف
٣	معالجة المعلومات	لا بد أن يعطي انطباعاً جيداً عن المنظمة
٤	تحديد المواعيد	الانتباه إلى المتحدث جيداً
٥	البريد الصادر	إعداد جدول بارتباطات المدير

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

م	العملية	المهمة
١	تنسيق الخطابات	
٢	الاتصال على العملاء	
٣	الرد على المكاتبات التي ترد للمنظمة	
٤	تنظيم وتجهيز بيانات الحاسب الآلي	
٥	مقابلة المراجعين وحل مشكلاتهم	





## الوحدة الثانية

### الدرس الثاني: صفات السكرتير الناجح

#### موضوعات الدرس:

– صفات السكرتير الناجح .

#### الهدف من هذا الدرس هو أن:

– تُوضِّح صفات السكرتير الناجح .

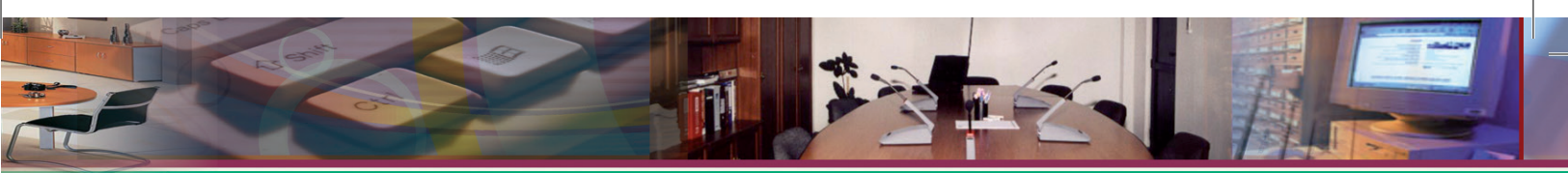
### تمهيد

عند دخولك لإحدى 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 إنهاء تلك المعاملة، ثم اتصل مدير الإدارة المالية يستفسر عن معاملة قام السكرتير بإرسالها لقسم المحاسبة فأفاد السكرتير عن عدم معرفته بأي شيء عن هذه المعاملة، ثم دخل رجل كبير في السن وسأل السكرتير عن أسباب تأخير معاملته فتشاجر 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؟ 

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

ما أتر تصرفات هذا السكرتير في المنظمة التي يعمل لديها؟ 



## العرض

### 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 - الاقتناع 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 اللازمة 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 وتقنية تساعده 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 يبين أهمية صفة حفظ الأسرار، ووجوب توفر هذه الصفة في من يشغل هذه الوظيفة.

#### ٤ - سرعة البديهة والمرونة لمواجهة المواقف الطارئة

إن طبيعة عمل السكرتير تحتم عليه مقابلة عدد كبير من الأشخاص خلال أداء عمله، ويختلف هؤلاء الأشخاص من حيث ثقافتهم، ومستوياتهم التعليمية، واختلاف طبائعهم وأمزجتهم، ويحتاج السكرتير إلى التعامل مع هذه النوعيات المختلفة من البشر لسرعة البديهة والقدرة على مواجهة المواقف الطارئة والمخرجة بشكل لائق وسريع.

مثال: التعامل مع مراجع قام أحد الموظفين بإهمال معاملته، وجاء للمدير وهو في حالة من الغضب الشديد.

## ٥ - العناية بالمظهر وحسن الملابس - بدون مبالغة

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

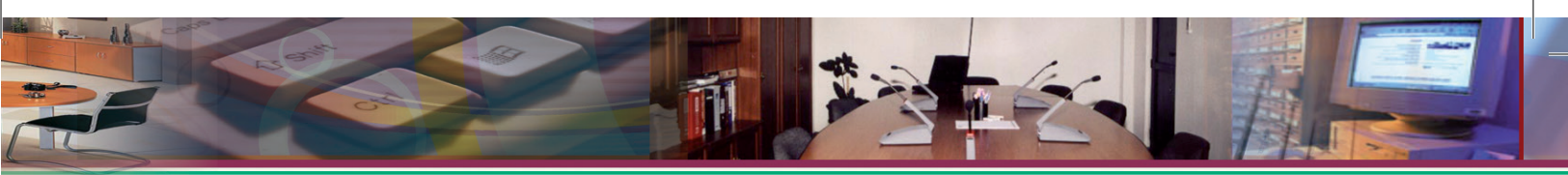
## ٦ - البشاشة وحسن التعامل مع الآخرين

من الصفات التي تجعل السكرتير متميزاً ومقبولاً لدى من يتعامل معهم تبسمه الدائم عند الحديث، وبشاشة وجهه عند لقاءهم، 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 ذَرٍّ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ قَالَ: قَالَ رَسُولُ اللَّهِ ﷺ «تَبَسُّمُكَ فِي وَجْهِ أَخِيكَ صَدَقَةٌ»<sup>(١)</sup>.

(١) صحيح ابن حبان، ٤٧٤.





# 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 - اذكر ستاً من الصفات الواجب توافرها في السكرتير.

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

م	الصفة	المثال
١	إتقان المهارات اللازمة لأداء العمل	
٢	المحافظة على أسرار المنظمة	
٣	سرعة البديهة والمرونة لمواجهة المواقف الطارئة	
٤	البشاشة وحسن التعامل مع الآخرين	
٥	مقابلة المراجعين وحل مشكلاتهم	







## الوحدة الثانية

### الدرس الثالث: ترتيب المواعيد واستقبال الزائرين

#### موضوعات 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 تمكنك من مقابلة المدير لأكثر من مرة؟



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

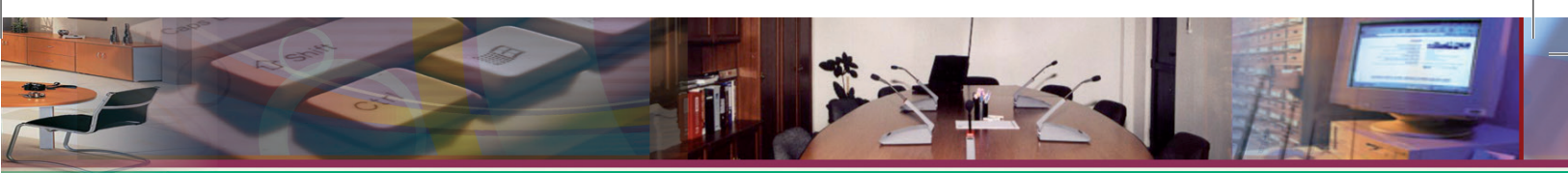


ما الطريقة المناسبة التي يمكن إتباعها لتلافي مثل هذه المواقف؟



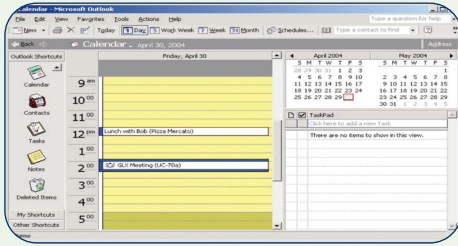
ما تأثير طريقة استقبال السكرتير للزائرين على سمعة المنظمة؟





## العرض

## تنظيم المواعيد



تُعدُّ المقابلات من أهم وسائل الاتصال التي تحقق تفاعلاً إيجابياً لسير العمل من خلال توفر 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 تجهيز جدول المواعيد ويبلغ 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 العادية 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 مقابله والاعتذار منه بشكل لبق وتحديد الموعد له.

ومع دخول الحاسب 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، إما لأهمية الزائر، أو لأهمية الموضوع.

- إبلاغ طالب المقابلة بأن سياسة المنظمة تستوجب تحديد موعد مسبق للمقابلة، ويبلغه ذلك بشكل مهذب.
- معالجة موضوع الزائر من قبل السكرتير إذا أمكن.
- 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 ومنسوبيها وذلك من خلال الآتي:



### ١. استقبال الزائرين في المنظمة:

تُعدُّ بعض المنظمات مكاناً مخصصاً لاستقبال الزائرين، لذا يجب أن يعطي هذا المكان انطباعاً جيداً عن المنظمة من حيث التأثيث والترتيب والنظافة ومستوى الضيافة. يستقبل السكرتير الزائر ويرحب به ويصطحبه معه إلى المكان المخصص للضيافة ويدعوه للجلوس لحين بدء الموعد، ويقوم السكرتير بإبلاغ المدير بتواجد الضيف.

### ٢. التعامل مع الزائري 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 لمصاحبته 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:

مندوبو المبيعات



العملاء.



الأصدقاء والأقارب.



الصحفيون.

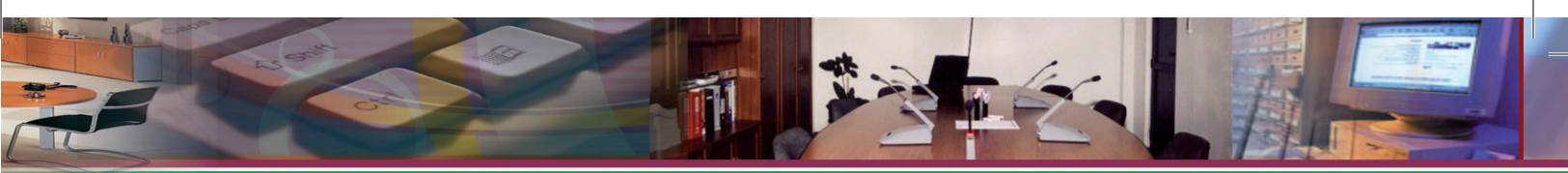


موظفو المنظمة.



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 تُعدُّ المقابلات والزيارات من الوسائل المضیعة 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 المقابلة مهما كانت أهمية هذه المقابلة وفائدتها للمنظمة. ( )

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

	١
	٢
	٣

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

الحالة	تصرفك حيال ذلك
اتصل شخص و طلب منك تحديد موعد لمقابلة المدير.	..... .....
حضر شخص وطلب مقابلة المدير فوراً.	..... .....
المدير يدخل ويلقي تحية الصباح ويتوجه إلى مكتبه.	..... .....
المدير يتصل من منزله ويخبرك بأنه لن يحضر اليوم لأسباب خاصة.	..... .....
حضر شخص لا يرغب المدير في مقابلته.	..... .....



## الوحدة الثانية

### الدرس الرابع: المكتب ومحتوياته

#### موضوعات الدرس:

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

#### الهدف من هذا الدرس هو أن:

- تُفَرِّق بين المكتب والأعمال المكتبية .
- تعدد محتويات المكتب .
- تُوضِّح أهم الأثاث المكتبي .
- تُبَيِّن 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 .

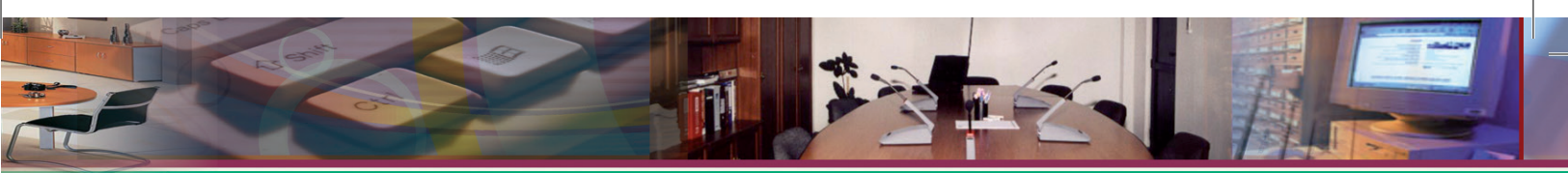
ماذا يقصد والد خالد بكلمة المكتب؟

ما الأدوات والأجهزة التي تراها عادة في المكاتب؟

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

ما الخدمات التي يمكن أن نرود بها غرفة المكتب؛ لنتمكن من القيام بعملنا بطريقة مريحة؟

سنقوم في هذا الدرس بالتعرّف على عدد من الموضوعات التي تخص المكتب ومحتوياته 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 بمدى اهتمام المنظمة بالزائرين، وكذلك يعطي الموظفين شعوراً بحرص المنظمة على راحتهم، مما ينعكس على إنتاجية الموظف وراحته النفسية والبدنية .



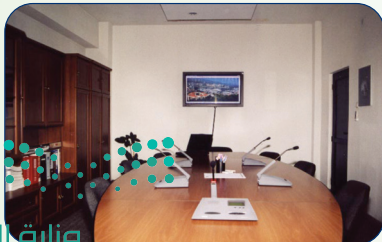
#### ٣. غرفة للاجتماعات:

لا بد من تخصيص غرفة أو قاعة للاجتماعات 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 للاجتماعات 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:

يُعدُّ 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.



وهناك أمور يجب مراعاتها عند اختيار الكرسي وهي:

1. ارتفاع الكرسي: حيث يجب أن تتوفر إمكانية تغيير ارتفاعه حتى يستطيع الموظف وضع قدميه على الأرض دون أي ضغط على الرجل والساق.
2. ارتفاع مسند الكرسي: وذلك حتى يوفر الدعم لأسفل الظهر.
3. الوضع الأفقي لظهر الكرسي: يجب أن تكون عضلات الحوض لاصقة بالطرف الأسفل من ظهر الكرسي وهكذا يكون ثقل الجسم مرتكزاً على عضلات الأرجل.

### ثانياً: مناضد المكتب:

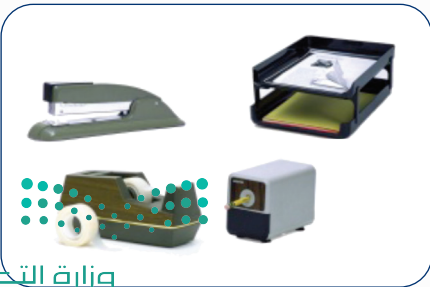
تستخدم طاولة المكتب لإنجاز المعاملات الكتابية على سطحها، ويوضع على سطحها ما يحتاج إليه الموظف في عمله مثل جهاز الحاسب الآلي أو الآلة الحاسبة والدباسة والأدوات المكتبية الأخرى بالإضافة إلى الأوراق والنماذج الورقية المستخدمة في العمل.

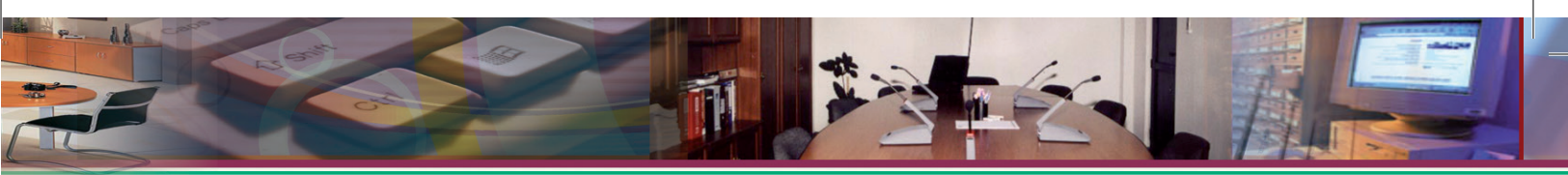
كما يمكن الاستفادة من الأدراج في المنضدة في حفظ الأقلام والمساطر والفهارس وأوراق المراسلات والنماذج والبطاقات.

### ثالثاً: الأدوات والتجهيزات المكتبية الأخرى:

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

مثل:





الأدوات القرطاسية كالأقلام والأوراق والملفات والدباسة والخراطة .



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 ثمَّ 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 والتهوية .



الهدوء .



تناسق الألوان وترتيب الأثاث والآلات والأجهزة التي يستخدمها



الموظف في المكتب .



وزارة التعليم

Ministry of Education

2021 - 1443



# التقويم



أجب عن الأسئلة الآتية:

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

- ١ يُعدُّ 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: .....
- ب) الأعمال المكتبية هي: .....

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

يعكس مدى اهتمام المنظمة بالزائرين	١ الآلات المستخدمة في المكتب
للأعمال التي تحتاج للسرية	٢ الأثاث المكتبي
أجهزة النسخ والتصوير	٣ غرفة الاجتماعات
أمور تتعلق بالإضاءة والتكييف والتهوية	٤ المكاتب المغلقة
يختلف حجمها من منظمة لأخرى	٥ البيئة المادية للمكتب

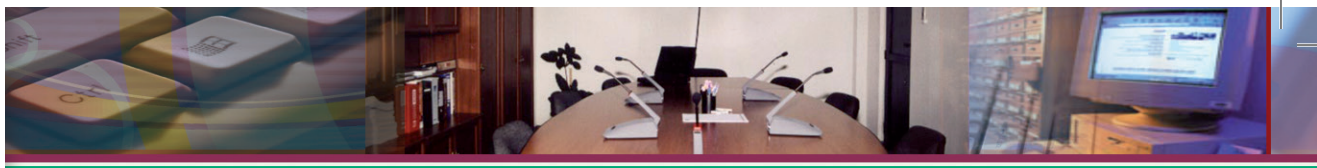




رابط الدرس الرقمي



www.iem.edu.sa



## الوحدة الثانية

### الدرس الخامس: تصنيف الملفات

#### موضوعات الدرس:

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

#### الهدف من هذا الدرس هو أن:

- تُعرّف تصنيف الملفات .
- تعدد العوامل المؤثرة في تصنيف الوثائق والمستندات .
- تُصنّف الملفات وفق طرائق تصنيف 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 الدرج؟**



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



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



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



وزارة التعليم

Ministry of Education

2021 - 1443

\*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، و من ثم تقسيمها إلى مجموعات فرعية، على أن تقع كل مجموعة رئيسية 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 اللازمة للوثائق والمستندات.
٢. نوع الحماية اللازمة لحفظ الوثائق والمستندات.
٣. السرعة المطلوبة في الوصول للوثائق والمستندات وإخراجها.
٤. الإدارة والأشخاص الذين يحتاجون الرجوع إلى الوثائق والمستندات.
٥. حجم الوثائق و المستندات التي تتعامل بها المنظمة.
٦. طريقة تسمية المستند أو الوثيقة أو وصفه عند الطلب.

## طرائق 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 تتعامل مع عدد كبير من الأشخاص؛ حيث يتم تصنيف 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 يحتويه. ( )
- ٢ المنظمات التي لديها فروع متعددة، يفضل أن تستخدم الطريقة العشرية في التصنيف. ( )
- ٣ تتميز 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 مثالاً 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 ):

تستخدم في تصنيف الكتب	
يتم تصنيف الوثائق حسب الأسماء	
يصعب الوصول للملف بدون معرفة عنوان العميل	
سهولة إعادة الملفات إلى أماكنها	
تحتاج لدراسة دقيقة عند وضعها	

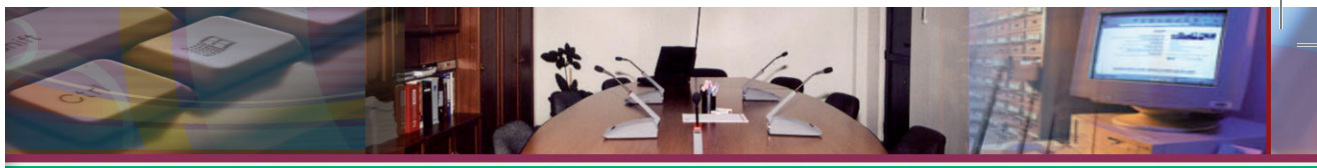
١	الطريقة الأبجدية
٢	الطريقة العددية
٣	الطريقة الموضوعية
٤	الطريقة الجغرافية
٥	الطريقة العشرية



رابط الدرس الرقمي



www.iien.edu.sa



## الوحدة الثانية

### الدرس السادس: فهرسة الملفات

#### موضوعات الدرس:

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

#### الهدف من هذا الدرس هو أن:

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

## تمهيد



ذهبت 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 ديوي العشري - إلا أنه من الصعب الوصول للموضوع الذي تريده ندى، وسيضيع عليها وقتٌ طويلٌ حتى تعثر على الكتاب الذي تريده.

فما هي في رأيك الوسيلة المناسبة التي ستمكّن ندى من الوصول للكتاب الذي تبحث عنه بأسرع وقت؟

#### هل تعرف تصنيف ديوي؟

ابحث في مصادر المعلومات المختلفة عن تصنيف ديوي، واعرض ما توصلت إليه على زملائك في الدرس القادم.

