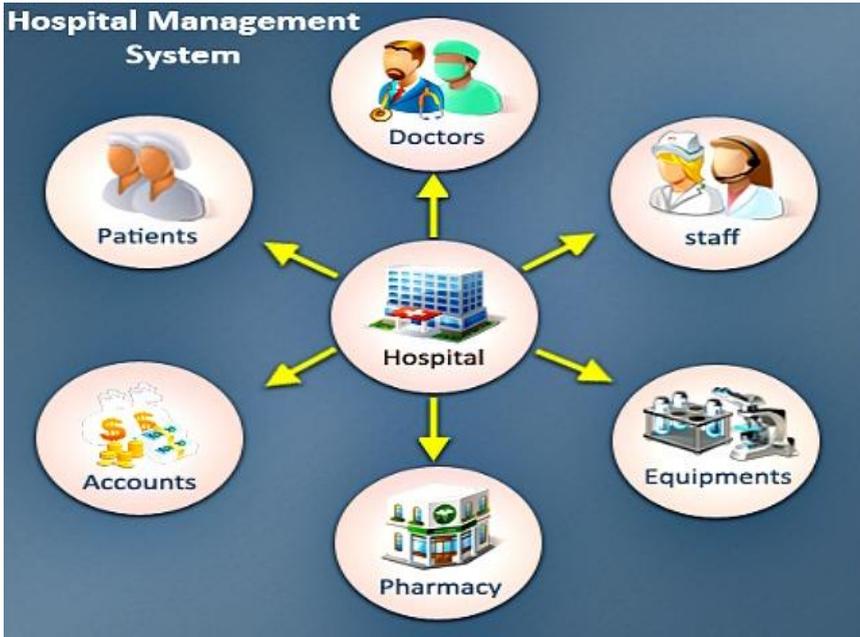


ادارة المستشفيات والمراكز الطبية ادارة وتطوير المستشفيات والمراكز الطبية. التسويق للخدمات و المنتجات الطبية .



إعداد
الدكتور

محمد السيد البدوي الدسوقي طلحة

خبير دولي معتمد في إدارة وتطوير المستشفيات والمراكز الطبية

مستشار التنمية البشرية والإدارية وخبير التسويق

خبير دولي معتمد في إدارة وتطوير المشروعات والدراسات
التسويقية

٢٠١٧م

إدارة المستشفيات والمراكز الطبية
دكتور: محمد السيد البدوي الدسوقي طلحة
الطبعة الأولى: يناير ٢٠١٧
التنسيق الداخلي: رفعت حسن سيد
تصميم الغلاف:
دار العلوم للنشر والتوزيع
ص. ب: ٢٠٢ محمد فريد ١١٥١٨
هاتف: ٠١١٤٤٧٦٤٠٠٠ - ٠١٢٢٦١٢٢٢١٢
الموقع الإلكتروني: www.darelloom.com
البريد الإلكتروني: daralloom@hotmail.com
Facebook.com/darelloom
Twitter: @darelloom □
جميع الحقوق محفوظة
رقم الإيداع: ٢٠١٧ / ٢٢٣٨
الترقيم الدولي: ٩٧٨-٩٧٧-٣٨٠-٥٢٤-١

دار
العلوم
للنشر والتوزيع

إن الآراء الواردة في هذا الكتاب لاتعبر بالضرورة عن رأى دار العلوم للنشر والتوزيع

يمنع نسخ أو استعمال أى جزء من هذا الكتاب بأية وسيلة تصويرية أو إلكترونية أو ميكانيكية بما فيه التسجيل الفوتوغرافى والتسجيل على أشرطة أو أقراص مقروءة أو بأية وسيلة نشر أخرى بما فيها حفظ المعلومات، واسترجاعها من دون إذن خطي من الناشر

مقدمة

تلعب المستشفيات دوراً هاماً جداً في تقديم خدمات الرعاية الصحية. ومع التقدم في مجال الطب أصبحت المستشفيات قادرة على تقديم مجموعة متنوعة من الخدمات الصحية حيث أن المستشفيات تعتمد على التكنولوجيا الحديثة وتستهلك كمية كبيرة من الموارد، كما تواجه إدارة المستشفى تحدياً كبيراً في ضوء التكلفة المتزايدة للرعاية الطبية، مع التزايد المستمر في السكان وشيخوخة السكان وتنوع وتزايد الأمراض، بما يهدد بتناقص مستويات الجودة للخدمات الطبية. ومع تحرير قطاع التأمين قد أضاف بعداً جديداً لتقديم وتسعير خدمات الرعاية الصحية. ونظراً لأهمية الخدمة الطبية يحتاج مديري المستشفيات والمسؤولين بها لكمية من المدخلات الإدارية المهنية لإدارة المستشفيات بكفاءة وفعالية.

فإدارة المستشفيات فرع من علوم الإدارة يعنى بإدارة المنشآت الصحية مثل المستشفيات. وعلم ادارة المستشفيات يستهدف كوادر الفريق الطبى من اطباء وصيادلة واطباء اسنان وان يكون مدير المنشآت الصحية على دراية كاملة وقدرة على ادارة كافة الموارد البشرية والمستلزمات الطبية المتاحة لديه لتحقيق اكبر قدر من الفائدة للمريض وترشيد استخدام الادوية وحسن استغلال الاجهزة الطبية فى المستشفيات وتنظيم الوقت وان يعمل الفريق الطبى فى تكامل مع الفريق الادارى بشكل نموذجى لتحقيق السهولة فى حصول المريض على الخدمة الطبية وتنظيم الحصول على المعلومات والبيانات الطبية بشكل دقيق . والهدف من هذا الكتاب هو تزويد كبار المديرين والمسؤولين بالمستشفى بالمدخلات الإدارية اللازمة لإدارة فعالة وذات كفاءة للمستشفيات .

فالمدير هذا الموقع الهام الذي يعتبر من أهم مقومات النجاح لأي عمل ، فهو القائد الذي يدفع فريقه للعمل ويجفزه للنجاح وكثيراً ما نري ونسمع أن شركات ومشاريع كبيرة لم تستمر بسبب سوء الإدارة وأنكمش نشاطها وتلاشت و علي النقيض نجد أن الإدارة الجيدة والمدير المتميز كان سبباً في نجاح الكثير من المشروعات واستمرارها وتميزها . فالتجربة تثبت أن المدير الناجح والمتميز يؤدي لمشروع ناجح ومتميز وأيضاً علي مستوي

الحكومات فهناك دول تمتلك ثروات طبيعية هائلة ولا تحسن الإدارة فما زالت تعاني الفقر والتخلف ودولاً أخرى لا تمتلك الكثير من الثروات الطبيعية ولكنها تحسن الإدارة فحققت مستويات متميزة من التفوق والتقدم والرفاهية لشعوبها ولذلك كان لزاماً علينا تناول هذا الموضوع لما له من أهمية كبيرة ، فكثيراً ما يسألني أصحاب المشروعات سؤالاً متكرراً وهو " كيف أكون مديراً ناجحاً متميزاً؟

* لهذا أتناول في هذا العمل أهم الخصائص والسمات والإرشادات الواجب أن يتبعها المدير حتى يكون مديراً متميزاً وناجحاً .

ولما للتسويق من أهمية حيوية فى نجاح أى مشروع واستمراره وتطويره نتناول أساسيات التسويق والبيع وخدمة العملاء من أجل تحسين وتطوير مستوى الخدمات الطبية المقدمة .
وأبتغي بهذا العمل وجه الله تعالى سائلاً المولى عز وجل أن يجعله فى ميزان حسناتي لما أبتغي من نهضة حقيقية لكل بقعة فى أمتنا العربية .

محمد البدوي

الهدف من الكتاب

هناك العديد من الأهداف التي أسعي بعون الله تعالى وقدرته أن أحققها من هذا العمل ومن أهم هذه الأهداف ما يلي :-

- ١- توضيح الصفات والسمات الواجب أن تتوافر في المدير أياً كان موقعه بحيث تكون بمثابة مرجع لكل مدير يسعي للتميز بأن يسعي جاهداً لأن تتوافر هذه الخصائص لديه .
- ٢- الاستفادة من الواقع العملي والتجارب العملية للكثير من المديرين في مواقع مختلفة وفي مواقف مختلفة حيث أتبع أسلوب الواقعية والتطبيق المستمر لما نتعلمه في الواقع .
- ٣- الإلمام بمعايير الجودة الواجب توافرها في العمل لكي تكون معياراً للرقابة و التطوير للوصول لمستوى الجودة المطلوب في العمل .
- ٤- العمل علي تحفيز المديرين لتطوير أنفسهم ومهاراتهم وقدراتهم بما يتواءم مع المتغيرات المختلفة حيث أصبح العالم قرية صغيرة فما يحدث في أقصى العالم يؤثر علي أدناه ولهذا أهداف إلي إلمام المديرين بالتحديات والمسئوليات التي تواجهها الإدارة الحديثة .
- ٥- أهداف إلي مساعدة المديرين في تجنب الفشل في عملهم من خلال تسليحهم بالتعليم والتدريب والتطوير والسعي المستمر للإبتكار .
- ٦- أهداف إلي نهضة شاملة في كل مشاريعنا وشركاتنا فالنجاح لأي مشروع تلعب الإدارة فيه عاملاً حاسماً ولهذا يجب أن ينمي المدير نفسه مما يؤدي لتنمية الإدارة التابعة له مما يؤدي إلي تنمية للمشروع الذي يعملون فيه خاصة مجال المستشفيات والمراكز الطبية لما له من أهمية قصوى لكل الفئات والاعمار .
- ٧- إلمام المدير بمهارات الإدارة الحديثة ومساعدته في إدراك أهمية البحوث لتوفير معلومة سليمة وواقعية ودقيقة لإتخاذ القرار .

- ٨- إمام المدير بخطوات إتخاذ القرار بشكل سليم .
- ٩- إمام المدير بأهم إرشادات تحفيز المرؤوسين من أجل إنجاز العمل بالكفاءة المطلوبة لتحقيق الأهداف .
- ١٠- إمام المدير بأهمية العمل بروح الفريق وعدم الإستئثار بالسلطة في إتخاذ القرار .
- ١١- إمام المدير بإرشادات التعامل مع الجهات الخارجية مثل رجال الصحافة والإعلام وحضور المؤتمرات العلمية والمعارض الطبية حيث أن المدير يمثل واجهة المنظمة الصحية التي يعمل بها .
- ١٢- الامام بالاسس والقواعد العلمية للتسويق والبيع وخدمة العملاء لضمان تقديم خدمة طبية متميزة وايضا " لتسويق الخدمات الصحية والمنتجات الطبية التى تقدمها المنظمة الطبية من اجل الاستمرار والتطوير المستمر .

تمهيد

في بداية الامر يجب تحديد الرؤى والأهداف المستقبلية للمؤسسة الطبية :

حيث إن تحديد الرؤى والأهداف المستقبلية لا بد أن تنسجم ورسالة المؤسسة في ميدان الرعاية الطبية التخصصية .

وفي هذا الإطار لا بد أن تشمل الأهداف الإستراتيجية المستقبلية كافة الأطراف العاملة بالمؤسسة الطبية من مختلف القيادات والمسؤولين التنفيذيين في القطاعات الإدارية والطبية والتمريضية والبحثية .

حيث انه لا بد من العمل الدائم بشكل مكثف وحثيث لبلورة خطة شاملة تراعي الطلب المتزايد والمتنامي للحصول على الخدمات الطبية والرعاية الطبية التخصصية عبر التوسع في خدمات المؤسسة الطبية التخصصية من خلال التنظيم والتنفيذ الدائم لبرامج تخصصية دقيقة ومتقدمة بهدف التطوير لكافة العاملين في المؤسسة الطبية لتقديم خدمات طبية متقدمة للمرضى .

وذلك بالعمل الدائم على التطبيق والالتزام بمعايير الجودة العالمية والتواصل العلمي مع المؤسسات العلمية والبحثية على المستوى الاقليمي والدولي في كافة مكونات المؤسسة الطبية وكافة التخصصات لخلق مكانة متميزة على الصعيد الداخلي والدولي .

مع العمل الدائم على التزام المؤسسة الطبية بدورها الانساني والاجتماعي (المسئولية الاجتماعية والإنسانية) على الصعيد الداخلي والدولي .

ونشير إلى أن الخطة للمؤسسة الطبية يجب ان تتضمن تطوير وظائف (المشروع) وتشمل الاتي :

(التمويل – الأفراد العاملين بالمؤسسة الطبية في كافة التخصصات – إنتاج الخدمات الطبية – التسويق للخدمة الطبية المؤسسة الطبية)

1- التمويل :

وتشمل الرؤية المستقبلية الأتي :

أ- الاستخدام الأمثل والفعال لمصادر التمويل الحالية للمؤسسة الطبية .

ب- التوسع في مصادر التمويل الحالية من خلال التسويق الفعال للخدمات الطبية التي تقدمها المؤسسة الطبية . . .

ث- التنوع والتعدد لمصادر التمويل للمؤسسة الطبية . . .

ج- الاستغلال الأمثل للزيادة في مصادر التمويل (التدفقات الداخلة) للمؤسسة الطبية نتيجة التنوع والتوسع في عمليات التطوير للمؤسسة الطبية بكافة مكوناتها . . .

٢- الأفراد :

وتشمل الرؤية المستقبلية الآتية :

وتركز الخطة على الإدارة العلمية للموارد البشرية (HR) في كافة التخصصات نظرا " لأهميتها القصوى والجوهرية في نجاح المؤسسة الطبية في أداء رسالتها ومنها ما يلي :

أ- التقييم العلمي العادل والمحايد لكافة الكوادر الحالية العاملة بالمؤسسة الطبية في كافة التخصصات (الوصف والتوصيف للوظائف) وفقا " لمعايير محددة للتقييم . . .

ب- تحديد الاحتياجات التدريبية للكوادر الحالية وفقا " لنتائج التقييم لرفع الكفاءة وثقل المهارات وإعادة الهيكلة والتسكين للموظفين الحاليين وفقا " لنتائج التدريب والتقييم . . .

ت- تطوير عمليات توظيف وانتقاء الكوادر المؤهلة والمحافظة عليها . . .

ث- وضع معايير محددة لتقييم الأداء مع التحديد الدقيق للمهام والمسئوليات والسلطات لكل وظيفة بشكل واضح ومعلن . . .

ج- التطوير الدائم لكافة الكوادر من خلال التدريب . . .

ح- وضع نظام ادارى للمؤسسة الطبية وفقا " لأحدث التقنيات الإدارية مع الاستعانة بالكفاءات المتميزة في هذا المجال من داخل وخارج المؤسسة الطبية للقيام بوظائف الإدارة بكفاءة وفاعلية . (تخطيط - تنظيم - توجيه - رقابة) . . .

٣- إنتاج الخدمات الطبية للمؤسسة الطبية :

تتركز كفاءة المؤسسة الطبية في تقديمها للخدمات الطبية على ٣ عناصر هامة وجوهرية وهي (الجودة + الوقت + التكلفة) وتمثل الجودة مفهوما " شاملا " لكافة قطاعات المؤسسة الطبية التي تتعاون وتساهم في تقديم الخدمات الطبية للمؤسسة الطبية من مختلف القيادات والمسؤولين

- التنفيذيين في القطاعات الإدارية والطبية والتمريضية والبحثية حيث نرى ضرورة الالتزام بمعايير الجودة العالمية بشكل مستمر لرفع كفاءة أداء المؤسسة الطبية لخلق مكانة تنافسية داخليا وإقليميا وعالميا ونركز على بعض المحاور في تطوير إنتاج الخدمات الطبية للمؤسسة الطبية ومنها :
- أ- إنشاء وتطوير برامج متميزة في التخصصات الطبية .
 - ب- التواصل العلمي الدائم مع المراكز والمؤسسات البحثية العالمية من خلال تبادل الزيارات العلمية والمؤتمرات والمعارض الطبية وغيرها .
 - ت- الصيانة والتطوير المستمر للبنية التحتية للمؤسسة الطبية .
 - ث- زيادة الطاقة الاستيعابية للخدمات الطبية المقدمة للمرضى .
 - ج- تطوير الأنظمة الإدارية للمؤسسة الطبية وآلية صنع القرار .
 - ح- الالتزام بمعايير الجودة العالمية في تقديم الخدمة الطبية للمرضى .
- ٤- تسويق الخدمات الطبية للمركز :

فالتسويق يمثل نقطة الانطلاق للاستمرار والتوسع والتطوير للمؤسسة الطبية وعلى ذلك يتم التركيز على التسويق للخدمات الطبية التي تقدمها المؤسسة الطبية لخلق مكانة تنافسية في السوق المستهدف .

الباب الاول
قواعد ادارة المشروعات



الفصل الاول

- تمهيد.
- تعريف المشروع الاستثماري.
- تعريف ادارة المشروعات.
- الاستعداد قبل اتخاذ القرار.



ادرس جيداً كل الجوانب قبل اتخاذ القرار

تمهيد

- ١- تعريف المشروع الطبي: - المشروع هو عملية أو نشاط مقيد بزمن ، يتم القيام به من أجل تقديم منتج طبي أو خدمة طبية بهدف تحقيق تغيير مفيد أو إيجاد قيمة مضافة .
- ٢- إدارة المشروعات: - إدارة المشروعات (Project Management) هو تخصص يتعلّق بتنظيم وإدارة الموارد المتاحة للمشروع بالطريقة التي تمكّن تحقيق المشروع لاهدافه وبراعة عوامل الجودة والتوقيت والتكلفة

الإدارة السليمة هي مفتاح
النجاح للمشروعات



أ- مقاييس كفاءة المشروع :- إن المقاييس الثلاثة لكفاءة أي مشروع هي الوقت ، التكلفة والجودة ، وغالباً ما يكون الهدف العام للمشروع هو تنفيذ المشروع في أقصر وقت وأقل تكلفة وأعلى جودة . بشكل واقعي فإن هذه الأهداف تتعارض مع بعضها البعض ، حيث في معظم الحالات يتطلب إنهاء المشروع في وقت أقصر استثمارات أكبر وبالتالي تكلفة أعلى وكذلك الأمر في حال طلب جودة تنفيذ عالية . لذلك يكون على المدير إيجاد حل عام مناسب عن طريق الموازنة بين تحقيق الأهداف الثلاثة .

بد البدء في إقامة المشروع :- دراسة الجدوى هي المحرك الأساسي لإنشاء أي مشروع أو إضافة نشاط أو التوسع في المشروع أو غيرها من الأمور التي تستلزم تقييماً " للقرار قبل اتخاذه ، وكلما كانت دراسة الجدوى دقيقة وتعتمد على بيانات واضحة ودقيقة كانت النتائج التي تحققها والقرارات التي تتخذ بناء عليها سليمة وصائبة . وأي مشروع مهما كان حجمه يحتاج لدراسة جدوى للتعرف على مدى إمكانية تنفيذه أم لا .

(راجع كتاب قواعد الاستثمار الناجح - الباب الثاني قواعد اعداد دراسة الجدوى)

**** رسم توضيحي يظهر خطوات ومراحل دراسة الجدوى ****



التغذية العكسية: هي التي تظهر مدى كفاءة المشروع في الواقع العملي وبالتالي تظهر

الإيجابيات والسلبيات عند تشغيل المشروع .

ت- اختبار قدرتك على إدارة مشروع خاص بك :- يتيح لك إقامة مشروع خاص بك التمتع

بالعديد من المزايا ولكنه أيضا يتطلب استعداد كبير وتحمل للمسئولية كاملة، لذا قبل أن تبدأ في تنفيذه اختبر قدرتك على إقامة مشروعك الخاص عن طريق تحليل نقاط القوة والضعف بالنسبة لك سواء كصاحب عمل أو كمدير، وذلك من خلال :-

١- الإجابة على الأسئلة الاسترشادية التالية :-

- ١ . هل تملك مقومات البدء في إقامة مشروع خاص بمفردك، حيث تكون مسئوليتك المباشرة أن تفكر وتنفذ وتتابع تنفيذ كل الأنشطة الرئيسية والفرعية الخاصة بمشروعك؟
- ٢ . هل تملك المرونة في التعامل مع الناس باختلاف طباعهم سواء كانوا عملاء أو وكلاء أو موظفي بنوك أو حكومة أو العاملين بالمشروع؟
- ٣ . هل لديك القدرة على اتخاذ قرارات سريعة وحاسمة؟
- ٤ . هل لديك القدرة على تحمل الضغوط المختلفة والعمل لساعات طويلة لإدارة المشروع؟

٥ . ما هي قدرتك على التخطيط الجيد والتنظيم السليم؟

٢- توفر بعض المواصفات الخاصة في صاحب المشروع (الناجح) مثل :-

- ١ . الإصرار والمثابرة .
- ٢ . القدرة على تحقيق الأهداف والرغبة في تحقيق المزيد .
- ٣ . الاستقلالية والثقة بالنفس . .
- ٤ . القدرة على حل المشاكل ودراسة المخاطر المحتملة قبل وقوعها .
- ٥ . وضوح الرؤية والهدف .
- ٦ . القدرة على إدارة الموارد المتوفرة له بشكل جيد .
- ٧ . القدرة على منافسة الغير وتحمل منافسة الآخرين .
- ٨ . القدرة على العمل الشاق وتحمل الفشل .

ملحوظة : الشخص الذي يتخذ قراراً بأن يكون صاحب مشروع خاص به لا يولد بهذه

المواصفات ، انما يمكن تعلم هذه المواصفات واكتسابها بالتدريب أو بالخبرات الحياتية .

٣- تعلم أن تكون مبدع:- الإبداع يعنى القدرة على توليد أفكار أو وسائل جديدة لمواجهة

المشاكل المتعلقة بالعمل ولكي ترفع من قدرتك لا بد أن تبدأ أي نشاط بجمع معلومات عنه بأي

وسيلة (القراءة والاطلاع - استشارة الخبراء - متابعة الآخرين والاستفادة من تجاربهم . . . الخ)، ثم التفكير بشكل موضوعي مجرد من العواطف حتى تتولد عندك مجموعة أفكار بناءة، ثم تقوم بتحليل هذه الأفكار لمعرفة مدى القدرة على تحقيقها وتفعيل هذه المقدرة عن طريق خطوات يمكن تنفيذها ومتابعتها .

٤- **تعلم أن تكون مبتكر:** - الابتكار يعنى القدرة على تطوير فكرة أو منتج موجود بالفعل وتستطيع اكتساب صفة الابتكار عن طريق :-

- دراسة ردود أفعال المرضى تجاه منتج معين او خدمة طبية ما خاصة الغير راضيين عن هذا المنتج او الخدمة .
- ملاحظة أية تغييرات في التركيبة الديموجرافية للمرضى (مثل إنشاء مدن جديدة مما يتطلب تلبية احتياجات جديدة في هذه المجتمع الجديد . . . الخ) .
- توليد أفكار جديدة .
- ملاحظة وجود مشكلة قائمة تتطلب حل غير مسبوق .

***** يجب عليك أن تتذكر دائماً الاتى *****

- البحث دوماً عن أفكار جديدة .
- البحث دوماً عن حلول سهلة يمكن تنفيذها ولا تتطلب استثمارات كبيرة .
- **** أن تبدأ صغيراً وتكبر بالممارسة، خير من أن تنتظر أن تبدأ كبيراً ثم تجد نفسك عاجزاً عن إدارة هذا النشاط الكبير .**

٣- دراسة أسباب فشل بعض المشروعات:- المؤسسة الطبية هي في الاساس مشروع والنجاح في عالم الأعمال يعتمد على التخطيط والتنظيم الجيد، كما يعتمد على مواجهة الصعوبات وتقلبات السوق بمرونة، لذا لابد من دراسة الأسباب التي تؤدي إلى فشل أي مشروع لتفاديها والتقليل من الصعوبات التي يمكن أن تواجهك في البداية وتحول دون تحقيق النجاح، ويمكن تلخيص الأسباب التي تؤدي إلى فشل أي مشروع كالآتي :-

- ١ . عدم وجود الخبرة الكافية أو المال اللازم للمشروع .
- ٢ . عدم ملائمة المكان لطبيعة النشاط أو لطبيعة العملاء .
- ٣ . صرف مبالغ طائلة على تجهيز المكان أو الشراء بالأجل وبالتقسيت بشكل كبير مما

- يخلق عجزاً في السيولة ودفع فوائد عالية .
- ٤ . استخدام القروض ورأس المال في الاستخدامات الشخصية .
- ٥ . التوسع في المشروع بدون استعدادات كافية .
- ٦ . المنافسة غير المدروسة .
- ٧ . انخفاض العائد (الايادات) نتيجة لعدم دراسة السوق بشكل كاف أو نتيجة لضعف الجودة .

C. Dorf Richard, J. L. Critical Path Method. The Engineering Handbook. Ed. Richard
Boca Raton CRC Press LLC, 2000^(١) .

(١) حمدي سلمى إبراهيم . إدارة المشروعات الصغيرة إلى أين؟ الناشر مكتبة الامير للتوزيع ، ٢٠٠٥ .

الفصل الثاني

- تعريف الإدارة ووظائفها.
- تعريف الإدارة كنظام.
- المستويات الإدارية وممارستها للوظائف الإدارية.
- التحديات التي تواجهها الإدارة الحديثة.
- مسئوليات الإدارة الحديثة.
- قواعد التدريب.



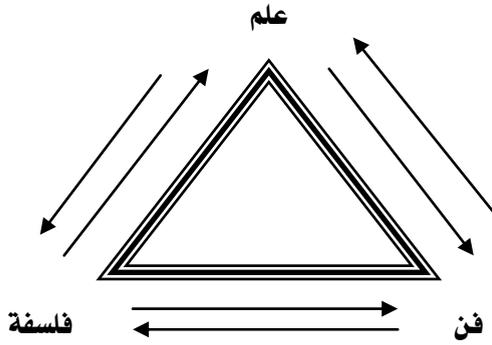
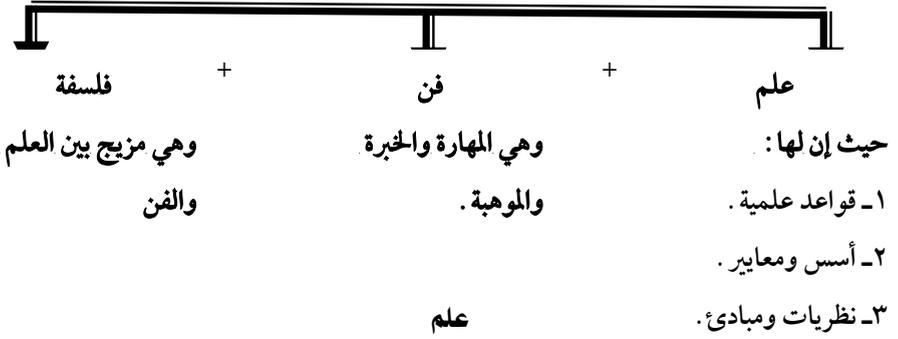
الوظائف الادارية نظام متكامل

أولاً: تعريف الإدارة ووظائفها

١- ماهية الإدارة:-

*الإدارة: هي عنصر حاسم، وحيوي لنجاح أي مشروع، وهي مزيج من ثلاثة عناصر

هامية وهي :-



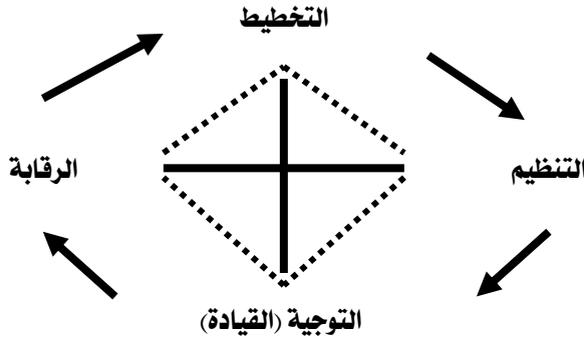
وعلى ذلك فمدير المشروع يجب أن يجمع بين العلم بقواعده، ومعايره، والمهارة، والخبرة، وأيضاً الفلسفة التي يجمع من خلالها بين خبراته، ومهاراته، والقواعد العلمية. والإدارة علم له علاقة بالعلوم الأخرى مثل العلوم الإجتماعية والسلوكية والرياضية... الخ فهو يؤثر ويتأثر بالعلوم الأخرى.

٢- تعريف المنظمة الطيبة:-

وهي عبارة عن ارتباط شخصين، أو أكثر بشكل متعمد من أجل إنتاج منتج، أو خدمات طيبة ولهم هدف مشترك، ويبدلون جهودهم من أجل تحقيق هذا الهدف المشترك من خلال الموارد والإمكانات المتاحة.

٣- تعريف الإدارة:-

الإدارة عبارة عن : عملية ما ، الهدف منها تحقيق أهداف المنظمة من خلال أربع وظائف أساسية وهي : التخطيط ، والتنظيم ، والتوجيه ، والرقابة .
وهذه الوظائف عبارة عن : حلقات متصلة ومتداخلة ، فلا يمكن فصل إحداها عن الأخرى بمعزل عن باقي وظائف الإدارة ، بل هي وظائف مترابطة ومتكاملة .
ويتضح ذلك من خلال العرض التوضيحي التالي :
" تفاعل وتكامل وتداخل الوظائف الإدارية "



الإدارة = تخطيط + تنظيم + توجيه + رقابة .

* التخطيط Planning:

هو عملية وضع الأهداف والخطط لتحقيق هذه الأهداف وفقا لظروف وإمكانات المنظمة .
والتخطيط يمثل المنارة التي تسترشد بها المنظمة عند القيام بواجباتها ومسئولياتها وأعمالها
لتحقيق الأهداف والآمال التي ترغب وتهدف لتحقيقها .

(أ) وضع الأهداف :-

١- أهمية تحديد الأهداف :-

- ١) الأهداف التي تحددها المنظمة تمثل اتجاه المنظمة بشكل عام في إدارة شئونها .
- ٢) يساعد تحديد الأهداف بدقة لتحقيق الإستفادة والإستغلال الأمثل للإمكانيات المتاحة لدي المنظمة .
- ٣) الأهداف هي الإطار الذي توضع على أساسه الخطة وبالتالي فهي تحدد إطار العمل

والمهام والمسئوليات لكل أفراد المنظمة .

٤) الأهداف تؤدي لتوحيد جهود المنظمة والإستفادة من الخبرات المتنوعة لأفراد المنظمة .

٥) الأهداف المحددة بدقة تمثل وسيلة رقابة هامة على الأداء لتنفيذ الأعمال .

٦) الأهداف تمثل دافعا " وحافزا " قويا " لكل أفراد المنظمة للقيام بواجباتهم ومسئولياتهم

ومهامهم في إطار الخطة التي تم وضعها بناء " على الأهداف التي تم تحديدها مسبقا " .

٧) الأهداف الموضوعية والمحددة تحقق نوع من الإلتزام الداخلي لكل فرد من أفراد المنظمة

للقيام بمهامه وواجباته .

٢- أنواع الأهداف من حيث البعد الزمني :-

*تنقسم الأهداف من حيث البعد الزمني لعدة أنواع وهي :-

أهداف قصيرة الأجل	أهداف متوسطة الأجل	أهداف طويلة الأجل
أقل من سنة	من سنة إلى ٥ سنوات	أكثر من ٥ سنوات

• أنواع الأهداف من حيث درجة الإهتمام :-

أهداف فردية (شخصية)	أهداف (عامة)
وهي الأهداف المرتبطة بمصلحة فرد واحد في المنظمة .	وهي الأهداف المرتبطة بمصلحة المنظمة بشكل عام .

* وأياً كان نوع الهدف عام أو فردي أو متوسط أو طويل المدى أو قصير فهناك شروط

هامة يجب توافرها في الهدف وسوف نتناولها فيما يلي .

٣- الشروط الواجب توافرها في أهداف المنظمة منها ما يلي :-

١) المشاركة :- حيث أنه يجب أن توضع الأهداف بالمشاركة بين أفراد المنظمة حيث إن

المشاركة في وضع الأهداف تحقق نوع من الإلتزام لدي كل فرد من أفراد المنظمة مما

يؤدي للمشاركة الإيجابية لكل أفراد المنظمة في تنفيذ الخطة .

٢) الوضوح والبساطة :- حيث يجب أن تكون الأهداف واضحة وبسيطة حتى يمكن أن

يفهمها ويستوعبها كل أفراد المنظمة .

٣) الواقعية :- حيث يجب أن توضع أهداف المنظمة وفقا " للظروف المحيطة بها ووفقا "

للإمكانيات المتاحة لها حتى لا تصطدم المنظمة بالواقع عند تنفيذ الخطة مما يؤدي

لإصابة أفراد المنظمة بالإحباط وبالتالي عدم تمكنهم من القيام بواجباتهم ومسئولياتهم .

٤) المرونة :- حيث يجب أن توضع الأهداف بحيث تتلاءم مع الظروف المختلفة والأمور الطارئة فقد تحصل امور طارئة لم تكن في حسابها أثناء وضع الأهداف ولهذا يجب أن تكون الاهداف مرنة بحيث تتلاءم مع المستجدات والظروف الطارئة الغير متوقعة .