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

## العرض

### تعريف فهرسة الملفات

#### فهرسة الملفات هي:

عملية إعداد قوائم بأسماء وعناوين 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 تشترك 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 .

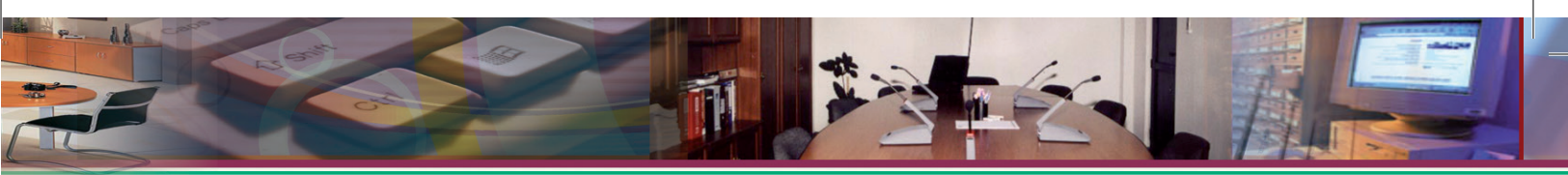
#### ٢. فهرس البطاقات:

وهي بطاقة متخصصة تعد 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 وموضوعها 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 الحاسب 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. التحقق من انتهاءات 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 تعد 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 ثمَّ إعادتها 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:

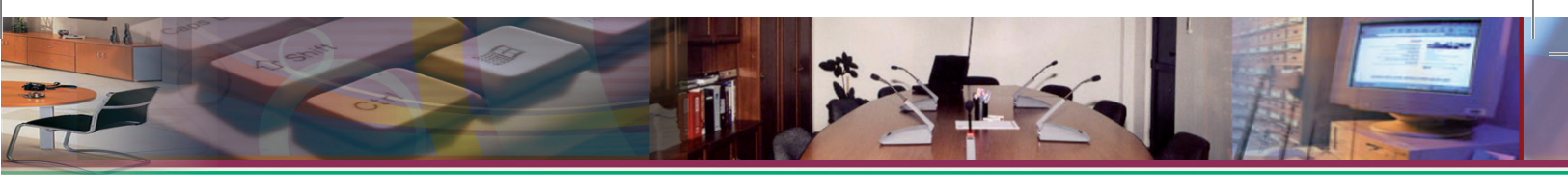
١. تحديد نوعية المحفوظات المطلوب استرجاعها، وتحديد البيانات والمعلومات المطلوبة منها.

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:

- ١ من أهم أهداف الحفظ حماية الوثائق والسجلات من التلف والضياع. ( )
- ٢ في الفهرس المطبوع يمكن إضافة أوراق جديدة للفهرس بسهولة. ( )
- ٣ يتم ترقيم الوثائق والسجلات عند القيام بإعداد بطاقة الإحالة لحفظ الملفات. ( )
- ٤ فهرس الأوراق السائبة عبارة عن دفتر تخصص الصفحات فيه لكل حرف من الحروف الأبجدية. ( )
- ٥ قد يكون أحد أسباب استرجاع الملفات، تحديث بعض المعلومات الموجودة بهذه الملفات. ( )

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

.....

.....

.....

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	١ حفظ الملفات
تحديث البيانات المحفوظة	٢ استرجاع الملفات
استخراج الملفات من مكان حفظها لإيجاز عمل إداري	٣ الفهرس المنظور
ترتيب الملفات بطريقة سليمة	٤ من أهداف استرجاع الملفات
إعداد قوائم بأسماء وعناوين الوثائق والمستندات	٥ فهرسة الملفات





## الوحدة الثانية

### الدرس السابع: الاتصال الكتابي (المراسلات)

#### موضوعات الدرس:

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

#### الهدف من هذا الدرس هو أن:

- تُحدِّد مفهوم الاتصال الكتابي .
- تُوضِّح أهمية العمل الكتابي .
- تُبيِّن أهم الاعتبارات الواجب مراعاتها عند القيام بالأعمال الكتابية .
- تُعرِّف المراسلات .
- تعدد أنواع المراسلات .

#### تمهيد

ذهب عبدالله إلى مكتب إدارة الجوازات ليستخرج جواز سفر. وعند شبك الاستقبال استفسر عبدالله عن الإجراءات التي يحتاج أن يقوم 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 عبدالله النموذج قدمه للموظف مع الأوراق المطلوبة، فقام الموظف بتسجيل بعض المعلومات على بطاقة صغيرة الحجم وسلمها لعبدالله وقال له: خذ مذكرة المراجعة هذه، واحضر غداً لاستلام جواز سفرك بمشيئة الله.

⬅️ خلال زيارة عبدالله لمكتب الجوازات مرت عليه عدد من وسائل الاتصال المكتوبة والتي ذكر منها:

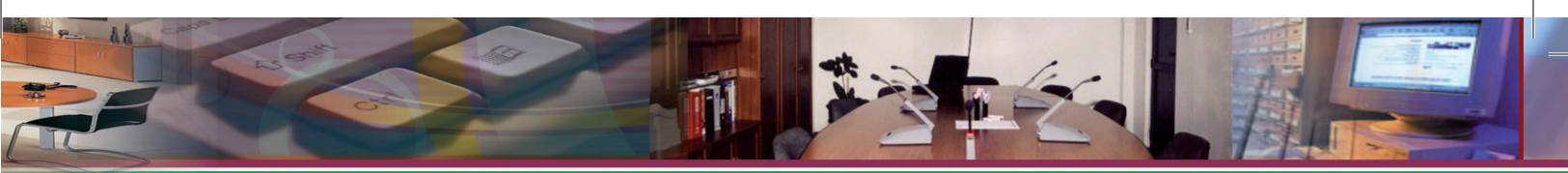
نموذج - تعميم - مذكرة

⬅️ ما وسائل الاتصال هذه؟

⬅️ هل يوجد رسائل اتصال مكتوبة غير هذه المذكورة؟

⬅️ ماذا نطلق على وسائل الاتصال المكتوبة؟

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



## مقترحات لزيادة فاعلية الدرس

- ← إحضار بعض النماذج والاستمارات المستخدمة في بعض المنظمات العامة أو الخاصة .
- ← إحضار بعض التعاميم والخطابات التي يمكن الاطلاع عليها ، أو زيارة لأماكن حفظ هذه التعاميم والخطابات في المدرسة والاطلاع على بعضها .
- ← إحضار بعض النماذج المتنوعة المستخدمة في المدرسة .

## العرض

## الاتصال الكتابي

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

## أهمية العمل الكتابي

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

- 1- حماية حقوق المنظمة، وحماية حقوق الغير، حيث تستعمل الوثائق المكتوبة لإثبات الحقوق. مثال: تُعدُّ فواتير البيع والشراء مستند إثبات يرجع إليه عند الرغبة في تبادل السلعة أو إرجاعها.
- 2- يساعد العمل الكتابي والمتمثل في الخطابات ورسائل التهنئة والدعوات في تنمية التواصل بين المنظمة والجمهور الخارجي، ويعطي صورة طيبة عن المنظمة.

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

- 3- يساعد الاتصال الكتابي على عرض الأفكار وشرحها بصورة أوفى من الاقتصار على الاتصال الشفهي، حيث يمكننا في الاتصال الكتابي تضمين الجداول والرسومات البيانية والصور، مما يساعد على إيضاح الأفكار وسهولة فهمها.

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

- ← هل تفضل للاستدلال على مكان تريد الذهاب إليه أن يقوم شخص بوصف المكان شفهيًا، أو أن تكون معك خريطة تبين موقع ذلك المكان؟

## بعض الاعتبارات الواجب مراعاتها عند القيام بالأعمال الكتابية

### ١ - مراعاة اكتمال أجزاء الرسالة:

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

اذكر علامات الترقيم التي قمت بدراستها في مقرر الكفايات اللغوية .

### 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 انطباعاً طيباً عن المرسل، كما تساعد على وضوح الرسالة للقارئ، وتختلف طريقة التنسيق من شخص لآخر 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 لآخر، ومن شخص لآخر، داخل وخارج المنظمة .

### ويقصد بالمراسلات

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

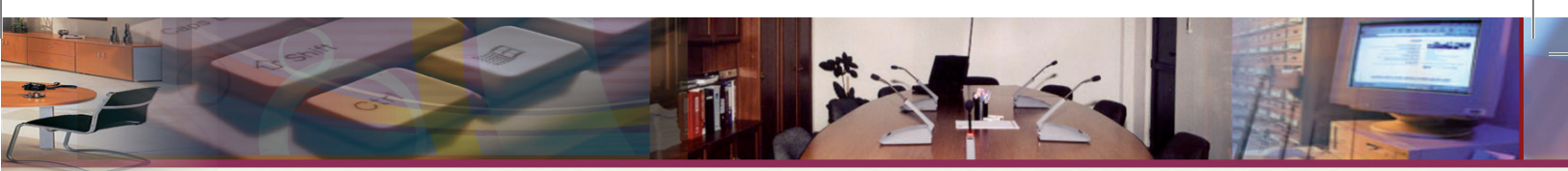
## أنواع المراسلات

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

### ١ - الرسائل الخارجية:

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





تستخدم المنظمات الخاصة كالفنادق والبنوك والشركات الكبيرة، أنواعاً فاخرة من الورق والمظاريف 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: البسملة - 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:

بسم الله الرحمن الرحيم  
(مذكرة داخلية)

التاريخ:

الرقم:

إلى:

من:

بشأن:

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

## ٤ - التعميم:

وهي عبارة عن الأوامر والتعليمات التي تصدر من المسؤول لتحديد مجموعة من الإجراءات أو التفسيرات لتعليمات سابقة.

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

مثال:

➔ صدور تعميم لجميع المدارس يوضح بداية التوقيت الصيفي أو الشتوي.

➔ صدور تعميم لجميع العاملين بخصوص تطبيق لائحة جديدة للبدلات والحوافز التشجيعية في المنظمة.

## ٥ - النماذج:

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

ومن مميزات النماذج:

١ - تسهيل القيام بإجراءات العمل المكتبي وسرعة تنفيذها.

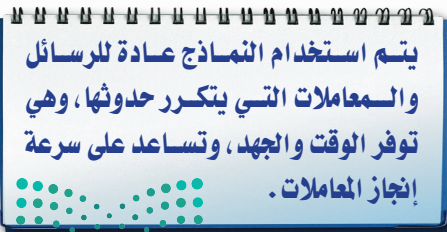
٢ - الاقتصاد في الوقت، وذلك لوجود عناوين رئيسة للبيانات التي تحتاج إلى التعبئة.

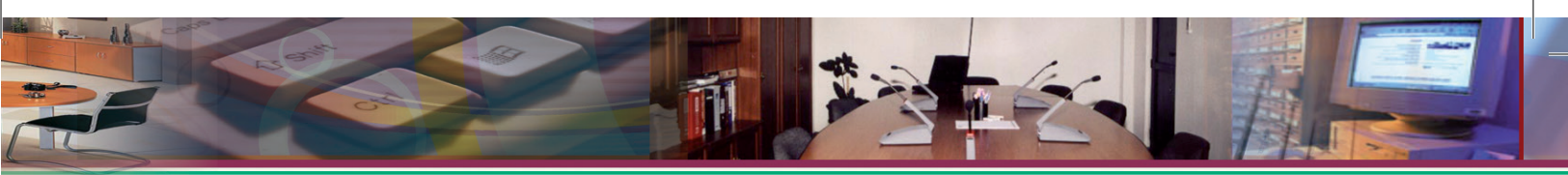
كما أنها تستخدم لحفظ البيانات للرجوع إليها عند الحاجة لها، وقد يعد النموذج من نسخة واحدة فيكون مصدرًا للبيانات، وقد يعد من عدة نسخ لغرض نقل البيانات إلى جهات أو إدارات أخرى حسب ما تقتضي ظروف العمل.

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:

- ١ ( ) يتم استخدام النماذج عادة في المعاملات التي يتكرر حدوثها يومياً وبكثرة.
- ٢ ( ) يتم تنسيق النواحي الشكلية في الرسالة بطريقة موحدة ولا يختلف من شخص لشخص آخر.
- ٣ ( ) تعمل التعاميم على توحيد إجراءات المعاملات في جميع إدارات المنظمة.
- ٤ ( ) تهتم المنظمة بشكل ومظهر المذكرة الداخلية، لأنها تعطي انطباعاً أولياً عن المنظمة.
- ٥ ( ) يسهم العمل الكتابي في تنمية التواصل بين المنظمة والجمهور الخارجي.

٢ - هات مثلاً لكل نوع من أنواع المراسلات الآتية:

النوع	مثال
الرسائل الخارجية	.....
المذكرات الداخلية	.....
البطاقة البريدية	.....
التعاميم	.....
النماذج	.....

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

١	من مهارات العمل الكتابي	تعطي انطباعاً أولياً عن المنظمة
٢	الرسائل الخارجية	وثيقة نمطية تسهل من إجراءات العمل
٣	الجداول والرسوم البيانية والصور	استخدام علامات الترقيم
٤	التعاميم	توحيد إجراءات المعاملات
٥	النماذج	تساعد على فهم الأفكار المنقولة كتابياً





## الوحدة الثانية

### الدرس الثامن: البريد الوارد والصادر

#### موضوعات الدرس:

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

#### الهدف من هذا الدرس هو أن:

- تُبين أهمية البريد للمنظمة .
- تشرح إجراءات البريد الوارد .
- تطبق إجراءات البريد الصادر عملياً بشكل سليم .

### تمهيد

قام مدير الإنتاج في الشركة بالتحدث إلى سكرتيه - الذي كان منهما في مكتبه وأمامه مجموعة من الخطابات التي كان يقوم بوضعها في مظاريه - فقال له:

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

أجاب السكرتير: انتهت الآن، وسأقوم بإنزالها 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 مظاريه عروض الشركات المتقدمة لمناقصة تجديد الآلات؟**



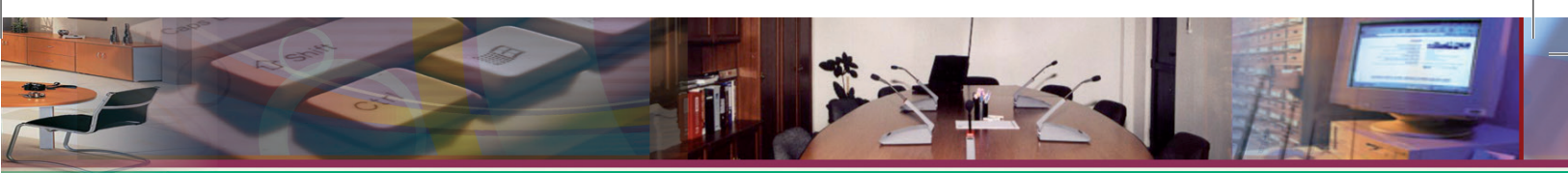
**ماذا كان يقصد السكرتير بقسم البريد؟**



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



سنقوم في هذا الدرس بتسليط الضوء على البريد الوارد والبريد الصادر والإجراءات المتبعة في التعامل مع كل منهما .



## ← مقترحات لزيادة فاعلية الدرس.

الإطلاع 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 والإطلاع على إجراءات البريد المتبعة.

## العرض

### أهمية البريد للمنظمة

تُعدُّ حركة المراسلات في المنظمة - داخليًا وخارجيًا - 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:

تمارس بعض الشركات البيع عن طريق التوصيل بالبريد، وكذلك تتم الدراسة عن طريق المراسلة في بعض الجامعات.

١ - يُعدُّ قسم البريد نقطة الاتصال المهمة التي تربط المنظمة بالمنظمات الأخرى وجمهور المتعاملين 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 وإنهاء المعاملات 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 يبيِّن مدى نجاح المنظمة في أداء عملها بطريقة جيدة.

### إجراءات البريد الوارد

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:

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

## 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 المكاتبات.

## 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 المطارييف يتم فض محتوياتها والتأكد من أن المطارييف فارغة قبل التخلص منها (البريد الشخصي والسري 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 المرسله إليها الرسالة، مع إعطائها رقماً متسلسلاً، وبعض المعلومات المهمة لكل منظمة.

## رابعاً: فرز البريد وفهرسته:

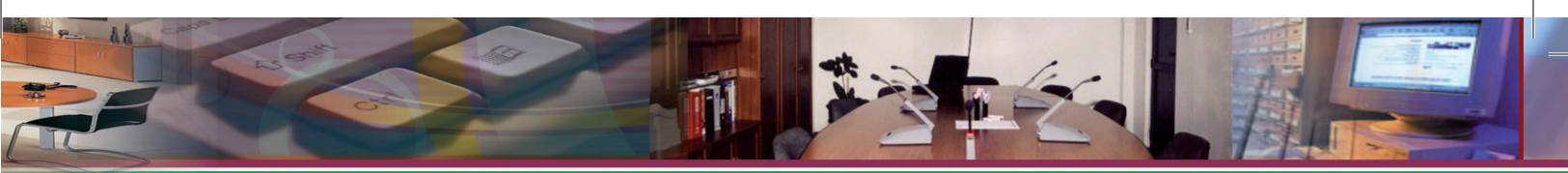
في هذه الخطوة يقوم العاملون بفرز البريد لتحديد الإدارة المختصة، ثم يتم وضع المراسلات في الأماكن المخصصة لكل إدارة، وبعد عملية الفرز يتم تحديد رقم الملف الخاص بالمكاتبة من واقع فهرس محددة، ثم يكتب رقم الملف في الخانة المبينة بخاتم الوارد.

## خامساً: القيد في دفتر البريد الوارد:

يخصص في الغالب دفترًا يطلق عليه " دفتر البريد الوارد " ليكون سجلاً بكافة المراسلات الواردة يتضمن المعلومات الخاصة بالرسالة و مرسلها، وكثير من المنظمات الآن تستخدم برامج حاسوبية للاتصالات الإدارية تضبط حركة البريد الوارد والصادر.

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

رقم الوارد	التاريخ	الجهة المرسله	الموضوع	المرفقات	الجهة المختصة



## سادساً: توزيع البريد الوارد:

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

## سابعاً: متابعة البريد الوارد:

تسعى المنظمة التي تحرص على سمعتها إلى التأكد من أن المكاتبات التي ترد إليها قد تمت معالجتها والرد عليها بسرعة .  
وتتولى متابعة البريد الوارد الإدارة المختصة ويقوم رئيسها بحث العاملين على سرعة الرد على المكاتبات من خلال مذكرة استعجال .

## إجراءات البريد الصادر

من قواعد البريد الصادر:  
⬅ أن تعطي المكاتبات الصادرة صورة  
طيبة عن المنظمة .  
⬅ أن لا يثمر عن هذه المكاتبات التزاماً  
أو تعهداً لا ترغب المنظمة فيه .

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

## أولاً: تجميع البريد والمراسلات الصادرة:

في هذه الخطوة يتم جمع البريد والمراسلات من الإدارات والأقسام في المنظمة خلال فترة زمنية محددة، ويتولى 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 المرفقات الخاصة بها - إن وجدت - .

## ثالثاً: تجهيز المظاريف:

يقوم العاملون في مكتب البريد الصادر بإعداد المظاريف للمراسلات 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 دفترٌ يطلق عليه " دفتر البريد الصادر " ليكون سجلاً بكافة 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:

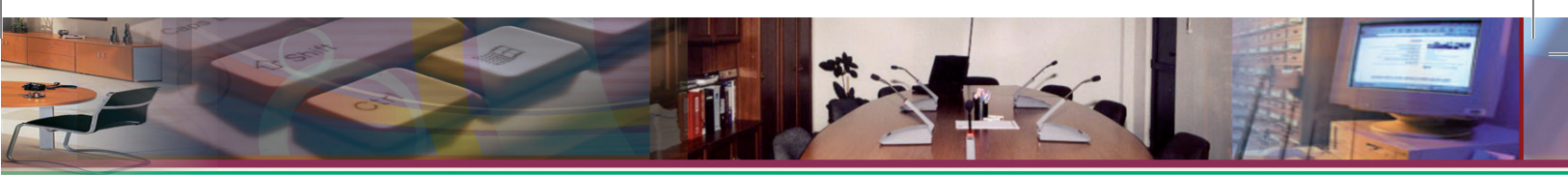
وفي هذه الخطوة يتم وضع الطوابع البريدية على المظاريف .  
وقد يستعين الموظف بآلة تحديد رسوم البريد لهذا الغرض .  
( في حالة شركات بيع السلع عن طريق البريد تحدد تكلفة مصاريف النقل لإضافتها لسعر السلعة ) .

## 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 والسري. ( )
- 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:

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

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

حث العاملين على سرعة الرد على المكاتبات	
تسجيل تاريخ ورقم وجهة الرسالة	
إرفاق المكاتبه بالملف الخاص بها	
وضع المراسلات في الأماكن المخصصة لكل إدارة	
التأكد من توقيع المسؤول، ووجود المرفقات	

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



## الوحدة الثانية

### الدرس التاسع: معالجة المكالمات الهاتفية

#### موضوعات الدرس:

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

#### الهدف من هذا الدرس هو أن:

- تُحدّد القواعد الأساسية لإجراء المكالمات الهاتفية.
- تطبق مهارة الرد على المكالمات الهاتفية بشكل سليم.
- تُبيّن أهم أنواع أدلة الهاتف.
- تُدوّن المكالمات الهاتفية باستخدام نموذج مذكرة هاتف.
- تُوضّح كيفية تحويل وإنهاء المكالمات الهاتفية.

#### تمهيد

- سأل 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 مندوبي 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.

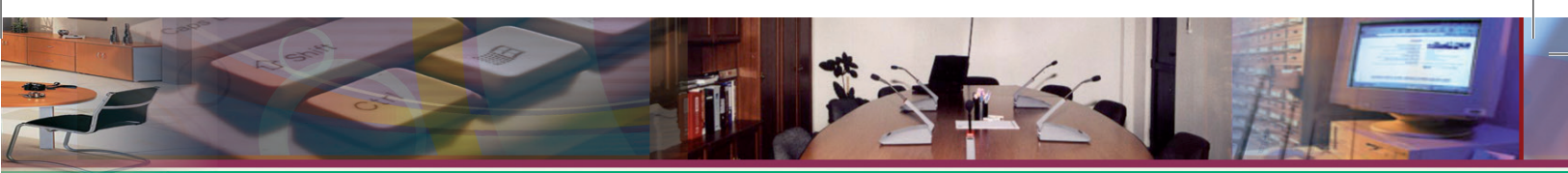
#### ما العمل الذي أخذ معظم وقت خالد في العمل؟

- العمل الكتابي  الاتصالات الهاتفية  استقبال الزائرين

#### ما طبيعة الاتصالات الهاتفية التي قام بها خالد؟

#### هل القيام بإجراء المكالمات الهاتفية، واستقبالها يحتاج إلى مهارات يجب أن يتقنها السكرتير؟

سنتعرف في هذا الدرس على أحد الأعمال المهمة التي يقوم بها السكرتير وهي: الاتصالات الهاتفية.



## العرض

### إجراء المكالمات الهاتفية

كثيرًا ما يحتاج السكرتير إلى إجراء اتصالات هاتفية، وقد تكون هذه المكالمات داخلية أو خارجية، حتى تكون المكالمات 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 المتلقي أو منصبه .
- ⬅ الانتظار بعد إجراء الاتصال لنهاية الرنين، ولا تقطع الاتصال بعد رنينين أو ثلاث رنات .
- ⬅ في حال الرد عرّف بنفسك وبمنظمتك .
- ⬅ 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. ودليل 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 برامج 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.

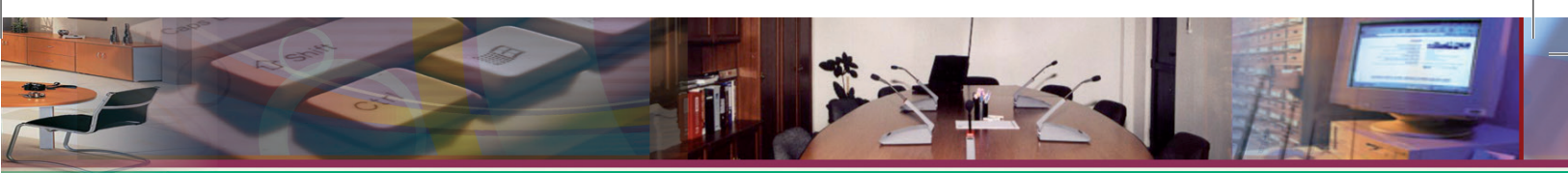
## تدوين المكالمات الهاتفية

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 كامل 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 المتلقي، حيث إنه يمثل الإجراء الأخير من المكالمة الهاتفية، لذلك احرص على طرح العبارات الجميلة وتقديم مزيد من الاحترام و التقدير للمتصل، ولا تكن المبادر بغلق الخط ما أمكن .



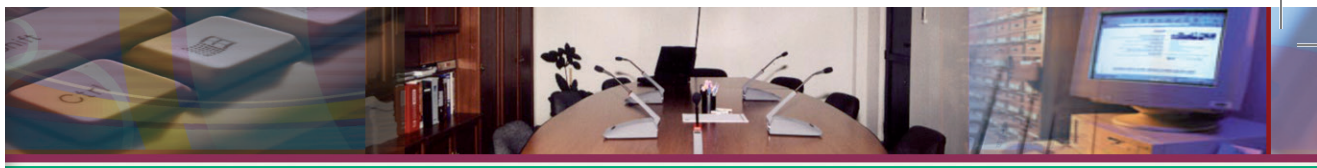




رابط الدرس الرقمي



www.iien.edu.sa



## الوحدة الثانية

### الدرس العاشر: البريد الإلكتروني

#### موضوعات 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:

- تُعرّف البريد الإلكتروني .
- تُعدّد مكونات البريد الإلكتروني .
- توضح أهم مميزات البريد الإلكتروني لمستخدميها .
- تذكر متطلبات استخدام البريد الإلكتروني .
- تُبيّن 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 تخف، 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 ستأتي حالاً؟  
مهند : إنها رسالة بالبريد الإلكتروني .  
ماجد : لا بأس، حسبت أنها رسالة عادية .

**لماذا تعجب ماجد؟** 

**ما رد فعل ماجد عندما عرف أن الرسالة إلكترونية؟** 

**ما الفرق بين الرسالة العادية؟ والرسالة الإلكترونية؟** 

سنتناول في هذا الدرس إحدى الوسائل البريدية الحديثة ألا وهي: البريد الإلكتروني

## العرض

### تعريف البريد الإلكتروني

على الرغم من أن البريد التقليدي مازال له استخداماته العديدة في المنظمات العامة والخاصة، إلا أن التقدم التكنولوجي السريع الذي شهده 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:

1. اسم صاحب البريد الإلكتروني.
2. علامة الدلالة على البريد الإلكتروني وهي علامة @.
3. اسم المزود بالخدمة.

مثال ذلك: **??????@???????.com**

اسم صاحب البريد الإلكتروني	علامة البريد الإلكتروني	اسم المزود بالخدمة
??????	@	???????.com

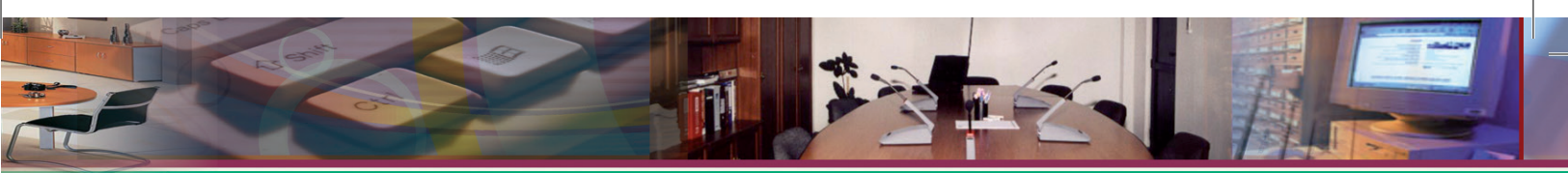
### مميزات البريد الإلكتروني

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

متصلاً بشبكة الإنترنت (في وقت إرسال الرسالة) أم غير متصل، فإن الرسالة البريدية سوف **تتصلبه**.

✓ لا ضرورة لمراعاة 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 خدمته 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 كبديل لجهاز حاسب).
  - ٢ - خط هاتفي أو مزود لخدمة الاتصال (يتم أحياناً استخدام الأقمار الصناعية).
  - ٣ - الاشتراك في أحد المواقع المقدمة لخدمة البريد الإلكتروني (هناك مواقع تقدم الخدمة مجاناً أو برسوم).
- لماذا تقدم بعض المواقع هذه الخدمة مجاناً؟

يجب ملاحظة أن هذه المتطلبات قد تتغير بسبب التقدم السريع في تقنية الاتصالات والتي تتطور من يوم لآخر.

## 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.

ويمكن توضيح 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 المسؤول موجوداً فيه وتتوفر فيه إمكانيات الاتصال بالإنترنت .

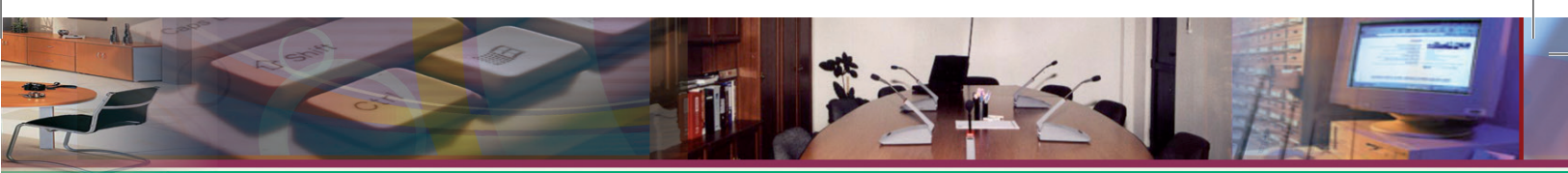
✓ يمكن من خلال الخدمات التي يقدمها مزود خدمة البريد الإلكتروني تبادل ونقل الملفات ما بين الأشخاص الموجودين على بعد آلاف الكيلومترات خلال وقت قصير جداً، مما يسهل عمل الشركات التي لها نشاط في أكثر من منطقة جغرافية حول العالم .

✓ 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 تساعدنا في حفظ وترتيب هذه الرسائل، مما يسهل علينا حفظ مجموعة كبيرة من الرسائل دون ظهورها في صندوق الوارد .

← اذكر بعض المميزات الأخرى التي يمكن أن نستفيد ها من البريد الإلكتروني في خدمة العمل المكتبي .





# التقويم



أجب عن الأسئلة الآتية:

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

- ١ عند الإرسال عن طريق البريد الإلكتروني لا بد أن يكون المرسل والمرسل إليه متصلين بالشبكة. ( )
- ٢ مع التقنية الحديثة أصبح هناك أجهزة بديلة للحاسب لاستخدامها للوصول لشبكة الإنترنت. ( )
- ٣ من الممكن الاستفادة من البريد الإلكتروني في تصنيف البريد، وعمل دفتر للعناوين البريدية. ( )
- ٤ لا يمكننا امتلاك بريد إلكتروني إلا عن طريق دفع رسوم معينة لمزود الخدمة البريدية. ( )
- ٥ من عيوب البريد الإلكتروني ارتفاع تكلفة إرسال الرسالة مقارنة بالبريد العادي. ( )

٢ - اذكر ثلاثاً من خدمات البريد الإلكتروني في العمل المكتبي:

.....

.....

.....

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

قليل التكلفة	
اشترك في أحد مواقع مزودي الخدمة	
الدخول على موقع مزود الخدمة	
إرسال واستقبال البيانات عبر الإنترنت	
اسم مزود الخدمة	

١ خطوات عمل البريد الإلكتروني	
٢ مكونات البريد الإلكتروني	
٣ متطلبات البريد الإلكتروني	
٤ تعريف البريد الإلكتروني	
٥ مميزات البريد الإلكتروني	







## الوحدة الثانية

### الدرس الحادي عشر: مكننة العمل المكتبي وإدارته إلكترونياً

#### موضوعات الدرس:

- تعريف مكننة العمل المكتبي .
- أهداف مكننة العمل المكتبي .
- تطور مكننة العمل المكتبي .
- تعريف الإدارة الإلكترونية .
- متطلبات العمل بالإدارة الإلكترونية ومكوناته .
- أمثله لاستخدام الإدارة الإلكترونية في إنجاز العمل المكتبي .

#### الهدف من هذا الدرس هو أن:

- تعرّف مكننة العمل المكتبي .
- تُبيّن أهداف مكننة العمل المكتبي .
- توضح تطور مكننة العمل المكتبي .
- تعرّف الإدارة الإلكترونية .
- تُبيّن متطلبات العمل بالإدارة الإلكترونية ومكوناتها .

#### تمهيد

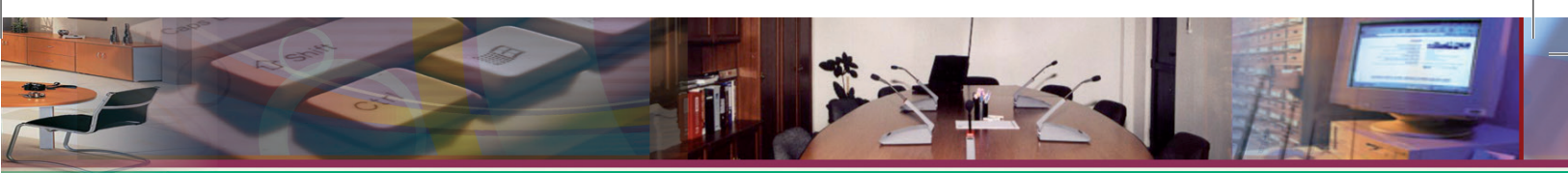
لاحظ حسن على زميله بدر الغضب والضيق الشديد بعد عودته إلى العمل، وكان بدر قد استأذن من مديره في العمل للذهاب إلى البنك لإنهاء بعض المعاملات الخاصة، فبادر حسن بسؤاله: ماذا بك يا بدر، لماذا يبدو عليك الغضب الشديد؟

بدر: لقد ذهبت إلى البنك لسداد بعض فواتير الخدمات، ولتحويل مبلغ من المال لأخي في أبيها، ولقد كان البنك مكتظاً بالمراجعين، وقمت بتعبئة بعض الأوراق، ووقفت في أحد الطوابير الطويلة، وبالرغم من كل هذا الوقت والجهد، لم أستطع إنهاء جميع معاملاتي بسبب انتهاء دوام البنك. حسن: ولماذا تذهب إلى البنك؟ هناك أكثر من طريقة تقوم بها لإنهاء جميع تلك المعاملات، وفي أي وقت تشاء، ودون الحاجة لتعبئة أي ورقة.

بدر: في أي وقت؟! ودون تعبئة أي ورقة؟! حسن: نعم، لقد قمت قبل يومين، وبعد عودتي للمنزل من صلاة الفجر بتسديد عدد من الفواتير، كما قمت بتسجيل بعض الأوامر لبيع وشراء عدد من الأسهم.

- ← ماذا يمكن أن نطلق على هذه الطريقة التي استخدمها حسن في إنجاز معاملاته؟
- ← ما المكونات التي احتاجها حسن ليتمكن من إجراء معاملاته بهذه الطريقة؟
- ← هل هناك جهات أخرى تقدم مثل هذه الخدمات في إنجاز الأعمال المكتبية؟

سنعرّف في هذا الدرس على أحد الأساليب التي يمكن من خلالها أن ننجز معاملاتنا دون الحاجة للذهاب للجهات ذات الصلة بالمعاملة، دون الحاجة لتعبئة الأوراق ووضعها في الملفات لتقديمها لتلك الجهات.



## العرض

### مكننة العمل المكتبي

من المصطلحات المتداولة في وسط العمل الإداري مصطلح (مكننة العمل المكتبي).  
فما المقصود بكلمة مكننة؟

### تعريف مكننة العمل المكتبي

يقصد بمكننة العمل المكتبي:  
استخدام مختلف الأجهزة والآلات التي تساعد على إنجاز العمل المكتبي بشكل أسهل وبدرجة أعلى من السرعة والإتقان.

### أهداف مكننة العمل المكتبي

تنفق المنظمة مبالغ كبيرة لتوفير الأجهزة والآلات لإنجاز الأعمال المكتبية، وذلك سعياً لتحقيق أهداف عدة، 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 المكننة في العمل المكتبي.

#### ٢ - الدقة في تنفيذ الأعمال



قد ننع في الكثير من الأخطاء خلال قيامنا بمجموعة كبيرة من العمليات الحسابية المختلفة بطريقة ذهنية أو يدوية، بينما استخدامنا للآلات الحاسبة يقلل وبشكل ملحوظ من الوقوع 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 تكلف مبالغ طائلة، بينما يمكن توفير الكثير بإنجاز هذه الأعمال عن طريق أجهزة الحاسب الآلي .

### تطور مكنة 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 مكنة العمل المكتبي، 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 شهده 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 الحاسب 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، نفثة للحبر، ليزرية) - كما انتشرت أجهزة السنترالات التي تعتمد

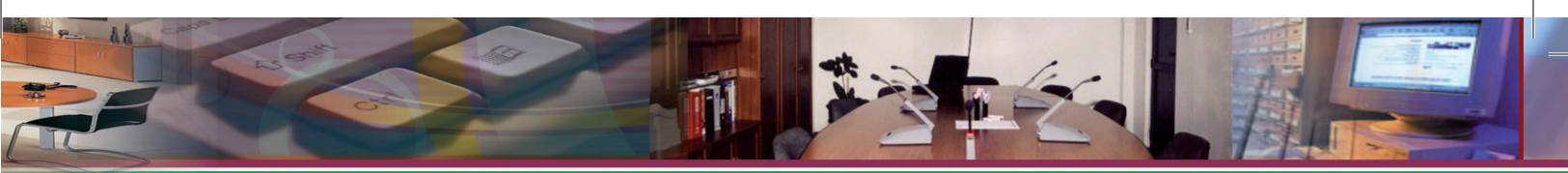
على الرد الآلي والتحويل الاختياري من خلال ربطها ببرامج إلكترونية.



وفي الفترة التي نعيشها الآن ومع تطور وسائل الاتصالات وتقنية المعلومات تغير

مفهوم العمل المكتبي الذي كان محصوراً في المكاتب 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 الاجتماعات السمعية والمرئية، من خلال التقنيات الحديثة، والتي تمكن 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 .

يطلق أحيانا على الإدارة الإلكترونية مصطلح آخر وهو: "إدارة بلا ورق".

## متطلبات الإدارة الإلكترونية

لنتمكن 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 بمواقع مزودي الخدمة البريدية ) .

لاحظ أن هذه المتطلبات قد تتغير مع التقدم السريع لتقنية المعلومات .

## أمثلة لاستخدام الإدارة الإلكترونية في إنجاز العمل المكتبي

قد حققنا تقدماً ملحوظاً في مجال الحكومة الإلكترونية؛ حيث وسع نطاق الخدمات المقدمة للمواطن عن طريق الشبكة العنكبوتية (الإنترنت) في العقد الأخير، مما أسهم في تحسين ترتيب المملكة حسب عدده مؤشرات عالمية، حيث حققت المملكة المركز الـ ٥٢ عالمياً في مؤشر تنمية الحكومة الإلكترونية لعام (٢٠١٨). ثم تقف قيادتنا عند هذا الحد حيث سعت من خلال رؤية ٢٠٣٠ على تطوير الحكومة الإلكترونية من خلال توسع نطاق الخدمات الإلكترونية المقدمة للمواطن ودعم استعمال التطبيقات الإلكترونية على مستوى الجهات الحكومية وتعزيز حكومة الخدمات الإلكترونية على مستوى الحكومة.