٥) القبول :- يجب أن تكون الأهداف التي تحددها المنظمة مقبولة من أفراد المنظمة كما ذكرنا سابقا " وأيضا " أن تتماشى مع العادات والعائدات والقيم السائدة في المجتمع حتى يمكن تنفيذها .

(ب) الخطة :-

بناءً على الأهداف التي تم تحديدها يتم وضع الخطة التي من خلالها نحقق اهداف المنظمة في الواقع العملي حيث تمثل :-

الخطة :- الطرق والوسائل المختلفة التي يمكن من خلالها تحقيق الأهداف التي تم تحديدها وفقا " للإمكانيات والموارد المتاحة للمنظمة حيث تحدد الخطة مراحل العمل والقيام بالمهام والتوقيت اللازم لكل مرحلة .

١) أهمية الخطة :- للخطة الموضوعة العديد من الفوائد نوجزها فيما يلي :-

١) تمثل الخطة الإطار العام للعمل ومراحله والإطار الذي يتم تحديد المهام والمسئوليات والواجبات بناء " عليها .

٢) الخطة تمثل وسيلة للمتابعة والرقابة على الأداء .

٣) الخطة تمثل الإطار الذي تتخذ في حدوده القرارات .

٤) الخطة تمثل الإستعداد لمواجهة المشاكل وذلك لأنها تقوم على أساس التنبؤ بالمستقبل في ضوء المعلومات التي تم توفيرها من الماضي والحاضر .

٥) تمثل الخطة تسلسلا " وتتابعا " لمراحل التنفيذ .

٦) تساعد الخطة في الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة .

**** ملحوظة ****

قد تتخذ الخطة أحد الأشكال التالية :-

(ب) خطط ذهنية	(أ) خطط مكتوبة
وهي خطط يشترك فيها أفراد المنظمة في وضعها ولكنها لا تدون ولكن يمكن نسيان بعض عناصرها ويصعب استخدامها كمعيار للأداء وكوسيلة للرقابة ولهذا تفضل الخطط المكتوبة.	حيث يشترك فيها المسئولين في المنظمة ويقومون بتدوين الخطة وعناصرها .

(٢) الشروط الواجب توافرها في الخطة: - هناك بعض الشروط الهامة الواجب توافرها في الخطة ومن هذه الشروط مايلي :-

(١) الشمولية:- حيث يجب أن تشمل الخطة مصلحة كل فرد من أفراد المنظمة وأن توازن بينها فلا تهدف لتحقيق مصلحة فرد في المنظمة على حساب مصلحة باقي أفراد المنظمة مما يؤدي للصراع والكرهية ونشوب الخلافات .

(٢) المشاركة:- حيث يجب أن يشارك في وضعها كل أفراد المنظمة حتى يلتزم كل فرد بدوره ومسئولياتها كما تم تحديدها في الخطة وتعتبر المشاركة تخلق الالتزام لدى الافراد في المنظمة وتخلق لديهم الولاء للمنظمة .

(٣) الواقعية:- حيث يجب أن توضع بناء على الموارد الفعلية المتاحة للمنظمة .

(٤) المرونة:- حيث يجب أن تتعامل الخطة مع الظروف المختلفة التي تحيط بالمنظمة وألا تكون جامدة .

(٥) يجب أن تقسم الخطة لمراحل:- حيث يتم تقييم العمل والأداء في كل مرحلة ثم الإنتقال للمرحلة التالية بحيث تقوم على مبدأ تقسيم العمل وذلك بان يتم تحديد مسؤوليات وواجبات كل فرد في المنظمة .

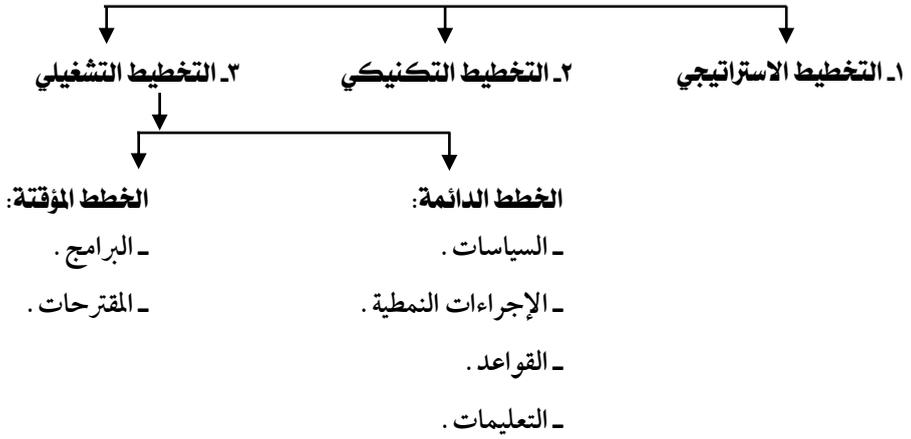
(٦) الترابط:- حيث يجب وضع الخطة بحيث يتم الترابط بين أجزاء الخطة ومراحلها بحيث تمثل كل مرحلة إستكمالاً " لمرحلة أخرى حتى لا يؤدي ذلك لتشتيت جهود أفراد المنظمة .

(٧) البساطة والوضوح:- حيث يجب أن يتم وضع مراحل الخطة ومسئوليات كل فرد بشكل بسيط وواضح حيث تتوافق مع إمكانيات كل فرد من أفراد المنظمة وحتى يمكن تقييمها ببساطة وبالتالي إمكانية تنفيذها .

٨) يجب وضع توقيت لمراحل الخطة :- يجب أن يتم تحديد وقت محدد لكل مرحلة ولكل مهمة من مهام الخطة حتى يمكن تنفيذها في الوقت المناسب فما هي فائدة تنفيذ مهام في الخطة مرتبطة بالإستعداد للإمتحانات إذا تم وضعها بعد إنتهاء الإمتحانات؟
فالتوقيت لازم للرقابة ولتقييم الأداء وبالتالي كفاءة التنفيذ لكل فرد من أفراد المنظمة .

إن القدرة على التخطيط السليم تعتبر من أهم مقومات نجاح المنظمة وتميزها .

٣- أنواع التخطيط على أساس المدى التائري :-



أ- تعريفات هامة :-

١-الأهداف : وهى النتيجة أو الغاية إلى يهدف للوصول إليها ، أى أن الأهداف تمثل الإطار العام للعمل وبناء عليه تتحقق المشاركة والتنسيق والتفاعل بين كل الأنشطة المكونة للمشروع .

٢-القيم : هى مجموعة المبادئ والأفكار التى يؤمن بها الفرد وهى الإطار للأغراض والأهداف والغايات لهذا الفرد .

٣-الغايات : هى أهداف قصيرة الأجل أى تتعامل مع الزمن القريب .

٤-الاستراتيجية : هى الإطار العام الذى يضم الأهداف طويلة المدى والسياسات الرئيسية والخطط الموضوعية لتحقيق هذه الأهداف في إطار ماهية المشروع ونوعية نشاطه وهى تعنى وضع الأهداف الرئيسية طويلة المدى وكذلك تحديد الطرق والوسائل وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف . وتشمل الاستراتيجية كل عناصر وأقسام

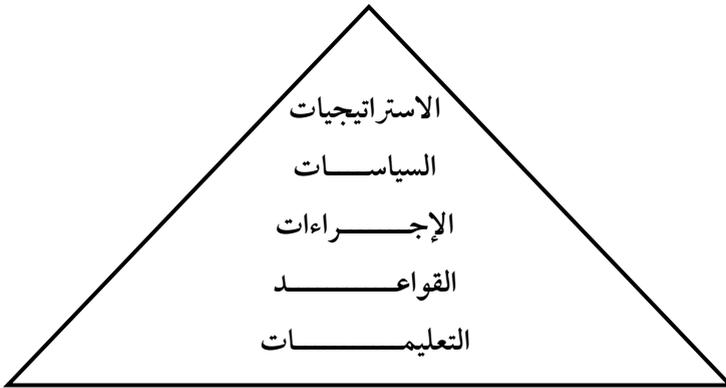
المنظمة وكذلك تؤثر على العلاقات بين المنظمة والبيئة الخارجية .

ب- عناصر الاستراتيجية :-

المقصود بها العوامل التي تحدد شكل الاستراتيجية ومضمونها ، ويمكن اختصارها في أربعة عناصر وهي :

- ١- الفرص المتاحة وما يصاحبها من مخاطر .
- ٢- الطاقات والموارد والإمكانيات المتاحة للمشروع .
- ٣- القيم والآمال الشخصية .
- ٤- الالتزامات الأخلاقية والمسئولية الاجتماعية تجاه المجتمع .
- ٥- السياسة: هي نوع من الخطط تستخدم أكثر من مرة في ضوء الخطوط العريضة للاستراتيجية وذلك لتحقيق الأهداف كما أنها الوسيلة لتحقيق الهدف .
- ٦- الإجراءات: هي تصرفات نمطية روتينية لا بد من اتباعها في مجالات معينة للعمل .
- ٧- القواعد: هي مبادئ محددة توضح ما يجب الالتزام به في التصرفات وما يجب الامتناع عنه وتحدد الجزاءات المترتبة على المخالفة .
- ٨- التعليمات: وهي قواعد جامدة يلزم تطبيقها حرفياً وهي محددة بدقة ويمكن توضيح المصطلحات السابقة من خلال النموذج التالي :-

هيكل التخطيط الإداري



* التنظيم Organizing: هو عملية تنظيم كافة موارد المنظمة المادية ، والبشرية من أجل

تنفيذ الخطة التي تم وضعها ، وأيضاً تحقيق أهداف المنظمة وفقاً لما حدده التخطيط .

• حيث يعني التنظيم الأتي :-

- أ) تحديد الأنشطة والمهام وفقاً للخطة التي تم وضعها .
- ب) توزيع المسؤوليات والمهام على كل فرد في المنظمة .
- ج) توزيع السلطات لكل فرد في المنظمة .
- د) تحديد العلاقات ووسائل الإتصال داخل المنظمة .
- هـ) التنسيق والربط بين الأنشطة المختلفة ومجهودات كل أفراد المنظمة .

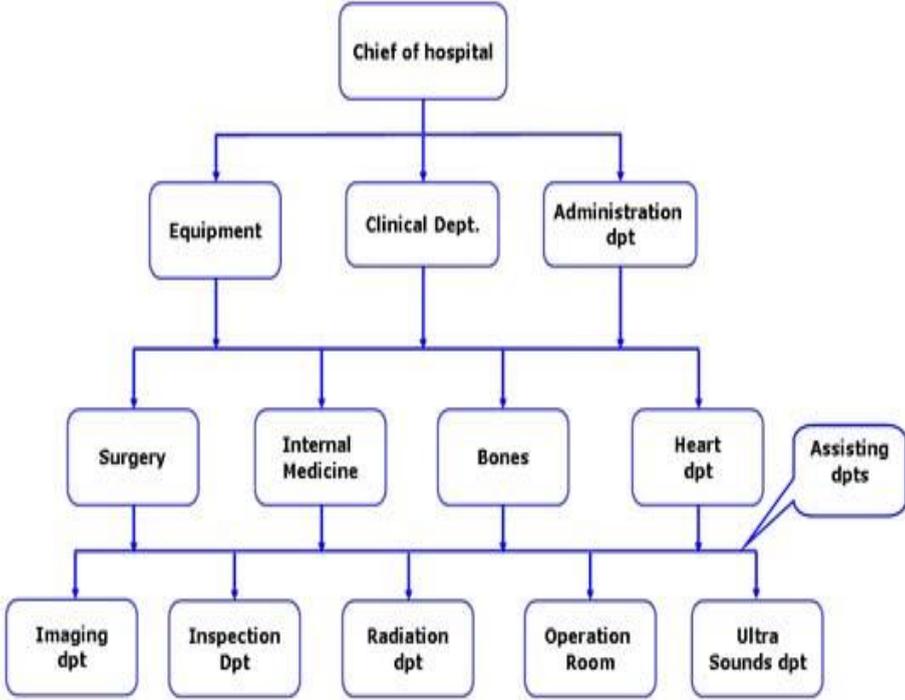
* الهيكل التنظيمي :-

من خلال وظيفة التنظيم يتم تحديد الهيكل التنظيمي الذي يوضح العلاقات والإنصالات بين أفراد المنظمة وبناءً عليه يتم تحديد السلطات والمسئوليات . وقنوات الاتصال بين كافة الاطراف المكونة للهيكل التنظيمي .

**** الخلاصة ****

التنظيم يتم من خلاله تنفيذ الخطة الموضوعة في الواقع العملي وبالتالي تتحدد بناءً عليه الكفاءة في تحقيق الأهداف التي تسعى الخطة لتحقيقها .

"نموذج لهيكل تنظيمي لمستشفى"



* الرقابة Controlling

والمقصود بالرقابة هي المتابعة للأداء والتنفيذ الفعلي لكل فرد من أفراد المنظمة وفقا " للمهام والمسئوليات التي تم تحديدها سابقا " ومطابقتها مع الخطة الموضوعة للتأكد من مدي التطابق بينهم وتحديد الإنحرافات وبالتالي اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة .

- يمكن إيجاز خطوات عمليات الرقابة فيما يلي :-

(١) تحديد الأداء المعياري للمهام والمسئوليات وفقا " للخطة الموضوعة والتوقيت المحدد للمهام والمسئوليات .

(٢) المتابعة والرقابة على الأداء الفعلي لكل فرد في المنظمة ومدي الالتزام بالتوقيت المحدد لكل مهمة .

(٣) المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المعياري .

(٤) تحديد الانحرافات بين الأداء الفعلي والأداء المعياري .

(٥) اتخاذ الإجراءات التصحيحية لتصحيح هذه الانحرافات .

* صور الرقابة *

وتتخذ الرقابة إحدى الصورتان التاليتان :-

رقابة خارجية	رقابة ذاتية
وهي رقابة المسؤولين وفقا " للمستويات الادارية على باقي أفراد المنظمة للتأكد من قيام كل فرد بمهامه ومسئولياته .	وهي الرقابة الداخلية للفرد حيث يقوم بمراقبة نفسه والتأكد من التزاماته بمسئوليته ومهامه في ضوء المصلحة العامة للمنظمة وفقا " لدوره في الخطة التي وضعتها المنظمة .

** ملحوظة هامة **

القدوة من أهم الحوافز والدوافع للإلتزام من أفراد المنظمة بمسئولياتهم ومهامهم والقدوة الأساسية للمنظمة تتمثل في المديرين ولهذا يجب أن يظهروا التزامهم وتحمسهم في القيام بمهامهم ومسئولياتهم من أجل دفع وتحفيز باقي أفراد المنظمة وذلك بشرط ألا تكون الرقابة تصيدية للأخطاء بل يجب أن تكون إرشادية تعاونية من أجل المصلحة المشتركة .

* التوجيه Directing :-

بناءً على عملية الرقابة على الأداء لأفراد المنظمة يتم تحديد الأداء الفعلي والانحرافات عن الأداء المعياري الموجود في الخطة ويتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية وذلك بتوجيه الأفراد وإرشادهم للأداء المعياري المطلوب وفقا " للخطة وأيضا " إجراء التعديلات اللازمة في الخطة بما يتلاءم مع الظروف الواقعية وذلك بما يتفق مع مبدأ المرونة في الهدف وفي الخطة .

• ويتخذ التوجيه عدة صور وهي :-

- (١) التوجيه القبلي :- وهو الإرشاد والتوجيه لكل أفراد المنظمة قبل قيامهم بمهامهم وتدريبهم على إمكانية القيام بالمهام المطلوبة منهم وإكسابهم بالمهارات اللازمة لذلك .
- (٢) التوجيه المتزامن :- وهو التوجيه المستمر والمتزامن مع الأداء حيث يتم متابعة أداء أفراد

المنظمة باستمرار وتوجيه الإرشادات اللازمة لهم باستمرار أثناء التنفيذ .
(٣) **التوجيه البعدي** :- وهو التقييم للأداء بعد تنفيذ المهام حيث يتم توجيه الإرشادات والتوجيه بناء " على الاداء الفعلي .

**** الخلاصة ****

إن التوجيه والإرشاد من أهم مقومات النجاح في القيام بالمهام فليس هناك شخص يعرف كل شيء ومن أفضل أنواع التوجيه والإرشاد هو الإرشاد المستمر بشرط أن يعطى مساحة من الحرية للفرد في تنفيذ مهامه لإظهار قدراته ومهاراته .

**** وعلى ذلك ****

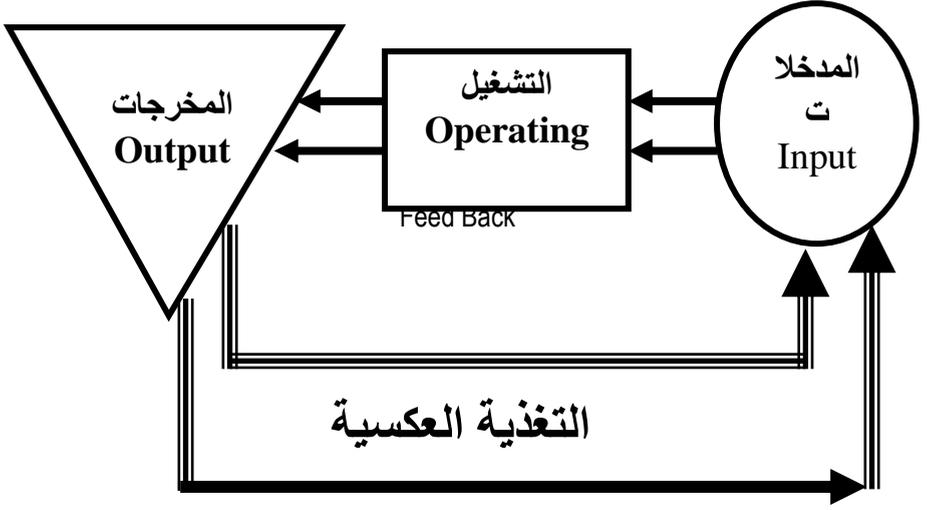
ملحوظة رقم ١ : فالإدارة عبارة عن مزيج من التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وهي وظائف متشابكة ومتداخلة ومتتابعة .

ملحوظة رقم ٢ : الإدارة الفعالة من أهم مقومات نجاح المنظمة وتفوق أفرادها وتميزهم ولهذا يجب أن يتم تدريب كل افراد المنظمة على كيفية القيام بهذه الوظائف الإدارية حتى تقوم بدورها في المنظمة .

ثانياً: تعريف الإدارة كنظام

حيث إن الإدارة هي عملية لها مجموعة من المكونات لها مدخلات ثم تشغيل لهذه المدخلات ثم الحصول على المخرجات ثم التغذية العكسية للتعرف على مدي جودة المخرجات وإجراء التعديلات اللازمة في التشغيل والمدخلات ، وسيتم عرض النظام الإداري من خلال النموذج التالي :-

Input	المدخلات	١-
Operating	التشغيل	٢-
Output	المخرجات	٣-
Feed Back	التغذية العكسية	٤-



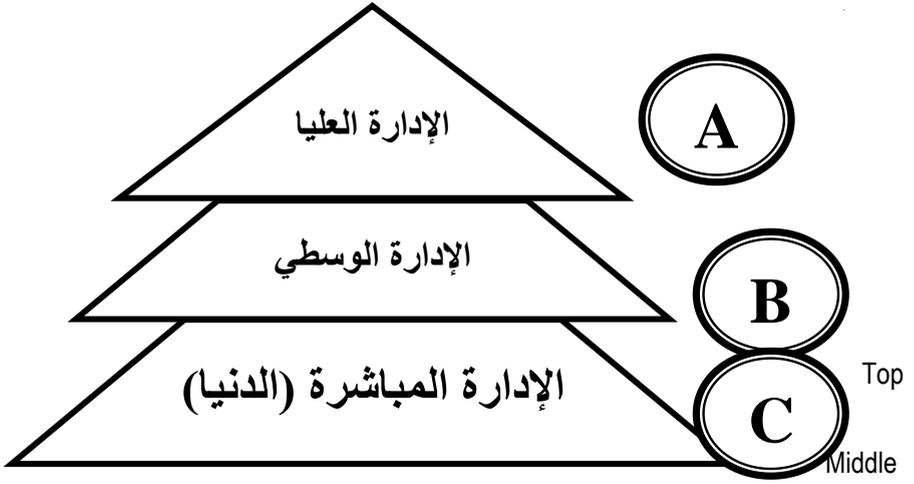
في ظل الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة على المستوى الإقليمي ، والمستوي الدولي ووفقاً للظروف الداخلية بالمنظمة .

وهي توفير معلومات عن :-

- ١- النتائج ومدى توافقتها وتطابقها مع ما خطط له .
- ٢- متطلبات التحسين والتعديل وفقاً لإحتياجات البيئة المحيطة وبالتالي اتخاذ الإجراءات المناسبة .

ثالثاً: المستويات الإدارية وممارستها للوظائف الإدارية

هناك ثلاث مستويات إدارية ، وهي كما يلي :-



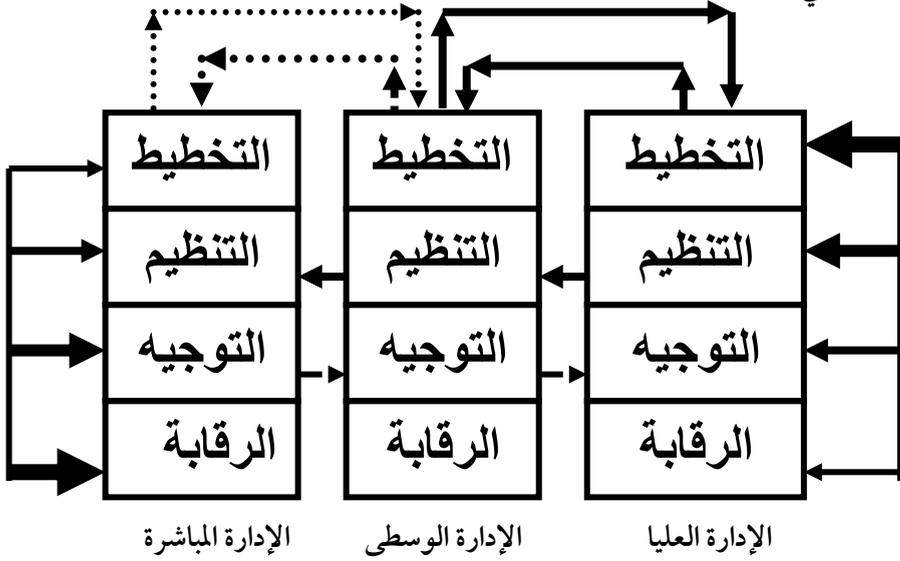
First Line

والمستويات الإدارية الثلاثة (العليا والوسطي والدنيا) تمارس الوظائف الإدارية الأربعة السابق ذكرها من (تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة) ولكن بمساحات مختلفة وفقاً لمسئوليات وسلطات ومهام كل مستوي إداري .



• وسوف نعرض من خلال نموذج توضيحي ممارسة المستويات الإدارية للوظائف

الإدارية كما يلي :-



*ويتضح من النموذج الموضح ما يلي :-

- ١- أن كل المستويات الإدارية تمارس الوظائف الإدارية الأربعة .
- ٢- أن المساحات التي تمارس من خلالها المستويات الإدارية للوظائف الإدارية مختلفة وفقاً لطبيعة مهام وسلطات كل مستوي .
- ٣- كلما اتجهنا لأعلي في المستوي الإداري زادت المساحة المخصصة للتخطيط وانخفضت المساحة المخصصة للتوجيه والعكس ، فكلما اتجهنا للمستوي الإداري الأدنى زادت المساحة المخصصة للتوجيه وذلك لأن الارتباط والاحتكاك بين المستوي الإداري المباشر أكثر مع العاملين .

رابعاً: التحديات التي تواجهها الإدارة الحديثة

تواجه الإدارة الحديثة للمؤسسات الطبية العديد من التحديات التي تعتبر اختباراً لقياس مدي قدرتها وكفاءتها في مواجهة هذه التحديات وسوف نعرض هذه التحديات لكونها دافعاً قوياً لتطوير المؤسسات الطبية من أدائها للقيام بالوظائف والأنشطة المختلفة بالكفاءة التي تمكنها

من الاستمرار والتوسع وسنعرض أهم هذه التحديات فيما يلي :

- ١- اختلاف العادات والتقاليد بين كل منطقة واخرى .
- ٢- تنوع القوانين والتشريعات .
- ٣- اختلاف الظروف الاجتماعية بين كل منطقة واخرى .
- ٤- التطور التكنولوجي الهائل وضرورة المواكبة لهذه التطورات .
- ٥- التطور العلمى المستمر وضرورة المتابعة المستمرة لهذه التطورات خاصة في المجال الطبى .
- ٦- ظهور امراض واوبئة جديدة وسهولة انتقالها بين دول العالم لسهولة السفر والانتقال يخلق ضغوطا على الادارة وتحديا بضرورة الاستعداد لمواجهة هذه الامراض والابئة .
- ٧- التحديات الداخلية للمنشأة .
- ٨- تعاظم المسئوليات وتعددتها أمام الإدارة .

خامساً: مسئوليات الإدارة الحديثة

فالإدارة الحديثة للمؤسسات الطبية أصبحت تتحمل العديد من المسئوليات تجاه العديد من الجهات مما يخلق أعباء جديدة عليها وبالتالي على كل وظائف وأنشطة المنظمة وهناك ضرورة لإلقاء الضوء على بعض هذه المسئوليات التي تتحملها الإدارة الحديثة حتى تستطيع القيام بالأنشطة المختلفة بالكفاءة المطلوبة ومن هذه المسئوليات ما يلي :-

١- مسئولية إدارة المنظمة تجاه أصحاب المشروع (الملاك) :- فمن المسئوليات الأساسية التي تتحملها إدارة المنظمة هي مسئولياتها تجاه أصحاب المشروع ، وهي تعظيم إيرادات وأرباح المشروع لأقصى حد ممكن ، وهذه المسئولية من خلالها يتم تقييم أصحاب المشروع لكفاءة الإدارة ومن ثم استمرار الإدارة في إدارة المنظمة أم لا ، وفي السابق كانت هذه النظرة هى المسيطرة على فكر الإدارة للمنظمة ولكن فى الآونة الأخيرة ظهر الاهتمام بالعديد من المسئوليات الأخرى تجاه جهات متعددة .

٢- مسئولية إدارة المنظمة تجاه القوانين والتشريعات :- حيث أن المنظمة لا تعمل بمعزل عن القوانين والتشريعات التي تعمل بها الدولة التي توجد بها المنظمة ، وبالتالي فهناك مسئولية

قانونية على الإدارة، وحيث إن مخالفة هذه القوانين قد يعرقل أو يحول دون قيام المنظمة بمهامها لذلك لابد من الإلمام والفهم الجيد لهذه القوانين المرتبطة بنشاط المنظمة وذلك مع الاستعانة بذوي الخبرة القانونية للقيام بهذه المسئولية .

٣- مسئولية إدارة المنظمة تجاه المساهمين :- والمقصود بالمساهمين هم حملة الأسهم (في حالة شركات المساهمة) الذين يستثمرون أموالهم في أسهم المنظمة ومن مسئوليات إدارة المنظمة تجاه المساهمين ما يلي :-

- ١- تحقيق عائد مناسب ومقبول من استثمارات المساهمين .
- ٢- الشفافية والصدق في عرض نتائج الاستثمار ومد المساهمين بالمعلومات الدقيقة عن وضع وخطط المنشأة وأهدافها ونتائج الاستثمار .
- ٣- المحافظة على حقوق المساهمين وعلي أموالهم بعدم المجازفة الغير محسوبة مما قد يعرض مصالح وأموال المساهمين للمخاطر والخسارة .
- ٤- الاتصال الفعال مع المساهمين من خلال اللقاءات الدورية والنشرات والاجتماعات .

٤- مسئولية الإدارة تجاه المجتمع (المسئولية الاجتماعية) :- وهي مسئولية إدارة المنظمة تجاه البيئة المحيطة بأن تحافظ على صلاحيتها وحمايتها من التلوث والحفاظ على القوانين البيئية وأيضاً مراعاة التقاليد والعادات الموجودة بالبيئة المحيطة بالمؤسسة الطبية والمساهمة في التجميل والتطوير للبيئة ومن أهم المسئوليات الاجتماعية على المشروع وهي دفع الضرائب وكذلك الرسوم المختلفة للمرافق وغيرها من الخدمات العامة التي يستفيد منها المشروع وألا تتخلص المنظمة من مخلفاتها خاصة مع الخطورة الكبيرة التي تنتج عن المخلفات الطبية بشكل يؤدي لتلوث البيئة وانتشار الاوبئة والامراض ، وفي الدول المتقدمة هناك اهتمام شديد ومتزايد بالمسئولية الاجتماعية على المنظمات تجاه البيئة وأيضاً مسئولية المنظمة تجاه التنمية بكافة أنواعها للمجتمع وفي مختلف مجالاته .

٥- مسئولية إدارة المنظمة تجاه العاملين :- وهناك التزامات ومسئوليات على إدارة المنظمة تجاه العاملين بها ومنها ما يلي :-

- ١- توفير نظام عادل للتوظيف وفقاً للإمكانيات والقدرات والمؤهلات للمتقدمين للوظائف بالمنظمة .

- ٢- توفير نظام عادل للأجور والحوافز .
- ٣- توفير الظروف الصحية للعمل .
- ٤- توفير نظام للتأمين الصحي والتأمينات بأنواعها .
- ٥- توفير جو اجتماعي وترفيهي مناسب للعاملين مثل النوادي والرحلات الخ .
- ٦- مسئولية إدارة المنظمة تجاه العملاء المتعاملين معها :- ومن هذه المسئوليات ما يلي :-
- ١- العمل بجد لتحديد الاحتياجات الحقيقية للمرضى والعمل على إشباعها .
- ٢- توفير الخدمات المختلفة التي يحتاجها المرضى .
- ٣- العمل دائماً للحفاظ على رضا العميل من خلال السعي الدائم لإشباع حاجاته ورغباته وتقديم خدمة طبية متميزة له .
- ٤- الحفاظ على مصلحة العملاء من خلال المصلحة المشتركة بين العميل والمؤسسة الطبية .
- ٧- مسئولية إدارة المنظمة تجاه المنظمات الأخرى :- وهذه المسئولية من منطلق أن قرارات المنشأة تؤثر وتتأثر بقرارات المنظمات الأخرى حيث إن مخرجات أي مشروع تمثل مدخلات لمشروع آخر وعلي ذلك يجب الحفاظ على مصلحة المنظمة دون الإضرار بمصلحة المنظمات الأخرى ويتضح هذا الترابط بين المنظمات من خلال الشكل التوضيحي التالي :-



* وبالتالي يجب على المنشأة ألا تتخذ قرارات من شأنها الإضرار بمصالح المنشآت الأخرى .

ومن أهم واجبات المنشآت الحديثة والمتطلعة للتطوير والتوسع والاستمرار أن تقوم

بمسئولياتها تجاه الجهات التي تحدثنا عنها واضعة في حساباتها دور المنشأة في النظام الاقتصادي ودورها في التنمية الاقتصادية للمجتمع ، فالمنشأة جزء من الكيان الاقتصادي للمجتمع وهذه من مسؤوليات الإدارة الحديثة .

سادساً: إدارة العلاقات العامة

تعتبر إدارة العلاقات العامة من إحدى الإدارات الهامة بالمستشفى وذلك لما تقدمه من خدمات متعددة :

أولاً العلاقات الداخلية :

- ١- المرور اليومي على المرضى وحل جميع المشاكل التي تقابلهم أثناء تواجدهم بالمستشفى .
- ٣- حجز للمؤتمرات والندوات ومناقشة الرسائل (ماجستير – دكتوراه) وذلك بملئ الاستمارات الخاصة بها وكتابة نوع المناقشة أو المؤتمر مع توقيع مدير المستشفى عليها وإصدار أمر دفع لها وذلك تحت حساب النشاط العلمي .



٣- بيان بالمدرجات التي يتم تأجيرها من إدارة العلاقات العامة

الوقت	ايجار	السعة	ملاحظات
		فرد	
		فرد	

٤- خدمات التغذية والفندقة .

٥- كما تقدم إدارة العلاقات العامة جميع الخدمات اللازمة مثل :

* الإعداد للندوات والنشاطات العلمية المختلفة بإعداد القاعات والمدرجات

والإشراف على النظافة والتنسيق مع الإدارة الهندسية .

* التنسيق مع إدارة التغذية والكافتيريا في حالة وجود احتياج خدمات فندقية أو أماكن

أخرى خارجية .

* التنسيق مع الإدارة الهندسية لتواجد الفنيين المختصين بالتشغيل .