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 تبين إمكانية استخدام الأسلوب الإلكتروني في إنجاز الأعمال:

### الجامعات:

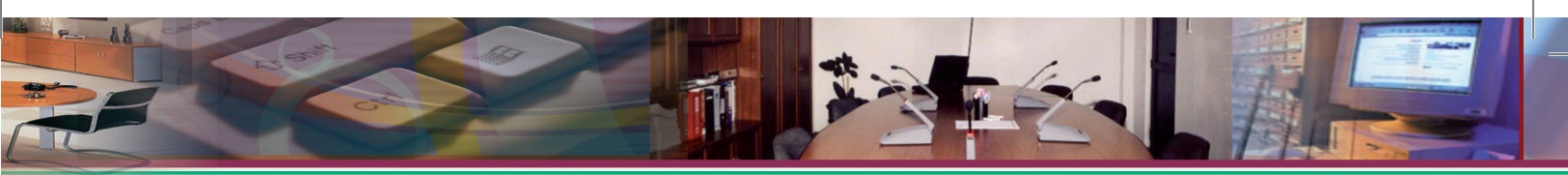
حيث أصبح التسجيل في كثير من الجامعات في المملكة عن طريق الدخول على موقع الجامعة المطلوب التسجيل بها على الإنترنت، حيث يمكن للطالب أن يقوم بالتسجيل عن طريق تعبئة المعلومات المطلوبة مباشرة على موقع الجامعة، كما يستطيع الطالب معرفة نتيجة القبول من خلال موقع الجامعة، وفي حالة قبوله يستطيع الحصول على عدد من الخدمات، دون أن يتحمل عناء 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 عميل 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.

أذكر 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:

- ١ الهدف من مكننة العمل المكتبي سرعة إنجاز الأعمال حتى لو كانت التكلفة مرتفعة. ( )
- ٢ كان العمل المكتبي قديماً يسند لأصحاب الخط الجميل، دون الاعتبار لمهاراتهم الإدارية. ( )
- ٣ ظهرت مجموعة من الآلات المساعدة للعمل المكتبي بعد ظهور الكهرباء وانتشارها. ( )
- ٤ في الماضي كان من السهل أن يقوم الشخص بإنجاز الأعمال المكتبية وهو خارج مكان العمل. ( )
- ٥ انخفاض تكلفة الإنترنت ساعد في تحول المنظمات إلى استخدام التقنية في إنجاز العمل المكتبي. ( )

٢ - عرّف كلاً من: أ) مكننة العمل المكتبي. ب) الإدارة الإلكترونية.

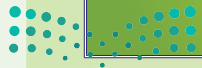
٣ - هات بعض الأمثلة لأجهزة وآلات ساعدت في تسهيل العمل المكتبي من النواحي الآتية:

أ) السرعة في إنجاز العمل      ب) الدقة في تنفيذ الأعمال      ج) الاقتصاد في التكاليف

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

خط هاتف ثابت أو جوال	
بداية مكننة العمل المكتبي	
تنفيذ العمل الإداري رقمياً	
استخدام الأجهزة والآلات في العمل المكتبي	
الدقة في تنفيذ الأعمال	

١	الإدارة الإلكترونية
٢	مكننة العمل المكتبي
٣	أهداف المكننة
٤	آلة الكتابة
٥	متطلبات الإدارة الإلكترونية





## الوحدة الثانية

### الدرس الثاني عشر: العمل المكتبي وتطبيقات الحاسب

#### موضوعات الدرس:

- بعض التطبيقات التي تخدم العمل المكتبي .
- مجالات استخدام الحاسب في المنظمات المختلفة .

#### الهدف من هذا الدرس هو أن:

- تطبق بعض التطبيقات التي تخدم العمل المكتبي بشكل صحيح .
- توضح مجالات استخدام الحاسب 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 لمديره على الخط قائلاً:



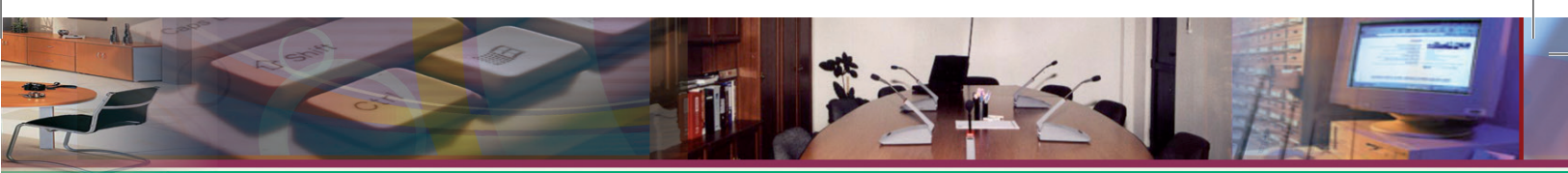
- ← لقد كان في المستودع الأسبوع الماضي ( ٢٠,٠٠٠ ) وحدة.
- ← وبعدها بيومين وبتاريخ ١ / ١٢ تم صرف ( ٥,٠٠٠ ) وحدة.
- ← وفي اليوم التالي وبتاريخ ١ / ١٣ دخل المستودعات ( ٣٠,٠٠٠ ) وحدة.
- ← والرصيد المتبقي الآن في المستودعات ( ٤٥,٠٠٠ ) وحدة.

**كيف استطاع موظف المخازن الحصول على المعلومات التي قدمها لمديره بهذه السرعة؟**

**هل هناك تطبيقات خاصة على الحاسب تستخدم لكل عمل من أعمال المنظمة؟**

**ما المجالات التي يمكن استخدام الحاسب الآلي فيها لتسهيل العمل المكتبي؟**

سنتعرف في هذا الدرس على بعض التطبيقات التي تستخدم في تسهيل العمل المكتبي، كما سنتعرف على بعض المجالات الإدارية التي يمكن أن تستفيد من استخدام الحاسب الآلي لتسهيل العمل المكتبي بها.



## 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!!

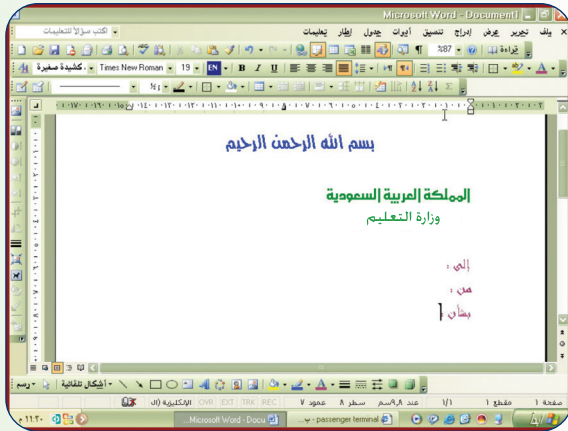
تخيل تعطل شبكة الحاسب الآلي الخاصة بأجهزة صرف النقود!!

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 برامج الحاسب الآلي تتسابق في تطويرها وتقديمها للمستخدمين منها، وتختلف هذه البرامج والتطبيقات في أهدافها الرئيسية التي صممت من أجلها، حيث يمكن تقسيم هذه التطبيقات إلى:

#### ١- معالجة وتنسيق الكلمات:



تُعدُّ 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.



وزارة التعليم

Ministry of Education

2021 - 1443



## مميزات استخدام الحاسب في تنسيق الكلمات :

- 1- القدرة على التحكم في نوع الخط، وحجمه، ولونه.
- 2- المرونة في تحديد حجم الصفحة وهوامشها.
- 3- رؤية الوثيقة في شكلها النهائي قبل الطباعة.
- 4- حفظ ماتم تحريره والرجوع إليه في أي وقت.
- 5- إضافة الصور والرسوم البيانية والجداول.
- 6- سهولة التعديل والحذف والإضافة.

## ٢ - معالجة البريد، وترتيب المواعيد :

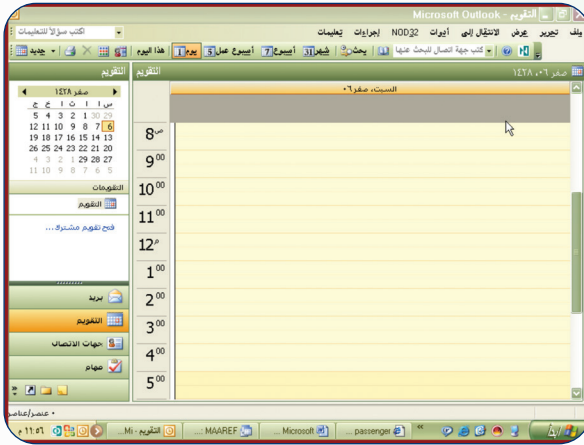
من التطبيقات التي انتشرت في كثير من المنظمات العامة والخاصة، تطبيقات إدارة المراسلات؛ حيث تقوم بمعالجة البريد الوارد والصادر، وهي برامج تقوم بتنظيم البريد الوارد والصادر للمنظمة ومتابعتها، حيث يمكن من خلالها تصنيف وفهرسة البريد بأكثر من طريقة.

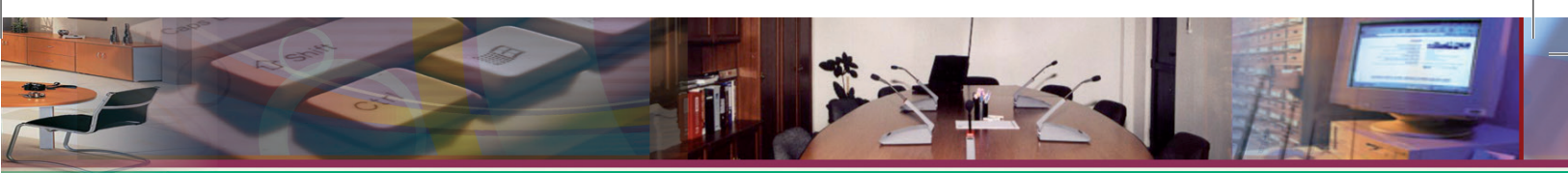
ومن التطبيقات أيضاً البرامج المستخدمة في إدارة البريد الإلكتروني، كما تستخدم هذه التطبيقات في إدارة المواعيد وتذكير السكرتير أو الموظف بالمواعيد التي يتم تخزينها في البرنامج، بحيث يقوم التطبيق آلياً بإصدار صوت منبه بوجود موعد (يمكن التحكم

في وقت التنبيه قبل الموعد بفترة يتم اختيارها)، كما نستفيد من هذه التطبيقات في حفظ جهات الاتصال التي تتعامل معها 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

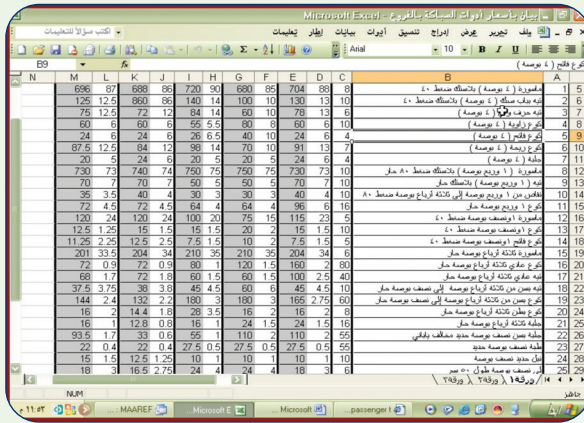




### ٣- الجداول الإلكترونية:

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.

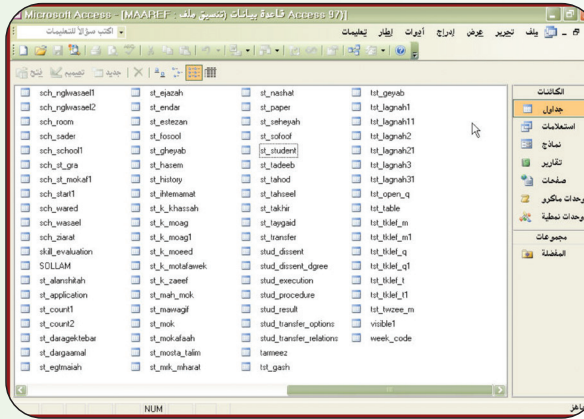
ومن أمثلة هذه التطبيقات:



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 وبضغط 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 المستخدمين:

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 التعليم

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 الحاسب 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 إقفال المحلات 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 الحاسب، ويقوم الحاسب الآلي بتحديث معلومات كل صنف تلقائياً، ويقوم كذلك بإنقاص عهدة المخازن عند خروج الأصناف المصروفة من المستودع آلياً بمجرد خروج هذه الأصناف.

في معظم السلع يتم طباعة رمز خاص بكل صنف على أحد جوانب السلعة يطلق عليه اسم باركود (Parcode) 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 تمريرها على قارئ ليزري يقوم بقراءة الرمز المدون على السلعة.

## ٣- أنظمة إدارة حسابات العملاء (الدائنين والمدينين):

ينتج عن نشاط معظم المنظمات وجود عملاء دائنين للمنظمة أو مدنين 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.





# التقويم



أجب عن الأسئلة الآتية:

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

- ١ من مميزات تطبيقات تحرير النصوص سهولة التعديل والحذف والإضافة. ( )
- ٢ يتم استخدام تطبيقات الجداول الإلكترونية في ترتيب المواعيد والتذكير بها. ( )
- ٣ أنظمة إدارة حسابات العملاء تسهل عمل منظمات الخدمات مثل شركات الاتصالات والكهرباء. ( )
- ٤ تطبيقات قواعد البيانات تساعد فقط في تخزين البيانات والمعلومات واسترجاعها. ( )
- ٥ يتم الاستفادة من أنظمة المخازن في المنظمات التجارية فقط. ( )

٢ - اذكر بعض تطبيقات الحاسب الآلي المستخدمة لتسهيل العمل المكتبي في المنظمات العامة والخاصة:

..... ←

..... ←

..... ←

..... ←

..... ←

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

ربط الجداول بعلاقات منطقية	
تصنيف وفهرسة البريد بأكثر من طريقة	
تحديث معلومات الأصناف آلياً	
خلايا تدخل فيها البيانات ويتم معالجتها	
إضافة الصور والرسوم البيانية والجداول	

١ قواعد البيانات	
٢ الجداول الإلكترونية	
٣ مميزات استخدام برامج تحرير النصوص	
٤ معالجة البريد وترتيب المواعيد	
٥ أنظمة المخازن الآلية	



# الوحدة الثالثة



## مهارات البيع والشراء



وزارة التعليم  
Ministry of Education  
2021 - 1443

## 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

- إدراك الحاجات
- البحث عن المعلومات
- تقييم البدائل
- اتخاذ قرار الشراء
- الاستهلاك وسلوك ما بعد الاستهلاك

### سلوكيات سلبية في الشراء والاستهلاك

- النهم الاستهلاكي
- الشراء النزوي
- الاستهلاك الترفي
- الإفراط في الثقة







### عمليات البيع وتسويق المبيعات

- المهارات الأساسية للبائع الناجح
- صفات البائع الناجح
- أساليب وطرق البيع

### البيع داخل المتاجر

- كيفية التعامل مع المشتري
- العوامل المؤثرة في المشتري

### التسويق

- مميزات مهنة مندوب المبيعات
- خطوات العملية البيعية

### التجارة الإلكترونية

- مفهوم التجارة الإلكترونية
- مزايا ومعيقات التجارة الإلكترونية
- بعض أشكال التجارة الإلكترونية

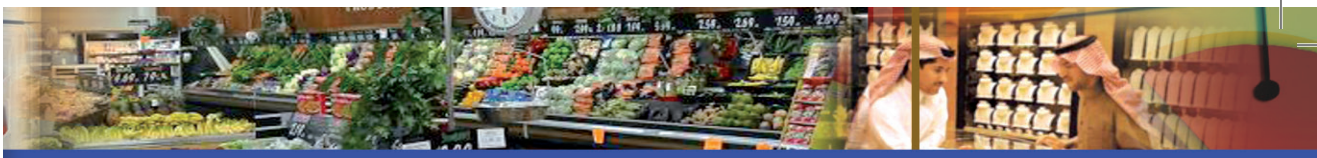




رابط الدرس الرقمي



www.iem.edu.sa



## الوحدة الثالثة

### الدرس الأول: عملية البيع والشراء ( تمهيد )

#### موضوعات الدرس:

- مفهوم عملية البيع والشراء .
- نشأة وتطور النقود كوسيط في عملية البيع والشراء .
- أهمية عملية البيع والشراء .

#### الهدف من هذا الدرس هو أن:

- تشرح مفهوم البيع والشراء .
- تبين نشأة وتطور النقود كوسيط في عملية البيع والشراء .
- توضح 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 حاجته 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.



وزارة التعليم

Ministry of Education

2021 - 1443

## العرض

### مفهوم عملية البيع والشراء

عملية اتصال بين كل من البائع والمشتري، تهدف لتحقيق الرضا والإشباع للمشتري، والربح للبائع. ويُعدُّ 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، فعن طريق البيع والشراء يحصل الأفراد والجماعات على ما يحتاجون إليه من طعام وكساء وغيرها من المستلزمات الحياتية الأخرى. والأشياء المباعة تنقسم إلى:

أ- سلع: مثل السلع الاستهلاكية كالحبز والحليب وبرامج الحاسوب، وتتعداها إلى السلع الإنتاجية مثل: مكائن الزراعة، وآلات 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 النقود كوسيط 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 المقايضة:

في بداية نشوء التجمعات الإنسانية وجد الفرد نفسه في حاجة لتلبية حاجاته المتعددة، ولتحقيق ذلك كانت عملية البيع والشراء تتم عن طريق المقايضة حيث لم تكن النقود معروفة، و يتلخص مفهوم المقايضة في: قيام الفرد بالتخلي عن سلعة يمتلكها ولا يحتاج إليها مقابل حصوله على سلعة أخرى هو في حاجة إليها. مثال / رغبة أحد المزارعين ممن يمتلكون حقلاً 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 طرفي عملية البيع والشراء. (ما الصعوبة في ذلك؟)

#### ٢- البيع والشراء عن طريق النقود:

لقد أدت صعوبات عملية البيع والشراء عن طريق المقايضة إلى ضرورة إيجاد أداة تمكن الفرد من الحصول على ما يحتاج إليه من سلع وخدمات بطريقة أسهل وأسرع، وقد أدى ذلك إلى ظهور النقود كأداة لإتمام عملية البيع والشراء.

وقد مرت النقود بالعديد من التطورات حتى وصلت لما هي عليه الآن، ويمكن تلخيص هذه التطورات بالآتي:



### ← البيع والشراء عن طريق النقود السلعية :

حيث تعارفت المجتمعات القديمة على كثير من النقود السلعية، كالإبل والقمح، وانتهت هذه التجارب عند الذهب والفضة كوسيط في عمليات البيع والشراء، واستمر التعامل بها إلى وقت قريب.

### ← البيع والشراء عن طريق النقود الورقية :

لقد أصبح للتعامل بالذهب والفضة مصاعب وذلك بسبب توسع التجارة الدولية الناتج من سهولة الاتصال بين المجتمعات الاقتصادية المختلفة، فنقل كميات كبيرة من الذهب والفضة لأماكن متباعدة 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 تعد بالترليونات، إلى جانب التوسع في استخدام الذهب في صناعة الحلي 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، فعن 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

تعدُّ عملية البيع والشراء من الأنشطة الاجتماعية والاقتصادية المؤثرة في مستوى الأفراد والمنظمات والمجتمعات. تخيل أنه ليس هناك بيع ولا شراء!! ما الذي سيحل بالفرد؟ وماذا سيحدث للمجتمع؟

### ← أهمية البيع والشراء للفرد والمجتمع :

تمكَّن عملية البيع والشراء الفرد من الحصول على مستلزمات الحياة المختلفة، كذلك توفر للأفراد فرص وظيفية جديدة، كما تحقق عملية البيع والشراء بالإضافة إلى ذلك هدفاً آخرًا مهمًّا، وهو التواصل الاجتماعي بين أفراد المجتمع عبر تبادل البضائع والنقود.