٦- قسم الترجمة : يتبع إدارة العلاقات العامة عدد ٢ أخصائي ترجمة ١ مترجم لغة انجليزية

و ١ مترجم لغة فرنسية حيث يقومون على استقبال الوفود الأجنبية لزيارة المستشفى

والإعلان عنها في الجرائد اليومية كما يقوم القسم بجميع أعمال الترجمة اللازمة

للمستشفى وأيضاً كتابة التقارير الطبية باللغة الأجنبية حسب الطلب وكذا الفواتير إذا

لزم الأمر .

٧- التواصل مع رجال الصحافة والتلفزيون .

٨- قسم الاستعلامات : تم توزيع الاستعلامات في المستشفى كالآتي :

* عدد ٢ أخصائي علاقات عامة بالرسبشن الرئيسي بالمستشفى مع وجود جهاز

كمبيوتر لتسهيل عملية الاستعلام .

* عدد ١ أخصائي علاقات عامة مع جهاز كمبيوتر في استقبال العيادات الدور الأول .

* عدد ١ أخصائي علاقات عامة بجميع الأدوار بالتبادل مع إدارة خدمة المواطنين .

* عدد ١ أخصائي علاقات عامة بقسم الفحص الشامل لاستقبال الشخصيات

والترحيب بهم وتوضيح فكرة الفحص لجميع العملاء .

* عدد ٢ أخصائي علاقات عامة باللجنة الطبية لمقابلة أعضاء هيئة التدريس والمرور

عليهم بالأقسام الداخلية .

* عدد ١ أخصائي علاقات عامة في المعمل .

مما يساهم في رفع مستوى الأداء بالمستشفى وتحسين سير العمل .

٩- النشر والإعلان : حيث تقوم الإدارة بنشر كل ما يصل إليها من إعلانات خاصة

بالمستشفى (وظائف خالية) من إدارة شؤون العاملين وأيضاً الممارسات والمناقصات من إدارة المشتريات حيث ينشر الإعلان ليومين متتالين في الجرائد الرسمية .

١٠- تأجير الأجهزة :

- تأجير جهاز Data Show .

- تأجير جهاز Over Head Projector .

١١- أعمال أخرى :

١- عمل اسلايدز من كتب أو مجلات أو أشعة .

٢- عمل اسلايدز بالكمبيوتر .

٣- عمل اسلايدز من اسلايدز .

٤- عمل صور من اسلايدز .

٥- عمل صور نيجاتيف من كتب أو مجلات أو أشعة ملونة أو أبيض واسود .

٦- تصوير العمليات الجراحية .

٧- تصوير السادة الزائرين بالمستشفى .

٨- تصوير الندوات العلمية ورسائل الماجستير والدكتوراه .

ثانياً : العلاقات الخارجية : يقوم هذا القسم بالترتيب والإعداد لوصول الوفود أو الخبراء

الأجانب ويقوم مندوب القسم باستقبالهم بالمطار .

وكذلك القيام بتنظيم رحلات ثقافية وترفيهية للوفود الأجنبية للتعرف على حضارة البلد

المضيف ، ومتابعة الفريق الطبي للمستشفى ذهاباً وإياباً على مدار ٢٤ ساعة كل حسب الفترة

التي يعمل بها .

سابعاً : إدارة العملية التدريبية

١- التدريب هو عملية هادفة تسعى لتطوير العنصر البشري بتزويده بالمعلومات والمعارف

اللازمة لتنمية قدراته ومهاراته وتعديل اتجاهاته وقناعاته وذلك من أجل رفع مستوى كفاءته

وتحسين أدائه وزيادة إنتاجيته وتحقيق أهدافه الخاصة والوظيفية بأقصى قدر ممكن من الجودة

والسرعة والاقتصاد .

التدريب عملية مستمرة ومنظمة محورها الفرد وتهدف لإحداث تغييرات مستهدفة ذهنية وسلوكية وفنية لمقابلة احتياجات محددة وواضحة حالياً ومستقبلاً يتطلبها الفرد والعمل والمنظمة التي يعمل بها .

التدريب نشاط مخطط له يهدف لإحداث تغييرات إيجابية من مهارات ومعارف وذلك لمساعدة الأفراد في إنجاز المهام الموكلة لهم حالياً ومستقبلاً بما يحقق أهداف المنظمة .

ملحوظة:

إنك لن تستطيع أن تخوض كل التجارب .

ولكنك تستطيع أن تستفيد من تجارب الآخرين وذلك عن طريق التدريب وبذلك تحقق

المستوى المطلوب من الخبرة فبالترتيب تكتسب الخبرة .



التدريب عبارة عن:-

أ- عملية

ب- مستمرة

ت- منظمة

ث- مخطط لها

ج- تتعامل مع الحاضر والمستقبل

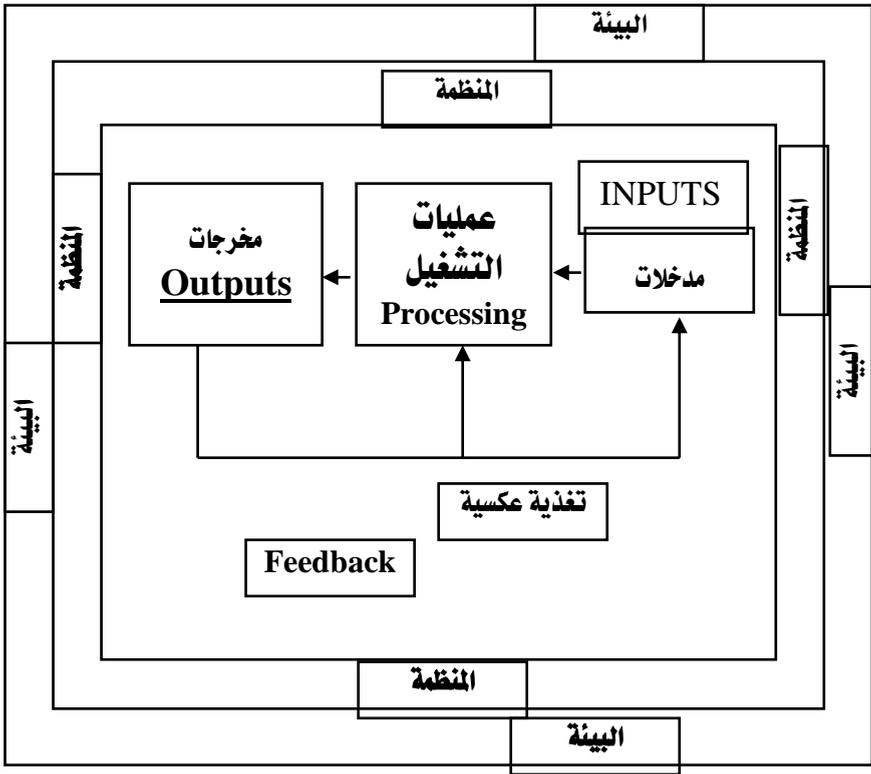
ح- تشمل كافة مجالات العمل

خ- تسعى لتحقيق أهداف المنظمة

د- تهدف لتطوير الأداء والمهارات

٢. التدريب كنظام

أ- التدريب عبارة عن نظام له مدخلاته وعملية تشغيله ومدخلاته للحصول على مخرجاته وكذلك التغذية العكسية للتعديل والتصحيح والتطوير .
ويتضح ذلك من خلال العرض القادم .



يتم التدريب في ضوء أهداف المنظمة وإمكانياتها وأيضاً وفقاً للظروف البيئية المحيطة بالمنظمة وعلى ذلك عند ادارة العملية التدريبية يجب الاهتمام بالظروف الداخلية للمنظمة والظروف الخارجية المحيطة بالمنظمة (ظروف سياسية - اجتماعية - اقتصادية - سياسية الخ).

ب) مكونات نظام التدريب :-

المخرجات	التشغيل	المدخلات
<ul style="list-style-type: none"> • التغيير في مهارات واتجاهات وسلوك المتدربين . • تحقيق الأهداف الشخصية للمتدربين . • تحقيق أهداف المنظمة . • زيادة كفاءة الأداء للعمل والمهام . • زيادة الإنتاجية . • زيادة رفاة وتطور المجتمع . 	<ul style="list-style-type: none"> • تحديد الاحتياجات التدريبية • وضع خطط التدريب . • تصميم برامج التدريب . • التنفيذ الفعال للبرامج التدريبية . • التقييم لعناصر التدريب :- • المدربين . • بالبرامج . • والمتدربين . 	<p><u>إمكانات بشرية :-</u></p> <p>١- المدربون .</p> <p>٢- المتدربون .</p> <p>٣- فريق التدريب .</p> <p><u>إمكانات مادة :-</u></p> <p>١- قاعات التدريب .</p> <p>٢- ميزانيات التدريب</p> <p>٣- الوسائل المساعدة في التدريب</p> <p>مثل شاشات العرض والحاسب الآلي (DATA SHOW)</p>

****أهمية التغذية العكسية****

تساهم بدرجة كبيرة في تطوير الأداء التدريبي من خلال التحديث والتصحيح للمدخلات والتشغيل للعملية التدريبية وبالتالي زيادة كفاءة النتائج المحققة (المخرجات) .

٣- أهمية التدريب:-

(أ) أهمية التدريب بالنسبة للفرد:-



- ١- يؤدي التدريب إلى التطوير الذاتي للأفراد ويرفع مستوى طموحهم .
- ٢- يؤدي التدريب إلى تحسين معدلات الأداء بالنسبة للفرد .
- ٣- يؤدي التدريب لزيادة ثقة الفرد بنفسه من خلال تقليل اعتماده في العمل على الآخرين وذلك من خلال اكتسابه لمهارات وخبرات متعددة من خلال التدريب .
- ٤- يؤدي التدريب لزيادة قدرة الأفراد على الابتكار والتطوير .
- ٥- التدريب يوفر الفرصة لرفع مستوى الأفراد وتطلعهم للترقي مما يعتبر دافعاً وحافزاً " للإتقان والتفاني في العمل .
- ٦- التدريب يمكن الفرد من الاستفادة من خبرات الآخرين وبالتالي تحسين وتطوير الأداء .

ب) أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسة الطبية:-



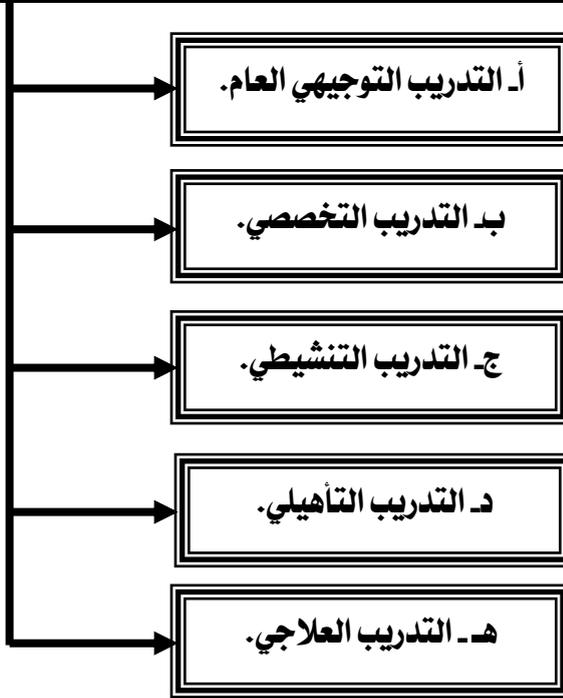
- ١- التدريب يساعد في تقليل الفجوة بين التطوير التكنولوجي في المنشأة والعاملين بها حيث يتم التدريب للعمالة الحالية على الوسائل التكنولوجية الجديدة دون التضحية بهم .
- ٢- التدريب يؤدي لتحسين الأداء وبالتالي زيادة الإنتاجية .
- ٣- التدريب يؤدي لتحسين سلوكيات الأفراد في المنظمة مما ينعكس على الأداء بالإيجاب .
- ٤- التدريب يؤدي لتحسين وضع المنظمة التنافسي وذلك من خلال تحقيق درجة الجودة المطلوبة .
- ٥- التدريب ينمي روح التعاون بين أفراد المنظمة من خلال التقائهم حول خبرات جديدة يكتسبونها معاً من خلال التدريب وأيضاً فترة التقائهم خلال البرامج التدريبية .
- ٦- التدريب يخلق نوع من الانتماء والولاء تجاه المنظمة مما يؤدي لزيادة جهد أكثر من أجل المنشأة .
- ٧- التدريب يخلق نوع من التوافق بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد .
- ٨- التدريب يكتشف وينمي المهارات للأفراد وبالتالي يقلل من الاعتماد على الخبرات الخارجية .
- ٩- التدريب يؤدي لتحسين الأداء في المجتمع بصفة عامة .

***ويتضح مما سبق أهمية التدريب للفرد وللمنظمة والمجتمع فالتدريب من أهم مقومات تحقيق الأفراد والمنظمة لأهدافهم .

*** فالفرد والمنظمة يقومون بالتدريب لتحقيق الأهداف في ظل ظروف البيئة المحيطة ثم يتم إعادة التصحيح والتعديل في الأداء وفقا " للمتغيرات والظروف المحيطة ثم يتم التدريب لإحداث التعديل والتغيير المطلوب والمستهدف للتكيف مع المتغيرات .

ينقسم التدريب للعديد من الأنواع وفقاً لعدة معايير كما يلي :-

أولاً: أنواع التدريب وفقاً لتوقيت التدريب:-



ونتناول هذه الأنواع بإيجاز فيما يلي :-

أ- **التدريب التوجيهي العام:** ويتم هذا النوع من التدريب خلال الستة أشهر الأولى من

استلام العامل للعمل ويتعرف خلال هذا التدريب على حقوقه وواجباته وكذلك الأعمال المحظورة عليه القيام بها خلال حياته الوظيفية ، كما يتضمن أيضاً تعريف العامل بالبناء التنظيمي للجهة التي يعمل بها وعن مكانه في هذا البناء (مكانة في المنظمة وفقاً للهيكل التنظيمي).

بـ التدريب التخصصي: ويأتي بعد التدريب التوجيهي العام ويتضمن التعليمات الخاصة بوظيفة معينة ، ومعدلات الأداء الوظيفية الخاصة بها وقواعدها لإكساب المتدرب المهارات التي يتطلبه تخصصه في العمل .

تـ التدريب التنشيطي: ويتضمن هذا النوع من التدريب تزويد العامل بما هو جديد في مجال التخصص الذي يمارسه ، وهذا التدريب يلزم العاملين القدامى لأنه يرفع من كفاءتهم العملية والعلمية ويؤكد تطورهم المستمر .

ثـ التدريب التأهيلي: وهو التدريب الذي يؤهل العامل لتولى وظيفة جديدة أو القيام بواجبات ومسئوليات جديدةً .

حـ التدريب العلاجي: ويتضمن هذا النوع من التدريب أي نوع من التدريب الرسمي أو غير الرسمي الذي يهدف إلى تصحيح قصور ملحوظ في معارف الموظف ومهاراته واتجاهاته وهذا النوع من التدريب يظهر عند الحاجة إليه وحسب مقتضيات العمل .

ثانياً: أنواع التدريب من حيث عدد الأفراد الذين يتم تدريبهم:-

بالتدريب الجماعي		أالتدريب الفردي
------------------	--	-----------------

ينقسم التدريب من حيث عدد الأفراد إلى نوعين :-

أ. التدريب الفردي: ويتم هذا التدريب في بيئة العمل ، وهذا النوع من التدريب مكلف ويحتاج إلى درجة عالية من الكفاءة والمهارة من المدرب بالإضافة إلى أنه يحتاج إلى وقت طويل .



ب. التدريب الجماعي: ويتم في مجموعات للتدريب ، ويحتاج التدريب الجماعي إلى استعدادات وتجهيزات معينة لتنفيذه إلا انه يتميز بأنه يتيح الفرصة لتبادل الخبرات وألا راء بين الدارسين وتحقيق التعاون والتألف بينهم " للاستفادة مزايا التدريب كفريق .



ثالثاً: أنواع التدريب وفقاً للمكان الذي يتم فيه

أ- تدريب في موقع العمل | ب- تدريب خارج موقع العمل | ج- تدريب بمعرفة جهة خارجية

وينقسم التدريب وفقاً للمكان الذي يتم فيه إلى :-

أ- تدريب في موقع العمل on -the job training حيث نفس بيئة العمل ونفس الآلات وفى نفس المكان .

ب- تدريب خارج موقع العمل off -The - Job training ولكن في نفس داخل المنظمة وبمعرفتها .

ج- تدريب بمعرفة جهة خارجية External Training وفى هذا النوع من التدريب تقع مسئولية تخطيط وإعداد وتنظيم وتنسيق ومتابعة وتنفيذ البرامج على جهة منفصلة عن إدارة المنشأة ومتخصصة في التدريب الاستعانة بمراكز متخصصة في التدريب).

رابعاً: أنواع التدريب وفقاً للمضمون :-

أ- التدريب الإداري.

ب- التدريب الإشرافي.

ج- التدريب التخصصي.

د- التدريب على أعمال حرفية ومعاونة.

ينقسم التدريب وفقاً للمضمون إلى :-

١- **التدريب الإداري**: وهو ذلك النوع من التدريب الذي يهتم بتدريب رجال الإدارة بمستوياتهم المختلفة سواء إدارة وسطي أو إدارة عليا ، وبرامج التدريب الإداري تكون عادة متكاملة ومعدة لتدريب الطبقة الحالية من المديرين والعاملين ، وتعمل على توفير الطبقة الإدارية المثقفة ذات المفاهيم العميقة لأصول الإدارة .

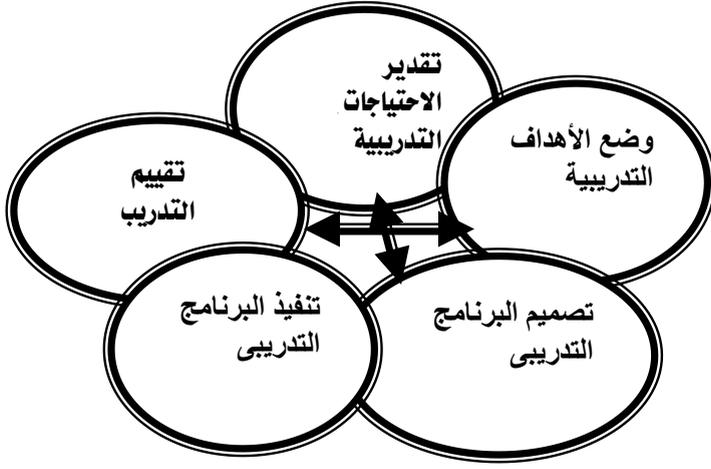
٢- **التدريب الإشرافي**: وتدل كلمة المشرف في أغلب الأحيان على مركز أو درجة أكثر مما تدل على وظيفة أو مهنة ، والتدريب الإشرافي يقصد به ذلك النوع من التدريب الذي يعد المشرفين للتعامل مع الآخرين والعمل من خلال الجماعة ، وإعدادهم كقادة يجيدون تجميع الجهود للجماعة التي تعمل معهم لتقديم عمل جماعي منسق .

٣- **التدريب التخصصي**: وهو التدريب الذي يعمل على تعميق المعلومات التخصصية لعملية محدودة أو مهارة وظيفية خاصة تدخل في إطار عمل الفرد، ويهدف هذا النوع إلى تنمية وتثبيت المعارف والمهارات المكتسبة خلال التدريب الأساسي وتعميقها وتوسيعها والارتقاء بكفاءة الفرد إلى المستوى المطلوب لأداء مهنة أو وظيفة معينة "

٤- **التدريب على أعمال حرفية ومعاونة**: ويهدف هذا النوع من التدريب إكساب العاملين بعض المهارات الخاصة بوظائف محددة مثال ذلك عمال التشغيل ، والملاحظين...

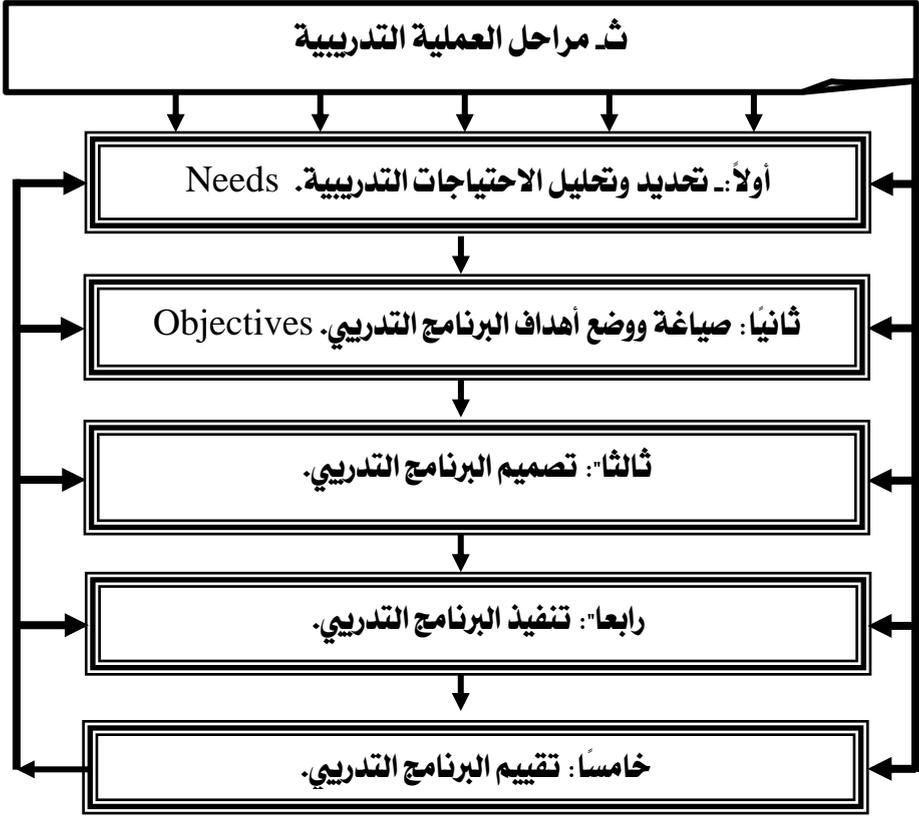
تد نموذج العمليات المتداخلة.

** ينظر للعملية التدريبية على أنها مجموعة عمليات متداخلة ومتصلة تؤثر في بعضها البعض وتشكل خطوات فرعية تنتج في النهاية النظام التدريبي كما يوضحه الشكل التالي :-



وينتج عن إتباع هذا النموذج ما يلي :-

- أ- أن نتائج كل عملية فرعية لا تصبح نتيجة نهائية في حد ذاتها بل أنها تستمر لإعادة العمل مرة أخرى مع الخطوة التالية متأثرة بها وقد يعاد صياغتها كنتيجة للاندماج مع الخطوة التالية وبالتالي التعديل والتطوير المستمر للأداء .
- ب- ينتج عن ذلك مجموعة من الأسئلة المحددة تريد إجابات محددة وبالتالي تحدد جهود التدريب " .



وسوف نتناول هذه المراحل بالتفصيل فيما يلي :-

أولاً: تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية. Needs :

* أن تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية تمثل المكون الأساسي الذي يجب أن تبدأ من خلاله عملية تصميم وتنفيذ وتقييم العملية التدريبية . وبدون تحديد وتحليل دقيق للاحتياجات التدريبية فإن الجهود المبذول في التدريب يصبح بدون فائدة، ليس هذا فقط بل أيضا يولد اتجاهات سلبية تجاه العملية التدريبية باعتبار أنها بدون هدف أو فائدة .

*ويستخدم مفهوم الاحتياجات التدريبية للتعبير عن مجموعة التغيرات الواجب إحداثها في الفرد خاصة بمعلوماته وخبراته وأدائه وسلوكه واتجاهاته، لجعله لائقاً لشغل وظيفة أعلى أو أداء اختصاصات وواجبات وظيفته الحالية بكفاءة أكبر . كما أن تحديد الاحتياجات التدريبية هي إحدى الحلقات الأساسية التي يتكون منها النشاط التدريبي .

١- أهمية تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية :- تعتبر الاحتياجات التدريبية هي الأساس الذى يمكن الاستعانة به في تصميم البرامج التدريبية . وهى المنارة التى يتم الاسترشاد بها عند تصميم البرامج التدريبية إن تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية يساعد على حسن اختيار المدرب والمادة التدريبية والأسلوب التدريبي الملائم لقدرات ومستوى الأفراد من حيث المهارة أو المستوى التنظيمى تساعد في تطوير البرامج القائمة وزيادة فعاليتها لتلبية الاحتياجات التدريبية للأفراد وللمنظمة .

وتساعد في الاتى :-



- تساعد على إحداث تجانس وتوافق بين المشاركين في البرنامج التدريبي وذلك عن طريق التقليل من الفروق الفردية بين الأفراد .
- تساهم الاحتياجات التدريبية المحددة والمحللة بشكل دقيق في إعداد خطة التدريب .
- تسهيل مهمة إعداد الحقائق التدريبية حيث تعد بالشكل الذى يلبى الاحتياجات التدريبية .

٢- أنواع الاحتياجات التدريبية :- وسوف نعرض أنواعها بشيء من التفصيل فيما يلى :-

أ- احتياجات المنظمة :- عندما يتم تحديد احتياجات المنظمة فإن هذه الاحتياجات تعبر عن احتياجات كلية وشاملة فهى تركز على أهداف المنظمة بشكل عام مثل تحسين الإنتاجية رفع الروح المعنوية للعاملين وخلق مناخ عمل مناسب ، تحسين الوضع التنافسى للمنظمة بين المنظمات الأخرى ، أو زيادة كفاءة الأداء التنظيمى بشكل عام .

ب- احتياجات الوظيفة :- تتطلب عملية تحديد الاحتياجات التدريبية المرتبطة بالوظيفة القيام بدراسة دقيقة لمحتويات الوظائف المختلفة والحصول على المعلومات الكافية عن واجبات ومسئوليات كل وظيفة ومن ثم تحديد ما هى المعارف والمهارات اللازمة لاتخاذ الواجبات والمسئوليات .

ت- احتياجات الموظف :- يتم التركيز هنا على الفرد نفسه ومدى حاجته للتدريب وتهدف عملية تحديد الاحتياجات التدريبية لفرد إلى معرفة ما إذا كان الفرد يؤدي عمله بالشكل المطلوب أم لا وإن هناك حاجة إلى رفع مهاراته ومعارفه لأداء وظيفة ما .

٣- البيئة العملية لتحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية :-

أولاً: البيئة التي تتم فيها عملية تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية داخل المنظمة :- تختلف نظرة المنظمات لنشاط التدريب ومن ثم عملية تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية ، وقد تكون نظرة المنظمة لنشاط التدريب واحدة من الأشكال الثلاثة الآتية :-

١- الاقتراب غير المترابط للتدريب .

٢- الاقتراب النظمي للتدريب

٣- اقتراب التوجه الإستراتيجي للمستقبل .

وهذه الإقترابات الثلاثة تساعد في معرفة الإطار والكيفية التي تقوم بها المنظمات في تحديد احتياجاتها للتدريب والتنمية ، ليس هذا فقط ولكن تساعد أيضا في معرفة مدى العلاقة بين تحديد الاحتياجات التدريبية والسياسات المتبعة في المنظمة ومفهوم إدارة التغيير في المنظمة .

أولاً: الاقتراب غير المترابط :- يهتم بالمعارف فقط والمنظمات التي تتبنى هذا الاقتراب لها خصائص في ممارسة العملية منها أن :-

- التدريب ليس مرتبطاً بأهداف المنظمة .

- التدريب ينظر إليه كنوع من الترف وضياع الوقت .

- طرق تنفيذ التدريب ليس لها إطار نظمي .

- التدريب يتم اكتشافه بواسطة المديرين ومسؤولي التدريب .

- التركيز يكون على البرامج المعرفية .

- التركيز يكون على نظام البرامج غير المتصلة ، على عكس نظام البرامج المتواصلة

للموظف والمنظمات ، والهيئات المنتمية لهذه المجموعة لا تمارس أى نوع من

تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل حقيقى أو أنهم قد يقومون بها من وقت

لآخر بالمصادفة .

ثانياً: الاقتراب النظمى :- يهتم بالمعارف والمهارات معاً والمنظمات والهيئات التى تتبنى هذا

الاقتراب تتصف بالآتى :-

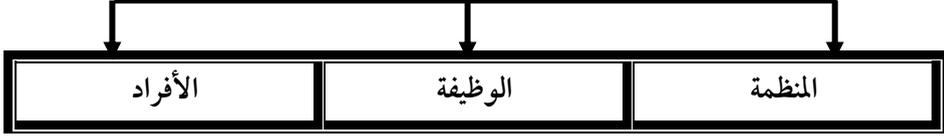
- التدريب مرتبط باحتياجات الموارد البشرية .
- التدريب يتم في إطار نظمى من خلال علاقته بنظام التقييم .
- التأكيد على البرامج التى تحتوى على كم من المعارف ولكن أيضا هناك اهتمام بتوسيع دائرة المهارات داخل تصميم البرامج التدريبية .
- هناك ربط بين احتياجات المنظمة والعملية التدريبية يشجع المنظمة لتبنى العديد من المداخل التنموية أفرادها ويمكن القول بأن هناك تنمية مهنية مستمرة .
- يساهم المشرفون التنفيذيون في عملية التدريب والتنمية من خلال دورهم كمقيمين لأداء الأفراد .
- الأنشطة التى تتم قبل وبعد التدريب تعمل على تسهيل عملية نقل ما تعلمه المتدرب إلى الحياة الوظيفية .

ثالثاً :- اقتراب التوجه الإستراتيجى نحو المستقبل :- الهيئات والمنظمات التى تتبنى

الاقتراب تتصف بالآتى :-

- التدريب والتنمية المستمرة للأفراد تدرك على أنه عملية مهمة لاستمرار حياة المنظمة في ظل المتغيرات السريعة في البيئة المحيطة .
- التدريب بنظر إليه على أنه سلاح تنافسى .
- التدريب مرتبط بكل من إستراتيجية المنظمة والأهداف الفردية .
- هناك تأكيد بأن يكون التدريب أثناء العمل وبالتالي تصبح عملية التعلم أنشطة مستمرة .
- البرامج التدريبية المتخصصة متاحة من خلال التنوع في محتويات البرامج (معارف - سلوك - اتجاهات)
- هناك أشكال جديدة للأنشطة التدريبية مثال ذلك التدريب المفتوح والتعليم عن بعد وبرامج التدريب الذاتى .
- زيادة الاهتمام بقياس فعالية التدريب والتنمية .

٤- طرق تحديد الاحتياجات التدريبية :- وفقاً لكلا " من :-



هناك العديد من الطرق التي يمكن من خلالها تحديد الاحتياجات التدريبية وسوف نعرفها

فيما يلي :-

أولاً: الاحتياجات التدريبية للمنظمة (التقييم المؤسسي) :- وذلك عن طريق دراسة وضع

المنظمة للتعرف على مدى وجود العدد المناسب من الأفراد اللازمين لأداء عمليات المنظمة الحالية والمستقبلية وتهدف هذه الدراسة إلى تحديد المهارات الإدارية والتخصصية التي تحتاجها المنظمة حالياً ومستقبلاً بحيث تتأكد من الإمداد المنتظم للمنظمة من هذه المهارات .

أيضاً يمكن تحديد الاحتياجات من خلال دراسة كفاءة المنظمة حيث تتصف المنظمة أنها ذات كفاءة عالية لو استطاعت أن تحقق أهدافها وتكون قادرة على الإدارة والمحافظة على عملياتها الداخلية وقادرة على التكيف والاستجابة للقوى الخارجية المؤثرة عليها ويمكن تحليل الكفاءة التنظيمية من خلال :

- دراسة الأهداف قصيرة الأجل وطويلة الأجل للمنظمة
- دراسة مدخلات المنظمة ومقارنتها بالمخرجات
- دراسة الهيكل التنظيمي للمنظمة .

ثانياً: الاحتياجات التدريبية للوظيفة :- ليس من الممكن تحديد الاحتياجات التدريبية بدون

الاتفاق على الوظيفة المحتاجة للتدريب وكيف يتم أداؤها، كما أنه لا بد أن يكون هناك اتفاق واضح حول معايير أداء الوظيفة وهذه المعايير تكون مفيدة عندما يريد مصمم البرنامج تقييم العملية التدريبية وأن يظهر الفوائد التي عادت من جراء عملية التدريب . وفي مرحلة التحليل الوظيفي يتم التركيز على الوظيفة أكثر من الفرد ويشتمل التحليل الوظيفي بغرض التدريب على الجمع المنظم للبيانات وتحليلها من أجل الحصول على معلومات عن تحديد المهام المكونة للوظيفة والظروف التي تؤدي فيها الوظيفة والمهارات اللازمة لأدائها .

ويهدف التحليل الوظيفي إلى المساهمة في تحديد العناصر الرئيسية للتدريب التالية :-

- القدرات والمهارات والسلوك اللازم لأداء الكفاء للوظائف .
 - تحديد محتويات البرنامج التدريبي .
 - الحصول على بيانات مفيدة من أجل تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية .
- ترتبط مرحلة التحليل الوظيفي بتحديد أهداف برامج التدريب وبذلك تحديد معايير تقييم برامج التدريب .