### ← أهمية البيع للمنظمة :

إن وجود المنظمات الربحية مرتبط ارتباطاً وثيقاً بقدرتها على بيع منتجاتها لتحقيق الأرباح، فبدون بيع ليس هناك أرباح. وتقاس 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 :

- ١ تُعدُّ الملابس وأجهزة الجوال من أنواع المنتجات الخدمية . ( )
- ٢ يهدف البيع إلى تحقيق الرضا والإشباع للبائع والربح للمشتري . ( )
- ٣ من بين أنواع النقود التي استخدمت قديماً النقود السلعية . ( )
- ٤ ظهرت النقود الورقية لمواجهة الصعوبات التي برزت عند استخدام النقود السلعية . ( )
- ٥ يطلق على البطاقات الائتمانية اصطلاحاً " النقود الإلكترونية " . ( )

٢ - بين الفرق بين السلع والخدمات :

يمكن بيان الفرق بين السلع والخدمات من خلال النقاط الآتية :

..... ←

..... ←

..... ←

..... ←

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

المدارس والمستشفيات	
الحبوب والماشية	
صعوبة تجزئة السلع	
السيارات والمواد الغذائية	
الشيكات والبطاقات الائتمانية	

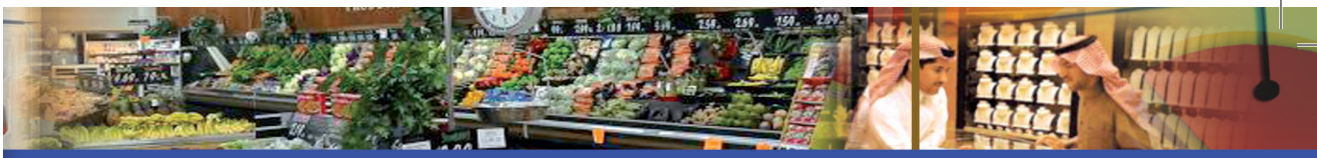
١	النقود السلعية
٢	النقود المصرفية
٣	السلع
٤	من عيوب المقايضة
٥	الخدمات



رابط الدرس الرقمي



www.iem.edu.sa



## الوحدة الثالثة

### الدرس الثاني: العوامل المؤثرة في الشراء

#### موضوعات الدرس:

- تبين أهم العوامل المؤثرة في الشراء.
- توضح أهمية كل عامل من العوامل المؤثرة في الشراء بالنسبة للمشتري.

#### الهدف من هذا الدرس هو أن:

- توضح 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 ومذكرات جامعية، بعض الأدوات الخاصة بتزيين وتسريح الشعر.

حدّد من خلال الجدول الآتي صاحب كل سلعة من السلع التي تم شراؤها:

صاحب السلعة	السلع المشتراة

ما الأساس الذي اعتمدت عليه في توزيع السلع المشتراة على أفراد العائلة؟

سنقوم في هذا الدرس بالتعرف على عدد من العوامل المؤثرة في عملية الشراء.

## العرض

عند دراسة سلوك المشتري أياً كانت خلفيته أو الظروف المحيطة به، فإن هناك دائماً عوامل تؤثر في قراره الشرائي. وتختلف 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

### ١. الثقافة:

تعتمد كثير من الشركات على دراسة عادات وتقاليد كل مجتمع، وتقديم المنتجات التي تناسب معها.

الثقافة هي منظومة من القيم والعادات والتقاليد والأعراف التي يتعلمها الفرد من مجتمعه على مر السنين. وغالباً ما يتأثر قرار الشراء بثقافة المشتري وتقاليد وأعرافه وعاداته.

### مثال:

من العادات والتقاليد المنتشرة في مجتمعنا السعودي تقديم القهوة العربية في الضيافة.   
لبس الشماع 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 بمن حوله، 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 يمتلك معظمهم أحدث الأنواع، وتخيل ما قد يلقاه منهم من انتقادات إذا لم يشتري أحدث 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).

تختلف 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

ي صاحبها من تغيرات جسمية وعقلية ونفسية، وما يترتب عليها من أدوار اجتماعية؛ تمثل عاملاً 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 لكبار السن .

٤ - الجنس :

نتيجة لاختلاف التركيب الفسيولوجي بين الذكور والإناث؛ فإن هناك اختلافاً في احتياجات كل منهما، فكما أن هناك سلماً وخدمات خاصة بالذكور؛ فإن هناك سلماً وخدمات محصورة فقط على الإناث .

مثال :



- 🧊 منتجات خاصة بالذكور: العقال - الشماع .
- 🧊 منتجات خاصة بالإناث: أدوات التجميل - الذهب والمجوهرات .

٥ . الدور الاجتماعي للمشتري :



كل فرد منا له أدوار متعددة في الحياة، فالمشتري قد يكون أباً، وائناً، 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 تساعد 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 وقيمه، وهناك نظرية اقتصادية توضح أن العلاقة بين الدخل وبين الاستهلاك والشراء علاقة طردية، بمعنى أنه كلما زاد الدخل زاد الاستهلاك والشراء .



# التقويم



أجب عن الأسئلة الآتية :

١ - ضع علامة (✓) أمام العبارة الصحيحة وعلامة (X) 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.

٣ - عرّف الثقافة، وناقش أثرها في السلوك الشرائي للمستهلك.

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

منظومة من القيم والعادات والتقاليد والأعراف	
العائلة والأصدقاء وزملاء العمل	
قد يكون : أب، ابن، طالب، زوج.	
شراء المعلمة سجل تحضير الدروس	
الشباب	

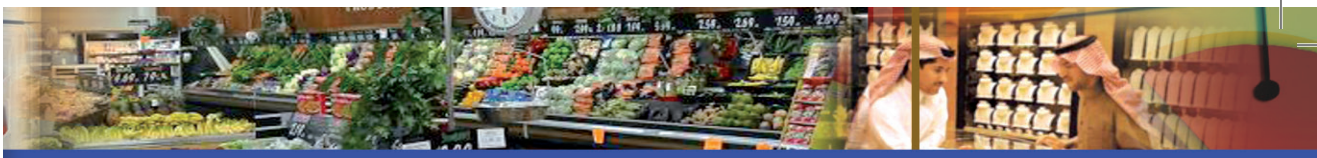
١	الوظيفة والدور الاجتماعي
٢	الثقافة
٣	المرحلة العمرية
٤	المجموعات المؤثرة في عملية الشراء
٥	دور الفرد في الحياة



رابط الدرس الرقمي



www.iem.edu.sa



## الوحدة الثالثة

### الدرس الثالث: السلوك الشرائي وصفات المشتري المثالي

#### موضوعات الدرس:

- تفسير السلوك الشرائي العقلاني للمشتري .
- تفسير السلوك الشرائي العاطفي للمشتري .
- بعض صفات المشتري المثالي .

#### الهدف من هذا الدرس هو أن:

- تُفسر السلوك الشرائي العقلاني للمشتري .
- تُفسر السلوك الشرائي العاطفي للمشتري .
- تُحدّد بعضاً من صفات المشتري المثالي .

## تمهيد

خرجت زينب مع جارتها أغصان لأحد محلات بيع الأدوات المنزلية، وخلال تجولهما في المحل لفت نظرهما أحد الأطقم الخاصة بالسفرة...



زينب: انظري يا أغصان... إنه طقم رائع.

أغصان: فعلاً، إنه طقم جميل جداً.

زينب: سأشتريه فوراً.

أغصان: ولكنك تمتلكين أكثر من طقم للسفرة!!!

زينب: نعم.. ولكن شكله جذاب جداً، وسأشتريه، ألم تقولي إنه جميل جداً؟

أغصان: بلى إنه رائع... ولكن لدي طقم في المنزل، ولا أحتاج إلى طقم آخر.

← من خلال الحديث السابق:

طقم السفرة الذي شاهدته زينب وأغصان نال إعجاب:

كليهما

أغصان

زينب

من قرر شراء الطقم؟

كليهما

أغصان

زينب

صف سلوك الجارتين في الشراء.

كيف نفسر سلوك المشترين عند قيامهم بعقد صفقات الشراء؟ وما صفات المشتري المثالي؟



## تفسيرات السلوك الشرائي

إن محاولة تفسير سلوك المشتري أمر في غاية الصعوبة. ولقد تعددت النظريات واختلفت الآراء في محاولة كشف تصرفات وسلوكيات المشتري. ولن نستعرض تلك النظريات هنا، ولكننا سنحاول التركيز على أهم تفسيرين لسلوك المشتري 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 دائماً يقارن التكاليف بالمنافع العائدة من الشراء، فإذا كانت التكاليف أكثر من المنافع، يتوقف المشتري عن الشراء، أما إذا غلبت 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 والسعة والبرامج، كما قارن أحمد بين الأجهزة المحمولة فيما يخص الضمان وخدمة ما بعد البيع... وبعد ذلك قرر أحمد أن يشتري الجهاز الذي يشتمل على أفضل المواصفات والخدمات بأفضل الأسعار.

إذاً أحمد يعتمد على المنطق ومبدأ 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 اسماً 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 بحتة، ولا عاطفية بحتة، 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 إِلَىٰ عُنُقِكَ وَلَا تَبْسُطْهَا كُلَّ الْبَسْطِ فَتَقْعُدَ مَلُومًا مَّحْسُورًا﴾<sup>(١)</sup>  
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 منتجاً محسوساً أم خدمة غير محسوسة أم غير ذلك، كما أن المشتري المثالي يمتاز بالاعتدال في الشراء، والاعتدال في الشراء مبدأ أساسي يتبعه المشتري المثالي في قراراته الشرائية (بشرط أن لا يصل لدرجة التقتير).



### ٢- الحاجة الفعلية للشراء

قبل الشراء الفعلي للسلع والخدمات يعتمد 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 المشتريين 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.



(١) سورة الإسراء الآية: ٢٩.

## ٥ - الاهتمام بالجواهر

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 اتخاذه.

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، وتُعدُّ نظرتة مثالية.





# التقويم



أجب عن الأسئلة الآتية :

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

- ١ ( ) عادة ما تحتاج عمليات الشراء العادية والمتكررة إلى التأني والاستشارة.
- ٢ ( ) التفسير العقلاني للسلوك الشرائي يعتمد على مقاييس عاطفية بحتة.
- ٣ ( ) من صفات المشتري المثالي شراؤه للمنتجات الملحة التي يحتاج إليها ويستخدمها.
- ٤ ( ) في التفسير العاطفي للسلوك الشرائي لا يتم الاعتماد على الربح والخسارة.
- ٥ ( ) الاعتدال في عملية الشراء من المبادئ التي حث عليها الإسلام.

٢ - حدد الأمور العقلانية والعاطفية المهمة بالنسبة لك في الحالات الشرائية الآتية :

شراء وجبة غداء من أحد المطاعم . شراء معطف جديد .

شراء كتاب عن ممارسة رياضة " التايكوندو " شراء هاتف محمول .

٣ - اذكر بعضاً من صفات المشتري المثالي، مع إعطاء أمثلة من محيطك 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	التفسير العقلاني للسلوك الشرائي	١
عامل حسم في الحصول على أفضل الصفقات	من صفات المشتري المثالي	٢
عادة تكون القرارات الشرائية منطقية	توقيت الشراء	٣
تطبيق المبادئ الإسلامية	إذا كانت التكاليف أكثر من المنافع	٤
يتوقف المشتري العقلاني عن الشراء	التفسير العاطفي للسلوك الشرائي	٥



## الوحدة الثالثة

### الدرس الرابع: خطوات العملية الشرائية: إدراك الحاجات وجمع المعلومات

#### موضوعات الدرس:

- خطوات العملية الشرائية العقلانية.
- إدراك الحاجات.
- جمع المعلومات.

#### الهدف من هذا الدرس هو أن:

- تُحدّد خطوات الشراء العقلاني.
- تُبيّن كيفية إدراك الحاجات.
- تُحدّد أهمية المعلومات في العملية الشرائية ومصادرها.

## تمهيد



يملك 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؟



ما الأسباب التي تدفع الشخص لأن يقوم بشراء سلعة ما، مع أن لديه نفس السلعة؟



سنتعرف في هذا الدرس على خطوات عملية الشراء، وسنبدأ في خطواته الأولى بالتعرف على عدد من الأسباب التي تجعل 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 يسمّى أحياناً (المشتري الاقتصادي) .
- ← قد يتبع المشتري جميع خطوات العملية الشرائية وقد يكتفي ببعضها .

## خطوات العملية الشرائية:

هناك ست خطوات للعملية الشرائية وهي كالآتي :

- ١- إدراك الحاجات .
  - ٢- جمع المعلومات .
  - ٣- تقييم البدائل .
  - ٤- القرار الشرائي .
  - ٥- الاستهلاك .
  - ٦- تقييم ومراجعة قرار الشراء .
- وسنقوم باختصار هذه الخطوات بالتركيز على أهم النقاط التي تساعد على الوصول لعملية شراء عقلانية .

### الخطوة الأولى : إدراك الحاجات

تفترض العملية الشرائية أن المشتري يبدأ العملية الشرائية عندما تكون هناك حاجة يريد المشتري إشباعها، أو أن

هناك مشكلة ما 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 تقيه البرد .
- ← يسجل فهد في إحدى دورات الحاسب الآلي فيبدأ البحث عن جهاز للتدرب عليه في المنزل .
- ← يتخرج عبدالسلام 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 الشَّبَع، فإن هناك إدراك لمشكلة الجوع والحاجة للطعام، وضرورة إشباعها بالحصول على الطعام.

إذن فهناك مصدران 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 يجرب شخص ما نوعاً معيناً من الشامبو لغسيل شعره، فيجده غير مناسب، فيغيره 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:

هل تؤيد الأشخاص الذين يقومون  
بتغيير هواتفهم المحمولة باستمرار  
لمجرد مواكبة الجديد؟

يقوم بعض الأشخاص بتغيير أجهزة هواتفهم المحمولة باستمرار، وذلك مواكبة للتطور السريع في تقنيات الهواتف المحمولة دون وجود حاجة ملحة لذلك.



## الخطوة الثانية : البحث عن المعلومات :



بعد بروز الحاجة الملحة عند المشتري ووضوح ذلك لديه، يبدأ منطقيًا 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 :

تبرز أهمية المعلومات للمشتري قبل اتخاذه للقرار الشرائي في النقاط الآتية :

#### ١ - المعلومات تقلل الأخطار .

عندما نتحدث عن المشتري فإننا نتحدث عن فرد أو منظمة، قد يشتري شيئاً زهيداً 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 أمرٌ لا بد منه، وبدونه يكون القرار الشرائي مغامرة قد تنتج منها 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 والمتانة والقوة والجودة والصيانة والفخامة واللون والشكل . . . إلخ .

#### ٢ . المعلومات مهمة في التفاوض :

عندما يكون المشتري ملماً بالسلعة والخدمة التي ينوي أن يشتريها، فإن ذلك يمثل نقطة قوة للمشتري في القدرة على التفاوض مع البائع، وذلك لأنه ملهم بمميزات وعيوب المنتجات المتوفرة في السوق، وهذا قد يجعل المشتري يحصل على أفضل الصفقات .

قم بالبحث في مصادر المعلومات عن مهارة التفاوض .  
اعرض نتيجة بحثك على زملائك في أفضل .

### ٣. المعلومات حماية:

كثيراً ما تكون المعلومات قوة للمشتري فتحميه 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 يلجأ إلى المعلومات المتوفرة لديه مسبقاً، وهذا ما يسمى بالبحث الداخلي، وعندما لا تكون المعلومات التي يملكها 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 يخترنها في ذاكرته والتي تجمعت لديه من طرق مختلفة؛ بما في ذلك المصادر الشخصية كالأصدقاء، 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 المشتريين 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 مصادر 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 المشتريين.

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 المذياع أو الصحف أو في اللوحات الدعائية، كما تشمل المصادر التجارية المعلومات التي ينشرها البائع عن شركته أو المنتجات التي يبيعها. وتعدُّ أيضاً التقارير الخاصة بالشركات والمعلومات المتوفرة على المواقع الرسمية 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
- ← مواقع 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 البوبل الأكثر وعياً بأهمية حقوق المشتريين والمستهلكين.

ابحث في الإنترنت عن بعض المنظمات المستقلة  
التي تهتم بحماية المستهلك .  
سجل ما توصلت إليه واعرضه على زملائك .

## ٢. المصادر غير الرسمية :

وتتكون من الأقارب والأصدقاء وزملاء العمل أو زملاء الدراسة . وتتميز المصادر غير الرسمية بأن لها مصداقية ذات طابع خاص؛ للعلاقة المباشرة بين المشتري ومصادر المعلومة .

مثال :

⬅️ يثق عبد الرحمن - وهو متخرج حديثاً من الثانوية العامة - في رأي والديه وإخوته عن الجامعات والمعاهد المتميزة أكثر من ثقته في الإعلانات التجارية أو تقارير الصحف والمجلات .





# التقويم



أجب عن الأسئلة الآتية :

١- ضع علامة (✓) أمام العبارة الصحيحة وعلامة (X) 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 تُعدُّ مصدراً داخلياً للمعلومات. ( )
- ٤) جمع المعلومات قبل القيام بالشراء يقلل من الأخطار والعواقب الوخيمة التي قد تقع فيها. ( )
- ٥) عدم الرضا عن المنتج الحالي يكون دافعاً للمشتري ليقوم بعملية شراء جديدة. ( )

٢- ما أهمية المعلومات للمشتري قبل اتخاذ القرار الشرائي؟

٣- أي مصادر المعلومات أكثر ثقة لديك؟ ولماذا؟

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

حماية المشتري من الغش	
الفرق بين الوضع الحالي للمشتري والوضع المرغوب	
المشتري لا يبدأ البحث عما يشتريه إلا بوجود حاجة	
شراء منتج جديد لا تتوفر معلومات سابقة عنه	
يبدأ بجمع معلومات تفيده لإشباع حاجته	

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





## الوحدة الثالثة

### الدرس الخامس: خطوات العملية الشرائية العقلانية: تقييم البدائل وقرار الشراء

#### موضوعات الدرس:

- مفهوم تقييم البدائل .
- طريقة التكرار لتقييم البدائل .
- المعايير المستخدمة في تقييم البدائل .

#### الهدف من هذا الدرس هو أن:

- تُوضِّح مفهوم تقييم البدائل .
- تُبيِّن كيفية تقييم البدائل بطريقة التكرار .
- تُوضِّح المعايير المستخدمة في تقييم البدائل .

### تمهيد

اتصلت مها بزميلتها أمل ودار بينهما الحديث الآتي :

**مها:** هل اشتريت الفرن يا أمل؟

**أمل:** ليس بعد يا مها، فالآن لدي 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 .



لماذا لم تشتري أمل الفرن بعد، بالرغم من أنها جمعت كثيراً من المعلومات عنه؟



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 بعضاً منها في هذا الدرس .



## العرض

يبدأ المشتري وحسب معايير وطرق معينة في دراسة تلك البدائل 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 البدائل:

إن عملية تقييم البدائل للمشتري عملية معقدة، وذلك راجع إلى تداخل العديد من العوامل أثناء تقييم البدائل، 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، وسناقش هنا أبسط تلك الطرق وهي طريقة التكرار.

### طريقة التكرار لتقييم البدائل:

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 لعبدالله في اختيار السيارة.



السيارات			المعيار
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 يتبناها 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 المدرب، ونوعية العملاء الذين يترددون على المركز الرياضي... (معايير تقييمية) ولكن المعيار الأهم والتحديدية 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 كمشتريين عند اتخاذ قرار الشراء ما يأتي:

#### ١. موقع المحل:

قد يحجم المشتري عن الشراء من محل لا تتوفر فيه مواقف مناسبة وقريبة ويبحث عن محل آخر.

- ← أن يكون موقع المحل قريباً من محل إقامة أو عمل المشتري.
- ← أن يكون الوصول إلى المحل سهلاً ومهدداً.
- ← أن يكون المحل متمركزاً في موقع آمن.

#### ٢. الجودة:

أصبحت جودة المنتجات مطلباً أساسياً عند الشراء، فالمشتري أصبح أكثر فهماً من ذي قبل، وأصبحت المعلومات أكثر توفراً 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 مشترٍ 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 يفضل 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 مواقع الإنترنت 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

يهتم المشتري أيضاً بالخدمات الإضافية التي يقدمها المحل أو الشركة، كخدمة الضمان، وخدمة التوصيل، وخدمة التركيب، وباقي خدمات ما بعد البيع، لذلك أصبح الكثير من المشتريين 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 المشتريين وإبهارهم، وهي انعكاس لجودة ونوعية الخدمة المقدمة في المحل. كما أنها قد تكون عاملاً محدداً عند المشتري عند تساوي المحلات في المنتجات والخدمات. والأمثلة على ذلك كثيرة وخصوصاً في المحلات الصغيرة، فعادة ما يعتمد أصحابها إلى استخدام الديكورات الجذابة والألوان الجميلة لجذب المشتريين.