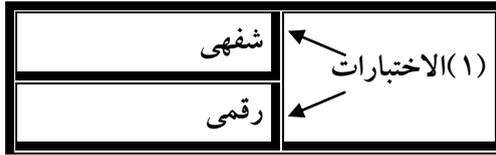
ثالثا: الاحتياجات التدريبية للأفراد :- ويتم التركيز في هذه المرحلة على الفرد ذاته من حيث قدراته ومهاراته وكذلك المدخلات المطلوبة من أجل أداء الوظيفة أو النمو أو التطور في اتجاه النمو الوظيفي .

ويقوم مصمم البرنامج بجمع بيانات بهدف التعرف على المشاكل التي يعاني منها الفرد والتي يمكن علاجها عن طريق التدريب مثل :-

- بيانات عن التأهيل العلمي والخبرة العلمية .
- بيانات عن النواحي الشخصية للأفراد .
- بيانات عن التطور الوظيفي في المنظمة وغيرها من الأعمال السابقة .
- بيانات عن الأداء الفعلي للأفراد وتستخرج هذه البيانات من سجلات الأفراد وتقارير تقييم الأداء والتطور الوظيفي .

٥- طرق جمع البيانات عن الاحتياجات التدريبية :- يوجد مجموعة أدوات جمع البيانات من الأفراد مثل :-

أ- الاختبارات :-



والمقصود بالاختبارات هو ملاحظة ووصف كيف يقوم الفرد بعمله في موقف محدد، والاختبار قد يوضع في شكل مهام شفوية أو رقمية، وأساليب الاختبارات يعتبر من أسهل الأساليب المباشرة المستخدمة في تقدير الاحتياجات التدريبية والتي تتم عن طريق توجيه بعض

الأسئلة المحددة وفحص وتقييم الإجابات ولكن قد يكون أسلوب الاختبارات أسلوب ضعيف الاستخدام بالنسبة لتصميم البرامج التدريبية ذلك أن البيانات المجمعة عن طريق الملاحظة أو المقابلة تعبر عن بيانات أداء الحقيقة وسوف تكون أكثر إفادة من المواقف المصطنعة التي تتم من خلال نظام الاختبار .



ب- الاستقصاء (الاستبيان) (التقويم للبرنامج التدريبي) :-

وهو عبارة عن مجموعة من الأسئلة يتم تصميمها في استمارة ويتم توجيهها لمجموعة من الأفراد (المتدربين) ثم يتم تسجيل إجاباتهم وآرائهم تجاه هذا الموضوع وهي من أكثر الوسائل انتشاراً للحصول على البيانات .

** أهم الشروط الواجب توافرها في قائمة الاستقصاء الجيدة :-

- ١- يجب أن تكون الاستمارة ذات حجم معقول .
- ٢- يجب أن تبدأ الاستمارة بعنوان يدل على الهدف من الاستمارة .
- ٣- يجب أن تتضمن الاستمارة إرشادات الإجابة عن الاستمارة .
- ٤- يجب أن يسهل قراءة الاستمارة بأن تكتب بخط واضح ومألوف .
- ٥- يجب الاقتصار على الأسئلة المهمة .
- ٦- يجب الترتيب المنطقي للأسئلة .
- ٧- يجب اختيار الوقت المناسب لتقديم استمارة الاستقصاء .
- ٨- يجب ألا تكلف الاستمارة أعباء مالية على المتدرب حتى لا يتجنب الرد عليها من تكاليف إعادة إرسالها .

- ٩- يجب عدم التحيز لأى من الأفراد المتدربين .
- ١٠- يجب الترتيب المنطقي للأسئلة .
- ١١- يجب توفير الطمأنينة للمتدرب بسرية المعلومات والتأكيد على ذلك حتى يجب عن الاستمارة بصراحة .
- ١٢- يجب توضيح مدى أهمية الاستمارة وأهمية الإجابات عليها حتى يشعر المتدرب بأهمية إجاباته .
- ١٣- يجب أن تبدأ الاستمارة بالأسئلة البسيطة لتشجيع المتدرب على استكمال الإجابة .
- ١٤- يجب التفسير لبعض المصطلحات التي قد تذكر في الأسئلة والتي لا يستطيع أن يفهمها إلا المتخصصون في هذا المجال .
- ١٥- يجب استخدام المفردات اللغوية بشكل محدد وواضح .
- ١٦- يجب الطباعة الواضحة والسليمة للاستمارة مع تجنب الأخطاء اللغوية ويجب ترك فراغات كافية للإجابة فيها .
- ١٧- يجب مراعاة الفروق الفردية بين الأفراد عند تصميم الاستمارة .
- ١٨- تفضل الأسئلة المغلقة ونصف المغلقة حتى توفر الجهد والوقت على المتدرب .



٣) المقابلة :- وتعتبر المقابلة من أقوى الوسائل التي تستخدم للعديد من الأغراض

وبالعديد من الأشكال والطرق . وفي حالة تحديد الاحتياجات فإن المقابلة تعتبر من الوسائل الأساسية ويلاحظ أن المقابلة لا يحسن استخدامها بسبب عدم الإعداد الجيد لها أو عدم وجود مهارة لدى الشخص الذى يجرى المقابلة .

والهدف من المقابلة هو جمع المعلومات اللازمة عن طريق الحوار وجهاً لوجه وهذه المعلومات قد تتضمن نتائج العمل ، معلومات ، سلوك ، اتجاهات ، آراء ، قيم ، عادات ، . . . وهكذا . وبالتالي فإن الإعداد الجيد للمقابلة يساعد في الحصول على كمية مناسبة من المعلومات التى تفيد في تحديد الاحتياجات التدريبية .

وفي بعض الحالات قد تكون المقابلة هى الوسيلة الوحيدة لجمع المعلومات وفى أحيان أخرى تشترك المقابلة مع أداة أو أكثر من أدوات جمع البيانات الأخرى .

أنواع المقابلة : -

أ- المقابلة المقتنة :- وهى المقابلة التى تدار بواسطة أسئلة محددة لا يخرج الحوار عنها .
ب- المقابلة غير المقتنة :- وهى التى تدار بواسطة حوار لا يتقيد بأسئلة محددة ولكن حسب ما يتطلبه الموقف .

ج- وأيضاً هناك المقابلة الفردية والمقابلة الجماعية .

مزايا المقابلة :-

- الحصول على معلومات وجهاً لوجه يساعد في اكتشاف مدى جديتها ويساعد أيضاً في تكملتها لو أنها تحتاج لإيضاح .
- تساعد المقابلة في استكشاف الجوانب المختلفة لشخصية الفرد المستقصى وانطباعاته .
- مرنة وتساعد الفرد الذى يقوم بإجراء المقابلة لاختيار أنسب المداخل لجمع المعلومات اللازمة .

عيوب المقابلة :

- أنها مكلفة وتحتاج لوقت للتجهيز لها وتنفيذها وتقييم النتائج .
- المعلومات التى يتم الحصول عليها أثناء المقابلة تحكم من خلال فهم الشخص الذى تتم معه المقابلة للسؤال وتفسير الشخص الذى يجرى المقابلة للإجابة .
- المقابلة تتأثر إلى حد كبير بخلفية الشخص الذى يجرى المقابلة ومهارته ووجهة نظره وخبراته ورد فعل الشخص الذى تجرى معه المقابلة .

- قد يحتاج بعض الأشخاص الذين تجرى معهم المقابلة إلى وقت طويل للعملية التمهيدية للحصول منهم على معلومات مفيدة .
- أحياناً تكون ذاكرة الشخص المستقصى غير جيدة وبالتالي تضلل الفرد الذى يقوم بالمقابلة .

- المعلومات التى تم الحصول عليها من المقابلة غالباً ما تحتوى على معلومات ليس لها علاقة بالموضوع ومعلومات لها أهمية ومن ثم قد تحتاج إلى إعادة النظر فيها .

٤) الملاحظة الشخصية : - العديد من مشكلات التطوير والتنمية تصبح واضحة من خلال

الملاحظة الماهرة والمنظمة للعمل والعمليات مثل ذلك ملاحظة الاجتماعات الإدارية وطرق تعامل المدير مع مرؤوسيه أو ملاحظة الموظف خلال عمله اليومي . والملاحظة كأسلوب يستخدم في تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل فعال في تحليل مشكلات السلوك والعمل أكثر منه في تحليل المشكلات التنظيمية والإدارية مثل ذلك ملاحظة سلوك الأفراد مع بعضهم البعض أو سلوك المجموعات مع بعضها البعض ، وعن طريق الملاحظة يمكن الحصول على معلومات نوعية مثال ذلك ما يحدث فعلاً وما هو موجود من اتجاهات وأيضاً يمكن الحصول على معلومات كمية مثال ذلك تكرار حدوث شيء ما .

١١٤- مزايا الملاحظة : -

- مفيدة في الحصول على الصورة العامة للموقف .
- تفيد في الحصول على معلومات يصعب الحصول عليها عن طريق وسائل أخرى مثل المقابلة والاستمارة .

٢١٤- حدود استخدام الملاحظة : -

- فقد تلاحظ ما يبدو على السطح وبالتالي تحتاج إلى المزيد من الاستفسار لتوضيح بعض الأشياء عن عمق .

- لو أنه تم تطبيق الملاحظة بشكل مناسب فإنها تحتاج إلى وقت وشخص مدرب .
- ولكن على القائم بتحديد الاحتياجات أن يأخذ في اعتباره عدة معايير عند اختيار أداة جمع البيانات اللازمة لعملية تحديد الاحتياجات وهى : -

١- الدرجة المطلوبة من مشاركة العاملين .

٢- الوقت المتاح لعملية تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية .

٣- معيار التكلفة .

٤- نوع البيانات وكميتها المطلوبة لإقناع الإدارة بالاحتياج للتدريب .

**** من خلال العمليات السابقة يمكن الخروج بالمعلومات الآتية عن الاحتياج التدريبي :-**

- تحديد موقع الاحتياج التدريبي وتحديد ما هي الوحدات أو المجالات الوظيفية التي سوف تستفيد من التدريب .
- حجم الفجوة التدريبية وتحديد من سيتم تدريبهم وعددهم وكم عدد المرات والأسابيع التدريبية التي سيتم تدريبهم خلالها .
- المحتوى التدريبي وتحديد المعلومات ومجالات الخبرة والمهارات والمعارف اللازم إكسابها للمتدربين .

ثانياً: صياغة ووضع أهداف البرنامج التدريبي :- Objectives: أول خطوة في تصميم

برنامج التدريب الجيد هي صياغة أهدافه ، وحيث إن التدريب يحمل تغييراً في المهارات والقدرات والمعارف والاتجاهات والسلوك فهناك شروط للهدف الفعال يجب مراعاتها ومنها :-

١- الواقعية .

٢- الوضوح .

٣- البساطة .

٤- القابلية للقياس .

٥- المرونة .

٦- الموضوعية وعدم التحيز .

٧- يتناسب مع الإمكانيات المتاحة .

٨- المشاركة .

**** ووضع الأهداف التدريبية بشكل غير دقيق يتسبب في ضياع مجهودات كل من المدربين**

والمتدربين ، ذلك لأنها لا تحدد بالضبط نتيجة التدريب أي ما الذي سوف يكون المتدرب قادراً

على أدائه بعد التدريب والمعايير التي يقاس بها هذا الأداء والظروف التي يمكن أن يكون فيها

هذا الأداء ناجحاً ، صحيح أن التحديد الدقيق لما سوف سيكون المتدرب قادراً على أدائه بعد

التدريب صعباً لأنه قد تتدخل ظروف وعوامل أخرى تؤثر على التدريب وتشارك في تكوين

النتيجة التي يحصلها الفرد بعد التدريب ، ولكن واجب على المخطط أن يضع الأهداف الممكن

تحقيقها على ضوء الاحتياجات التدريبية التي حددت وفي إطار من الظروف التنظيمية والبيئية

التي تحيط بعمل المتدرب .

صياغة أهداف التدريب لها ثلاث مكونات رئيسية :-

(١) الأداء Performance : والمقصود بالأداء ماذا سوف يكون المتدرب قادراً على أدائه

بعد فترة التدريب ، والمراد هنا ليس ما سوف يكون المدرب قادراً على توصيله ولكن ما اكتسبه المتدرب . العبرة ليس بما يعرف المدرب ولكن العبرة بما تعلم المتدرب .

(٢) الظروف المحيطة بالأداء Condition : ويقصد بها القيود والمعوقات التي يتوقع أن

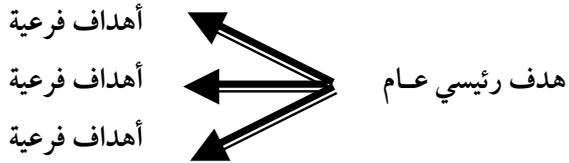
توجد أثناء إنجاز الأداء وليس المقصود هنا الظروف التي تواجه عملية التعلم نفسها ولكن الأداء النهائي .

(٣) معايير الأداء Criterion : وهو مقدار الأداء المطلوب كما ونوعاً

وتحديد الأهداف التدريبية لا بد أن يتم من خلال صياغة :-

أ- الهدف الرئيسي (العام) :- ويقصد به النتيجة الكلية أو المحصلة النهائية للبرنامج

التدريبى بأكمله وهو الركيزة التي يعتمد عليها البرنامج التدريبي ، بمعنى أن كل الجهود والتدريب تدور حوله وتهدف الوصول إليه .



ب- الأهداف الفرعية (المرحلية) وهي سلسلة النتائج المؤدية إلى هذه النتيجة الكلية والتي قد يكون

تحقيق الواحد منها منوطاً " بكل جلسة تدريبية .

وقد صنف جورج أورديون الأهداف التدريبية التي تسعى عملية تحديد الاحتياجات

التدريبية إلى الكشف عنها في ثلاث مجموعات وهي :-

أولاً: الأهداف العادية :- وهي الأهداف التي تساعد التنظيم في الاستمرار بمعدلات

الكفاءة المعتادة ، وتقوم بدعم قدرات ومهارات الأفراد دون تحقيق الانطلاق بهذه القدرات

والمهارات إلى أفق أو مجالات أعلى .

ثانياً: أهداف حل المشكلات :- وهي الكشف عن المشكلات المحددة التي تعاني منها

المنظمة ، ثم معرفة وتحليل أسبابها ودوافعها وبالتالي تصميم العملية التدريبية إذا كان علاج هذه

المشكلات هو التدريب من أجل التغلب على تلك المشكلات ومحاولة إيجاد حلول مناسبة لها .

ثالثا: - الأهداف الابتكارية: - وهى من أعلى مستويات المهام التدريبيه لتحقيق نتائج غير عادية ترتفع بمستوى الأداء في التنظيم وأحداث حالة من الحركة الإيجابية التي تتجه نحو تحقيق مستوى أعلى من الكفاءة والفاعلية .

**** مزايا التحديد الدقيق للأهداف التدريبيه :-**

ان التحديد الدقيق للأهداف التدريبيه وإبلاغ الأطراف المعنية بها واقتناعهم بها يحمل عدة مزايا ويحجى على رأس هذه المزايا حصر مجهودات المشتركين في العملية التدريبيه في الأهداف المحددة، وبالتالي إعطاء هذه المجهودات معنى عميق والحصول على أكبر عائد منها، وكذلك التعاون من هؤلاء الأفراد واستعدادهم لإنجاح التدريب وحسن استغلال الوقت والإمكانيات الأخرى المتاحة وتقرير ما إذا كان من الأحسن لبلوغ هذه الأهداف إجراء التدريب داخل المنظمة أو خارجها . وتساعد أيضا الصياغة الجيدة للأهداف في التصميم الجيد لمحتويات البرنامج التدريبي والاتصال الكفاء بين المدربين والمتدربين، كما أن التحديد الجيد للأهداف التدريبيه يساعد من ناحية حسن التعليم لوجود الحافز وأيضا إمكانية الاختيار السليم للأساليب من خلال المدربين

كما أن التحديد الدقيق يساعد في التقييم الدقيق للبرنامج التدريبي وقياس مدى فعالية التدريب في الواقع العملي .

ثالثا: " تصميم البرنامج التدريبي :-

تمهيد

يقصد بالمنهج التدريبي كيفية تغطية المعارف والمهارات التي تم التوصل إليها عند تحليل الاحتياجات التدريبيه التي يستهدفها البرنامج وتصميم المنهج التدريبي يبدأ من تحديد الأداء المستهدف المراد الوصول إليه، أي ما هو المطلوب من المشاركين في البرنامج . والخطوة التالية هي البحث عن الأنشطة التدريبيه التي يمكن من خلالها معالجة المفاهيم السابقة وتوصيلها للمتدربين . بعد ذلك يتم ضبط الأنشطة المقترحة للوصول للأداء المستهدف مع الأهداف التدريبيه مرة أخرى حتى تكون أكثر دقة وبعد ذلك يتم البحث عن الأساليب التدريبيه الملائمة ثم وضع المفاهيم والأهداف والأساليب والوقت اللازم في التسلسل الملائم وهو ما يطلق عليه الأجنده التدريبيه . ثم بعد ذلك يتم صياغة وتصميم المواد التدريبيه اللازمة لتغطية الموضوعات المطروحة خلال البرنامج التدريبي .



- ١- ارشادات يجب أن تؤخذ في الاعتبار عند تصميم البرنامج التدريبي وهى :-
 - ١- الاختلاف والتباين بين المشاركين في البرنامج التدريبي الذي صمم البرنامج من أجلهم ، وقد تكون هذه الاختلافات في الفئة العمرية أو الخلفية والتعليم والخبرة الوظيفية أو المستوى الوظيفي ، ومن ثم يجب الرجوع للأهداف المصاغة للبرنامج التدريبي والتأكد من أنها موضوعة بشكل قابل للقياس .
 - ٢- مراعاة تسلسل المحتوى ونوعيته .
 - ٣- اختيار الأسلوب التدريبي الذي سوف يتبع بما يناسب ثقافة وخلفيات وطبيعة المشاركين .
 - ٤- يجب أن يؤخذ في الاعتبار عدد الأيام المراد إجراء التدريب خلالها ومدتها الزمنية ، وهل سوف يقدم البرنامج التدريبي على شكل موضوع تدريبي واحد أم أنه سوف يكون خليط من عدد من الموضوعات .
 - ٥- دراسة ما يملكه الأفراد فعلا من المعارف والمهارات وماذا سوف يضيف إليهم هذا البرنامج .
 - ٦- إن تصميم البرامج التدريبية يجب ان يكون لتلبية احتياجات تدريبية فعلية والبعد عن البرامج التدريبية الترفيحية .
 - ٧- أن يراعى في تصميم البرامج التدريبية استغلال الإمكانيات المتاحة بقدر الإمكان .
 - ٨- ألا يؤدي تنفيذ البرامج التي تم تصميمها إلى تعطيل العمل لفترات طويلة .

- ٩- أن يصمم البرنامج بحيث يلائم مستوى المشاركين .
- ١٠- أن يراعى في وضع شروط الالتحاق بالبرنامج تقارب مستوى المشاركين .
- ١١- تحديد الحد الأدنى والأقصى للمجموعة الواحدة التي ستشارك في البرنامج .
- ١- مراعاة واقعية الأهداف المحددة للبرامج التي يتم تصميمها .
- ٢- عدم ازدحام المنهج بالمعينات التدريبية .
- ٢- خطوات تصميم المنهج التدريبي :- ويستلزم إعداد المنهج التدريبي القيام بمجموعة خطوات كالآتي :

٢/ أ- تنظيم وسلسلة المحتوى وذلك عن طريق :-

- ١- تنظيم محتوى البرنامج التدريبي في شكل وحدات تدريبية بحيث تكون كل وحدة تدريبية عبارة عن مجموعات متجانسة من المعارف والمهارات التي يمكن للمتدرب تعلمها بشكل مستقل عن بقية الوحدات التدريبية الأخرى للبرنامج .
- ٢- تنظيم محتوى كل وحدة تدريبية في شكل موضوعات تدريبية بحيث يكون كل موضوع تدريبي عبارة عن مجموعة متجانسة من المعارف والمهارات التي يحقق التدريب عليها هدفاً متميزاً من أهداف الوحدة التدريبية ويجب أن يراعى تلاقى الازدواجية والتداخل بين مكونات البرنامج .

- ٢/ ب- اختيار الأنشطة والمعينات التدريبية :- وفي هذه الخطوة يتم تحديد الطرق التدريبية التي سوف تستخدم في التدريب سواء إن كانت (المحاضرة - تمثيل الأدوار - الندوة - الحالات العملية . .) أيضاً يجب على مصمم البرنامج أن يحدد ما هي المعينات التدريبية التي سوف تلزم للعملية التدريبية مثل (جهاز عرض الشرائح - السبورة - الفيديو - التلفزيون . . .) ، ويراعى أن اختيار الطرق والمعينات التدريبية يتوقف على مستوى خبرة المشاركين ونوع البرنامج والوقت المتاح والأجهزة المتاحة . بالإضافة إلى الدرجة المطلوبة من مشاركة أعضاء البرنامج .
- وتعتبر الطرق التدريبية أحد الأبعاد الحيوية في العملية التدريبية فهي الوسيلة التي يستخدمها المدرب لإحداث التغيير الذي يتفق مع أهدافه المختارة ، فهذه الوسائل تحاول أن تنقل المتدرب من الموقف السائد الذي يمارس فيه نشاطه إلى الموقف المستهدف الذي يتمشى مع الأهداف ، ولتحقيق هذا الانتقال لابد للمدرب أن يلجأ إلى وسائل وأساليب محددة الفعالية من جهة ومتناسبة مع طبائع المواقف ومتطلباتها من جهة ثانية .

وعلى ذلك يجب على المدرب أن يستعين بأكثر من أسلوب لتقديم مادته فهو مهما كان ناجحاً فإن ذلك لا يعنى دوام نجاحه في كل جلسة تدريبية وكلما زاد عدد الجلسات التدريبية وزادت مدتها كلما زاد عبء المدرب في نقل موضوعاته بشيء من التنوع والمهارة الحيوية وقبل أن نناقش بعض الأساليب التدريبية الشائعة التي يمكن أن يستعين بها المدرب في أداء مهمته بفعالية أكثر من أن يضع أسلوب أو طريقة واحدة فإننا يجب أن نلم بالعوامل المؤثرة في اختيار طريقة التدريب المناسبة .

٢/ب/١- العوامل المؤثرة في اختيار طريقة التدريب :- تختلف الطرق التدريبية المستخدمة نتيجة لعدد من العوامل كآلاتي :-

١- الملائمة :- حيث يجب أن يكون الأسلوب مناسباً لموضوع التدريب وللمجموعة المتدربين .

٢- الفاعلية والتشويق :- يجب أن يختار المدرب الأسلوب الفعال في التدريب والذي يثير اهتمام الأفراد وانباههم ومشاركتهم بفعالية وجدية .

٣- اعتماد المدرب على الأسلوب :- حيث يستخدم بعض المدربين أحد الأساليب بسهولة أكثر من غيره إلا أن اعتماد المدرب عليه يفرض نوعاً من الجمود وعدم المرونة في قيادة الجلسة التدريبية . والمدرب الناجح هو الذي يستخدم أكثر من أسلوب ليجعل من جلسته التدريبية شيقة .

٤- الوقت والتسهيلات المادية :- بمعنى أن المدرب لا يستطيع اختيار الأسلوب دون أن يأخذ في اعتباره الميزانية المخصصة للتدريب والموقف المالي .

٥- حجم مجموعة المتدربين :- المجموعة الصغيرة يناسبها التطبيق العملي أو المناقشة أو تمثيل الأدوار أو الحالات في حين أن المجموعة الكبيرة تتطلب تنظيمًا أكبر وبالتالي تتجه إلى قدر من الرسمية أكبر مما يجعل المحاضرة أسلوب مناسب أكثر من غيره .

٦- نوع البرنامج التدريبي ومستواه :- الأساليب التدريبية تختلف باختلاف نوع التدريب المنفذ للمجموعة ، فتدريب المهندسين غير تدريب الأطباء ، كذلك فالتدريب الحرفي يختلف عن تدريب الإدارة . أو الإشراف فكل نوع منها يستدعي أسلوب تدريبي معين .

٧- **تخصّصية المدرب** :- هناك نوع من المدربين يعد عمله التدريبي إعداداً كاملاً ويعد الخطط التفصيلية ويفهم الموقف التدريبي بذلك يكون منطقيًا ومرتبًا ومنظمًا في تفكيره وعمله ، وهناك على النقيض من ذلك المدرب والذي يسهل سحبه بعيداً عن هدف التدريب ، ولا شك أنه يوجد من هذين النوعين شخصيات مختلفة في سلوكها واتجاهاتها ودوافعها كلها تحدد الأساليب التدريبية الواجب إتباعها .

٨- **اتجاهات مجموعة المتدربين** :- فاتجاه المجموعة نحو البرنامج التدريبي ونحو المدرب يؤثر بشكل واضح على الأسلوب التدريبي والمدرب الناجح هو الذي يستطيع أن يقف على اتجاهات المجموعة قبل اجتماعه بهم لأول مرة ليعدل من أساليبه التدريبية وفق هذه الاتجاهات .

٢ / ب / ٢ **الأنواع المختلفة لأساليب التدريب** :- يمكن للمدرب أن يختار من بين الأساليب التدريبية التالية ، الأسلوب الذي يراه أكثر مناسبة لموضوعه .

أولاً: المحاضرة :- يمكن تعريف أسلوب المحاضرة بأنه تقديم مضمون الموضوع بمعرفة خبير أو محاضر لمجموعة من المتدربين يظلون طوال المحاضرة سلبين ، ونعني بكلمة سلبني هنا أن المتدرب لا يستجيب استجابة نشطة خلال جلسة التدريب اللهم إلا أن يقوم بتدوين بعض المذكرات طوال مدة الجلسة إلى أن يحين وقت الأسئلة في نهاية المحاضرة وقد تأخذ المحاضرة نفسها صوراً وأشكالاً مختلفة وذلك بأن يعتمد المحاضر إلى تقديم عرض بالصور المتحركة أو باستخدام التليفزيون ذي الدائرة المغلقة أو الشرائح الناطقة أو تقدم المحاضرة باستخدام جهاز التسجيل فقط اعتماداً على نقل الرسالة عن طريق السمع . وتستخدم المحاضرة بهدف نقل مجموعة من المعلومات والمعارف والخبرات والاتجاهات إلى الآخرين عن طريق التحدث والإنصات ويمتاز أسلوب المحاضرة بأنه أقل أساليب التدريب تكلفة سواء في إعداد مادته أو تقديم هذه المادة كما أن تكلفة المواد للمساعدات التدريبية التي تستخدم خلالها إنما توزع على عدد كبير من الدارسين أو المتدربين المشتركين في التدريب وبذلك تقل التكلفة النسبية للفرد وذلك نظراً لأن المحاضرات يمكن أن يشترك في حضورها عدد كبير نسبياً من المتدربين عن أي أسلوب آخر .

أما إذا قيّمنا أسلوب المحاضرات على أساس تقييمنا للتدريب فإننا لا نفضل اختياره كأسلوب تدريبي نظراً لأن نظم استجابة المتدربين فيه لا تكون متاحة في العملية التدريبية لأن استجابة أو رد الفعل يأتي بعد التدريب نفسه ، ولا يأتي أثناءه وبسبب طبيعة الموقف السلبي تقل استجابة المتدربين وتضعف التغذية العكسية ولذلك يجب على المتدرب أن ينتظر حتى يختبر ليكشف كيف يتقدم ، فموقف الاختيار فقط هو الذي يمكن أن يعطيه التغذية العكسية التي يحتاجها ، والمدرّب ليست لديه أي فرصة لملاحظة استجابة المدرّب لغير أسلوبه أو طريقة تقديمه للموضوع أو حتى التأكيد من حدوث التغيير السلوكي المستهدف ، هذا بالرغم من أن هناك بعض من المحاضرين المتمرسين يمكنهم الإحساس بالتغيير الذي يحدث لمستمعهم ويمكنهم عندئذ أن يحكموا على مدى فاعليتهم خلال فترة المحاضرة .

ثانياً : أسلوب الندوة الموجهة :- عبارة عن حلقة نقاشية لدراسة وشرح ومناقشة موضوع محدد سلفاً ويشترك في تقديم الموضوع اثنين أو أربعة محاضرين أو مدرّبين من المتخصصين والخبراء في مجال الندوة . ويقوم كل واحد من أعضاء الحلقة بالتالي بشرح جانب من جوانب موضوع البحث من وجهة نظره ويجوز لأي من المتحدثين أن يعلق على المادة التي قدمها زميله أو ينفذها أو يكتفي باستكمال الجانب المخصص له . ثم يترك للدارسين في نهاية الحلقة بعضاً من الوقت للتعليق أو الاستفسار أو المناقشة . ويقوم كل عضو من المحاضرين المشتركين في الحلقة بتحضير وتجهيز الجزء الذي سيتناوله بمفرده في العادة دون الاشتراك أو الرجوع إلى زملائه المشتركين في الحلقة .

ويمكن للأعضاء الاستعانة بمساعدات الإيضاح السمعية والبصرية أثناء حلقات النقاش مثل البروجيكتور أو السينما أو السبورات بأنواعها .

وتختلف حلقات النقاش عن المحاضرة في أنها تقدم للدارسين في وقت واحد عدة خبرات متنوعة لأشخاص مختلفين بينما تقتصر المحاضرة على تقديم خبرة فرد واحد في الموضوع وهو المحاضر . وتمتاز حلقات النقاش بنفش ميزات المحاضرة في عدة جوانب منها أن حلقات النقاش لا تشترط عدداً محدداً للدارسين الذين يسمح

لهم بحضورها إذ يمكن حضور أي عدد منهم طالما إن المكان يسمح بذلك . كما تمتاز أيضاً بأنها قليلة التكلفة سواء في إعداد مادتها أو في تقديم هذه المادة بالمقارنة بأي وسيلة أخرى وذلك لأن التكلفة الكلية توزع على عدد كبير من الدارسين فتتخفف بالتالي التكلفة النسبية للفرد . وتمتاز حلقات النقاش عن المحاضرة في أن تنوع وتتابع المتحدثين يبعد إلى حد ما الملل عن نفوس الدارسين الذي كثيراً ما تلاحظه في المحاضرات .

وحلقات النقاش أسلوب تدريبي فعال ولكنه لا يكون كذلك في كل الموضوعات . وتؤكد فعاليته في عرض الموضوعات التي تقدم معارف ، ومعلومات نظرية للدارسين والمتدربين أو تحاطب اتجاهاتهم . ولكنه لا يجدي في الموضوعات التي من شأنها رفع مستوى المهارة أو تنمية القدرات العملية . كما انه من المآخذ التي تؤخذ على أسلوب حلقات النقاش وإن كان ذلك لا يعيها - هو أن ما بين الدارسين من تفاوت وفروق لا يكون موضع اعتبار بالنسبة للمحاضرين لهذا قد يعد الحديث المثار في الندوة غاية في الصعوبة بالنسبة للبعض وغاية في السهولة بالنسبة للآخرين ووسطاً بالنسبة للبعض الثالث .

ثالثاً : أسلوب دراسة الحالة :- في هذا الأسلوب نكتسب الخبرة التدريبية من خلال وصف متقن لحياة واقعية أو ظروف مماثلة . فيقدم لمجموعة صغيرة حالة معقدة مطابقة لمشكلة في الحياة العملية لتصبح الحالة موضوعاً للمناقشة . ماذا نفعل؟ وكيف كان يمكن تحاشي المشكلة؟ وما هي نتائج المشكلة؟ ويتعلم المتدرب من خلال تحليله وتمحيصه للمشاكل المقدمة في الحالة موضوع البحث من خلال المستندات المرفقة بها ، وتتخذ نتائج التحليل شكل نماذج يتم مناقشتها بمعرفة المتدرب . وغالباً ما تتم دراسة الحالة في مجموعات صغيرة العدد حتى تتاح الفرصة لتبادل الخبرات واستنباط الخبرة التعليمية من خلال هذا التبادل ، ويحسن أن توضع المعايير المحددة للتغيير السلوكي بعناية أكثر في دراسة الحالة ، ويتم تهيئة الظروف للاستجابات وردود الفعل بالاستعانة بمستندات الحالة نفسها . ويمكن ملاحظة المستويات أثناء تقديم الحلول ويقوم الدارس بتعميم الحلول التي يصل إليها على الحالات الخاصة .

ويهيئ أسلوب دراسة الحالة للأفراد المتدربين فرصة طيبة للتمرين على حل المشكلات بالإضافة إلى الفائدة التي تعود عليهم من المناقشات التي تثار ، كما أنه لا يؤدي إلى زيادة ملموسة في مهارات العلاقات الإنسانية والاتصالات والتبسيط فحسب وإنما ينشط ملكة التساؤل والاستفسار . وغالبية التكاليف التي يتحمل بها هذا الأسلوب تكون في إعداد المواد التي تقدم للمتدربين أي مواد الحالات . وحتى تكتمل المستندات المقدمة في الحالة يلزم أن يتم إجراء بحوث مستفيضة للوصول إلى الشكل الملائم والمناسب للحالات ويمكن العثور على حالات معدة ومجهزة للدراسة من الجامعات ، إذ لديها خبرة طويلة وممارسة عملية في هذا المجال ، وبصفة عامة فإن أسلوب ودراسة الحالة لا يعتبر مكلف حيث يمكن الاستعانة بالحالات الجاهزة المشابهة مع التعديل فيها وفقاً للظروف بعد الاستئذان من صاحبها .

رابعاً : أسلوب تمثيل الأدوار :- هذا الأسلوب عبارة عن طريقة يمكن بها خلق مواقف من الحياة العادية يحصل فيها المشتركون على فرصة ممارسة العلاقات الإنسانية . ويمكن الحصول على أحسن النتائج إذا تخيل المشتركون أنفسهم كما لو كانوا في المواقف الحقيقية وإذا اتخذوا من هذه المواقف التي تشرح لهم نفس المشاعر والاتجاهات كما لو كانت تعرض عليهم في الواقع .

ويقوم المدرب في تمثيل الأدوار بدور المخرج . حيث أنه المرجع الوحيد ووسط الجماعة في استخدام هذا الأسلوب . ويرى بعض الكتاب أن دور المدرب في هذا المجال يتناول أربع نقاط رئيسية عليه مراعاتها ، وتمثل هذه النقاط فيما يلي :-

١- **التخطيط :-** شاملاً الهدف والأسلوب الذي يتبع بالنسبة للأفراد الذين سيقومون بالأدوار وكذا بقية أفراد الجماعة من المتدربين .

٢- **إعداد الجو المناسب :-** وذلك عن طريق تمهيد الجو وتهيئة الاستعداد النفسي لجماعة المتدربين ، وإعدادهم لها سيقومون به .

٣- **التمثيل :-** التقدم بالدارسين الذين سيقومون بأدوارهم أمام بقية المتدربين . أي اختيار من سيقومون بتمثيل الموقف من ضمن المتدربين .

٤- **قياس رد الفعل :-** حيث يقود المدرب المناقشة ويقوم بتحليل النتائج وبذلك

يمكن أن يتعرف على رد فعل المتدربين وهنا يثار تساؤل هام وهو كيف يقيس المدرب ردود فعل الدارسين؟ حيث إن هناك طرق عديدة يستطيع المدرب إتباعها لقياس ردود فعل الدارسين ونعرض فيما يلي بعض الطرق التي يمكن للمدرب إتباعها لقياس ردود فعل الدارسين : -

أ- المناقشة الحرة :- أسهل وأكثر الطرق انتشاراً للحصول على ردود أفعال المتدربين تجاه الموقف وهي أن يقوم المدرب بسؤال القائمين بالملاحظة والمشاركين في أداء الأدوار بالتعبير عن آرائهم تجاه الموقف وبعد أن يتغلب الأفراد على التردد السائد في أول الأمر ستأخذ المناقشة مجراها وهناك فرق كبير في أن يحصل المدرب على مناقشة حامية لا تصل إلى شيء وبين الحصول على ردود أفعال بناءة .

ب - الجماعات الصغيرة :- إذا كانت المجموعة التدريبية كبيرة الحجم ، فعلى المدرب تقسيمها إلى جماعات صغيرة وعلى كل جماعة مناقشة وتحليل ما شاهده ، وعليها أيضاً أن تحدد من بين أعضائها مقرر الكتابة وبعد انتهاء هذه الجماعات الصغيرة ، فعلى المقررين الاجتماع مع بعضهم البعض لتقديم تقاريرهم . ومن محاسن هذه الطريقة أن كل المشاركين في الجماعات الصغيرة تتاح لهم فرصة الاشتراك في المجموعات المختلفة ، فيصبح سهلاً للأفراد أن يكونوا أكثر صراحة في تقويمهم ومناقشتهم .

ت - التعليقات الفردية المتعاقبة :- وفي هذا الأسلوب يسأل كل دارس أن يعطى تعليماً واحداً قصيراً ، من جملة واحدة عما شاهده وعلى كل دارس أن يعطى تعليقه دون مقاطعة من بقية أفراد الجماعة وعلى المدرب كتابة هذه التعليقات على السبورة حيث تستخدم بعد ذلك كنواة للمناقشة الجماعية التالية . ومن مميزات هذه الطريقة أنها تتيح الفرصة لكل فرد في الجماعة ، صغيرة كانت أو كبيرة في وجهة نظره ، وميزه أخرى وهي أن الأفراد عادة يكرهون ما قيل من أفكار ، وهذه الطريقة تتيح الفرصة للأفراد للتفكير للحصول على أفكار وآراء ووجهات نظر جديدة .

ث - الاستقصاء :- ومن الممكن إعطاء القائمين بالملاحظة استقصاء حاوياً أسئلة مختلفة متصلة بالمشكلة التي شاهدها . وهذه الاستقصاءات عادة ما توجه

للدارسين لأنماط السلوك المراد تحليلها وهي توفر الكثير من الوقت والجهد .
جـ - دليل الملاحظة :- من الممكن أن يستخدم المدرب دليل للملاحظة وهذا الدليل عادة ما يوزع على القائمين بالملاحظة تساعدهم على ما يجب عليهم ملاحظته وتحليله من الموقف الذي يلاحظونه وهذا الدليل عادة إذا وزع على القائمين بالتمثيل يشعروهم بالنواحي التي ستكون محل نقد وتحليل . ومن ثم تكون حافزاً على تفادى الأخطاء التي من الممكن أن يقعوا فيها .
خامساً : أسلوب الممارسة الفعلية لاتخاذ القرارات :- إذا أعيدت الموضوعات الحام التي تشكل الحالة إلى ملفات المستندات التي استخرجت منها أصلاً لتكون موضوع الدراسة ، يكون ذلك بدء أسلوب الممارسة الفعلية لاتخاذ القرارات . وأسلوب الممارسة الفعلية لاتخاذ القرارات كما يدل عليه اسمه يضع في جعبة المتدرب كياناً لمادة تتضمن الموضوعات المستهدفة والتي تؤدي إلى الاستجابة التدريبية المرغوب فيها وهذه المواد قد تأخذ شكل تقارير أو مذكرات منها ما هو مهم ومفيد للحالة موضوع الدراسة ومنها ما يعتبر أمور جانبية ، وهذه المواد توضع كلها أو بعضها في درج واحد في وقت واحد ويقوم المتدربين بمعالجة هذه المواد واتخاذ الإجراءات الضرورية لإخراجها من درجهم .

ويستخدم هذا الأسلوب وما فيه من تمارين لتدريب المديرين على اتخاذ القرارات الحاسمة أو تدريب الكتبة على إنجاز أعمالهم اليومية ، ونظراً لأهمية إعداد المواد المذكورة بدرجة عالية من الكفاءة ، فإنه يمكن التحكم ومراقبة الظروف التي تتم فيها ردود الفعل والاستجابات ويمكن أن تتدرج سلسلة التمارين الموجودة في (الدرج) من البساطة إلى التعقيد ، كما يمكن ملاحظة الاستجابات التدريبية أثناء تداول مثل تلك المواد ، ويمكن كذلك إعداد تقارير مستمرة عنها .

وإذا لم يستطع المدرب أن يتخذ إجراء فوري مباشر لتزويد المتدرب بالتغذية العكسية اللازمة عن استجاباته وردود فعله فقد يفقد الكثير من فائدة التدعيم المباشر وإعادة تثبيت الأفعال الصحيحة السليمة . ومع ذلك فإنه إذا أمكن تقسيم هذه التمارين الموجودة في الدرج إلى وحدات صغيرة فإن ذلك قد يمنع حدوث

مشكلة التراكم والتعقيد . والمدرّب يتلقّى تغذية عكسية في شكل مواد كاملة الإعداد والصنع ويكون لديه فرص طيبة لتقييم فاعلية أسلوبه التدريبي .

سادساً: التمارين :- يقوم المدرّب بإعطاء المشارك مهمة محددة تقود إلى نتائج محددة من خلال إرشادات يعطيها المدرّب وهو غالباً ما يكون تمرين أو اختبار للمعارف قد تم تقديمها قبل استخدام أسلوب التمارين . وقد تستخدم التمارين لقياس المعرفة الحالية للمشاركين من أجل الإمداد بمعارف جديدة أو تطوير وتعديل المعرفة الحالية .

سابعاً: أسلوب المباريات الإدارية :- وفيه يتم إمداد المشارك بمجموعة من البيانات حول أداء منظمة ما وموقفها المالي وموقفها التنافسي والسوق الذي تعمل به ويطلب من المشارك أن يلعب أحد الأدوار الإدارية كرئيس للمنظمة ويطلب منه تصحيح الأوضاع ، وغالباً ما يتم تقسيم المشاركين إلى مجموعات ووضعهم في مناقشة لمعرفة قدرة كل مجموعة على اتخاذ القرارات المناسبة . حدث تقدم في استخدام أسلوب المباريات الإدارية بحيث أصبح يتم استخدام أجهزة الكمبيوتر وهذا وفر الكثير من الوقت وأصبح يعطى نتائج دقيقة وأكثر من محاولة للمشاركين .

٣- تحديد الوقت المخصص للبرنامج والجدول الزمني :-

من أجل ضمان تغطية كل محتويات البرنامج بشكل متوازن ، فلا بد من تحديد الوقت المخصص للتدريب لكل موضوع من موضوعات الوحدة التدريبية بالدقيقة ويتم جمع الوقت الخاص بكل الموضوعات المتعلقة بالوحدة التدريبية ويتم جمع الوقت المخصص للتدريب لكل الوحدات التدريبية وصولاً إلى الوقت الخاص بكل البرنامج ويتم تحديد المنهاج التدريبي للبرنامج على نموذج يوضح عليه المحتوى التدريبي بشكل متسلسل والأنشطة التدريبية المستخدمة والوسائل التدريبية المساعدة والوقت المخصص للتدريب . ويمكن الاستعانة بخريطة جانت لوضع الجدول الزمني للتدريب وتتناول هذه الطريقة فيما يلي :-

خريطة الجدول الزمني أو خريطة جانت GanttChart :

أولاً : تعريف خريطة جانت :- خريطة الجدول الزمني هي عبارة عن رسم بياني يوضح الجدول الزمني لعمل ما مثل مشروع إنشائي أو عملية تدريب أو عملية تطوير أو مشروع تطوير

وتصنيع وتسويق مُنتج جديد . فهذه الخريطة تُستخدم الخطوط العرضية Bars لتوضيح الزمن الذي تستغرقه كل خطوة من خطوات المشروع ومتى تبدأ ومتى تنتهي . وبالتالي فهذه الخريطة تساعدنا على التخطيط للمشروع وعلى نقل هذا التخطيط لمديرينا وزملائنا وكل من له علاقة بالمشروع . هذه الخريطة تُعتبر وسيلة جيدة جدا " في متابعة تطور الأعمال وعرض هذه المتابعة بشكل يسهل استيعابه بسرعة . فيمكننا أن نستخدم خطوطا " أفقية أخرى لتحديد الوقت الفعلي لتنفيذ الأعمال بمعنى أن الخريطة يظهر عليها الزمن المخطط والفعلي هذه الخريطة منسوبة إلى Henery Gantt والذي ابتكرها في عام ١٩١٧ ومازالت مستخدمة حتى الآن بل هي أشهر وسيلة مستخدمة في عرض الجداول الزمنية .

ثانيا " : أهمية إعداد جدول زمني :- ماذا لو لم نعد جدول زمني للمشروع؟

إذن لا يعلم أحد متى ينتهي المشروع ولا يُمكننا توقع الخطوات التي تؤثر على انتهاء المشروع بسرعة ولا يُمكننا تمييز الخطوات التي يُمكننا القيام بها في آن واحد ولا يُمكننا تنظيم مواردنا ولا يُمكن للعاملين في المشروع من معرفة متى يأتي دورهم في المشروع ولا يُمكن للمشاريع الأخرى تنسيق أعمالها مع هذا المشروع

١- فالجدول الزمني يجعلنا نخطط للمشروع بشكل جيد إذ أنه يوضح لنا الموارد المطلوبة وكيفية استغلالها ويساعدنا على تقليل زمن التنفيذ عن طريق تنفيذ بعض الخطوات بشكل متواز أو عن طريق بدء بعض الخطوات في مرحلة مبكرة .

٢- كذلك فإن الجدول الزمني هو وسيلة للتنسيق مع كافة الأطراف المشاركة والمتأثرة بالمشروع أو خطواته فافترض أننا سنقوم بعملية تركيب ماكينة جديدة . وافترض أننا لم نعد جدول زمني . كيف ستسير الأمور؟ لن نستطيع أن نقول أننا نعمل بمعدل جيد لأنه لا توجد أي خطة مُسبقة . عندما نحتاج لمسئولي التركيبات الميكانيكية سنُفاجئهم بالطلب وقد يكونون غير مستعدين وكذلك الحال عندما نحتاج مسئولِي التركيبات الكهربائية ومسئولي التشغيل وهكذا . قد يكون من الممكن أن نقوم ببعض الأعمال الكهربائية والميكانيكية بشكل متواز لضغط الوقت ولكننا لن ننتبه لذلك . قد نُفاجأ في وقت متأخر أن عملية ما لم يتم إجراؤها سوف تتسبب في تعطيل كل شيء مع أنه كان يُمكن تنفيذها في أي وقت سابق . كذلك فإن تنسيق استخدام

الموارد (مثل أدوات النقل أو الحمل أو أجهزة الحاسوب...) بين الأعمال المختلفة سيكون مشكلة كبيرة. إن كان ولا بد من إعداد جدول زمني

٣- إن خريطة الجدول الزمني خريطة جانتي Gantt Chart سهلة الفهم وقراءتها أيسر بكثير من قراءة جدول به بعض المواعيد والأزمنة. ولذلك فهي شائعة الاستخدام منذ زمن بعيد.

٤- أن إعداد خريطة الجدول الزمني لا يتطلب وقتاً كبيراً في رسمها لأن برامج الحاسوب تجعل هذا يسيراً بل ولو رسمت باليد فإنها لا تأخذ وقتاً كبيراً

ثالثاً : كيف تقوم بإعداد جدول زمني؟

لنبدأ بجدول زمني بسيط :

* اكتب اسم المشروع أو العملية أعلى الصفحة مع اسم الجهة المصدرة للجدول وتاريخ الإصدار.

* ارسم جدولاً " مكوناً " من عمود صغير إلى اليمين والآخر بباقي عرض الصفحة .

* دوّن الأعمال في العمود الأيمن .

* ضَع مقياساً للزمن أعلى العمود الأيسر .

* ارسم خطأ " أو مستطيلاً " يوضح زمن تنفيذ كل خطوة من الخطوات .

* بعد التنفيذ يمكننا أن نوضح الزمن الفعلي للتنفيذ مقارنة بالخطط .

* ملحوظة : جميع الأمثلة المذكورة لا تمثل خطوات نموذجية لعمل ما ولكنها مجرد أمثلة

لتوضيح طريقة إعداد خريطة جدول زمني .

مثال : انظر إلى المثال التالي الذي يوضح جدول تدريب مجموعات العاملين وكذلك

المشرفين على مدار عدة أسابيع . لاحظ سهولة فهم مواعيد التدريب

شركه - قسم التدريب

جدول تدريب العاملين على نظام الحاسب الجديد

التاريخ:

الأسبوع التاسع	الأسبوع الثامن	الأسبوع السابع	الأسبوع السادس	الأسبوع الخامس	الأسبوع الرابع	الأسبوع الثالث	الأسبوع الثاني	الأسبوع الأول	الخطوات
									المشرفين
									المجموعه أ
									المجموعه ب
									المجموعه ج
									المجموعه د

ملحوظة يبدأ التدريب في
مدبر التدريب:

انظر إلى المثال السابق الذي يوضح الجدول الزمني لأعمال التدريب . هذا المثال يوضح كيف أمكن تقسيم البرنامج التدريبي إلى عدة مجموعات وكيفية توضيح الجدول الإجمالي لكل مجموعة باللون الأزرق .

*يمكنك أن تضيف بعض الأعمدة التوضيحية للجدول الزمني مثل رقم مسلسل في أقصى اليمين ، واسم المسئول عن كل عمل في عمود تالي لعمود الأعمال .

* كذلك يمكنك إضافة ملاحظات أسفل الجدول حسب الحاجة . يمكننا أن نستخدم أحد البرامج شائعة الاستخدام مثل ميكروسوفت وورد MSWord أو إكسل Excel أو أحد البرامج المتقدمة مثل ميكروسوفت بروجكت MSProject أو غيرها لإعداد خريطة جانت

*من المهم أن يتم إعداد الجدول الزمني بناء على أفضل التوقعات للأوقات التي تستغرقها كل خطوة وكذلك التسلسل اللازم للخطوات .

*هذا يعني أن يتم اسشارة كل الأطراف المشاركة في المشروع . أحيانا يحاول المديرون فرض جدول زمني أقصر مما هو متوقع لتحفيز العاملين على الوصول إلى نتائج أفضل . هذا قد يكون مفيدا " إن كان هذا التخفيض في مدة التنفيذ عن وعي بظروف العمل . لاحظ أن الجدول الزمني القصير جدا " يجعل العاملين يفقدون الأمل في تحقيقه ولذلك فقد يعملون ببطء شديد لأنهم على أي حال ملامون وإما أن يحاولوا تحقيق الجدول الزمني على حساب جودة العمل .

لذلك فإنه ينبغي أن يكون تقدير الزمن المتوقع على أساس الخبرة السابقة ورأي المختصين

رابعاً " : - ماذا بعد إعداد الجدول الزمني؟

* أحياناً " يتم إعداد جدول زمني لكي يكون هناك جدول زمني أي أن الموضوع يتم كاستكمال أوراق رسمية وليس عن قناعة وفهم لقيمة وجود جدول زمني .
* فلا بد أن يتم إعداد الجدول الزمني بعناية وبتوافق الأطراف المشاركة في العمل .
* ثم بعد ذلك يتم متابعة تنفيذ الجدول الزمني وتُحاول جميع الأطراف الالتزام به ويقوم المديرون بالمتابعة وتحديد أسباب أي حيود عن الجدول الزمني الموضوع وذلك بشكل دوري أثناء عملية التنفيذ .

* بعد الانتهاء من العمل يتم تقييم عملية التنفيذ بالكامل والمشاكل التي أدت لتأخر التنفيذ إن كان هناك تأخير ويتم حفظ هذه المعلومات للاستفادة منها في المرات القادمة . كذلك فإنه من خلال متابعة التنفيذ فإننا قد نجد أن تنفيذ خطوتين في وقت واحد قد تسبب في تعطيل العمل أو العكس . كذلك قد نلاحظ أن بعض الخطوات يمكن الاستغناء عنها وذلك بإجرائها مسبقاً مثل أن يتم تجميع بعض الأجزاء ويتم استبدال المجموعة بدلاً من استبدال كل جزء على حدة أو أن يتم شراء أدوات تساعدنا على أداء العمل بسرعة .

خامساً " : وكيفية تقدير الزمن الذي سيستغرقه عمل أقوم به لأول مرة؟

* الجدول الزمني عبارة عن تقدير للزمن الذي تستغرقه كل خطوة من خطوات العمل .
* فهي عملية تقديرية تهدف لتنظيم ومتابعة العمل ولكنها تحتل الخطأ . أنت عندما تستقيظ في الصباح وتقرر ارتداء ملابس ثقيلة أو خفيفة فإنك تقدر حالة الطقس في ذلك اليوم . هل تستطيع معرفة الطقس تحديداً "؟ بالطبع لا ولكنك تستخدم أحسن تقدير بناء على حالة الطقس قبل خروجك وربما بناء على النشرة الجوية التي تحتل الخطأ أيضاً . فكذلك الجدول الزمني نحاول الوصول فيه لأحسن تقدير . حتى وإن كان العمل يتم لأول مرة فلاشك أنه يمكننا بناءً على تشابه العمل مع أعمال أخرى وبناء على فهمنا للعمل أن نعطي تقديراً " جيداً " في معظم الأوقات في المشاريع الصغيرة التي تقوم بها جهة واحدة كإصلاح عطل كهربائي أو تعيين موظفين جدد فقد يكون بإمكان شخص واحد تقدير الأوقات اللازمة لكل خطوة .

* أما في المشاريع التي يشترك فيها أكثر من جهة أو تخصص فينبغي استشارة الجهات

المختصة في تقدير الأوقات اللازمة لكل خطوة من الخطوات التي يقومون بها خاصة إذا كانت هذه الخطوات ليس لها جداول زمنية في مشاريع سابقة .

* لاحظ أننا نهدف بالجدول الزمني إلى تنسيق العمل ولا نهدف إلى فرض جدول زمني لا علاقة له بالواقع مما يتسبب في تعطيل العمل وإصابة جو العمل بالتوتر عليّ أن أفترض أوقاتاً طويلة لكل خطوة لكي أظهر في النهاية وكأنني قمت بإنجاز العمل في وقت قياسي!!!

* هذه أحد آفات إعداد الجداول الزمني وهو أن يزعم المسئول عن العمل أو عن خطوة فيه أنه يحتاج ضعف أو أضعاف الوقت الذي يعتقد هو أنه يحتاجه فعلاً بمعنى أن يزعم أنه يحتاج عشر ساعات بينما هو يعلم أنه يحتاج من ساعتين إلى أربع ساعات . الهدف من ذلك أن يضمن أنه في جميع الأحوال سوف يقوم بالعمل في وقت أقل من المخطط وبذلك يكون مشكوراً في كل الأحيان . هذا إخلال بالأمانة .

* فأنت عندما تسأل عن الوقت الذي تحتاجه فإنك لا بد وأن تكون صادقاً . لاحظ أن الكذب في خريطة جانت أو الجدول الزمني هو كأي كذب . إما أن تكون صادقاً أو أن تكون كاذباً " المتابعة الجيدة لتنفيذ الجدول الزمني قد تبين الحالات التي يببالغ فيها المسئول عن العمل . كذلك فإننا عندما نحتفظ بالجدول الزمنية المخططة والفعلية بحيث يتم الرجوع إليها عند القيام بأعمال مماثلة فإننا نستطيع أن نعتبر أن زمن التنفيذ الفعلي في المرة السابقة هو المخطط في المرة القادمة . بذلك نتغلب بشكل ما على المبالغة في تقدير الزمن من الدوافع للكذب في إعداد الجداول الزمنية أن يلام المسئول عن العمل عن أي تأخير بدون تقدير لظروف العمل التي أدت إلى التأخير . يجب على المديرين إدراك أن هذا لا يدفعه إلى إتقان عمله في المرة القادمة ولكنه يدفعه لتجنب اللوم بأي طريقة الجداول الزمنية تحتاج وقتاً لإعدادها .

سادساً " : أليس من الأفضل توفير هذا الوقت وهذا المجهود؟

* نعم الجداول الزمنية تستهلك وقتاً ومجهوداً ولكن الفائدة منها أكبر بكثير من المجهود المبذول في إعدادها .

* لاحظ قيمة الوقت الذي يضيع أثناء تنفيذ العمل نتيجة سوء التخطيط أو سوء التنسيق .

غالبا ما يكون أي تأخير في التنفيذ له قيمة مادية عالية مثل توقف الإنتاج أو تأخر ظهور المنتج الجديد للسوق أو وجود غرامات تأخير وغير ذلك

سابعا " متى لا يكون من المفيد إعداد جدول زمني؟

عندما يكون الأمر بسيطا " وغير متعلق بأفراد كثيرة وليس أمرا " ذي بال مثل أن تقوم بكتابة خطاب . ولكن قد يكون الامر متعلق بشخص واحد ولا يهتم به غيره ومع ذلك يكون من المفيد أن يقوم بإعداد جدول زمني . لماذا؟ لأن هذا يساعده على متابعة نفسه في التنفيذ ومعرفة الموارد المطلوبة للتنفيذ . مثال ذلك أن تقرر أن تقوم بتنفيذ عمل ما على مدار عدة سنوات أو عدة أشهر كأن تقوم بتطوير مهاراتك في شيء ما أو تقوم بالإعداد للزواج أو تقوم بالتجهيز لمشروعك الخاص أو تقوم بمشروع دراسي . الجدول الزمني في هذه الحالة يُشجعك على تنفيذ خطتك والوصول إلى هدفك ويساعدك في الإعداد لكل شيء .

ثامنا " أليس من الأفضل أن أخفي الجدول الزمني عن الرؤوسين لكي يظلوا متحفزين؟

بعض المديرين يتصورون أن عليهم أن يُخبروا الرؤوسين دائما " بأنهم متأخرين في التنفيذ لكي يكونوا دائما متحفزين . هذا أسلوب غير سليم . بالطبع هذا لا يخلو من الكذب عليهم وهذا أمر مرفوض في جميع الاحوال . كما وأنه لا يُشعر العاملين بالمشاركة الحقيقية ويجعلهم يفقدون الثقة في المدير . وبالطبع ينكشف الامر لهم ويجعلهم ذلك لا يستجيبون لطلب المدير لهم بالاجتهاد لتنفيذ العمل في وقت أقل

تاسعا " لا تخاطر بأمان العاملين لكي تلتزم بالجدول الزمني!

* كثيرا " ما يقوم العاملون والمديرون بالتنازل عن احتياطات الأمان لكي يتم انهاء العمل في أقل مدة زمنية .

* هذا أمر خاطئ تماما " لأن أي خسائر مادية لتأخر العمل لن تُساوي فقد أصعب أو يد أو ساق أحد العاملين .

* عليك أن تُصر على الالتزام بمبادئ الأمان الصناعي وأن تأخذها في الحُساب عند إعداد الجدول الزمني . حتى وإن تسببت هذه الاحتياطات في تأخير التنفيذ فلا بد من الالتزام بها . هذا لا يعني افتعال مشكلات غير حقيقية ولكن المطلوب هو الالتزام بالمبادئ المعروفة للأمان الصناعي والصحة المهنية . بالإضافة لذلك فإن عدم الالتزام بمبادئ

الأمان قد يؤدي إلى إصابات وحوادث ينتج عنها تأخر العمل كثيرا . وكذلك قد تحدث بعض الحوادث التي ينتج عنها تلف للآلات أو المواد مما يؤدي إلى تأخر التنفيذ. ****هناك بعض الملاحظات التي يجب أن تؤخذ في الاعتبار عند تصميم البرنامج التدريبي**

وهي :-

١- الاختلاف والتباين بين المشاركين في البرنامج التدريبي الذي صمم البرنامج من أجلهم . وقد تكون هذه الاختلافات في الفئة العمرية أو الخلفية والتعليم والخبرة وما يعلمون من معارف ومهارات (الفروق الفردية بين الحاضرين) الوظيفية أو المستوى الوظيفي ، ومن ثم يجب الرجوع للأهداف المصاغة للبرنامج التدريبي والتأكد من أنها موضوعة بشكل قابل للقياس .

٢- يجب النظر للبرنامج التدريبي على أنه حلقة مكملة في سلسلة تنمية الفرد الوظيفية . career development

٣- مراعاة تسلسل المحتوى ونوعيته .

٤- اختيار الأسلوب التدريبي الذي سوف يتبع بما يناسب ثقافة وخلفيات وطبيعة المشاركين . (اللغة المناسبة للمتدربين)

٥- كما يجب أن يؤخذ في الاعتبار عدد الأيام المراد إجراء التدريب خلالها ومدتها الزمنية ، وهل وسوف يقدم البرنامج التدريبي على شكل موضوع تدريبي واحد أو أنه سوف يكون خليط من عدد من الموضوعات .

٦- دراسة ما يملكه الأفراد فعلا من المعارف والمهارات وماذا وسوف يضيف إليهم هذا البرنامج .

٤- إعداد دليل البرنامج التدريبي :-

الخطوة الأخيرة في تصميم البرنامج التدريبي هي إعداد دليل للبرنامج ويشتمل هذا الدليل على ما يلي :-

١- اسم البرنامج .

٢- الهدف العام للبرنامج والأهداف التفصيلية .

٣- الفئات التي يستهدفها البرنامج .

٤- شروط القبول في البرنامج والمقصود بها أن يتم التأكد من أن مستوى المشاركين المعرفي والتعليمي يكفي لتمكينهم من متابعة العملية التدريبية بشكل فعال بالإضافة إلى التأكد من تجانس المشاركين وأخيراً فإن وضع شروط قبول للبرنامج يساعد على عملية تبادل الخبرة بين المشاركين .

٥- التخطيط والإعداد للجلسة التدريبية :-

الإعداد للعرض والتقديم الفعال يتضمن الخطوات الآتية

١- تحليل الحاضرين من حيث :-

١- العدد ٢- الخلفية العلمية والمهنية

٣- الاتجاهات والميول والأهداف ٤- الأعمار

٢- تحديد الهدف :-

هل الهدف هو الإقناع أو الأخبار أو المقارنة وما هو الموضوع الرئيسي للعرض

٣- التخطيط للعرض :-

أ- استخدام الموضوعات الرئيسية لتحديد الإطار العام للعرض بطريقة منطقية .

ب- تصميم الإطار العام للعرض لبيان ما إذا كان يتناسب مع هدف العرض

ت- القيام بالبحث اللازم لجمع البيانات الملائمة

ث- مراجعة الإطار العام للتأكد من احتوائه لكل البيانات الملائمة .

ج- تصميم الوسائل الإيضاحية

ح- توقع أسئلة من الحاضرين وإعداد الإجابات الخاصة بها .

خ- إعداد ومكان العرض وتجهيز الوسائل الإيضاحية .

٤- اختيار وسائل الإعداد :-

الاستعانة ببعض بطاقات الملاحظات ، وذلك للمساعدة في استمرار تدفق أفكار العرض

واختيار الشكل المناسب لبطاقات الملاحظات .

٥- الاستخدام الفعال للوسائل الإيضاحية :-

أ-الوسائل الإيضاحية يجب أن تكون واضحة ومن السهل التعامل معها ويمكن رؤيتها من

أي موقع في مكان العرض .

ب-الوسائل الإيضاحية يجب أن تساعد على إيضاح مدلول وأهمية أفكار العرض .
ت- اختيار الوسائل الإيضاحية الملائمة للغرض من العرض ، حجم القاعة ، عدد الحاضرين .

ث- تجنب الإبهار في استخدام هذه الوسائل

٦- تحديد الاستراتيجية الخاصة بالعرض :-

أ- إدارة الوقت .
ب- أسلوب ترتيب الأفكار والموضوعات .

ج- خصائص الحاضرين .
د- مشاركة وتفاعل الحاضرين .

٧- إعداد سيناريو العرض يتضمن الخطوات الخمس التالية :-

١- الافتتاح

أ- خلق القبول لدى المشاركين .
ب- توضيح الأرضية المشتركة بينك وبينهم .

ج- بيان منفعة متبادلة من البرنامج .

٢- التقديم :-

أ- جذب الانتباه .
ب- عرض أهم الموضوعات .

ج- خريطة سير التدريب والبرنامج .

٣- عرض الموضوعات :-

أ- استخدام النقاط .
ب- استخدام الأمثلة .

ج- أن يكون ملخصاً مركزاً واضحاً جامعاً لكل ما سبق .

د- لا يثير الشك في ما تم تحصيله .
هـ- يوضح ما بعد انتهاء التدريب .

٤- الإغلاق :-

أ- يقيس الأثر من التدريب (تقييم) .

هـ- شكر وتوديع المتدربين .

نموذج خطة جلسة

اسم الموضوع :-

الهدف :-

المحتوى :-

- ١-.....
- ٢-.....
- ٣-.....

الأدوات المستخدمة :- شفافات - لوحات ورقية - أقلام

الأساليب المستخدمة:-

العصف ذهني - سؤال وجواب

اليوم الأول: الجلسة الأولى (ساعتان)

الموضوع	المضمون	الأداة	الوقت
تعارف وتقديم			

رابعاً: تنفيذ البرنامج التدريبي

تمر عملية تنفيذ البرنامج التدريبي بالمراحل التالية :-

أ- الترويج للبرامج التدريبية حيث تعتمد برامج التدريب التي تعقد في أي منشأة على ثلاثة عوامل :-

♦ مقدار التأييد الذي تلقاه هذه البرامج من الإدارة .

♦ محتويات البرنامج

♦ استعداد العاملين في المنشأة لتقبل هذه البرامج تلقائياً .

ملحوظة: يتأكد اقتناع رجال الإدارة بالبرامج التدريبية من خلال التسهيلات التي يقدمونها

من خلال الموافقة على تفرغ الأفراد للتدريب وإعطاء البيانات اللازمة لتقدير الاحتياجات ، كما

يتأكد اقتناع العاملين بالبرامج التدريبية بناء على تقديرهم للفوائد المتوقع أن يحققوها من وراء

الاشتراك فيها ، ولذلك يجب أن تشرح هذه الفوائد للمرشحين لحضور هذه البرامج

ورؤسائهم .