# التقويم



أجب عن الأسئلة الآتية :

١ - ضع علامة (✓) أمام العبارة الصحيحة وعلامة (X) 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 وعياً 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 المحلات في غيرها من المعايير. ( )

٢ - اشرح أحد المعايير المستخدمة في التقييم للشراء.

٣ - اشرح عملية التقييم بالترتيب، مع إعطاء مثال لطريقة تطبيقه على منتج تختاره لتقييمه.

٤ - كيف تكون البيئة الداخلية للمحل عاملاً مهماً لتقييم المشتري للمكان الذي سيشتري منه؟

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

حساب مميزات وعيوب المنتج	
وسيلة لإقناع وتذكير المشتري بالمنتجات	
معاملة البائع	
الضمان والتوصيل والتركييب	
عامل مهم في جذب المشتريين وإبهارهم	

١	الإعلان
٢	الخدمات المقدمة من البائع
٣	طريقة التكرار لتقييم البدائل
٤	البيئة الداخلية للمحل
٥	من المعايير المستخدمة في التقييم والشراء



## الوحدة الثالثة

### الدرس السادس: خطوات العملية الشرائية العقلانية: الاستهلاك وسلوك ما بعد الاستهلاك

#### موضوعات الدرس:

- 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:

- تعرّف مفهوم الاستهلاك .
- تشرّح محددات الاستهلاك .
- توضح أثر الأعراف والتقاليد على النمط الاستهلاكي .
- تبيّن النتائج المترتبة على الرضا وعدم الرضا عن الاستهلاك .
- تبيّن أهم طرق التخلص من المنتجات بعد استهلاكها .

## تمهيد



دخلت سعاد وبدرية وهناء أحد محلات بيع الملابس، وقامت كل واحدة منهن بشراء بعض الملابس، وأثناء وجودهن في المحل كانت تدور بينهن الأحاديث الآتية:

**سعاد:** ماذا دهاك يا هناء!!... لما تريدن شراء هذه البلوزة الصوفية؟ ونحن في شدة الحر؟!

**هناء:** لن ألبسها الآن... ولكنني اشتريتها لألبسها بعد شهرين من الآن، عند دخول فصل الشتاء. وأقبلت عليهم بدرية وهي تحمل أحد فساتين السهرة، وقالت:

انظرا إلى هذا الفستان، سأشتريه لأرتديه في زواج أخي الشهر القادم.

لماذا تعجبت سعاد من شراء هناء البلوزة الصوفية؟



متى ستقوم هناء بلبس البلوزة الصوفية؟



أين سترتدي بدرية الفستان الذي قامت بشرائه؟ ومتى سيكون ذلك؟



كيف ترى السلوك الاستهلاكي لهناء وبدرية؟



سنتعرف في هذا الدرس على ثمرة خطوات العملية الشرائية: وهي استهلاك المنتج الذي قمنا بشراؤه؛ والابتعاد

منه، كما سنتعرف على 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 تخطيط وتقييم للشراء، مجرد نيات وليس واقعاً ملموساً، ولا تُعدّ 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 وطبيعته وكيفية 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 .

حرق الأرض لزراعة بعض الخضراوات يكون في المزرعة .

وفي أحيان أخرى يكون للمشتري الحرية في استهلاك المنتج أينما شاء .

مثال :

تناول وجبة طعام سريعة .

شراء آلة 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 :

تختلف طريقة الاستعمال على حسب ثقافة المستهلك وعاداته، كما أن هناك دور للبائع في توضيح الطريقة المثالية لاستخدام المنتج والاستفادة منه .

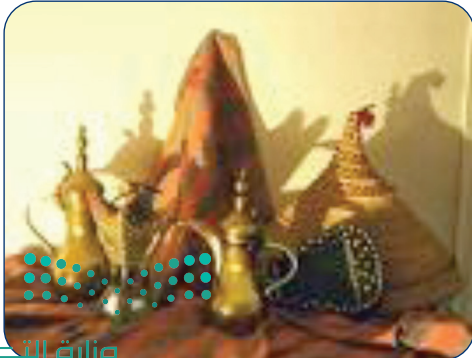
قد يقوم شخص باستخدام سيارته بطريقة تدل على الاهتمام بقيادتها وصيانتها والحفاظ عليها، بينما نرى نفس السيارة مع شخص آخر ويقوم باستخدامها بشكل مغاير تماماً .

كمية الاستهلاك :

تنقسم الكمية التي يستهلكها المشترون إلى : كميات قليلة وكميات متوسطة وكميات كبيرة، ويعتمد ذلك على حاجة المستهلك، وإلى عوامل أخرى عديدة سنناقشها في الدرس القادم، وسنرى كيف أن الاستهلاك الشره والمبالغ 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، وتتميز 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 ثمَّ 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 مواسم 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 ثلاث 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 مسكناً 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 ويشبع 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 المشتريين الراضين؛ لأنهم سيصبحون مشتريين دائمين لديهم، ولأنهم أيضاً سيدعون مشتريين 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 السيئ .

## كيفية التخلص من المنتجات بعد استهلاكها

يتخلص المشترون من المنتجات بعد استهلاكها بعدة طرق، فإما أن :  
يحتفظ 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. الاحتفاظ بالمنتج :

وهناك ثلاثة احتمالات للاحتفاظ بالمنتج :

- ١- أن يستخدم المنتج في غرضه الأصلي، وهذا لا يحدث إلا عندما يكون المنتج من السلع المعمورة (مثل الشلاجات وبعض الأجهزة الكهربائية) .
- ٢- أن يستخدم المنتج في غرض جديد، (كاستخدام العبوة الزجاجية للجبنة التي على شكل كأس في شرب الشاي أو الشاي).

هناك بعض المنتجات التي نقوم باستهلاكها  
وتنتهي تماماً، مثل: الخبز.





٣- تخزين المنتج، كما يحدث في تخزين الملابس الصيفية حين قدوم فصل الصيف، وتخزين الملابس الشتوية حين 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 يوجره للاستفادة منه.

مثال:

← قيام بعض النساء بتأجير فساتين الزواج عند الانتهاء منها.

٢- إعارة المنتج: وذلك بجعل 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 لجيرانه

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- إلقاؤه 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 :

- ١ من فوائد رضا المشتري الاحتفاظ بالمشتريين القدامى ، وكسب المزيد من العملاء الجدد . ( )
- ٢ التخلص من المنتج مؤقتاً قد يكون بالتبرع به لإحدى الجمعيات الخيرية . ( )
- ٣ استهلاك المنتج يُعدُّ الخطوة الأخيرة من خطوات العملية الشرائية . ( )
- ٤ شراء الملابس الجديدة قبل كل عيد يُعدُّ نوعاً من أنواع الاستهلاك المتكرر . ( )
- ٥ عندما تزداد الكمية المستهلكة من منتج بشكل مبالغ فيه يكون ذلك سلوكاً خاطئاً في الشراء . ( )

٢ - تحدث عن أثر الأعراف والتقاليد في الاستهلاك.

٣ - ما خيارات المستهلك للتخلص من المنتجات بعد استهلاكها؟

٤ - تحدث عن النتائج المترتبة على الرضا وعدم الرضا عن السلع والخدمات التي يستهلكها المشترون.

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

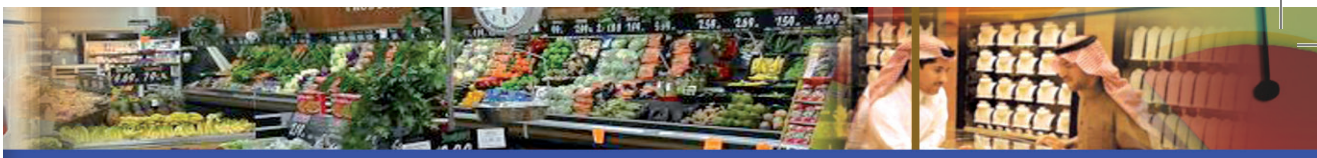
١ من نتائج عدم الرضا عن المنتج	في أوقات معينة من اليوم أو الشهر أو السنة
٢ نتيجة الرضا عن المنتج	حصول المشتري على حاجته وإشباع رغباته
٣ مفهوم الاستهلاك	رفع شكوى ضد المحل أو الشركة البائعة
٤ العرف الاستهلاكي	تقديم الذهب والمجوهرات في الزواجات
٥ متى يحدث الاستهلاك	استخدام المنتج والاستفادة من خصائصه



رابط الدرس الرقمي



www.iien.edu.sa



## الوحدة الثالثة

### الدرس السابع: سلوكيات سلبية في الشراء والاستهلاك

#### موضوعات الدرس:

- النهمة الاستهلاكية .
- الشراء النزوي ( الفجائي ) .
- الاستهلاك الترفي ( الكمالي ) .
- الإفراط في الثقة .

#### الهدف من هذا الدرس هو أن:

- تُعرّف النهمة الاستهلاكية .
- تُشرّح المقصود بالشراء النزوي ( الفجائي ) .
- تُوضّح أثر الأعراف والتقاليد على النمط الاستهلاكي .
- تُفرّق بين المنتجات الضرورية والكمالية عند عملية الشراء .
- تُبيّن مقدار الثقة الواجب منحها للبائع، وعواقب الإفراط فيها .
- تذكّر بعض الاعتبارات الواجب مراعاتها عند عقد صفقة الشراء .

## تمهيد



ذهب إبراهيم وخالد إلى السوق لشراء بطارية لجوال إبراهيم .  
وعندما دخلا إلى المحل اشترى إبراهيم بطارية لجواله، واشترى خالد سماعة لجواله .  
إبراهيم: ألم تشتريا خالد سماعة جديدة لجوالك قبل أسبوع؟  
خالد: بلى ... ولكن أعجبتني هذه السماعة؛ فلونها يختلف عن لون السماعات التي لدي .

إبراهيم: لم تكن تنوي شراء شيء قبل أن نأتي إلى المحل .  
خالد: نعم صدقت ... ولكن رأيت هذه السماعة فأعجبتني لونها، ومعني ثمنها، فما المشكلة في شرائها؟!

هل سلوك خالد الاستهلاكي سليم؟ ولماذا؟

ماذا يمكن أن نطلق على الطريقة التي اتبعها خالد في الشراء؟

ما هي السلوكيات الخاطئة التي يقع فيها العديد من الأشخاص في الشراء والاستهلاك؟

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 الثقة في البائع أو الشركة .

## النهْم الاستهلاكي

### النهْم الاستهلاكي هو:

رغبة المشتري في الشراء والاستهلاك بشكل مستمر وبكميات تفوق احتياجاته .

وهي رغبة مقبولة 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 وَاشْرَبُوا وَلَا تُسْرِفُوا إِنَّهُ لَا يُحِبُّ الْمُسْرِفِينَ ﴾ (١)

أما ضرر الإسراف على المجتمع، فاستهلاك المجتمع أكثر من حاجاته يضر بالبيئة والاقتصاد، كما يُعدُّ هدراً لمقدرات الأمة وهضماً 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 سيئ دون تخطيط ( مياه جوفية - غابات - معادن - ثروة سمكية ) .

## الشراء النزوي ( الفجائي )

### الشراء النزوي أو الفجائي هو:

الشراء غير المخطط له من قبل المشتري .

(١) سورة الأعراف الآية: ٣١ .





مثال :

ذهاب أحد المشتريين 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 يجرم الأسرة من الضروريات بسبب اهتمام أحد أو كل أفرادها بالكماليات.

الحاجات 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 ومتجددة باستمرار ولا يمكن حصرها، وهي تختلف بحسب الزمان؛ فما هو كمالي في الماضي ربما يكون كمالياً في الحاضر أو المستقبل أو العكس.

كما تختلف بحسب المكان والوضع الاقتصادي فبعض السلع الكمالية في الدول الفقيرة، يعدها المستهلك في الدول الغنية سلع ضرورية.

وهناك شرائح من المجتمع تقدم الكماليات على الأساسيات، وقد يرجع السبب في ذلك إلى الاتجاه المطرد نحو المادية وحب المظاهر، بالإضافة إلى نقص الوعي في الشؤن الاستهلاكية.

مثال :

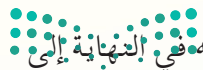


← شراء فهد ساعة للتعرف على الوقت شيء مهم، ولكن أن يكون سعرها ( ٥٠٠٠ ريال وهناك ساعة بـ ١٠٠ ريال تؤدي نفس الغرض) يُعدُّ من الكماليات.



← شراء نواف لعدد من أطقم المجوهرات يُعدُّ استهلاكاً ترفيلاً، 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.

وزارة التعليم

Ministry of Education

2021 - 1443

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 وحفاظاً 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 يشمله الضمان، ومدته، وضرورة التأكد من ختم كرت الضمان، والاستفسار عن الجهة الضامنة للمنتج

للذهاب إليها عند الحاجة.



وزارة التعليم

Ministry of Education

2021 - ١٤٤٣





# التقويم



أجب عن الأسئلة الآتية:

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

- ١ يُعدُّ النهم الاستهلاكي هدراً للمال فيما لا ينفع ومضراً بالبيئة والاقتصاد. ( )
- ٢ المقصود بالشراء الترفي: الشراء الذي يقوم به المشتري دون تخطيط مسبق. ( )
- ٣ يخلط كثير من المشتريين بين الكماليات والأساسيات بسبب تفشي المادية وحب المظاهر. ( )
- ٤ من المفترض أن يحرص المشتري على وجود عقود موثقة عند عقد صفقة الشراء. ( )
- ٥ يُعدُّ السفر للسياحة من الأساسيات التي لا يمكن أن يستغني عنها أي شخص. ( )

٢ - هات سبع منتجات أساسية، وسبع منتجات كمالية.

٣- «الثقة المفرطة في البائع عادة شرائية سلبية» وضح المقصود بهذه العبارة.

٤- ما موقف ديننا الإسلامي الحنيف من الإسراف والنهم الاستهلاكي؟

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

شراء سلع وخدمات فوق الحاجة	
يؤدي إلى ضياع حقوق المستهلك	
شراء سلع غير ضرورية أو غير ملحة	
شراء غير مخطط له من قبل المشتري	
هدر للموارد وهضم حقوق الأجيال القادمة	

١	الاستهلاك الترفي
٢	الشراء النزوي
٣	الاستغلال الخاطئ للموارد الطبيعية
٤	النهم الاستهلاكي
٥	الثقة المفرطة في البائع





## الوحدة الثالثة

### الدرس الثامن: عملية البيع وتسويق المبيعات

#### موضوعات الدرس:

- المهارات الأساسية للبائع الناجح .
- صفات البائع الناجح .
- أساليب وطرق البيع .

#### الهدف من هذا الدرس هو أن:

- تُوضِّح المهارات الأساسية للبائع الناجح .
- تُبيِّن صفات البائع الناجح .
- تُعدِّد أساليب وطرق البيع .

### تمهيد



كان **علي** جالساً يكتب بحثاً في مكتبة المنزل عندما دق جرس الباب، فقام ليرى من عند الباب، فوجد رجلاً يرتدي ثياباً رثة، فسأله عمّا يريد فأجابته :  
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 لأضيّعه معك، فأنا مرتبط بالعديد من المواعيد الأخرى .  
**علي** : على العموم شكراً على تفضلك بالمجيء، وأنا آسف فليس لدي رغبة في شراء منتجاتكم .

صف الجو الذي كان سائداً في المقابلة الماضية بين **علي** و**مندوب المبيعات**.

أيهما كان تصرفه خاطئاً: **علي** أم **مندوب المبيعات**؟

كيف يمكن لرجل البيع أن يؤدي عمله بطريقة جيدة؟

سنتعرف خلال هذا الدرس على بعض الجوانب المهمة في عملية البيع، مثل المهارات الأساسية للبائع الناجح:

وصفات البائع الناجح، وأساليب وطرق البيع.



## العرض

سبق أن تحدثنا عن عملية البيع والشراء وأهميتها للمجتمع، وسنقوم بتسليط 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 تحتم على من يزاولها أن يتصفوا 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 المثابرة 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 يتدرب عليها ويحاول 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 والنصح، 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 لتوصيل 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، ويمتلئ يومه بالمواعيد، وإن لم يكن لدى البائع القدرة والمهارة المطلوبة لتنظيم الواجبات والمواعيد الكثيرة؛ فإن وقته الثمين سيهدر 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 بيعه 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 التجول معهم في أرجاء المباني التي يقوم ببيعها أو تأجيرها.

#### ٣. الهيئة العامة اللائقة:

لا بد أن يتصف البائع بالمظهر اللائق، فتكون ملابسه ملائمة لطبيعة العمل، ومتماشية مع عادات وتقاليد 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 بثقة واتزان، ولا يكثّر 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، والإمام 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 تهتم العميل، فإن العميل في هذه الحالة سيشعر بالريبة، وعدم الثقة في البائع الذي يبيع شيئاً لا يعرف مواصفاته .

### ٥. طلاقة الوجه وحسن المنطق:

على البائع أن يكون طليق الوجه مبتسماً، حيث تمثل طلاقة الوجه والابتسامة مدخلاً مناسباً للتواصل مع العملاء، وهي طريقة معتمدة لإدخال السرور والبهجة في قلب العميل .

كما ينبغي أن يختار البائع عند حديثه من الألفاظ أنسبها وأوضحها، وأن يراعي في نبرة صوته حاجة العميل، فلا يرفع صوته فيكون مزعجاً، ولا يخفضه بحيث يصعب سماعه، ويظهر من خلال طريقته في الحديث إلى العميل تقديره واحترامه له .

### ٦. الإنصات الجيد:

يُعدُّ الإنصات الجيد من أهم الصفات المطلوبة في الباعة من قبل العملاء، ويختلف الإنصات عن السماع، في أن الإنصات عملية ذهنية تتطلب التفكير وتحليل ما يقوله العميل بتركيز شديد .

### ٧. الرغبة في الانجاز وحب التفوق:

الرغبة في الانجاز هي المحرك الأساسي لنجاح البائع، لأنها تولد بإذن الله الصبر وقوة التحمل، وبدون تلك الرغبة يصبح نجاح البائع في عمله أمراً صعباً للغاية .

### ٨. السماح في التعامل:

إن تعامل البائع الحسن مع عملائه، يقوي أواصر العلاقة بينهما، ويجعل 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 .



عَنْ أَبِي ذَرٍّ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ قَالَ: قَالَ رَسُولُ اللَّهِ ﷺ: تَبَسُّمُكَ فِي وَجْهِ أَخِيكَ صَدَقَةٌ <sup>(١)</sup>.



حَدَّثَنَا عَلِيُّ بْنُ عِيَّاشٍ حَدَّثَنَا أَبُو عَسَانَ مُحَمَّدُ بْنُ مَطْرَفٍ قَالَ حَدَّثَنِي مُحَمَّدُ بْنُ الْمُنْكَدَرِ عَنْ جَابِرِ بْنِ عَبْدِ اللَّهِ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ ﷺ قَالَ: «رَحِمَ اللَّهُ رَجُلًا سَمَحًا إِذَا بَاعَ وَإِذَا اشْتَرَى وَإِذَا اقْتَضَى» <sup>(١)</sup>.

(١) صحيح ابن حبان، ٤٧٤.

(٢) أخرجه البخاري، ٢٠٧٦.

## ٩. حب مساعدة العملاء:

يُعدُّ العميل عادةً 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 يشترونه، 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.