*تناول وظيفة الترويج عدة أنشطة من أهمها :-

- دراسة سوق التدريب لمعرفة رغبات المتدربين ونواحي النقص والقصور الواجب تغطيتها وأنواع البرامج التدريبية الأخرى الموجودة في سوق التدريب والتي يمكن أن تعتبر بديلة لبرامج جهاز التدريب .
- إعداد البرامج التدريبية المطلوبة لتغطية احتياجات المتدربين من حيث طبيعة هذه البرامج ونوعيتها .
- القيام بالحملات الإعلانية اللازمة لترويج برامج التدريب والحصول على أكبر عدد ممكن من المتدربين بالإضافة إلى العمل على نشر الوعي التدريبي .

ب- اختيار المرشحين للتدريب (المتدربين) : -

وهنا يجب الاتي :-

- تحديد العدد الذي يمكن للبرنامج التدريبي الواحد استيعابه .

- تحديد المستوى الإداري والمستويات التي سيتم الاختيار منها .

- اختيار الأشخاص الذين سيقبلون في البرنامج .

ت- وضع خطة لتنفيذ البرامج التدريبية : -

وتمثل خطة التنفيذ للبرنامج التنفيذي التقرير أو الصورة النهائية لما يجب عمله في مجال النشاط التدريبي على مدار فترة زمنية معينة، فهي تحتوي على نتائج الاحتياجات داخل المنشأة وخارجها وعلى امتداد الفترة الزمنية التي تعبر عنها الخطة التدريبية ثم بعد ذلك يتم تحديد المكان والاتصال بالمدرسين والمتدربين " .

خامساً: تقييم البرنامج التدريبي

أ- أهمية تقييم البرنامج التدريبي وفقا " للأسباب التالية : -

١- إن هدف التقييم الأساسي يتمثل في ضرورة معرفة وتحديد مدى تحقق الأهداف من البرنامج التدريبي .

٢- والهدف منه قياس مدى تأثير التدريب على إنتاجية المتدرب وكفاءته ومساهمته في تقليل التكاليف ، وأيضا في الروح العامة للعمل (أنواع التقييم) .

ويختلف وقت التقييم ، فهناك تقييم قد يسبق تنفيذ البرنامج التدريبي ويقصد منه التأكد من

أن الأهداف والتصميم يصاغ بشكل سليم ، وهناك تقييم يتم أثناء تنفيذ البرنامج التدريبي ويهدف منه تصحيح الأخطاء التي قد تحدث أثناء عملية التنفيذ ، وهناك تقييم بعد انتهاء برنامج التدريب ويقصد منه قياس مدى الإفادة الفعلية للمتدرب بعد عودته لمقر عمله ويكون بعدها بفترة كافية .

وهناك العديد من الأدوات التي يمكن استخدامها لإجراء عملية التقييم مثال ذلك الاستمارة والمقابلة والملاحظة أو السجلات ، وكل وسيلة يتوقف استخدامها على مناسبتها للموقف الذي سوف تستخدم فيه " .

ب-الصعوبات التي تواجه عملية تقييم التدريب :-

١- نقطة البداية في أي تقييم هي الوصول إلى تحديد واضح وشامل للهدف ، فتقييم التدريب يستلزم تحديد ما هو الهدف أو الأهداف التي يسعى إليها ، ثم أنه قد يزيد التدريب من مهارات الموظف وقدراته غير أن زيادة حجم العمل أو عدم وجود إمكانيات كافية أو عدم ملائمة العمل لممارسة ما تدرّب عليه تعد من العوامل التي قد تمنع الاستفادة من التدريب وبالتالي قد يصعب قياس نتائج التدريب بشكل دقيق .

٢- مجال التدريب الإداري يتمثل معظمه في نواحي غير ملموسة يصعب قياسها كمياً مثل درجة التغيير في سلوك واتجاهات المتدربين .

٣- المتدربون في النهاية هو المقررون لمدى فاعلية وكفاءة التدريب من حيث درجة اكتسابهم للمعلومات والمهارات والاتجاهات الحديثة ومدى قدرتهم أو رغبتهم في استخدام الأنماط السلوكية الجديدة في عملهم بعد التدريب ، وبالتالي قد تتأثر عملية التقييم بأسباب تعود للأفراد أنفسهم .

٤- أي تنمية للأفراد لا بد وأن يصاحبها عملية تطوير إداري في الأجهزة وفي التنظيمات وفي الإمكانيات وفي ذات المجتمع الذي تعيش فيه كل هذه الاعتبارات " .

ملحوظة: وما سبق يتضح أن تقييم العملية التدريبية هي عملية مستمرة تبدأ مع كل خطوة من خطوات التدريب سواء أثناء التخطيط والإعداد والتنفيذ وبعد التنفيذ لضمان نجاح العملية التدريبية بشكل متكامل وحتى لا يحدث خطأ مع بداية تحديد الاحتياجات التدريبية مما يترتب عليه عدد من الأخطاء الأخرى مثل خطأ في تقدير الأهداف التدريبية وبالتالي التنفيذ ثم النتائج .

الفصل الثالث

الصفات والخصائص الواجب أن تتوفر في المدير
المهارات الواجب ان يكتسبها المدير
مقومات وعوامل النجاح والتميز في العمل



اولاً: الصفات والخصائص الواجب أن تتوفر في المدير

أد تميهد هناك العديد من الصفات والخصائص المهارة والمهنية والشخصية الواجب توافرها في المدير أياً كان موقعه في المستوي الإداري سواء كان ضمن مستوي الإدارة العليا أو مستوي الإدارة الوسطي أو مستوي الإدارة المباشرة لكن مع اختلاف درجة الأهمية لهذه الخصائص والمهارات وفقاً لكل مستوي إداري ولكن نؤكد على ضرورة توافرها في المدير أياً كان المستوي الإداري الذي ينتمي إليه .

- ويجب أن نستوعب جيداً أن المدير الناجح جزء من رأس المال للمشروع حيث غالباً تنعكس شخصية مدير المؤسسة الطبية على المؤسسة الطبية التي يرأسها بشكل مباشر، فالصورة التي تتكون عن مدير المؤسسة الطبية عند الجمهور ووسائل الإعلام

- والمستثمرين والعاملين لها تأثير كبير على نجاح المؤسسة الطبية الحالي والمستقبلي .
 - ولقد أثبتت التجارب أن صورة مدير المؤسسة الطبية وسلوكه يمكن أن يكون لهما كبير الأثر على أسعار أسهم المؤسسة الطبية وثقة العميل في المؤسسة الطبية والمنتجات أو الخدمات التي تقدمها ، لذلك يتعين على كل مدير تحمل مسؤوليته في الإلتزام الفعلي بأخلاقيات العمل .
 - وأيضاً أكدت الأبحاث أن سمعة المؤسسة الطبية وسمعة رئيسها أمران لا ينفصلان ، بل إنهما وجهان لعملة واحدة ، فسمعة المؤسسة الطبية تتأثر بسمعة رئيسها .
 - والمدير الناجح يجمع بين الحدس والخبرة والقدرة على مواجهة الأزمات .
- تذكر أن:**

*** يجب أن يحقق المدير التوازن بين التحكم والتمكين في تعامله مع موظفيه .

*** يواجه المدير تحدياً كبيراً يتعلق بتحقيق التوازن بين الرغبة في منح الموظفين الحرية في العمل من ناحية ، ومن الناحية الأخرى الحاجة إلى الإطلاع على مجريات الأمور في العمل ، ولمواجهه هذا التحدي يكون أمام المدير حل من اثنين في التعامل مع كل موظف إما التحكم وإما التمكين .

*** إذا نجح المدير في تحقيق هذا التوازن تتحسن العلاقة بينه وبين موظفيه ، وبالتالي يقبل الموظف على العمل ، إلا أن الكثير من المديرين في الواقع لا يتمكنون من حفظ هذا التوازن ، وتظهر أعراض على المدير عندما ترجح كفة التحكم على التمكين ومنها " حث الموظفين على الفشل " .

*** من المعروف والواضح أن المديرين عادة لا يعاملون كل الموظفين بالطريقة نفسها ، فسلكهم تجاه الموظف يعتمد على إدراكهم المبكر لأداء كل شخص .

وعلي وجه الخصوص يميل المديرين إلى التعامل بطرق يغلب عليها التحكم مع من يدركون ضعفه من الموظفين .

ويدفع ذلك الموظف إلى المزيد من سوء الأداء ، مما يؤدي بالمدير إلى الاستمرار في السلوك القاسي معه ، وهكذا . . . وفي هذه الحالة يتوقف الموظف عن محاولة تحسين أدائه في العمل وبالتالي يفقد المدير الفرصة في تحقيق الاستفادة الكاملة من قدرات هذا الموظف وعندما يدخل

المدير في هذه الدائرة يفقد قدرته على النظر إلى أداء الموظف من زاوية جديدة ومن هنا تبدأ الكارثة .

• المدير يضع التوقعات للموظفين الذين يرأسهم ، فعندما يبدو أحد الموظفين نشطاً وميلاً للعمل ومستعداً للتواصل مع المدير ، يبدأ المدير في إدارته وتوجيهه بحماس إلا أنه في بعض الحالات يجد المدير نفسه متجنباً التعامل مع أحد الموظفين بخيلاً في توجيهه ، وفي النهاية يدمر هذا الموظف لمجرد أن علاقتهما معاً ليست على ما يرام .
على ذلك : لا بد أن يكون المدير موضوعياً في التقييم لمروءسيه وألا يعتمد على العلاقات الشخصية في تحديد أسلوب تعامله مع موظفيه .



ب- أهم صفات وخصائص المدير المتميز

- ١- يجب أن يكون المدير حسن المظهر:- حيث أن المدير هو واجهة المؤسسة الطيبة وهو القدوة لمروءسيه وبالتالي لا بد أن يهتم بمظهره مهندماً ونظيفاً ومتناسق الألوان .
- ٢- يجب أن يكون المدير واثقاً في نفسه:- حيث أن ثقة المدير في نفسه تنعكس على مروءسيه مما ينعكس على العمل بشكل إيجابي وأساس الثقة تنبع من المعرفة والخبرة والكفاءة في إنجاز المهام ولهذا يجب أن يكون المدير واثقاً في نفسه بعيداً عن الغرور فلا بد أن يكون المدير متواضعاً مع حفاظه على هيئته وقاره والثقة في النفس منبعها الثقة بالله تعالي بأنه هو الذي يهب الرزق والنجاح .
- ٣- يجب أن يكون المدير حسن السلوك:- والمقصود بذلك هو مراعاة التعامل الأخلاقي في التعامل مع الآخرين حيث إن سوء الخلق في التعامل مع الموظفين أو العملاء يؤدي لفقدان الثقة في المدير وفي المؤسسة الطيبة .

٤- **يجب أن يكون المدير اجتماعي:** فالمدیر يقابل الكثير من الناس بمختلف المستويات كل يوم ويتعامل مع فئات وثقافات وأعمار مختلفة لهذا يجب أن يكون اجتماعي قادراً على بناء علاقات اجتماعية مع الآخرين وأيضاً أن يكون لديه القدرة على التكيف مع الظروف الطارئة والمختلفة حتى يستطيع القيام بمهام عمله بالكفاءة المطلوبة .

٥- **يجب أن يكون المدير لبقاً و متمكناً من لغة الحوار:** حيث أن المدير هو واجهه المؤسسة الطبية وكثيراً ما يحضر المعارض والمؤتمرات والندوات ومن الوارد جداً أن يطلب منه إلقاء حديث تليفزيوني أو للصحافة فإذا لم يكن لبقاً و متمكناً من لغة الحديث والحوار فسوف يظهر بمظهر غير جيد مما يقلل من حجم المؤسسة الطبية المتمثلة بالتأكيد في صورة مديرها ولهذا يجب أن يتدرب المدير على قواعد وأساسيات الحوار الجيد حتى يمثل مؤسسته بشكل جيد ويكون واجهه مشرفة لها .

٦- **يجب أن يتسم المدير بالمرونة في التفكير مع الإستقلالية في الرأي:** والمقصود بذلك هي (الإدارة الديمقراطية) التي تسمح بالحرية في التعبير عن الآراء والمقترحات ثم دراستها وتحليلها مع احتفاظ المدير بإستقلالية في إبداء الرأي أو إتخاذ القرار وأن يكون لديه الشخصية المؤثرة التي تمكنه من إتخاذ القرار .

٧- **يجب أن يكون المدير قادراً على استنباط الأفكار الجديدة:** والمقصود بذلك أن يكون المدير مرناً وليس جامداً في التفكير وأن يكون مبدعاً ومتطلعاً للجديد وذلك بأن يستنبط الأفكار الجديدة من أجل التطوير والتحديث .

٨- **يجب أن يكون لدي المدير المثابرة والإلحاح على المعرفة:** والمقصود بذلك أن يكون المدير دائم الإطلاع والبحث عن الجديد وأن يكون لديه المثابرة في الحصول على المعرفة في مجال عمله والمجالات التي تخدم عمله ويجب أن يتذكر دائماً أن :-

المعرفة والعلم هما أساس النجاح!!!!!!

٩- **يجب أن يكون المدير مثقفاً ودائم الإطلاع:** والمقصود بذلك هي إيمان المدير بأهمية التطوير الذي لن يحدث دون الإطلاع والدراسة ولهذا يجب أن يحضر الندوات والمؤتمرات في مجال عمل مؤسسته الطبية وكذلك المعارض الطبية وأن يقرأ البحوث

والدراسات والتجارب للمؤسسات الأخرى في مجال عمله وذلك حتى يستطيع تكوين قاعدة ثقافية عريضة تمكنه من الإنطلاق نحو التطوير والتحديث .

١٠- **يجب أن يكون المدير لديه الإصرار على التفوق والنجاح المستمر**:- والمقصود بذلك أن يكون المدير طموحاً فهذا الطموح يعد حافزاً أو دافعاً له للعمل والنجاح وأيضاً يعد دافعاً لمرؤوسيه للعمل والتطوير لكن مع مراعاة ضرورة أن يكون الطموح واقعي قابلاً للتنفيذ على أرض الواقع حتى لا يكون مجرد أحلام حيث إن المدير يواجه أزمات مختلفة لهذا يجب أن يكون لديه الإصرار على النجاح والتفوق .

١١- **يجب أن يكون المدير قادراً على الربط والتكامل بين الأفكار والحلول**:- والمقصود بذلك أن يكون المدير ملماً إلماماً جيداً بخطوات ومراحل إتخاذ القرار فيجب أن يحدد المشكلة ويحللها ويجمع البيانات للحصول على المعلومات وطرح البدائل للحل واختبار البدائل ثم اختيار البديل الأنسب وتنفيذه وتقييمه وهذا يتطلب أن يسعى المدير دائماً للمعرفة والتعلم .

١٢- **يجب أن يكون المدير لديه النظرة المتفائلة والتغلب على الصعوبات والعوائق**:- فكما ذكرنا أن التفاؤل بالنجاح يعد حافزاً ودافعاً للعمل للتغلب على الصعاب والعوائق والمشكلات التي تواجه المشروع ولهذا يجب أن يكون المدير واثقاً بالله في النجاح وأن يأخذ بالأسباب والإجتهاد حتى يخلق بداخله الأمل وكذلك بداخل مرؤوسيه .

١٣- **يجب أن يكون المدير لديه القدرة على الإقناع**:- حيث أن المدير يتخذ القرارات ومن الوارد أو المحتمل جداً أن يعارض بعض الموظفين هذا القرار وهذا يتطلب من المدير أن يتروي في إتخاذ القرار وألا يتخذه إلا بعد الدراسة وأن تتوافر لديه المعلومات الكافية حتى يستطيع إقناع مرؤوسيه بالهدف من إتخاذ هذا القرار وكذلك لابد أن يكون لديه القدرة لإقناع العملاء بنشاط مؤسسته ومنتجاته والخدمات التي يقدمها والقدرة على الإقناع تعتمد أساساً على مدي توافر المعلومة وقوة الشخصية والثقة بالنفس .

١٤- **يجب أن يكون المدير ملماً إلماماً كافياً بأوجه النشاط للمنشأة**:- فالمدير هو القائد للمنشأة فكيف تصور أن قائداً لا يلم بجوانب العمل لمن يقودهم، حتماً سيؤدي هذا لحجب معلومات وحقائق كثيرة عن المدير لعدم قدرته على فهم الأمور، ولكن لا

نطلب من المدير أن يكون خبيراً في كل تخصصات المؤسسة الطبية التي يديرها بل يجب أن يكون لديه الحد الأدنى من المعلومات الذي يساعده في الإلمام بأوجه أنشطة المنشأة مع ضرورة الإستعانة بالمختصين في المؤسسة الطبية كلاً في تخصصه ومجال عمله .

١٥- **يجب أن يكون المدير موضوعياً في حكمه على الأمور**.. والمقصود بالموضوعية هي النظرة الحيادية للموضوع بعيداً عن الأهواء والمصالح والعلاقات الشخصية ولكي يكون المدير موضوعياً يجب أن تعتمد قراراته على المعلومات والحقائق والبراهين وهذا يتطلب منه المعرفة والإستعانة بالمختصين لتوفير القدر الكافي من المعلومات لإتخاذ القرار حتى يحافظ على ثقة وولاء مرؤوسيه فيه .

١٦- **يجب أن يكون المدير ناضجاً عاطفياً**.. والمقصود بذلك هي قدرة المدير على التحكم في عواطفه بالأ يميز مثلاً في التعامل بين النساء والرجال فذلك من شأنه التقليل من احترام المرؤوسين له ولهذا يجب أن يكون المدير قادراً على التحكم في عواطفه في كافة تعاملاته وأن يتخذ قراراته بناءً على المعلومات والحقائق وليس وفقاً " للأهواء الشخصية .

١٧- **يجب أن يكون المدير لديه قدراً من الجرأة**.. فالمدير يتعامل مع مواقف متنوعة ومتعددة وهناك من المواقف ما يحتاج للجرأة ولكن لا بد أن تكون الجرأة محسوبة حيث إن الجرأة الغير محسوبة والغير مدروسة تكون تهوراً وقد تؤدي لنتائج غير مرغوبة على الإطلاق .

تذكر دائماً

فكر جيداً أدرس جيداً اتخذ قراراً كن جريئاً بمحذر

١٨- **يجب أن يكون المدير متعدد المهارات الإنسانية والفكرية والفنية**.. حيث أن المدير في حاجة للمهارات الإنسانية في تعاملاته مع مرؤوسيه وعملائه وكذلك المهارات الفكرية التي تمكنه من التخطيط والتطوير للمؤسسة الطبية وأيضاً في حاجة للمهارات الفنية في مجال عملها حتى يستطيع الرقابة والمتابعة والإشراف على العمل .

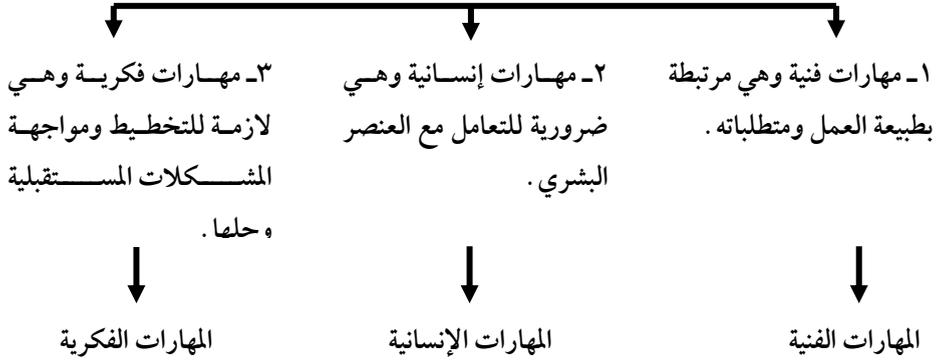
١٩- **يجب أن يكون المدير منظمًا ودقيقًا**.. حيث أن الدقة والنظام هما أساس النجاح فالمدير الدقيق والمنظم هو مدير ناجح حتى يستطيع متابعة كل ارتباطاته ومهامه بشكل منظم دون عناء وبشكل كفاء ، وكذلك الدقة تؤدي لتحقيق النتائج الجيدة والإيجابية وبالتالي فالدقة والنظام هما أساس النجاح والتفوق .

٢٠- **يجب أن يكون المدير مهتمًا بالتدريب والبحوث والتطوير**.. خاصة في عصر الإنفتاح الثقافي والعمولة فكما ذكرنا أن ما يحدث في أقصى العالم يؤثر على أدناه وعلي ذلك

فيجب على المدير أن يهتم بالتدريب لرفع المستوي المهاري وتنمية قدرات مرؤوسيه وكذلك الإهتمام بالبحوث والدراسات لتوفير المعلومات الكافية لإتخاذ القرار حيث إن البحوث والدراسات هما أهم أدوات المدير للتطوير والتحديث والتميز .

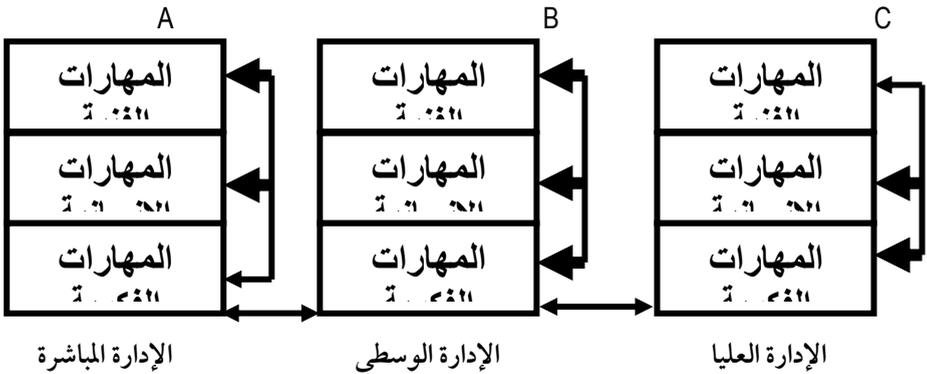
***** نخلص مما سبق أن المدير هو القائد وهو واجهه المؤسسة الطبية ولهذا يجب أن يهتم دائماً بمتطلبات النجاح وأن يسعى دائماً لتطوير ذاته ومرؤوسيه والمؤسسة الطبية التي يعمل بها .**
ت- المهارات الواجب أن يكتسبها المدير .

هناك العديد من المهارات الإدارية التي يجب أن يكتسبها كل مدير بكافة المستويات الإدارية ولكن مع اختلاف المساحة لاستخدام هذه المهارات وفقاً لموقع ومهام المستوي الإداري وهذه المهارات هي :-



***** ويتضح ذلك من خلال النموذج التالي :-**

(نموذج المهارات الإدارية)



ويتضح من النموذج الموضح ما يلي :-

- ١- في المستوى الإداري المباشر تكون المهارات الفنية في أعلي مساحتها ، والمهارات الفكرية في أقل معدلاتها ومساحتها ، وذلك لأن هذا المستوى الإداري هو المستوى المرتبط مباشرة بالعمل وتنفيذ المهام ، وبالتالي فهو يحتاج لمهارات فنية أكثر مع ضرورة التمتع بقدر من المهارات الفكرية وفقاً لإحتياجات العمل .
- ٢- في المستوى الإداري الأعلى ، تكون المساحة للمهارات الفنية أقل ما يمكن ، والمساحة للمهارات الفكرية أعلي ما يمكن ، حيث إنها تقوم بعملية التخطيط للمستقبل ووضع الأهداف والخطط ، وبالتالي فهي تحتاج لمهارات فكرية أكثر مع ضرورة الإلمام بقدر مناسب من المهارات الفنية حتى يمكن إجراء عمليات الرقابة ، والتوجيه بنجاح .
- ٣- في المستوى الإداري المتوسط (الوسطي) يجمع بشكل متساوي بين المساحة للمهارات الفكرية ، والمهارات الفنية فهو حلقة الوصل بين الإدارة العليا والإدارة الدنيا .
- ٤- المهارات الإنسانية متساوية بين كافة المستويات الإدارية العليا ، والوسطي ، والدنيا ، وكلما تمتع المدير بالقدر الكافي من المهارات الإنسانية ساعده ذلك لتنفيذ المهام وتحقيق الهدف وهي من سمات المدير الحديث .



ث- مقومات وعوامل النجاح والتميز في العمل :-

- ١- يجب الاستيعاب الكامل لواجباتك ومسئولياتك تجاه الآخرين .

- ٢- يجب تجنب الإحساس بالإحباط عند مواجهة مشكلة .
- ٣- يجب التدريب والتطوير المستمر على مهام ومسئوليات عملك .
- ٤- يجب التعايش والتفاعل المستمر مع الآخرين للوقوف على طبيعة الحقائق .
- ٥- يجب التدريب على كيفية استخدام أساليب جمع البيانات تجاه مشكلة ما أو موضوع معين .
- ٦- يجب ألا تقضي وقتك كله في حل مشكلة ما وإهمال باقي المهام والمسئوليات .
- ٧- يجب الدراسة الجيدة وفقا " لخطوات الأسلوب العلمي قبل اتخاذ أي إجراء أو قرار .
- ٨- يجب الإلمام بالتحديات المختلفة التي تواجهك للاستعداد لمواجهةها .
- ٩- يجب أخذ آراء الآخرين بعين الاعتبار والاستفادة منها (المشاركة) .
- ١٠- يجب أن تتعامل باحترام مع الآخرين دون تمييز أو تفرقة .
- ١١- يجب تجنب الحكم على الآخرين وفقا " للمظهر بل يجب تكوين الحكم بناء " على معلومات دقيقة .
- ١٢- يجب عليك اللجوء لذوى الخبرة عندما يتعدى الموضوع حدود قدراتك وخبراتك .
- ١٣- يجب عليك ألا تستخدم مصطلحات العمل عند الحديث مع الآخرين فهم غير مجبرين على فهم المصطلحات الخاصة بعملك .
- ١٤- يجب وضع معايير دقيقة لتقييم أدائك في عملك باستمرار .
- ١٥- يجب التخطيط جيدا " لعملك ويجب تحديد الأهداف الواجب تحقيقها مع تحديد وسيلة تحقيقها وفقا " للإمكانيات المتاحة .
- ١٦- يجب تدعيم أسلوب العمل كفريق مع الآخرين حيث إن مهامك وأنشطتك متداخلة ومتشابكة ولهذا يجب الاستيعاب لمفهوم العمل كفريق .
- ١٧- يجب عليك أن تحافظ على مظهرك مهنديا " ونظيفا " فهو عنوان شخصيتك .
- ١٨- يجب أن تحافظ على هدوءك عند التعامل مع الآخرين وان يكون لديك القدرة على التحكم في انفعالاتك .
- ١٩- يجب ألا تواعد الآخرين إلا إذا كان قادرا " على الوفاء بالوعد وأن تتابع وعودك باستمرار .

- ٢٠- حاول أن تشعر الآخرين بأنك تسعى دائماً " لمصلحتهم .
- ٢١- يجب أن تحافظ على علاقاتك بالآخرين في إطار العمل حتى لا تؤثر هذه العلاقات على العمل .
- ٢٢- يجب عليك أن تكون دائم الاطلاع على مجريات الأمور داخل وخارج عملك .
- ٢٣- يجب عليك أن تجمع المعلومات وتدرس الشخص أو الجهة التي ستعامل معها قبل لقائك معها تدعيماً " لموقفك قبل التعامل أو اللقاء الفعلي معهم .
- ٢٤- يجب أن تضع هدفك في النجاح متضمناً " هدف المؤسسة الطبية التي تعمل بها فنجاحك يتوقف على نجاحها في مجال عملها .
- ٢٥- يجب أن تكون مبسماً " وبشوشاً " وبسيطاً " ومتواضعاً " في التعامل مع الآخرين .
- ٢٦- يجب أن تظهر احترامك وولائك للمنظمة الطبية التي تعمل بها .
- ٢٧- يجب أن تكون أميناً " وملتزماً " بسياسة مؤسستك الطبية وأن تكون متحمساً " في الحديث مع الآخرين .
- ٢٨- يجب أن تقبل النقد بصدر رحب فليس هناك انسان كامل لا يخطأ بل يجب أن تأخذ النقد على أنه مؤشراً " أو دافعا " للتطوير .
- ٢٩- يجب أن تحافظ على احترامك للآخرين مهما كان مستوي العلاقة بينكم .
- ٣٠- يجب ألا تخطأ في منافسك أمام الآخرين فذلك من شأنه فقد الآخرين لاحترامهم وثقتهم فيك فإن كان لابد من النقد فلا بد أن يستند على حقائق ووقائع محددة .
- ٣١- يجب أن تتجنب الكتابة عند التعامل مع الآخرين فهي من شأنها تحقيق نتائج سلبية .
- الإرشادات السابقة تعتبر توجيهات هامة لكل شخص يعمل في مجال الإدارة في أي مستوى إداري ويجب الاسترشاد بها من أجل تحقيق التميز والنجاح في العمل .**

الفصل الرابع

- فن القيادة.
- ادارة فريق العمل.



القائد المتميز هو الذى يتفاعل جيدا مع فريقه
اولا: فن القيادة (انجاز الأعمال من خلال الآخرين):-



تمهيد
بعملك كمدير فانك تمارس القيادة، ولكن الحاجة لممارسة هذه القيادة تعتمد على حجم

السلطة الممنوحة لك ومدى استقلالية المنصب الذي تشغله والعمل المسموح لك بالقيام به .
جميعنا يمارس القيادة بشكل يومي إن لم يكن على مدار الساعة . على كل حال ، عندما تتعامل
مع أناس من ثقافات متنوعة ، أو جنسيات متعددة ، أو أشخاص من عصبيات متعددة في
العمل ، عليك أن تكون ماهرا في التنقل من نمط لآخر من أنماط القيادة . لمساعدتك في فهم
العملية القيادية ، والاختلافات بين الأنماط القيادية المتعددة ، وكيف يمكن استخدامها ، سنبين
أولا التعريف ، وسنضرب أمثلة للقيادة ، ثم سنتوسع في المفهوم .

١- ما هي القيادة؟ : القيادة هي عملية التأثير في الناس وتوجيههم لإنجاز الهدف . عندما تبادر
بتنظيم مجموعة من الأصدقاء أو زملاء في العمل لجمع تبرعات لمساعدة المحتاجين ، أو لقضاء
عطلة نهاية الأسبوع مع بعضكم البعض ، أو لتجهيز حفلة بسيطة لأحد الزملاء ، في هذه
الحالات ستظهر أنت بمظهر القائد . عندما يجربك رئيسك برغبته بمناقشتك لاحقا في بعض
المشاريع العالقة فهو يظهر كقائد . النقطة الرئيسية هنا هي سواء كنت في منصب إشرافي أو
إداري أو لا ، ستمارس القيادة لمدى ما .

حدد علماء النفس والإداريين العديد من الصفات المميزة للقيادة الفعالة . ومنها :-

- الشعور بأهمية الرسالة : الإيمان بقدرة الشخص على القيادة وحبه للعمل كقائد .
- الشخصية القوية : القدرة على مواجهة الحقائق القاسية والمشكلات والازمات
بشجاعة وجرأة وثبات .
- الإخلاص : ويكون للرؤساء والزملاء والمرؤوسين والمنظمة
- النضج والآراء الجيدة : شعور مشترك ، براعة وذوق ، بصيرة وحكمة ، والتميز بين
المهم وغير المهم .
- الطاقة والنشاط : الحماس ، الرغبة في العمل ، والمبادرة .
- الحزم : الثقة في اتخاذ القرارات العاجلة والاستعداد للعمل
- التضحية : يضحى برغبته واحتياجاته الشخصية لتحقيق الصالح العام اي يؤثر
الآخرين على نفسه .
- مهارات الاتصال والتخاطب : فصاحة اللسان وقوة التعبير .
- القدرات الإدارية : القدرة على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وتشكيل فرق
العمل وتقويم الأداء ... الخ .

القائمة السابقة ليست قائمة شاملة لجميع الصفات ، ولكنها نموذج لبعض أهم الصفات في القائد الجيد.

٢- أنماط القيادة:- القيادة تتضمن قيام القادة بتحفيز العاملين لإنجاز أعمالهم بصورة جيدة مهما كانت المهام الموكلة إليهم . وحتى يمكن أداء ذلك بكفاءة ، يجب أن تكون مدركا لجميع العوامل المؤثرة في الموقف ، ومن ثم اختيار نمط القيادة المناسب لهذا الموقف .
عندما نتحدث عن أنماط القيادة ، فنحن نعني الطريقة التي يستخدمها القائد في التصرف بالصلاحيات المتاحة له لقيادة الآخرين .

أمثلة على الأنماط القيادية:

- المستبد (الديكتاتور) . الذى يصدر اوامر دون نقاش .

- النرجسى (المعجب بذاته) . الذى يجب الاطراء على شخصه طول الوقت .

-الديموقراطي . الذى يسمع الاخرين ويشاركونه الراى فى القرار

-المتشكك. الذى لا يثق بقدرات الاخرين

- المتساهل . الذى يتنازل عن الكثير من صلاحياته للآخرين .

- الموضوعى . الذى يركز على النتائج الملموسة القابلة للقياس .

-الودود . الذى يهتم بالجانب الانسانى والعلاقات الانسانية .

* يوجد العديد من انماط القادة وهذه الانماط كمثل وليست على سبيل الحصر .

*لكل نمط اهميته وفقا " لطبيعة الموقف والظروف المحيطة به .

*الأسلوب الديموقراطي في القيادة هو أكثر هذه الأساليب فعالية وإنتاجية، وهو أقربها

لروح الشريعة الإسلامية ، (امرکم شورى بینکم) لأنه يؤدي إلى توليد أفكار جديدة

وإحداث تغييرات إيجابية وترسيخ الشعور بالمسؤولية الجماعية مما يخلق الالتزام لدى

الاشخاص.

٣- مكونات الوضع القيادي:- هنالك ١٠ مكونات على الأقل تشكل الوضع الذي ستواجهه

عندما تتخذ قرارا " يتعلق بالقيادة أو أنماطها وهذه المكونات هي:-

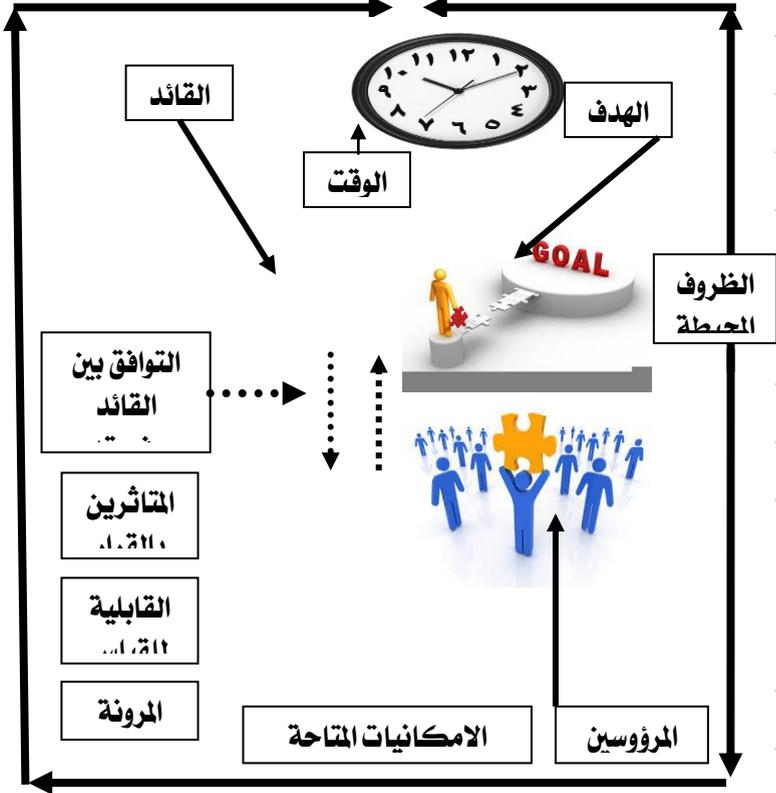
١ . (القائد) .

٢ . (المرؤوسين) وهم الذين سيساعدون في إنجاز الأعمال المطلوبة .

٣ . (الهدف) المراد تحقيقه ، والعمل المطلوب إنجازه .

- ٤ . (الظروف) المحيطة ومنها ما هو خارج السيطرة ومنها ما هو يمكن التحكم فيه .
- ٥ . (المتأثرين بالقرار) ومنهم من هم داخل المنظمة ومنهم من هم خارجها .
- ٦ . (الامكانيات) المتاحة للقائد .
- ٧ . (الوقت) المتاح والمناسب لاتخاذ مثل هذا القرار .
- ٨ . (التوافق) وهو الانسجام بين القائد ومرؤوسيه .
- ٩ . (المرونة) وهي مدى القدرة على احداث تعديلات في القرار لمواجهة اي ظروف طارئة .
- ١٠ . (القابلية للقياس) وهي مدى القدرة على قياس النتائج المترتبة على اتخاذ هذا القرار .
- ** ان دراسة كل عنصر من العناصر السابقة له اهمية بالغة لاتخاذ القرار بشأن تحديد نمط القيادة المناسب وفقا " للموقف وظروفة .

**** نموذج يوضح مكونات الوضع القيادي ****



٤- مقياس الكفاءة الإدارية:- يمكننا تقويم الأشخاص لمعرفة مدى صلاحيتهم للقيادة من خلال تحديد مدى توافر الصفات المطلوبة للقيادة بفاعلية فيهم . فكلما زاد توافر هذه الصفات في القائد يعني ذلك ارتفاع كفاءته القيادية ومنها ما يلي :-

أ- الريادة : يتمتع بعضهم بمواهب مميزة للقيادة ، ويكونون محط أنظار من حولهم ، وكثيرا ما يحتلون مركز الصدارة ويتوقع منهم التقدم للقيادة في أي عمل . كما نجد على الطرف الآخر أناسا يرضيهم أن يكونوا تابعين لا توكل إليهم مهام من أي نوع . بين هذين النوعين من البشر يوجد أشخاص لهم قدرات القيادة بدرجات متفاوتة .

ب- الابداع في التفكير : بعض الناس مستقلون مبدعون في تفكيرهم ، ولهم " آراءهم الخاصة " في معظم الأمور . فهم يحللون الأمور ويفسرونها ويتوصلون إلى أفكار واقتراحات أصيلة حول منهج العمل . بينما هناك آخرون لا نصيب لهم من ذلك ، وكثيرا ما يبحثون عن الحلول لدى الآخرين ، قبل أن يُعملوا فكرهم .

ت- الشخصية المؤثرة : يتمتع بعض الناس بالقدرة على إشاعة البشاشة فيمن حولهم ، بينما يخلّف البعض الآخر انطباعا سيئا " بالجفاء والاستعلاء لدى من يقابلونهم . ويلقى صاحب الشخصية البشوشة الترحيب في كل مكان وتأتيه الدعوات من كل جانب ويكثر أصحابه ومعارفه ، بينما الشخصية المنفردة قلما يسعى إليها الناس ، وغالبا ما يكون صاحبها مهملا من الآخرين .

ث- التواصل مع الناس : بعض الناس قادر على التحدث بأسلوب يجذب اهتمام الآخرين وعلى توصيل أفكاره بصورة تلقائية وواضحة ، بينما على الضد من ذلك ، هناك من يتحدث ببطء وبتردد وبطريقة غير جذابة . وبينهما أناس على درجات متفاوتة من القدرة على التخاطب والاتصال بالآخرين . المطلوب هنا تقويم الشخص مقارنة بغيره . هل يفهم الناس ما يقول بسرعة وبسهولة؟ هل ينصتون إليه في يسر ومتعة عندما يتكلم؟

ج- أمين ويمكن الاعتماد عليه: بعض الناس موثوق بهم لدى الآخرين ، ويعتبرون أمنا في جميع المواقف ، ويجوزون على احترام الجميع . والصورة المقابلة هو الشخص الذي لا أمانة له ولا يمكن الاعتماد عليه في شيء . والمطلوب دراسة المرشح كما تعرفه أنت شخصا وبناء على ما عرف عنه وتحديد موقعه في ميزان الثقة والقوة مقارنة بمن حوله .

ح- الشخصية القوية: بمعنى ان يكون القائد ذو شخصية قوية قادر على المواجهة

للمشكلات والقيادة للاخرين وتحمل المسؤولية والتاثير في الاخرين .

٥- أقوال في القيادة:- تنعكس أخلاق وكفاءة القائد على الرجال الذين يختارهم ، والذين يظهرون ويتجمعون حوله ، أرني القائد وسوف أخبرك عن رجاله ، أرني الرجال وسوف أخبرك من قائدهم ، وعلى هذا لكي تحصل على ولاء موظفيك الأكفاء ، كن رئيساً مخلصاً كفؤاً . أرثر و .نيوكمب الرجال هم الذين يصنعون التاريخ وليس العكس ، ففي الفترات التي لا تتقدم ولا تتطور فيها القيادة يظل المجتمع متوقفاً تماماً . ويطراً التقدم حينما تصبح الفرصة مواتية لقادة جزئيين ، بارعين يستطيعون تغيير الأمور نحو الأفضل هاري س . ترومان .
من الصعب أن تتبع قائداً لا طموح له ولا مثلاً . جيمس بورن الذي يقود الرجال يجب أن يتخذ قراره بسرعة . . . يجاهد . . . يتكلم بسهولة ووضوح وصراحة . . . يتعاون يساعد . . . يعمل بثقة كبيرة . . . مخلصاً . . . صادقاً . . . مؤمناً عنده هدف ومبدأ عالي وذكي وكفؤ دودج . . . إن أعظم القادة هم . . . الذين يهتمون بإحاطة أنفسهم بمساعدين ومعاونين أذكى منهم ويكونون صرحاء في الاعتراف بذلك . وعلى إستعداد للدفع لهذه الكفاءات من أساسيات القيادة تغيير الأشياء . . . قبل تغييرها من شخص مبدع آخر!!!



القائد الناجح هو من يتقدم فريقه ويحفزهم نحو الهدف

ثانياً: ادارة فريق العمل.



يجب ان يستوعب كل عضو في الفريق مهمته جيدا

١- ماهية فريق العمل:-

ماهية فريق العمل هو (مجموعة من الأفراد يعملون عملاً محددًا ويحاولون من خلال التعاون والمشاركة لإنجاز أهدافهم وأهداف المنظمة ويحققون المكاسب المرغوبة).

٢- المبادئ الأساسية لفريق العمل:-

١- يتكون من مجموعة من الأفراد أكثر من ٣ والعدد المناسب هو من ٧ : ١٥ فرد.

٢- يشترك جميع الأفراد في إنجاز عمل محدد مشترك.

٣- أسلوب العمل يعتمد على الديمقراطية.

٤- يسعون لتحقيق أهداف الأفراد وأهداف المنظمة.

٣- مبررات وجود فريق العمل:-

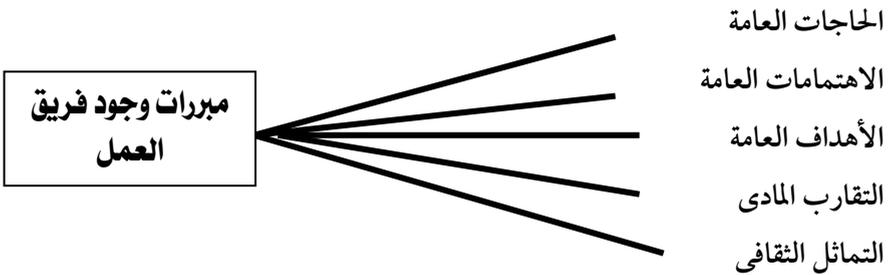
أ- وجود احتياجات عامة للأفراد: مثل الطعام والأمن يشترك فيها الأفراد ويحتاجون للتعاون لتحقيق هذه الأهداف.

ب- وجود اهتمامات عامة لدى الأفراد: مثل الأطباء لهم اهتمام مشتركة تجمعهم جميعاً.

ت- وجود أهداف مشتركة للأفراد: مثل مجلس الإدارة لهم أهداف مشتركة تجمعهم معاً كفريق عمل.

ث- وجود تقارب في المكان بين الأفراد: مثل العاملين في دور واحد يعملون كفريق عمل واحد.

ج- وجود تماثل ثقافي بين الأفراد: مثل المهاجرين في بلد ما تجمعهم ثقافات واحدة تجعلهم كفريق عمل واحد.



٤- فاعلية فريق العمل:-

أ- فاعلية فريق العمل تسعى لتبجيتين أساسيتين هما:

١- المخرجات الإنتاجية .
٢- الرضا الشخصي .
*** فاعلية فريق العمل تعتمد على مدى تحقيق التوافق بين أهداف الشخص وأهداف المنظمة .

ب- العوامل المؤثرة على الفاعلية لفريق العمل :-

١- الهيكل التنظيمي . ٢- استراتيجية التنظيم . ٣- البيئة التنظيمية .
٤- الثقافة التنظيمية . ٥- نظم المكافآت .

*** لا بد أن يعرف المدير بعض المعلومات عن الفريق مثل :

١- نوع الفريق . ٢- هيكل الفريق . ٣- تركيبة الفريق .
٤- حجكم الفريق . ٥- أدوار الفريق .

*** ومن المهم جداً الإلمام بخصائص فريق العمل الفعال وذلك لإعداد فريق عمل فعال وفقاً لهذه الخصائص وسوف نعرض بعض هذه الخصائص فيما يلي .

ت- خصائص فريق العمل الفعال :-

- ١- أن يسعى لتحقيق أهداف المنظمة وأهداف الفرد .
- ٢- يهتم بأداء المهام والرقابة على الأداء .
- ٣- يحدد الموارد المطلوبة للعمل وكيفية استخدامها .
- ٤- أن يكون بين الأفراد تعاون واتصال مستمر .
- ٥- وجود ديمقراطية وحرية التعبير بين الأفراد في الفريق .
- ٦- أن يكون للفريق القدرة على حل المشكلات بالمشاركة الجماعية .
- ٧- أن يكون هناك تماسك وروح الجماعة بين الأفراد في الفريق .
- ٨- تؤخذ المخاطرة في الحسبان .
- ٩- أن يتسم الفريق بالمرونة في التعامل مع البيئة المحيطة .
- ١٠- التقييم الدوري لعمل الفريق .
- ١١- أن يكون متطور باستمرار .



ث- مفهوم تماسك جماعة العمل :- هو زيادة التعاون والمشاركة بين أعضاء فريق العمل ويزداد التفاعل والاندماج بين أعضاء الفريق، وأن يقتنع أعضاء الفريق بضرورة التعاون والعمل من خلال جماعة فريق العمل .

١- من الأسباب التي تؤدي لفقد التماسك بين جماعة فريق العمل هي :-

- ١- شعور الأفراد بسيطرة عضو قديم على الجماعة .
- ٢- زيادة عبء التوجيه الذاتي للسلوك مما يؤدي للملل .
- ٣- وجود حالات عدم اتفاق بين أعضاء الفريق في حل مشكلة ما .
- ٤- زيادة حدة المنافسة بين جماعة الفريق والتصادم بينهم .
- ٥- التوبيخ واللوم المستمر لبعض الأعضاء يؤدي للتشتت بينهم .
- ٦- عدم رضا أعضاء الجماعة عن عمل الجماعة .
- ٧- التشدد في التوجيه لأعضاء الفريق مما يخلق المقاومة مع الآخرين .

٢- الأولويات التي يحددها العضو عند تشكيل فريق العمل :-

- ١- أن يضع الفرد مصلحة فريق العمل قبل مصلحته الشخصية .
- ٢- تحديد كل فرد توقعاته عن العمل وأهميته في الفريق .
- ٣- أن يكون اتفاق مباشر على العمليات الأساسية للفريق .
- ٤- أن يكون هناك اقتناع من كل عضو بأهمية عمله في الفريق .

٥- العوامل التي تساهم في بناء فريق عمل فعال :-

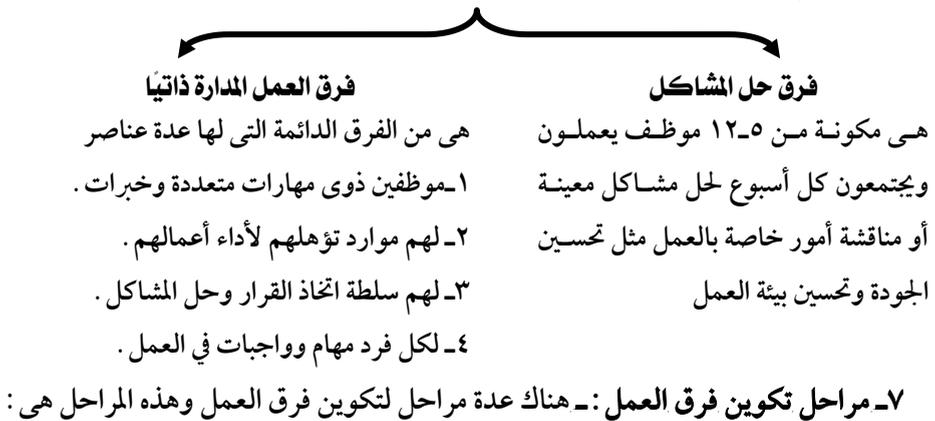
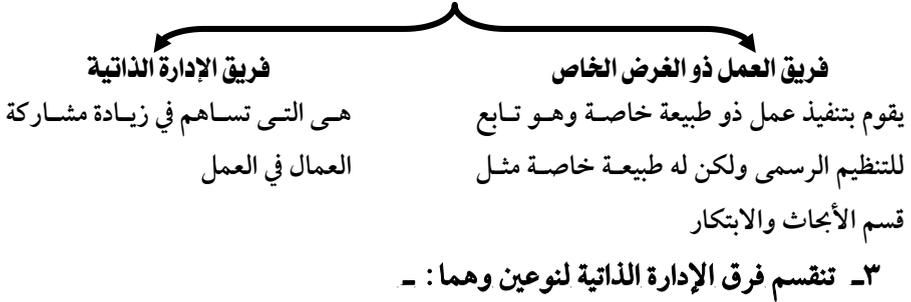
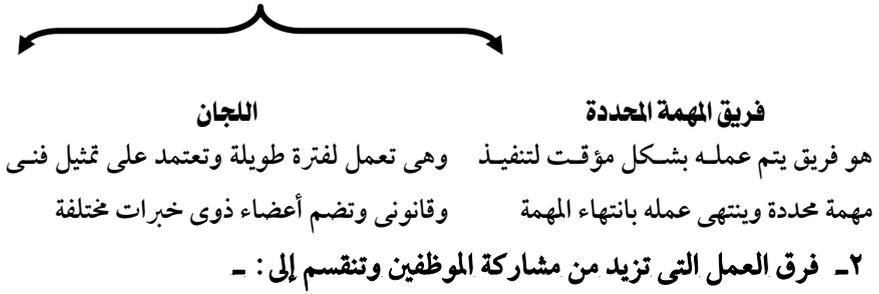
- ١) القيم والاتجاهات : شرح قيم المنظمة للعاملين كأفراد في جماعة الفريق .
- ٢) المهام والمكافآت : تحديد مهام فريق العمل ودور كل عضو في الفريق .
- ٣) تقرير الأهداف التعاونية : ويتم تحديد مهمة الفريق والغرض منها ودور كل فرد لدوره في تحقيق هذه المهمة .

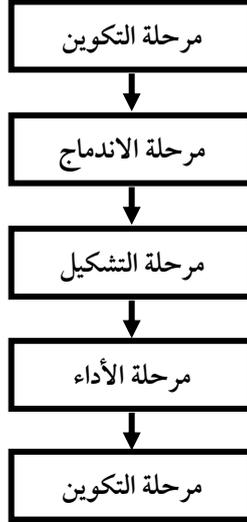
٤) العمل معاً : أى المشاركة والتعاون بين الأفراد للعمل كفريق .

٦- أنواع فرق العمل :-

١) فرق العمل الرسمية : وهى جزء من الهيكل التنظيمى الرسمى للمنظمة، وتنقسم

لنوعين هما :





وسوف نتناول هذه المراحل بشيء من التفصيل فيما يلي :-

١) التكوين : وهى مرحلة تكوين فريق العمل وانصهار الأعضاء في الجماعة وتقبلهم لأهداف ونظام الفريق ووضع معايير ونظم العمل .

٢) مرحلة الاقتحام أو الاندماج : وهى مرحلة اندماج الأفراد في الجماعة وأن يتم التوافق بين أهداف الفرد وأهداف الجماعة .

٣) مرحلة الصياغة أو التشكيل : وهى مرحلة التكامل والاندماج والاتفاق الجماعى بين أفراد الجماعة ، والتخلص من الخلافات الشخصية والتمسك بقواعد الجماعة .

٤) مرحلة الأداء : وهى المرحلة التى يتم فيها كل فرد تنفيذ مهمته المحددة في الفريق ، ويلتزم كل فرد بواجباته تجاه الفريق ، وكل فرد يعمل في تخصصه لتحقيق التكامل في أهداف المنظمة .

٥) مرحلة التفكك أو التشتت : وهى تحدث في اللجان وفرق المهمة المحددة التى ينتهى دورها بنهاية المهمة المطلوبة منها .

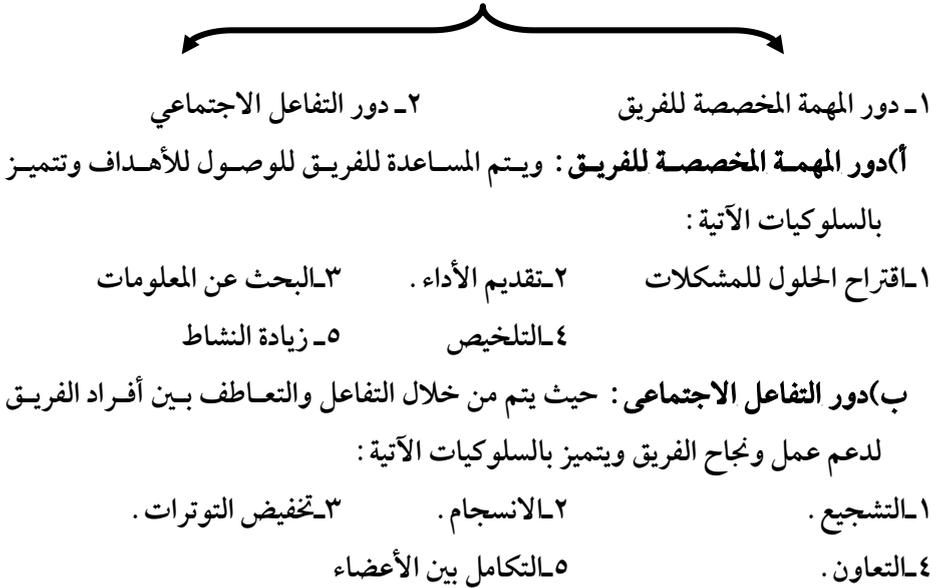
٨- خصائص فريق العمل الواجب مراعاتها :- هناك بعض الخصائص التى تساعد فريق

العمل في تحقيق مهامه وهى :

١) حجم فريق العمل : والحجم المناسب هو من ٥-١٢ عضواً وهناك عدة أنواع حسب حجم الفريق وهي :



٢) أدوار الأعضاء : حيث لا بد من التحديد للدور كل عضو لتحقيق التكامل بين الأفراد في العمل لتحقيق النجاح للفريق ، ويتم ذلك من خلال دورين هامين هما :



*** لا بد من التوافق بين هدف الفرد وهدف المنظمة وبما يتلائم مع أهداف المجتمع أو

البيئة .

٩- قواعد النجاح في قيادة فريق العمل منها ما يلي :-

١) وضع الأهداف حيث ان وجود الهدف يعد حافزاً للأعضاء الفريق وهو المنارة التي يسترشد بها الفريق في عمله ويجب أن يكون الهدف مرناً، واقعياً، مقبولاً، قابلاً للقياس، موضوعياً بعيداً عن المصالح الشخصية، بوضع على أساس المشاركة.



٢) يجب على القائد للفريق أن يعرض القدوة ونماذج التجارب المشابهة للعمل المكلف به الفريق.

٣) يجب أن يسعى قائد الفريق لتطوير الأداء بصفة مستمرة وأن يقنع الآخرين بأن هناك مستوى أفضل من الأداء يمكن الوصول إليه أي أنه هناك المزيد يمكن إنجازه.



٤) يجب على قائد الفريق أن يعطي لأعضاء فريقه فرصة الابتكار والتطوير ولا يتعامل معهم على أنهم مجرد قطع شطرنج.

٥) يجب على القائد إلا يستخدم العقاب كأساس للقيادة بل يجعل الهدف كأساس للقيادة ويجعل الهدف من التوجيه هو الارتقاء بالأداء لتحقيق الأهداف.

٦) يجب على القائد أن يقيم الأداء دائماً بالنتائج فهي المعيار الحقيقي على مدى كفاءة الأداء.

٧) يجب دعم الثقة في نفوس أعضاء الفريق فهي تنعكس على آدائهم في تعاملهم مع الآخرين .

٨) يجب على القائد أن يضع في حسبانته دائماً المشاكل والأزمات فليس هناك عمل دون أزمات أو مشاكل ويجب تدريب أفراد الفريق على مواجهة المشاكل بشكل عقلائي .

٩) يجب على قائد الفريق أن يضع عينه على المستقبل مع الاستفادة من تجارب الأمس .

١٠) يجب على القائد أن يدعم القدرة على الفوز في أعضاء فريقه وأن يأهلهم للنصر والفوز .

١٠- معوقات الاتصال بين أعضاء الفريق وطرق التغلب عليها : مقاطعة الآخرين :

وللتغلب عليها يجب الآتي :-

- انتظر حتى ينتهي محدثك (المرسل) . كلامه .

- أنصت بعقل مفتوح .

- لا تتسرع في الرد .

*** الاستئثار بالحديث : وللتغلب عليها يجب :-**

- خير الكلام ما قل ودل .

- أعطى فرصة للطرف الآخر .

- لا تكرر ما تقوله .

- الاستئثار بالحديث يجعل الآخرين لا يهتمون بما تقول .

*** السخرية من المتحدث : وللتغلب عليها يجب :-**

- لا تتهكم على من يتحدث معك .

- احترامك لنفسك يكمن في احترامك للآخرين .

- لا تضحك دون سبب وتحكم في تصرفاتك وانفعالاتك .

*** النقد غير البناء : وللتغلب عليها يجب الآتي :-**

- لا تركز على أخطاء الآخرين . ركز على السلوك ولا تصف الشخص نفسه .

- تذكر أنك تتعامل مع إنسان له مشاعر وأحاسيس .

*** تصيد الأخطاء : وللتغلب عليها يجب الآتي :-**

- لا تستدرج محدثك كي يخطئ.
- لا تكون غامضاً في حوارك .
- لا تستخدم أسئلة الاستدراج .

*** التسرع في الأحكام : وللتغلب عليها يجب :-**

- أنصت بموضوعية للآخرين .
- تجنب تمييزاتك الشخصية وكن موضوعي .
- حلل ما يقوله بعقل مفتوح .

***المجادلة وللتغلب عليها يجب الآتي :-**

- لا تتعصب لرأيك .
- احترم وجهة نظر الآخرين .
- الاختلاف في الرأي لا يفسد للود قضية .
- فيجب التغلب على معوقات الاتصال حتى يمكن الاتصال بالطرف الآخر بشكل فعال .
- إن النشاط الاتصالي مع من حولك له أهمية جوهرية في لاي شخص للقيام بمهامه ولذلك يجب الإمام والتدريب المستمر لهذه الوسائل للقيام بالمهام بالكفاءة المطلوبة ولتكوين علاقات قوية ومستمرة مع الاخرين .

تذكر ان

راسمالك الحقيقي يقدر بحجم وقوة العلاقات مع الاخرين واستمرارها

الفصل الخامس



ادارة وتنظيم الوقت والأعمال
قواعد التفاوض الناجح
قواعد اتخاذ القرار ومواجهة المشكلات

أولاً: ادارة وتنظيم الوقت والأعمال

تمهيد:-

- الوقت يعتبر من أهم عناصر رأس المال ولقد ظهرت أهمية الوقت على مر العصور وفي مختلف الأوساط ويتضح ذلك من خلال العديد من الأمثلة ومنها ما يقول: " الوقت من ذهب " ومثل آخر " الوقت من المال " للتعبير عن أهمية الوقت .
وأهمية الوقت وتقديره تختلف من شعب لآخر ومن مجتمع لآخر فمثلاً في الدول المتقدمة نجد أن الناس تقدر الوقت بدرجة كبيرة فكل دقيقة لها معني وفائدة على عكس الدول النامية نجد أن الكثيرين لا يعطون للوقت أهميته الواجبة وعلى ذلك فإدارة وتنظيم الوقت تعتبر من أهم مقومات النجاح والتفوق للشعوب

- وتوضح أهمية الوقت في أنه ثروة لا يمكن تخزينها أو تجديدها أو اختراعها، والإدارة الفعالة للوقت هي الطريق للتفوق والنجاح بإذن الله
- حدد لنفسك وقتاً للتفكير حتي تستطيع ترتيب أفكارك وأنصحك باستخدام الورقة والقلم في تسجيل الأفكار حتي تستفيد من نتاج تفكيرك وحتى لا ترهق ذاكرتك وعقلك في إستعادة ما خططت له . حتي تحقق هدفك يجب أن تجزئ التنفيذ للمهام لعدة مراحل حتي تستطيع تقييم نفسك خطوة بخطوة على طريق النجاح في تحقيق الهدف .

*** الوقت كالسيف إن لم تقطعه قطعك ***



ثانياً: أنواع الوقت

لوقت في حياتنا ثلاثة أنواع:

ت- وقت المجتمع	ب- وقت الجماعة	أ- وقت الفرد
----------------	----------------	--------------

- ١- وقت رسمي . الانواع فيما يلي :-
- ٢- وقت غير رسمي
- أ) وقت الفرد :- وهو الوقت الذي يستغرقه الفرد في ممارسة إلتزاماته اليومية وإحتياجاته الأساسية مثل الأكل ، النوم ، ... وهو وقت من الصعب إدارته في غير ما خصص له
- ب) وقت الجماعة وينقسم إلي :-
- ١- وقت رسمي :- وهو الوقت المخصص لممارسة الأعمال التي تتم في إطار مؤسسي أو

رسمي مثل المصانع والمدارس والجامعات..... الخ وهذا النوع من الوقت من السهل

إدارته وتنظيمه والرقابة عليه أكثر من الوقت الغير رسمي

٢- وقت غير رسمي: وهو الوقت المخصص لممارسة الأعمال خارج الإطار الرسمي مثل

العلاقات الاجتماعية مثل النوادي والمناسبات الاجتماعية المختلفة..... الخ.

ث) وقت المجتمع :- وهو الوقت المخصص لممارسة المناسبات والاحتفالات العامة

كالمواسم والأعياد.....

* والأنواع السابقة للوقت متداخلة ويصعب الفصل بينها

ثالثاً: عوامل إهدار الوقت

هناك العديد من العوامل التي تؤدي لإهدار الوقت وضياعه ومنها :-

- ١- عدم وجود خطة محددة للمهام والأعمال .
- ٢- عدم التنظيم للوقت وفقاً للمهام المحددة
- ٣- عدم الالتزام بالخطة والتوقيتات للمهام
- ٤- عدم تدوين الخطة مما يؤدي للنسيان
- ٥- عدم الالتزام بالمواعيد المخصصة للمهام
- ٦- عدم الإلمام بقواعد إدارة الوقت
- ٧- عدم المتابعة لتنفيذ المهام ومدى الالتزام بالخطة
- ٨- عدم توافر المرونة في الخطة الزمنية لمواجهة الأمور الطارئة
- ٩- عدم وجود أهداف محددة للمهام
- ١٠- عدم تحديد الأولويات للأعمال

* تذكر أن*

تنظيم الوقت من أهم مقومات تفوق الشعوب المتقدمة..... فنظم وقتك

جيداً..... حتى تلحق بقطار التقدم والتفوق.....

رابعاً: خطوات تنظيم وإدارة الوقت

هناك العديد من الخطوات الواجب إتباعها لتنظيم وإدارة الوقت بكفاءة ونعرضها فيما

يلي :-

أ) تحديد طبيعة العمل ومسئوليته والمهام التي يتطلبها العمل :- حيث أنه من الضروري تحديد طبيعة العمل الذي نقوم به وتحديد المهام اللازمة لكل مهمة وذلك لاستثمار الوقت والاستفادة منه بأقصى قدر ممكن .

وفيما يلي نعرض نموذج يمكن الاستعانة به في تحليل المهام والأعمال مع تحديد الوقت اللازم لكل مهمة .