#### نصيحة تسويقية

كُنْ علاقة جيدة مع عملائك





# التقويم



أجب عن الأسئلة الآتية:

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

- ١) البيع من المهن التي تتطلب إتقان البائع عدداً من المهارات اللازمة ليكون ناجحاً. ( )
- ٢) من أهم مهارات الاتصال المفترض توافرها لدى البائع قدرته على كثرة الكلام لإقناع العميل. ( )
- ٣) المقصود بمهارات التفكير القدرة على فهم رسالة العميل والإنصات له. ( )
- ٤) المحرك الأساسي لنجاح البائع في عمله، حرصه على بيع أكبر عدد من السلع فقط. ( )
- ٥) من الصفات الواجب توفرها في البائع الناجح أن تكون لديه لياقة بدنية جيدة. ( )

٢ - هناك ثلاث 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.....:

- ..... ←
- ..... ←
- ..... ←
- ..... ←
- ..... ←

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

الثقة في النفس والاطمئنان	
عملية ذهنية تتطلب التفكير والتحليل	
القدرة على حل المشكلات	
مهارات الاتصال	
تشجيع العميل على تكرار عملية الشراء	

١	صفات البائع الناجح
٢	السماحة في التعامل
٣	المهارات الأساسية للبائع الناجح
٤	الإنصات الجيد
٥	مهارات التفكير



## الوحدة الثالثة

### الدرس التاسع: البيع داخل المتاجر

#### موضوعات 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:

- تُفرّق بين البيع من خلال مندوبي المبيعات والبيع داخل المتاجر .
- تُوضّح الإرشادات اللازمة للتعامل مع العميل داخل المتاجر .
- تُبيّن العوامل المؤثرة في البيع داخل المتاجر .

### تمهيد

قابل زياد صديقه سالمًا 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:

لماذا 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؟



سنتعرف في هذا الدرس على الفرق بين البيع داخل المتاجر والبيع خارجها، كما سنتعرّف على بعض النصائح

للتعامل مع المشتريين داخل المتجر، ثم سنستعرض عددًا من العوامل التي تؤثر في جذب العملاء. وتيسر على

زيادة معدلات البيع داخل المتاجر.



## العرض

البيع هو البيع . . . . وأن تباع داخل المتجر، أو تقوم بزيارة المشتري في مقره، فكلما الأمرين بيع، ولكن هناك بعض الاختلافات في كيفية التواصل مع المشتري المرتقب، ووجود بعض العوامل الإضافية التي قد تؤثر في سلوك المشتري داخل المحل .

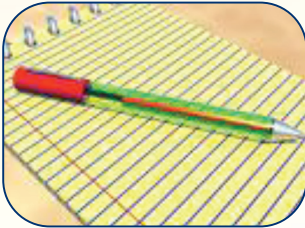
## الفرق بين البيع داخل المتجر وخارجه

هناك العديد من الفروق بين البيع داخل المتجر أو البيع خارجه، نذكر منها الفروق الآتية:

- ⬅ في البيع داخل المتجر يُعدُّ المشتري ضيفاً على المحل، بالإضافة إلى كونه مشترياً مرتقباً.
- ⬅ في البيع داخل المتجر، المشتري هو من قام بالوصول إلى البائع، وهذا وفّر على البائع عناء وتكاليف البحث عن المشتريين 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 المشتريين المرتقبين داخل المتجر ومنها:
- ١- يجب على البائع أن يظهر بمظهر الحماسة عند استقبال المشتريين المرتقبين، وتحيّتهم، وأن يستقبلهم بابتسامة المضيف لضيوفه .
  - ٢- الحفاظ على الاتصال بالعين، والإنصات الجيد، وإظهار الاهتمام بما يقوله المشتري .
  - ٣- عند فهم البائع لما يريد المشتري، يجب عليه أن يخبره بأنه قد فهم ما يريد، وإذا لم يفهم يجب عليه الاستيضاح من المشتري مرة أخرى .



- ٤- إذا كانت طلبات المشتري كثيرة، يستحسن استخدام الورقة والقلم لتسجيل الطلبات، وإعطاء المشتري ملخصاً لما طلبه .
- ٥- يجب على البائع أن يستخدم الألفاظ المناسبة لكل مشتري، وينتهي اللقاء البيعي بكل لطف واحترام، حتى لو لم يقوم المشتري المرتقب بالشراء .

- ٦- إذا كانت هناك شروط أخرى لإتمام العملية البيعية، يجب على البائع إخبار المشتري بذلك .





## 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 الاكتراث بها، ومن هذه العوامل:

### ١- الموقع:

"الموقع ثم الموقع ثم الموقع"، يُعدُّ موقع المحل من أهم العوامل الجاذبة للمشتريين، سواء كان ذلك في سهولة الوصول إليه أو قربه 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:

يُعدُّ نظافة المحل ورائحته من العوامل المهمة في جذب أو ابتعاد المشتريين من المتجر، ويجب أن يكون هناك تناغمًا 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 ابتعاد المشتريين.

### ٣- الديكور والترتيب والتصنيف:

يعد ديكور المتجر وزينته، وترتيب المنتجات فيه وتصنيفها، عاملاً أساسياً في جذب المشتريين وشد انتباههم.

### ٤- الإضاءة:

يجب على البائع اختيار الإضاءة المناسبة لمتجره، فبعض المتاجر تحتاج إلى إضاءة مبهرة، 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 الإحراج من المشتريين، وذلك بسبب نفاذ 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.



وزارة التعليم

Ministry of Education

2021 - 1443

# التقويم



أجب عن الأسئلة الآتية:

١ - ضع علامة (✓) أمام العبارة الصحيحة وعلامة (x) 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 تناسب بعض المحلات الإضاءة المبهرة، وبعض المحلات الأخرى تناسبها الإضاءة الهادئة. ( )
- ٤ استخدام الورقة والقلم لتسجيل طلبات العميل يدل على ضعف ذاكرة البائع وعدم كفاءته. ( )
- ٥ يُعدُّ ديكور المحل وطريقة ترتيب السلع فيه عامل جذب للمشتريين المرتقبين. ( )

٢ - تكلم عن أحد العوامل المؤثرة في سلوك المشتري داخل المتجر.

٣- اذكر الإرشادات التي يجب على البائع اتباعها عند التعامل مع المشتريين داخل المتجر.

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

حتى لو لم يشتر العميل	
لا بد من وجود تناغم بينها وبين نشاط المحل	
يمكن تنظيمها عن طريق برامج الحاسب	
استخدام القلم والورقة	
عامل أساسي في جذب المشتريين	

١ رائحة المحل	
٢ إذا كانت طلبات المشتري كثيرة	
٣ مراقبة المخزون	
٤ إنهاء اللقاء البيعي بلطف ولباقة	
٥ ديكور المتجر وترتيبه	

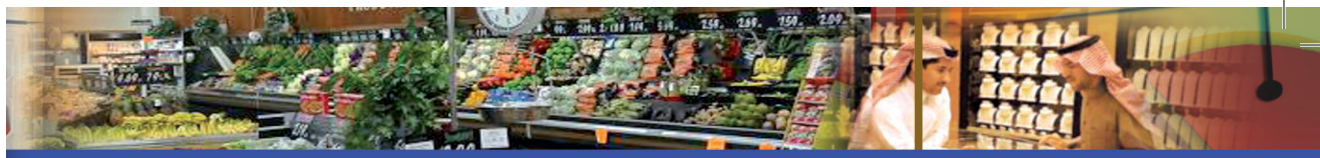




رابط الدرس الرقمي



www.ien.edu.sa



## الوحدة الثالثة

### الدرس العاشر: التسويق ١

#### موضوعات الدرس:

- مميزات مهنة البيع عن طريق مندوبي المبيعات .
- خطوات العملية البيعية :
- البحث عن العملاء المرتقبين .
- الإعداد للمقابلة البيعية .

#### الهدف من هذا الدرس هو أن:

- تُبَيِّنَ مميزات مهنة البيع عن طريق مندوبي المبيعات .
- تُعَدِّدَ خطوات العملية البيعية عن طريق مندوبي المبيعات .
- تُوضِّحَ كيفية البحث عن العملاء المرتقبين .
- تُبَيِّنَ أبرز عناصر عملية الإعداد للمقابلة البيعية .

## تمهيد



رن جرس الهاتف عندما كان سهل 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 معي ؟

المتصل : معك يا عزيزي خالد نور من شركة السرور للتسويق . . لقد قام

صديقك عبدالرحمن العلي بترشيح اسمك لنا لنتشرف بزيارتك ، ونعرض

عليك منتجاتنا المنزلية المتميزة . . فما الوقت المناسب الذي تختاره ؟

واتفق سهل مع المتصل على موعد لمقابلته وأنهى المكالمة .

**ما وظيفة الشخص الذي اتصل بسهل ؟** 

**ما الأسلوب الذي استخدمه لبيع سلعته على سهل ؟** 

**هل مرت عليك تجربة تسويقية تشابه ما مر به سهل ؟ دون تلك التجربة.** 

سنتعرف خلال هذا الدرس على مميزات مهنة مندوب المبيعات ، كما سنستعرض خطوات العملية البيعية (الخطوة

الأولى والخطوة الثانية) .

## العرض

تُعدُّ مهنة مندوب المبيعات من المهن التي انتشرت بشكل ملحوظ في جميع أنحاء العالم، وذلك لزيادة الإنتاج من السلع والخدمات، وتوسع التجارة الدولية، وتعدد الخيارات أمام المشتري، مما أوجد جواً من المنافسة في هذا المجال، وأصبح هناك العديد من البائعين المشهورين، والذين استطاعوا أن يكوّنوا 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 مزيداً من الحرية في اختيار ساعات الدوام.

### ٤- التجدد والتحدي:

مهنة مندوب المبيعات مهنة حيوية متجددة، يواجه البائع فيها ظروفاً مختلفة في كل يوم، وهي مهنة مليئة بالتحدي، حيث يعمل البائع دوماً على الفوز بعميل جديد، والمحافظة على عميل حالٍ.

### ٥- التنمية الذاتية:

يتطلب العمل في مهنة مندوب المبيعات التنمية الذاتية المستمرة؛ ليكون البائع قادراً على إقناع العملاء بالمنتجات التي يبيعها، وتشتمل التنمية الذاتية على تطوير القدرات الذهنية والمعرفية، والإلمام بالمعارف العامة من اقتصاد وسياسة واجتماع وغير ذلك.





## خطوات العملية البيعية

تعرف خطوات العملية البيعية على أنها:

سلسلة من النشاطات التي يقوم بها البائع تبعاً ليدفع من خلالها العميل ليعقد معه صفقة البيع، وبعد ذلك يتأكد من أن العميل راضٍ عمّا اشتراه.

وتختلف 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- إنهاء صفقة البيع "الطرق المستخدمة لإنهاء 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 ومراجعته.

## الخطوة الأولى: البحث عن العملاء المرتقبين

تعدُّ عملية البحث عن العملاء المرتقبين اللبنة الأولى والأساسية في العملية البيعية، وأي خطأ يحدث في هذه الخطوة قد يترتب عليها نتائج غير مرضية للبائع.

### من هم العملاء المرتقبون؟

العملاء المرتقبون هم: مجموعة من الأفراد أو المنظمات، المتوقع شراؤهم لمنتجاتك. فلو كنت تنوي بيع معدات طبية، فالعملاء المرتقبون لهذه المعدات هم: المستشفيات الحكومية والخاصة والمستوصفات وعيادات الأسنان... إلخ، أما إذا كنت تنوي 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:

- 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.

نصيحة تسويقية  
تعرف على عميلك جيداً  
( اسمه، رغباته، شخصيته، عاداته الشرائية، ثقافته )

### الخطوة الثانية: الإعداد للمقابلة البيعية

يقصد بالإعداد للمقابلة البيعية: جميع التحضيرات والخطط التي تسبق مقابلة العميل.

وتبرز أهمية الإعداد الجيد للمقابلة البيعية في أنه:

- 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 اللازمة.

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، ومحددًا بإطار زمني محدد، ويمكن قياسه، وأن يكون طموحاً وواقعياً وليس تعجيزياً.

### ٢- البحث عن المعلومات اللازمة:

بعد تحديد الهدف البيعي، يبدأ البائع الجيد بالبحث عن المعلومات الضرورية لجعل المقابلة البيعية فعالة ومثمرة، وعلى البائع أن يبحث عن معلومات حول العميل، والمنتجات التي يستخدمها، وقوته الشرائية، ومصداقيته في عملية الدفع، وحجم مشترياته... إلخ.

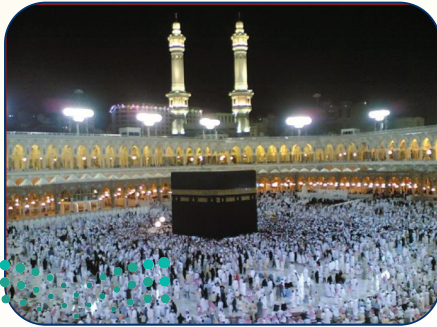
### ٣. تطوير خطة للمقابلة البيعية:

وتشتمل 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 يشتمل 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:

- ١ إن اهتمام البائع بالمقابلة البيعية يعطي انطباعاً جيداً عنه، وعن الشركة التي يعمل بها. ( )
- ٢ من المعايير الواجب توافرها في العميل المرتقب قدرته على الشراء. ( )
- ٣ الإعداد للمقابلة البيعية هي الخطوة الأولى من خطوات العملية البيعية. ( )
- ٤ يجب أن لا يقوم البائع خلال الاتصال لتحديد موعد المقابلة، بإعطاء أي معلومات عن المنتج. ( )
- ٥ يقصد بالعملاء المرتقبين، العملاء الذين قاموا بشراء المنتج الذي يتم بتسويقه. ( )

٢ - املا كل فراغ من الفراغات الآتية بما يناسبها:

العملاء المرتقبين لهذه المنتجات	السلع والخدمات	
طلاب المدارس والجامعات	.....	١
.....	أواني الطبخ والأدوات المساعدة لها	٢
مرضى السكر	.....	٣
.....	صيانة المسابح وتنظيفها	٤
الأشخاص الذين يعانون من البدانة	.....	٥

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

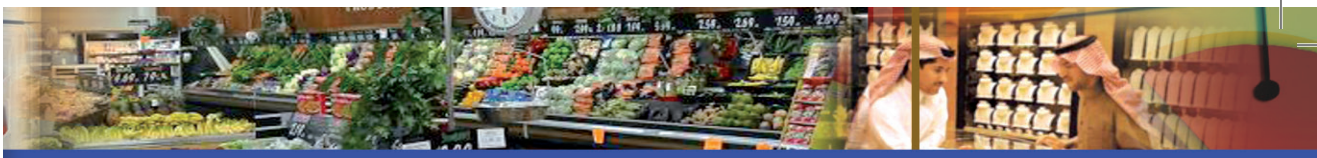
تنظيم أفكار البائع	مصادر المعلومات عن العملاء المرتقبين	
اللبنة الأساسية في العملية البيعية	الإعداد الجيد للمقابلة البيعية	٢
تحديد الأهداف من المقابلة البيعية	البحث عن العملاء المرتقبين	٣
الجمعيات المهنية المتخصصة	الخطوة الأولى في عملية الإعداد للمقابلة	٤
يبين حرص البائع على تلبية رغبات العملاء	فوائد اتباع خطوات العملية البيعية	٥



رابط الدرس الرقمي



www.ien.edu.sa



## الوحدة الثالثة

### الدرس الحادي عشر: التسويق ١

#### موضوعات الدرس:

- أهمية التمهيد للمقابلة البيعية .
- أساليب التمهيد للمقابلة البيعية .
- أساليب الإلقاء البيعي .

#### الهدف من هذا الدرس هو أن:

- تُبَيِّن أهمية التمهيد للمقابلة البيعية .
- تَشْرَح أساليب التمهيد للمقابلة البيعية .
- تُمَيِّز 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؟

هل هذا الموضوع له علاقة بما سيعرضه مندوب المبيعات على عميله في المقابلة؟

لماذا بدأ مندوب المبيعات حديثه بهذا الأسلوب؟

هل هناك أساليب أخرى تستخدم للتمهيد للمقابلة البيعية؟



سنتعرف في هذا الدرس على بعض الأساليب المتبعة للتمهيد للمقابلة البيعية، كما سنعرف بعض الأساليب

المستخدمة خلال الإلقاء البيعي .

وزارة التعليم

Ministry of Education

2021 - 1443

## 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. ويُعدُّ 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.

تشير بعض الدراسات إلى أن (٥٠٪) من المقابلات البيعية تفشل من اللحظات الأولى من المقابلة البيعية، كما أن (٦٠٪) من الانطباعات عن البائع تتكون في الثلاثين الأولى من المقابلة البيعية.

#### تتلخص أهمية التمهيد للمقابلة البيعية في النقاط الآتية:

- ١- أن التمهيد للعميل يزرع الثقة والمودة بين البائع والمشتري.
- ٢- التمهيد فرصة لخلق انطباع إيجابي للبائع عند العميل ( ثقافته - لباقة - 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 يعتمد البائع لاستخدام التوصيات من مشتريين سابقين، للوصول إلى مشتريين مرتقبين، فيقوم البائع بزيارة المشتري المرتقب بناءً على توصية المشتري السابق ويذكر له ذلك.

**مثال:**

يقول البائع للعميل: لقد كنت عند صديقك أحمد، وقام بترشيح اسمك لأتشرف بزيارتك، وإطلاعك على منتجاتنا الجديدة.

## ٣- أسلوب الهدية:



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 المفكرات أو الأقلام التي تصنعها الشركة خصيصاً لمثل هذه الحالات.

## ٤- أسلوب المنافع:

إن أسلوب المنافع من أنجح الأساليب للتمهيد للمقابلة البيعية، ويعتمد على عرض منافع المنتج على العميل بأسلوب مثير للانتباه، وكلما كان البائع واثقاً في منتجه؛ كان أقدر على إثارة انتباه العميل بعرض المنافع.

**مثال:**

البائع للعميل: لدي عرض لن تستطيع رفضه، لأنه سيجعلك توفر الكثير من مصاريفك.  
البائع للعميل: لقد طورت شركتنا منتجاً 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 تثبت إمكانية قيام جهاز فلتر المياه المراد تسويقه من قبل البائع على القضاء على كثير من أنواع البكتيريا الضارة في المياه المستخدمة في المنازل.

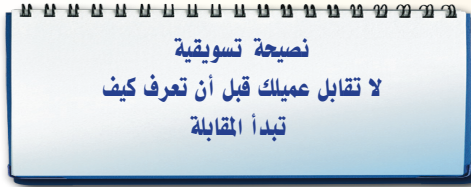


## ٦- أسلوب المجاملة:

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

يتميز الباعة المحترفون 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 وحرفية البائع .

الوقت المتاح للإلقاء البيعي .

ونسنتعرض فيما يأتي بعض هذه الأساليب .

### ١- أسلوب الإلقاء المحفوظ ( المعلن ):

أسلوب الإلقاء المحفوظ أو المعلن هو ذلك الأسلوب الذي يعتمد على الإلقاء المعد مسبقاً من قبل البائع، ويكون محفوظاً من قبل البائع لإلقائه على المشتري المرتقب .

#### مميزات هذا الأسلوب:

- ١- الدقة في الإلقاء البيعي، وذلك لأنه 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 (المعلب)، ولكنه يختلف عنه في كونه يعطي فرصة أكبر للمشتري كي يشارك في الحديث البيعي، فاللقاء البيعي المخطط ليس محفوظاً بالكامل، ولكن البائع يلتزم بنقاط أو عناصر أو موضوعات معينة ليتحدث عنها.

حيث يخطط البائع للقاء البيعي حسب الموضوعات مثل:

**التحية** يبدأ البائع لقاؤه بتقديم التحية للمشتري (دون حفظ).

**التعريف بالمنظمة ومنتجاتها** ينتقل البائع بعد التحية إلى التعريف بالمنظمة ومنتجاتها (دون حفظ).

**التعريف بالمنتج المراد بيعه** (دون حفظ)... وهكذا.

فالبائع هنا يلتزم بتسلسل الموضوعات، ولكنه داخل كل موضوع لا يلتزم 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 مساوئ 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 يمضي 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 المتعمق 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:

يبحث بائع الحلول التقنية عن المشاكل التي تواجه المؤسسات التعليمية والتربوية عند استخدام الحاسب الآلي في العملية التعليمية، ويطور التقنيات اللازمة لحل تلك المشكلات بأنسب الأسعار لتلك المؤسسات، ثم يقوم بتسويقها لهم.



# التقويم

أجب عن الأسئلة الآتية:

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

- ١ من مزايا أسلوب الإلقاء المخطط أنه يوحد النص الملقى من جميع البائعين في المنظمة. ( )
- ٢ يفضل أن تبدأ المقابلة البيعية بشكل مباشر بعيداً عن المجاملة والتمهيد المضيق للوقت. ( )
- ٣ نطلق على العرض الذي يبدأه البائع بطريقة خارجة عن المؤلف "بأسلوب الصدمة". ( )
- ٤ يعطي أسلوب الإلقاء المخطط فرصة أكبر للعميل للمشاركة مقارنة بالأسلوب المعلن. ( )
- ٥ المقصود بأسلوب الصدمة، استخدام بعض الأخبار المهمة التي تلفت نظر العميل. ( )

٢ - وضح بالأمثلة:

أسلوبين من أساليب التمهيد للمقابلة البيعية:

.....

.....

.....

.....

أسلوبين من أساليب الإلقاء البيعي:

.....

.....

.....

.....

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

زرع الثقة والمودة بين البائع والمشتري		١ أسلوب الإلقاء المحفوظ
مناسب للبائعين قليلي الخبرة		٢ أسلوب تلبية الحاجات
يحاول البائع إبراز أهمية منتجه لإرضاء العميل		٣ أهمية التمهيد للعملية البيعية
يتطلب معرفة مشكلات العميل		٤ أسلوب التوصية
الاعتماد على مشتريين سابقين		٥ أسلوب حل المشكلات

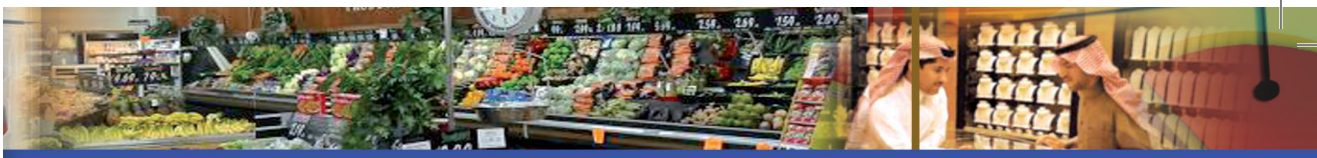




رابط الدرس الرقمي



www.iem.edu.sa



## الوحدة الثالثة

### الدرس الثاني عشر: التسويق ٣

#### موضوعات الدرس:

- مفهوم الاعتراض وأسبابه .
- أهم أساليب الرد على اعتراضات العميل .
- المواعيد الملائمة لإقفال البيع .
- إقفال البيع (إنهاء صفقة البيع) .
- أهمية متابعة العميل .
- أهمية خدمة ما بعد البيع .

#### الهدف من هذا الدرس هو أن:

- تُعرّف مفهوم الاعتراض .
- تذكّر بعض أسباب اعتراض العميل .
- تشرّح أساليب الرد على اعتراضات العميل .
- توضح المواعيد الملائمة لإقفال البيع .
- تشرّح إقفال البيع (إنهاء صفقة البيع) .
- تُحدّد أهمية المتابعة مع العميل .
- تشرّح أهم جوانب خدمة ما بعد البيع .

## تمهيد

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 اعتراض كثير من العملاء على المنتج الذي نقوم بتسويقه، وبأكثر من طريقة؛ مما يجعلني أتضايق من موقفهم، وتأخذ المقابلة طريقها للفشل .

**مدير التسويق:** لا يا أحمد... اعتراض العملاء ظاهرة عادية وصحية في عملنا، ولا تستلزم الضيق، بل على العكس، يمكن أن نستفيد منها، ولكن عليك أولاً التدرّب 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 اعتراضات عملائه على المنتج الذي يسوقه؟ 

سنتعرف في هذا الدرس على كيفية الاستفادة من استفسارات واعتراضات العملاء، كما سنتعلم بعض الأخطاء التي يجب تجنبها.

وزارة التعليم

Ministry of Education

2021 - 1443



## 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 تعبر 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 بمنتجاتك وخدماتك. والواجب على البائع أن يرحب بها وأن يشجعها، لا أن يهاجمها وينتقدها.

#### ويعترض 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.
- ويعتمد كثير من المشتريين إلى " التفاوض " للحصول على أفضل ما يستطيعون من خلال المقابلة البيعية ( السعر - الخدمة - الضمان، ... إلخ).
- وقد يواجه البائع صعوبات مع أولئك المشتريين الذين لديهم خبرة في أسلوب التفاوض (مثل: بائعي التجزئة - رجال البيع في بعض الشركات التسويقية - المطلعين على أسس 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 الحقيقية 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 :

يتضايق 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 يهتمكم وقت التسليم؟ ( يظهر بعد ذلك المزاي التي يقدمونها في هذا الموضوع ) .

## ٣- أسلوب "صحيح ولكن" :

يضيفي البائع الكثير من المصادقية 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 : أوافقك 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 قدراً كبيراً 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 المشتريين إبداء الادعاءات والاعتراضات، التي يعرفون غالباً أنها غير حقيقية، 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 تتوفر 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 يجربه، 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 عذراً غامضاً أو سبباً غير جوهري، أو كما سبق أن قلنا بأن هناك بعض العملاء يكون اعتراضهم غير حقيقي ولمجرد حصوله على صفقة أفضل.

## المواعيد الملائمة لإقفال البيع

قبل الخوض في الطرق المختلفة لإنهاء العملية البيعية (إقفال البيع) يجدر بنا أولاً التعرف على المواعيد الملائمة لإقفال البيع.

### المواعيد الملائمة لإقفال 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 إقفال البيع الأخرى.

#### ٢- جذب العميل للمنتج في بداية المقابلة فيشتري:

ويفعل ذلك البائع الذكي - إذا كانت الإمكانيات البيعية تمنحه مرونة عالية - وذلك بأن يعطي المشتري فرصة لا تقاوم فيشتري.

#### ٣- إتمام المقابلة بعد عرض منافع المنتج:

وهذا هو السير الطبيعي لعملية البيع.

يرجع التوقيت المناسب لإقفال البيع إلى تقدير البائع، ويكتسب البائع ذلك عن طريق الخبرة والممارسة.





#### ٤- الإتمام عند انتهاء المقابلة البيعية :

وذلك بعد الانتهاء من جميع اعتراضات 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 جميعاً .

### الخطوة الخامسة: إنهاء صفقة البيع ( إقفال البيع )

هناك العديد من الأساليب والطرق التي يعتمد إليها البائع في كثير من الأحيان لإقفال 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 ذكّرني بأحد المشتريين الذي يروي لنا معاناته مع ولديه والسيارات،

وأنهما لا يعتنيان 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 ( كالسعر، والخصم، والتقسيم... إلخ ) .

مثال :



**البائع للمشتري:** يسعدنا أن نخبركم أن لدينا في المستودع جميع هذه الألوان التي ترونها في

(الكتلوج)، ونستطيع أن نقوم بالتسليم الفوري إذا أحببتهم 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 إنهاء الصفقة).

#### ٤- طريقة تقديم خيارات متعددة للعميل:

وذلك بأن 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 سيدي اللون الأحمر أم الذهبي أم الفضي؟

**البائع** للمشتري: هل تود أن تشتري الآن أم نرسله لكم إلى المنزل؟

#### ٥- طريقة المقارنة بالآخرين:

إذا كان منتجك متفوقاً، فقد يكون مقارنته بالمنتجات المنافسة طريقة فعالة لإغلاق البيع.

مثال :

**البائع** للمشتري: إن مصابيحنا تتميز بإضاءتها الساطعة. وبطول 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 لإقفال 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.

تؤكد الدراسات النفسية بأن كثيراً من الأشخاص يعارضون القرارات التي تفرض عليهم، حتى لو كانوا مقتنعين بها ومؤيدين لها من قبل.



قد لا يتمكن كثير من الأشخاص تذكر ما ذكرته لهم من مزايا ومنافع للمنتج خلال المقابلة البيعية، وقد يشتت تفكيرهم في بعض الأمور غير الهامة، فيتم تلخيص ذلك في نهاية المقابلة.





## ٧- طريقة المجاملة:

وذلك بتقديم الإطراء لاختيارات العميل، والتركيز على نقطة تناولها العميل خلال العرض، مثل إشارته لأحد ألوان السلعة، أو أحد الموديلات التي تم عرضها عليه.

مثال:

**البائع للمشتري:** إن هذا النوع من السيارات، قد صمم بما يتناسب مع احتياجات العملاء أمثالكم.

## ٨- طريقة "اشتر الآن":

وذلك بدفع العميل للشراء في المقابلة من خلال خصم معين أو خدمة مميزة غير اعتيادية.

مثال:

**البائع للمشتري:** إذا قمت بالشراء الآن؛ فستحصل على خصم خاص قدره ٢٥٪.

**البائع للمشتري:** في حالة شرائك لهذا المنتج الآن؛ ستكون مدة الضمان على المنتج مضاعفة.

## الخطوة 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

قم بالبحث في مصادر المعلومات عن مفهوم:  
"ولاء العميل"  
واعرض نتيجة بحثك على زملائك في الفصل.

واجباً 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 شكواه، وأن يسخر وقتاً معيناً للاطمئنان على العميل، ومدى رضائه عن المنتجات التي اشتراها منه.

ويمكن أن تحصل المنظمة على ولاء العميل من خلال خدمة ما بعد البيع.

## أهمية متابعة العميل

تتلخص أهمية متابعة العميل في كونها عاملاً مهماً 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.



وزارة التعليم

Ministry of Education

2021 - 1443

- ٤ - تدارك المشاكل التي قد تحدث للمنتجات بعد استهلاكها.  
٥ - تعليم وتثقيف العملاء، لاستخدام المنتجات بعد أو عند استهلاكها.

## جوانب مهمة في خدمة ما بعد البيع و متابعة العميل

هنالك العديد من الجوانب المهمة والأساسية في متابعة العميل وخدمة ما بعد البيع، نلخص أهمها في الجوانب الآتية:

### ١- معالجة الشكاوى 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 عملائه بمنتهى الدقة والاهتمام.

### ٢- قياس رضا العملاء باستمرار:

في كثير من الأحيان يجب على البائع أن يكون مبادراً في سؤال عملائه عن مدى رضاهم عن المنتجات والخدمات التي تقدمها الشركة. وتعتمد كثير من الشركات والمؤسسات لتقييم خدماتها ومنتجاتها بصفة مستمرة عن طريق الاستبانات المختلفة.

### ٣- متابعة تسليم الطلبات والتركيبات:

تعدُّ 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 الإجراءات تلو الأخرى لجذب المشترين المرتقبين. ومن أبرز تلك الإجراءات الضمان على المنتجات والخدمات التي تقدمها الشركة، وينصّب الجبراء البائعين بالنصائح الآتية عند متابعة الضمان:

يقول عمر بن الخطاب رضي الله عنه رحم الله من أهدى إلي عيوبي .  
هل تستطيع أن توجد رابطاً بين هذه المقولة ومعالجة شكاوى ومشكلات العملاء؟



الضمان مسؤولية والتزام، ويجب على البائع التأكد من أن صاحب الضمان (المشتري) يستمتع بكل مزايا الضمان.

الضمان يُعدُّ اختباراً حقيقياً للبائع والشركة، والالتزام به يُعدُّ عاملاً مهماً في نجاح العملية البيعية. يُعدُّ 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 يوجدوا نظاماً واضحاً للتعامل مع مردودات المبيعات بشكل يرضي المشتري.





# التقويم



أجب عن الأسئلة الآتية:

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

- ١ من أساليب الرد على الاعتراضات الموافقة على اعتراض العميل. ( )
- ٢ تمتع العميل بضمان حقيقي للسلعة التي يقوم بشرائها يعد عامل جذب للعملاء المرتقبين. ( )
- ٣ طريقة اشتر الآن لإنهاء الصفقة تعني تقديم عرض مغرٍ للمشتري قد لا يحصل عليه بعد المقابلة. ( )
- ٤ رجل البيع الناجح هو الذي يرحب بالاعتراضات، ويعدها فرصة للاستفادة من آراء العملاء. ( )
- ٥ تنتهي العلاقة بين البائع والمشتري في العملية البيعية بمجرد شراء العميل للسلعة. ( )

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 (.....)	الرد.....
الاعتراض	إن أسعاركم مرتفعة جداً، إنني أشتري بسعر أقل ٢٥٪ من منافسيكم.
أسلوب الرد (.....)	الرد.....

٣ - تحدث عن إحدى طرق إنهاء صفقة البيع، مع ضرب مثال عليها:

.....

.....

.....

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

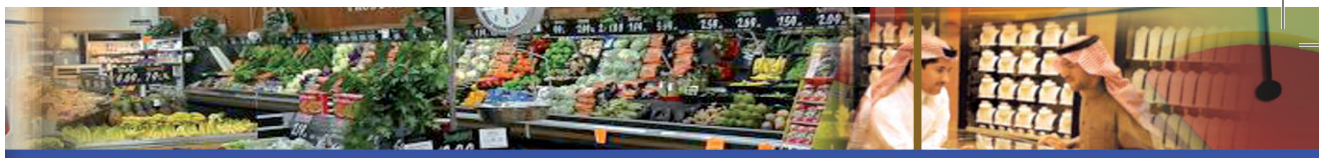
١ أسلوب « صحيح ولكن »	إذا اشتريت الآن ستحصل على عبوة أخرى مجاناً
٢ مشاكل العملاء بعد البيع	محاولة العميل الحصول على صفقة أفضل
٣ طريق « اشتر الآن »	موافقة العميل مع تصحيح معلوماته
٤ مردودات المبيعات	أمر طبيعي في العملية البيعية
٥ أسلوب عدم الموافقة مع البرهان	منتجات يرجعها العميل بسبب مشكلة أو عيب



رابط الدرس الرقمي



www.iem.edu.sa



## الوحدة الثالثة

### الدرس الثالث عشر: التجارة الإلكترونية

#### موضوعات 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، ولقربه 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؟

كيف يمكن لشخص أن يقوم بعملية البيع دون تواجده في مكان البيع؟

هل يستخدم الكثير هذا الأسلوب في البيع؟

سنسلط الضوء في هذا الدرس على أحد الأساليب الحديثة في البيع والشراء، وهو البيع والشراء عبر الإنترنت.

وزارة التعليم

Ministry of Education

2021 - 1443

## 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 الإنترنت كوسيلة للبيع والشراء، وقد صحت دخول الإنترنت 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 الإنترنت حقيقة وليست خيالاً، بالرغم من المعوقات التي تواجهه.

والبيع والشراء عبر الإنترنت أو البيع الإلكتروني ليس بديلاً 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.

### تعريف التجارة الإلكترونية على أنها:

استخدام شبكة الإنترنت كوسيلة للبيع والشراء بدلاً من الوسائل التقليدية المعروفة، وهي المحلات أو عبر البريد. وتشمل هذه العملية البيع والشراء من خلال المواقع الإلكترونية، أو المزادات الإلكترونية، أو استخدام البريد الإلكتروني، وغير ذلك من تقنيات الإنترنت المتجددة باستمرار.

### مزايا التجارة الإلكترونية

#### ١ - انخفاض التكلفة:

يُعدُّ البيع عبر الإنترنت أقل كلفة من البيع عبر الوسائل الأخرى لأسباب عديدة منها:

البيع عبر الإنترنت لا يتطلب موقعاً مادياً لتواجده فهناك العديد من الشركات التي توجد على الإنترنت وليس لها موقعاً مادياً تباع من خلاله. أما تكلفة إنشاء موقع بيعي على الإنترنت فأرخص بكثير من إنشاء موقع تقليدي على الأرض، ويستطيع المشتري معاينة آلاف الأصناف من بيته بتكلفة زهيدة دون مشقة الخروج.

البيع عبر الإنترنت يتطلب عدداً أقل من البائعين، وذلك بسبب وجود التقنية العالية التي تتمتع بها كثير من المواقع الإلكترونية لخدمة العملاء.

البيع عبر الإنترنت لا يتطلب مخزوناً أو مستودعات، بل يعتمد على تلبية طلبات العملاء حسب الطلب.

وهذا بلا شك يوفر الكثير على الشركة.



## ٢ - الانتشار الأوسع:

Year	Miles
2007	3,200
Watch this item	
<b>GMC : Savana SAVANA</b> NEW 2007 SOUTHERN COMFORT ULTIMATE CONVERSION VAN Year: 2007 Miles: 11	1
Watch this item	
<b>Chevrolet : Uplander LT AWD</b> All Wheel Drive, DVD, Onstar, CD, XM Radio, VERY NICE! Year: 2005 Miles: 95,212	19
Watch this item	
<b>Chrysler : Town &amp; Country Touring</b> GETTING STOW N GO FREE DVD NAV WARRANTY FREE SHIPPING Year: 2005 Miles: 78,800	1
Watch this item	
<b>Chrysler : Town &amp; Country</b> 05 Chrysler Town Country 61k Miles 24 Hour Buy it Now Year: 2005 Miles: 61,800	2
Watch this item	
<b>Honda : Odyssey EX</b>	15

يمكننا مثلاً من خلال صفحة واحدة على الإنترنت 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 المشتريين المرتقبين أينما كانوا، فالإنترنت مكن الشركات من الوصول إلى عملاء لم يسبق الوصول إليهم من قبل، وليس من المستغرب أن تجد شركة في الهند أو الصين تباع منتجاتها إلى مشتريين في الطرف الآخر من الكرة 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، فالحل 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 مواقع البيع التقليدية المكلفة.

## معوقات التجارة الإلكترونية

لعل أهم المعوقات التي تواجه البيع والشراء عبر الإنترنت تتمثل 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 الإنترنت:

ما زالت كثير من الدول - وخصوصاً النامية والفقيرة منها - تفتقد للبنية التحتية اللازمة للإنترنت، وما زالت أعداد المستخدمين فيها منخفضةً .

## ٣- الثقة:

حيث ما زال يشك الكثير من البائعين والمشتريين في جدوى البيع أو الشراء عبر الإنترنت .

## ٤- وسائل الدفع:

هناك فئات عديدة في المجتمع لا يمتلكون بطاقات ائتمان .

حيث تفتقد الكثير من مواقع البيع الالكترونية لوسائل الدفع المناسبة للعملاء المرتقبين، فعلى سبيل المثال تعتمد بعض المواقع لقبول الدفع بواسطة بطاقات الائتمان أو الشيكات التي لا تناسب فئات كثيرة عند رغبتهم في الشراء عبر الإنترنت .

## ٥- طبيعة المنتجات المباعة:

في بعض المنتجات يفضل المشتري أن يرى السلعة ذاتها بالعين المجردة، لا أن يراها بالصور أو الفيديو من خلال الإنترنت .

## ٦- الحماية القانونية:

ما زالت التشريعات القانونية للتجارة عبر الإنترنت ( 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 الإنترنت، ولكن قد يكون من أهم تلك النماذج والأشكال البيع والشراء عبر مواقع الإنترنت والمزادات الالكترونية:

### مواقع الإنترنت

ويُعدُّ البيع والشراء من خلال مواقع الإنترنت هو الطريقة التقليدية للبيع الإلكتروني، حيث يقوم البائع ( الشركة ) بإنشاء موقع خاص على الإنترنت يضع فيه أصنافه ومنتجاته وخدماته، ويقوم المشتري بالدفع عبر وسائل الدفع الإلكترونية ( بطاقات الائتمان ) أو بالطريقة التقليدية ( الحوالات والشيكات ) أو الدفع نقداً "الدفع عند الاستلام"، ثم يستقبل المشتري طلبته 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 بالمزايدة عليها، ويفوز صاحب العرض الأعلى .  
ولقد مكنت المزادات الإلكترونية البائعين المستقلين، أو من ليس لديهم القدرات المادية الكافية لإنشاء مواقع إلكترونية وإدارتها للبيع والشراء بكل يسر وسهولة .

هناك الكثير من المواقع التي أصبحت مراكز تجارية لطرح الكثير من السلع التجارية .  
ابحث في مصادر المعلومات، وقم بتقديم تقرير عنها لزملائك مبيناً طرق الشراء منها  
وأكثرها أماناً .

المراجع



وزارة التعليم

Ministry of Education

2021 - 1443

# 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 لإتمام 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:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

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	
عدم توافر الأمان الكافي في التعاملات	
لا يحتاج موقعاً مادياً لتواجهه	
ليس بديلاً للبيع التقليدي	
البطاقات الائتمانية	

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





وزارة التعليم

Ministry of Education

2021 - 1443