(قائمة تحليل المهام)

التاريخ /

م	المهام المطلوب إنجازها	الوقت اللازم لكل مهمة	التوقيت المناسب لكل مهمة بداية التنفيذ نهاية التنفيذ	ملاحظات
	الوقت الإجمالي			

* إرشادات هامة لإعداد قائمة المهام** *

- 1- يجب تخطيط المهام بدقة مع تحديد الوقت اللازم لكل مهمة قبل القيام بها
- 2- يجب إعطاء الوقت الكافي لكل مهمة لإنجازها (إعطاء كل أمر أهميته الواجبة)
- 3- يجب أن تكون هناك مرونة للتعامل مع الطوارئ والأمر الغير متوقعة
- 4- يجب تجنب المهام الغير مهمة والغير مفيدة بقدر الامكان
- 5- يجب ترتيب المهام وفقاً للأولوية ودرجة الأهمية
- 6- يجب القيام بالمهام الروتينية أثناء الوقت المتاح لديك بشكل محدود حيث إن هذه المهام لا تحتاج لجهد وتفكير كبير لأنك اعتدت على إنجازها
- 7- يجب تجميع المهام المتشابهة معاً لتقليل الوقت المستغرق في إنجازها

٨- يجب الانتهاء من إنجاز المهام أولاً بأول ويجب عدم الانتقال المهمة جديدة دون إنجاز المهمة السابقة إلا للضرورة

٩- يجب تسجيل نتيجة إنجاز المهام أولاً بأول حتى لا تنسى شيئاً وحتى لا ترهق الذاكرة لتسجيل وإسترجاع ما تم إنجازه

١٠- يجب تقسيم المهام المركبة والمعقدة لعدة أجزاء ومراحل حتى يمكن إنجازها بسهولة

١١- يجب تحديد التوقيت المناسب لإنجاز كل مهمة وفقاً لدرجة الأولوية

١٢- يجب وضع أوقات الراحة بين المهام حتى لا تصاب بالملل والإرهاق بما قد يؤثر بالسلب على أدائك

ب) وضع الخطة الزمنية للعمل :- وهنا يجب وضع الجداول لتنظيم الوقت وفقاً للمهام

التي تم تحديدها فيما سبق وتنقسم هذه الجداول لعدة أنواع ومنها :-

١) جدول شهري	٢) جدول أسبوعي	٣) جدول يومي
--------------	----------------	--------------

وسوف نعرض هذه النماذج فيما يلي :-

نموذج (١) جدول أعمال شهري

(التاريخ) شهر سنة

م	الأسبوع	المهام	ما تم إنجازه	مرحل الي
١	الأول من إلي			
٢	الثاني من إلي			
٣	الثالث من إلي			
٤	الرابع من إلي			

ويحتوي هذا الجدول على الخطوط العريضة والمهام الرئيسية والعامية وغالباً لا يحتوي على

التفاصيل

نموذج (٢) جدول أعمال أسبوعي

(التاريخ) من إلي

م	اليوم	المهام	ما تم إنجازه	مرحل الي
	السبت			
	الأحد			

			الأثنين
			الثلاثاء
			الأربعاء
			الخميس
			الجمعة

ويحتوي هذا الجدول على المهام الأكثر تفصيلاً عن الجدول الشهري ويحتوي هذا الجدول على المهام التي تخصه بالجدول الشهري بشكل أكثر تفصيلاً.
نموذج (٣) جدول أعمال يومي

التاريخ / ... / ...

م	المهام المطلوب إنجازها	التوقيت من الي	ما تم إنجازه	مرحل الي	ملاحظات

ويحتوي هذا الجدول على تفاصيل المهام ويوضح بناءً على الخطة الأسبوعية والشهرية لكن بشكل تفصيلي .

(نماذج إرشادية لتنظيم الوقت)
(١) جدول المقابلات الأسبوعية

من إلي

م	اليوم	التاريخ	الجهة التي سيتم إجراء المقابلة معها	ما تم أثناء المقابلة	تقييم المقابلة	ملاحظات
١	السبت / /				
٢	الأحد / /				
٣	الأثنين / /				
٤	الثلاثاء / /				
٥	الأربعاء / /				

			/...../.....	الخميس	٦
			/...../.....	الجمعة	٧

تحديد جدول المقابلات الأسبوعية يساهم في تنظيم الوقت وأيضاً إعداد الجدول اليومي بدقة دون أن ننسي مقابلاتنا خلال الأسبوع .

(٢) جدول الزيارات الأسبوعية

من.....إلى.....

م	اليوم	التاريخ	الجهة التي سيتم زيارتها	ما تم أثناء الزيارة	تقييم الزيارة	ملاحظات

ويمكن إعداد نموذج للزيارة حتى يتم الإعداد للزيارة بشكل جيد للاستفادة من الوقت بأقصى درجة ممكنة ولتنظيم العمل والسعي لتحقيق نتائج إيجابية من الزيارة

(٣) نموذج زيارة

- التاريخ المحدد للزيارة...../...../.....
- التوقيت المخصص للزيارة.....
- الجهة التي سيتم زيارتها أو الشخصية.....
- طبيعة عمل هذه الجهة أو الشخصية.....
- موضوع الزيارة (سبب الزيارة).....
- ما تم في الزيارة.....
- تقييم الزيارة.....
- ملاحظات ومقترحات.....

- ٤- إسأل المتصل إذا كان يرغب في الانتظار على الخط .
 ٥- أشكر المتصل على الانتظار .
 ٦- يجب أن تحبر الشخص الذي ستحول له المكالمة عن شخصية المتصل والموضوع باختصار .
 ٧- تجنب إصدار أي أصوات جانبية أثناء حديثك مع المتصل .
 ٨- إذا أنقطع الخط فعاود الاتصال بالعميل .

عند تناول موضوع الإتصال فإنه من الضروري دراسة قواعد استخدام الهاتف كأحد وسائل الإتصال ، حيث يتم من خلاله إتمام العديد من الصفقات والمعاملات وتكوين العديد من العلاقات التجارية والعامة في أماكن مختلفة من العالم دون أن يكون هناك تعامل مباشر مع الآخرين حيث يتم من خلاله تكوين الإنطباع عن الشركة والعاملين بها لدي الطرف الآخر ولذلك فإنه من الضروري دراسة قواعد استخدام الهاتف كأحد أهم وسائل الإتصال الفعالة .

(قواعد التعامل التجاري)

من خلال مكالمة الهاتف)

هناك سبعة خطوات يمكن من خلالها إتمام التعاملات التجارية مع الآخرين وهي

كالتالي :-

١- التحية :-

أهلاً	صباح الخير	مساء الخير
-------	------------	------------

وأفضلها السلام عليكم ورحمة الله وبركاته .

٢- تحديد الموضوع (سبب المكالمة أو الإنصال) .

٣- عرض المساعدة على الطرف الآخر من خلال توجيه أحد الأسئلة للطرف الآخر

ومنها :-

- هل أستطيع مساعدتك؟

- كيف أساعدك؟

٤- تبادل المعلومات مع الطرف الآخر : حيث أن جوهر المحادثة الهاتفية هو تبادل

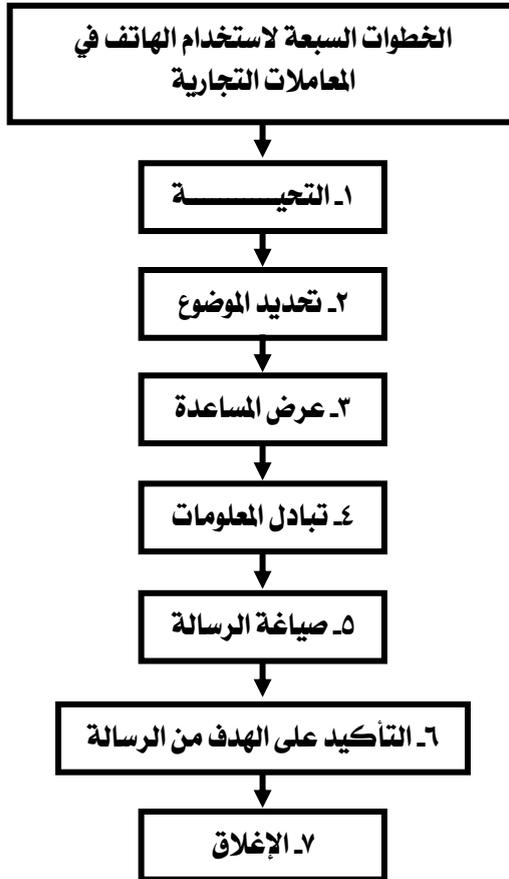
للمعلومات والعروض والأفكار والخدمات بين طرفي الإتصال .

٥- صياغة الرسالة :- لكي يتم تحقيق التفاهم والتفاعل بين طرفي الإتصال فلا بد من

التحديد الدقيق للرسالة الهاتفية ومضمونها بما يتناسب مع ثقافة وإمكانيات الطرف الآخر .

٦- التأكيد على الهدف من الرسالة :- من خلال التأكيد على القرار الذي يتم اتخاذه من خلال المحادثة الهاتفية بين الطرفين كنتيجة تم التوصل إليها من خلال الإتصال الهاتفي .

٧- الإغلاق للمحادثة الهاتفية :- لابد من الإغلاق الجيد للإتصال الهاتفي من خلال سؤال الطرف الآخر عن أي استفسار آخر وشكره على اتصاله والتعبير له عن الرغبة والأمنية في لقاءه بشكل مباشر ولذلك لخلق انطباع جيد لدى الطرف الآخر .



إتيكيت وأداب استخدام الهاتف

هناك العديد من الآداب والسلوكيات الواجب إتباعها لخلق انطباع جيد لدى الطرف

الأخر ومنها ما يلي :-

١- اللباقة في التعامل مع الآخرين :- يجب أن تكون مهذباً في التعامل مع الطرف الآخر وأن تستخدم ألفاظاً مهذبة ولائقة أثناء الحديث .

٢- إحترام رأي الآخرين :- يجب احترام فكر وعقلية ورأي الطرف الآخر وتذكر دائماً أن الاختلاف في الرأي لا يفسد للود قضية .

٣- كن إيجابياً مع الطرف الآخر :- كن إيجابياً ومفيداً للطرف الآخر وأعرض المعلومة في حدود سلطاتك للطرف الآخر بشكل سليم ودقيق .

٤- تعامل بإيجابية مع شكاوي الطرف الآخر :- يجب أن تتعامل مع شكاوي الطرف الآخر بكل احترام وتقدير وإيجابية وأن تعمل على مساعدة الطرف الآخر في التخلص من المشكلة سبب الشكوى .

٥- كن أميناً في التعامل :- يجب عليك أن تكون أميناً في التعامل مع الطرف الآخر فذلك من شأنه تقوية جسور الثقة بينكم .

ت) لتنفيذ المهام وفقاً للخطة الزمنية المحددة يتطلب ما يلي :- وذلك بعد ما يتم تحديد المهام وكذلك تحديد خطة العمل (الخطة الزمنية) يتم تنفيذ الأعمال والمهام ويجب مراعاة الآتي :-

١- الالتزام بالخطة الزمنية الموضوعه

٢- التطوير المستمر للخطة الزمنية وفقاً للمتغيرات والظروف الطارئة

٣- تنفيذ الأعمال وفقاً للأولويات ودرجة الأهمية وفقاً للخطة الزمنية

٤- التأكد من تنفيذ المهام وفقاً للمعايير الموضوعه ووفقاً للخطة الزمنية

٥- تسجيل نتائج تنفيذ المهام أولاً بأول للاستعانة بها في عملية التقييم

ث) التقييم والمتابعة للتنفيذ وفقاً للخطة الزمنية :- والمقصود بها ضرورة التقييم للأعمال

من حيث كفاية الوقت اللازم للتنفيذ للمهام بكفاءة ومدى الالتزام بالخطة الزمنية ، ومدى كفاءة

الخطة الزمنية وذلك بتحديد الانحرافات السلبية والإيجابية للعمل على تصحيحها وذلك

بالتطوير المستمر للخطة الزمنية

الانحرافات السلبية هي :- بأن يكون الوقت المستغرق للمهمة فعلياً أكبر من الوقت

المخصص له في الخطة

الانحرافات الإيجابية هي :- بأن يكون الوقت المستغرق للمهمة فعلياً أقل من الوقت

المخصص له في الخطة والتقييم أمر ضروري وهام وذلك للتطوير المستمر للخطة الزمنية

(ملخص لمراحل وخطوات إدارة الوقت)

أ) تحديد طبيعة العمل والمهام

ب) وضع الخطة الزمنية للمهام

ج) تنفيذ المهام وفقاً للخطة الزمنية المحددة

د) التقييم والمتابعة للتنفيذ وفقاً للخطة الزمنية

خامساً: الإرشادات العامة لإدارة الوقت بكفاءة

١- ضرورة التحديد الدقيق للمهام ومسئوليات العمل

٢- ضرورة التحديد الدقيق للوقت اللازم للمهام

٣- ضرورة ترتيب المهام وفقاً لدرجة الأولوية والأهمية

٤- ضرورة الالتزام بالخطة الزمنية الموضوعية

٥- ضرورة أن تحتوي الخطة على المرونة لمواجهة الأمور الطارئة

٦- ضرورة وضع جداول زمنية شهرية وأسبوعية ويومية

٧- ضرورة تحديد الأهداف والأولويات للمهام

٨- ضرورة الإنجاز للمهام أولاً بأول . (لا تؤجل عمل اليوم للغد).

٩- ضرورة وضع أوقات الراحة والترفيه في الحسبان عند وضع الخطة الزمنية

١٠- ضرورة المتابعة المستمرة لتنفيذ المهام وفقاً للخطة الزمنية

١١- ضرورة التفكير الجيد قبل تقدير الوقت اللازم للمهام

١٢- يفضل ألا تبدأ يومك بمهام صعبة أو محبطة إلا لضرورة حتى تستطيع إستكمال يومك

بحماس

١٣- حاول دائماً وضع بدائل لمهامك فرما يتم تأجيل أو إلغاء مهمة ما قمت بتحديددها في

جدول أعمالك وذلك بأن تنتقل لمهمة أخرى لكي تستفيد من الوقت بأقصى قدر ممكن

١٤- ضرورة التسجيل المستمر لنتائج تنفيذ المهام أولاً بأول لسهولة التقييم والمتابعة

والتطوير للخطة الزمنية بإستمرار

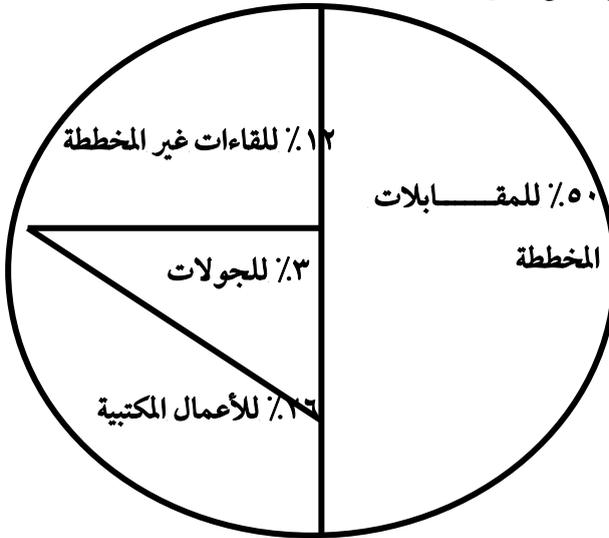
- ١٥- يفضل تجميع المهام المتشابهة معاً لسهولة تنفيذها وتوفيراً للوقت .
- ١٦- ضرورة تنفيذ المهام أولاً بأول
- ١٧- يجب تدوين الخطة الزمنية لإمكانية تنفيذها والالتزام بها وتقييمها وتطويرها باستمرار
- ١٨- ضرورة الاستخدام المنظم والمفيد للتليفون لتجنب إهدار الوقت
- ١٩- ضرورة التنظيم للمقابلات والإعداد لها قبل القيام بها
- ٢٠- ضرورة التنظيم للزيارات قبل القيام بها والإعداد لها جيداً

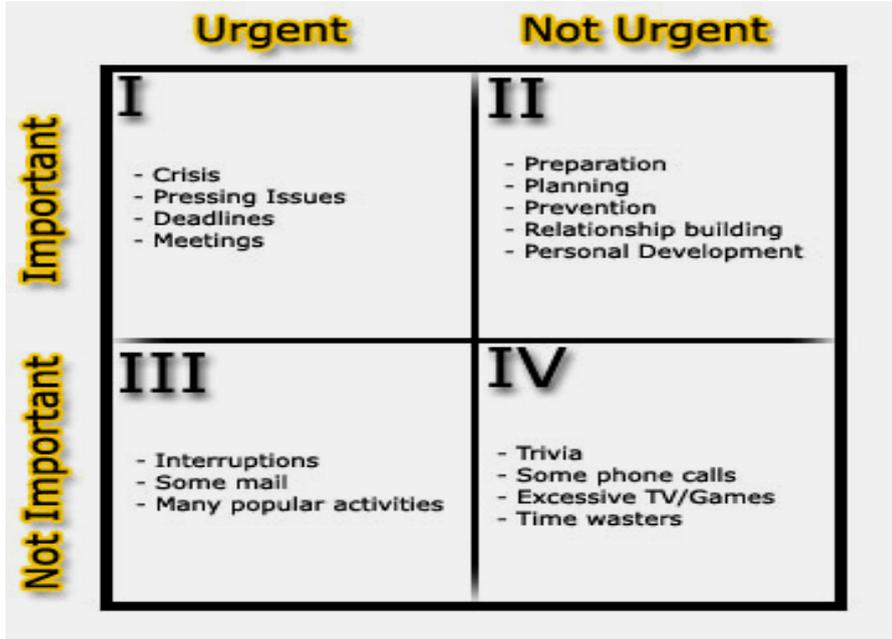
نموذج توضيحي

ويمكن للمديرين الاستفادة من الشكل التالي لقضاء أوقاتهم بشكل فعال، وتختلف هذه النسب وفقاً للمستوى الإداري وموقع المدير والمهام المسندة إليه .

حيث نجد أن :-

- ١- ٥٠٪ للمقابلات المخططة وفقاً لجدول الأعمال اليومية .
 - ٢- ١٢٪ للمقابلات الطارئة وغير المخططة .
 - ٣- ٣٪ للجولات .
 - ٤- ٢٦٪ للأعمال المكتبية .
 - ٥- ٨٪ للمكالمات التليفونية .
- والهدف من تنظيم الوقت هو الاستفادة من كل دقيقة من وقت المدير داخل نطاق العمل .
واستثمارها بأفضل شكل ممكن .





ثانياً- قواعد التفاوض مع الجهات المتعاملة مع المؤسسة الطبية:-
 أى تحديد الجدول الزمني لعملية التفاوض بأن يتم التحديد لجدول أعمال الاجتماع للقاء التفاوضى بحيث يحدد الموضوعات والمدة الزمنية المقترحة لكل موضوع مع تحديد توقيتات البداية والنهاية ويمكن الاستعانة بالنموذج التالى :-

جدول أعمال اجتماع

م	الموضوعات	التوقيت		العضو المتحدث في الموضوع
		من	إلى	
				ما يستجد من أعمال

ويجب تحديد القضايا الهامة والملحة أولاً ثم القضايا الثانوية وذلك للاستفادة من الوقت بأقصى قدر ممكن وذلك بمناقشة الموضوعات الأكثر الأهمية مع تحديد المتحدث في هذا الموضوع من الفريق وتحديد ساعات العمل والراحة فقد يستغرق اللقاء التفاوض أياماً أو شهوراً كما في القضايا الدولية على الحدود مثلاً .



*الاجتماع التفاوضى**

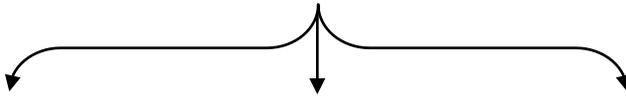
تتكون الاجتماعات من رئيس الاجتماع وسكرتير وأعضاء ويختلف عدد هؤلاء الأعضاء حسب شكل الاجتماع ونوعه ومستوى الموضوعات التي ستطرح للمناقشة .



*** خطوات وشروط عقد الاجتماع ***

- ١- ضرورة قيام رئيس الاجتماع والسكرتير بتحديد الموضوعات التي ستطرح في الاجتماع (جدول الأعمال).
- ٢- يراعى اختيار الموضوعات ذات الأهمية للأعضاء والمؤسسة .
- ٣- أن يتناسب حجم الاجتماع مع الوقت المخصص .
- ٤- ترتيب الموضوعات ترتيباً منطقياً .
- ٥- دراسة الموضوعات دراسة كافية .
- ٦- تحديد عدد الأعضاء الذين سوف يشتركون في الاجتماع .
- ٧- تحديد موعد وتاريخ عقد الاجتماع .
- ٨- توجيه الدعوة قبل عقد الاجتماع بوقت كاف ويرفق بها جدول الأعمال وبعض المذكرات التفسيرية لبعض الموضوعات المراد مناقشتها لضمان التفاعل .
- ٩- تحديد لغة التفاوض : - أى تحديد اللغة التي سيتم بها التفاوض فقد تكون لغة فرق التفاوض مختلفة عن بعض مما يتطلب الاستعانة بأعضاء يجيدون لغة الطرف الآخر أو الاستعانة بترجمين .

- ١٠- تحديد مكان التفاوض :- أى التحديد للمكان الذي سيتم إجراء المفاوضات فيه وهناك عدة احتمالات لمكان التفاوض وهي :-



(ج)

(ب)

(أ)

داخل الشركة أما على أرض محايدة أو على أرض الفريق الآخر

أ) داخل الشركة: لا شك إن إجراء المفاوضات داخل الشركة له نقاط إيجابية كثيرة من أهمها سهولة استدعاء الخبراء المساهمة في التفاوض إذا لزم الأمر مع ضرورة الاستعداد لإجراء المفاوضات في أى مكان آخر.

ب) على أرض محايدة: وهي مكان لا يخضع لسيطرة أو قيادة الفريق الأول أو الثانى في

هذه الحالة سوف يضطر كل جانب لاصطحاب خبرائه وأدواته للمكان الذى سيتم القيام بالتفاوض فيه .

ج) على أرض الفريق للآخر : أى إجراء المقابلة في مكان الفريق الآخر وفى مقره وفى هذه الحالة سوف تقل السيطرة لفريق التفاوض على المكان ويحدث نوع من القلق والرغبة لعدم الدراية بالمكان - أو محتوياته .

لـذا

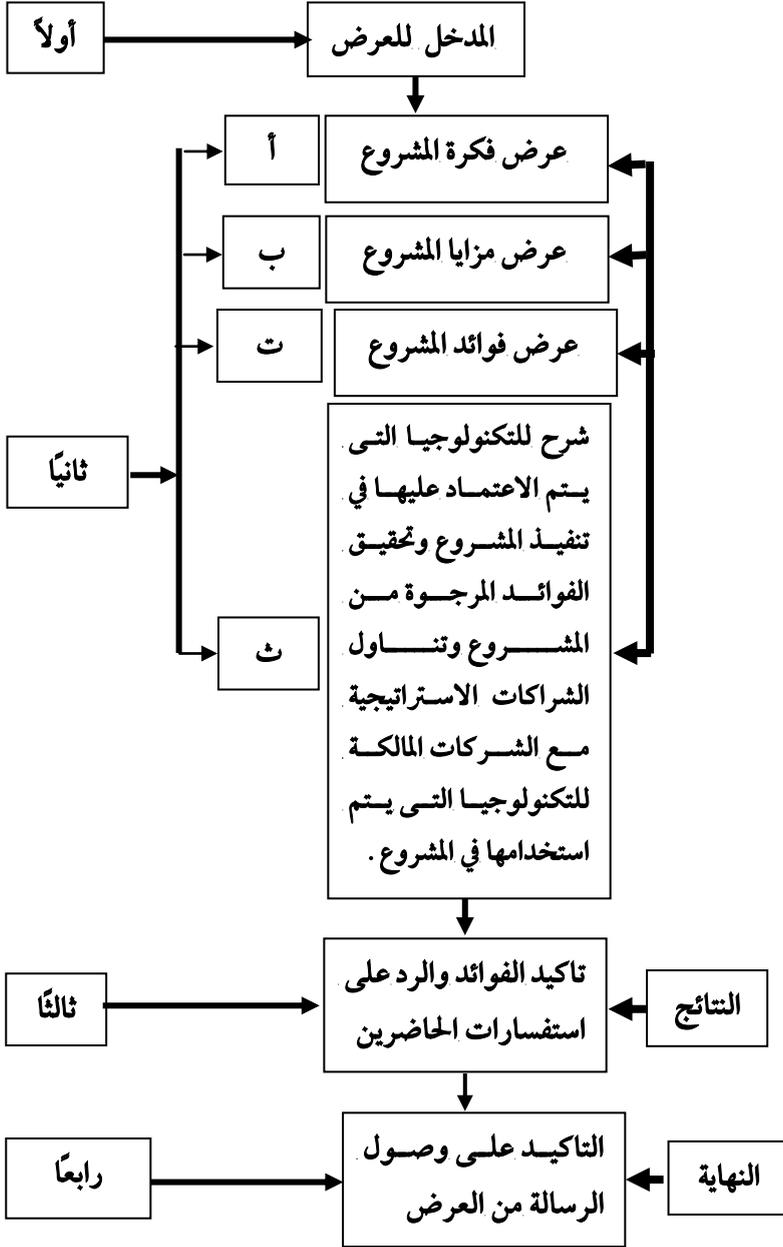
على المفاوض الجيد أن يكون مستعداً وقادراً على التكيف مع أى مكان لإجراء التفاوض سواء في الشركة أو في مكان محايد أو في مكان الفريق الآخر . ويفضل الاستعانة بكمبيوتر محمول لسهولة التخزين والاسترجاع للبيانات والمعلومات التى يحتاجها فريق التفاوض في أى مكان يجرى عليه التفاوض .

ت- الأخطاء الشائعة عند عرض المعلومات :-

يجب تجنب هذه الأخطاء حتى يمكن توصيل المعلومة بشكل فعال وسليم للطرف الآخر ومن هذه الأخطاء ما يلي :-

- ١- عدم الحماس .
- ٢- إطفاء الأنوار لاستخدام الأجهزة أثناء العرض .
- ٣- عدم التعبير لتوصيل المعلومة .
- ٤- قراءة ما يستطيع الجمهور قراءته .
- ٥- ضعف الصوت .
- ٦- عدم الاهتمام بالمظهر .
- ٧- التكلفة .
- ٨- التجمل الزائد .
- ٩- مهاجمة الحضور .
- ١٠- عدم الإبداع .
- ١١- الانطباع السيء .
- ١٢- عدم تحديد الهدف من اللقاء أو عرض المعلومة .
- ١٣- عدم تسلسل الأهداف .
- ١٤- عدم الاعتذار مقدماً عن عدم القدرة على الحضور .
- ١٥- التأكيد أن المادة مهمة .
- ١٦- إفاضة الحديث .
- ١٧- الملل .
- ١٨- الوقوف في مكان ثابت .
- ١٩- عدم النظر للحضور .
- ٢٠- عدم المشاركة مع الحاضرين .
- * يجب تجنب هذه الأخطاء لضمان وصول المعنى المطلوب للفريق الآخر .

ث- نموذج لخطوات العرض لموضوع التفاوض .



*** القواعد الذهبية للتفاوض الناجح ***

- ١- يجب الإعداد الجيد لعملية التفاوض قبل اللقاء التفاوضى .
- ٢- يجب التدريب الجيد والمستمر لأعضاء فريق التفاوض .
- ٣- يجب الاختيار الجيد لأعضاء فريق التفاوض بما يتناسب مع قدرات وإمكانيات كل عضو ووفقاً للدور المطلوب منه في اللقاء التفاوضى .
- ٤- يجب أن يكون الفريق التفاوضى لديه القدرة على التكيف مع أى ظروف وفى أى مكان وفى أى توقيت .
- ٥- يجب التخطيط لعملية التفاوض بشكل جيد .
- ٦- يجب المرونة والقدرة على التكيف لأعضاء الفريق ووجودهم ضمن الفريق وتقبل الآخرين في الفريق .
- ٧- يجب الصياغة الدقيقة والواضحة والمحددة لبنود العقد النهائى الذى تم الاتفاق عليه .
- ٨- يجب الالتزام بحدود السلطات والمسئوليات لأعضاء الفريق .
- ٩- يجب الالتزام بتنفيذ مسئوليات الاتفاق للحفاظ على المصداقية أمام الطرف الآخر .
- ١٠- يجب الاستعانة بالمستشارين والمتخصصين إذا لزم الأمر (فلا يوجد إنسان يعرف كل شىء) .
- ١١- يجب الاحترام الكامل لكل أعضاء الفريق الآخر فالتفاوض يقوم على أساس المصالح المشتركة وليس مجرد نزاع بين طرفين .
- ١٢- يجب دراسة الفريق الآخر وأعضاؤه جيداً لتحديد أعضاء الفريق القادرين على تكوين الفريق الذى يمكن أن يتفاوض مع الطرف الآخر .
- ١٣- يجب التدريب الجيد على استخدام الوسائل التعبيرية مثل وضع الجسم ونبرة الصوت وحركة اليد والعين والمظهر وغيرها من الوسائل التعبيرية (الغير لفظية) لما لها من تأثير فعال في الحوار مع الطرف الآخر .
- ١٤- يجب التعرف على احتياجات الطرف الآخر حتى تصبح مفاوضاً جيداً .
- ١٥- يجب أن يثق المفاوض بإمكانياته وبأدائه وأن يؤمن بأهمية تحسين الأداء في التفاوض

أى أنه ليس هناك حد يمكن الوقوف عنده بل لا بد من التطوير المستمر في الأداء وذلك يتطلب التدريب المستمر .

١٦- يجب على المفاوض أن يحدد أولوياته وأن يكون مستعداً للتنازل عن النقاط الأقل أهمية .

١٧- يجب على المفاوض التفكير والتروى قبل إصدار أى موافقة قد يندم عليها فيما بعد .

١٨- يجب أن يكون المفاوض مرناً وغير متعصب فلا بد أن يتقبل أداء الآخرين ووجهات نظرهم .

١٩- يجب أن يحدد المفاوض أهدافه بدقة مع تحديد القضايا القابلة للتسوية والغير قابلة للتسوية .

٢٠- يجب أن تكون أهداف التفاوض واقعية وواضحة ومرنة ومقنعة ومحددة بدقة ومقبولة وقابلة للقياس .

٢١- يجب تحديد الأهداف وفقاً للأولويات فالأهداف الهامة يتم تناولها وتحديدتها أولاً ثم الأقل أهمية .

٢٢- يجب على المفاوض أن يستفيد من خبرات الأعضاء الذين شاركوا من قبل في عمليات التفاوض .

٢٣- يجب على المفاوض ألا يترك مائدة التفاوض وهو في حالة غضب مهما كان السبب .

٢٤- يجب أن يرتدى المفاوض ملابس مريحة ومنسقة حتى لا تسبب له ضيقاً خاصة في حالة الجلسات الطويلة .

٢٥- يجب أن يتدرب المفاوض على مهارات الإنصات للآخرين .

٢٦- يجب الحزم والجدية في التدريب لأعضاء الفريق المشاركون في عملية التفاوض وفقاً لخطة زمنية مكتوبة وواضحة ومحددة المراحل والخطوات .

٢٧- يجب أن يصل المفاوض لمكان الاجتماع قبل الموعد بوقت كافي وذلك حتى يمكنه الألفة مع المكان واكتشاف محتوياته والاسترخاء قبل اللقاء مع الفريق الآخر .

٢٨- يجب الإعداد الدقيق لجدول الأعمال وأن يتم إعداده بشكل سهل وبسيط مع تحديد الوقت المخصص لكل بند وتحديد الشخص المتحدث في هذا البند .

- ٢٩- يجب إرسال صورة من جدول الأعمال للجهات المعنية قبل اللقاء بوقت كافى .
- ٣٠- يجب التسجيل للمناقشات والمقترحات والأداء ونقاط الخلاف ونقاط الاتفاق التى تمت أثناء التفاوض .
- ٣١- يجب مراعاة بعض الترتيبات داخل مكان الاجتماع ومنها ما يلى :-
- أ- وضع ساعة حائط في مكان ظاهر للحاضرين جميعاً .
- ب- يجب مراعاة وجود المشروبات والماء بقدر كافى مع التجهيز الوجبات في حالة الجلسات الطويلة التى تتخللها استراحات .
- ت- يجب اختيار الكراسى المريحة .
- ث- يجب مراعاة الإضاءة الصحية في المكان .
- ج - يجب التأكيد على وسائل العرض والوسائل الإيضاحية بأنها تعمل وفى حالة جيدة مع ترتيب الكراسى على مسافات متساوية .
- ح- التأكد من وجود أوراق وأقلام أمام كل عنصر من الفريقين لتدوين الملاحظات وكذلك المناديل الورقية .
- خ- يجب المراجعة لدرجة الحرارة في مكان الاجتماع وذلك بحيث تكون ملائمة لظروف الحاضرين .
- د- يجب التأكد من سلامة خطوط الهاتف ومعداته وكذلك الفاكس .
- ذ- يجب التأكد من ملائمة حجم الصوت مع مستوى القاعة بحيث لا يكون ضعيف أو أقوى من اللازم مما قد يؤثر في استقبال الأطراف الأخرى لهذا الصوت مما قد يمثل عائقاً للاتصال بين الأطراف .
- ٣٢- يجب التأكد من الاتصال البصرى بين القائد وأعضاء فريقه .
- ٣٣- يجب أن يكون المفاوضات قوى الملاحظة لردود أفعال أعضاء الفريق الأخرى وبالتالي استنباط معلومات هامة عن مدى تقبلهم للعروض المقدمة .
- ٣٤- يجب أن يبدأ المفاوضات للحوار مع الفريق الأخرى بنقاط عامة تحظى بقبول عام من كافة الأطراف مع التركيز على ضرورة الوصول لاتفاق من البداية .
- ٣٥- يجب على المفاوض أن يوجه اهتمام كافى للمقترحات المقدمة من الطرف الآخر .

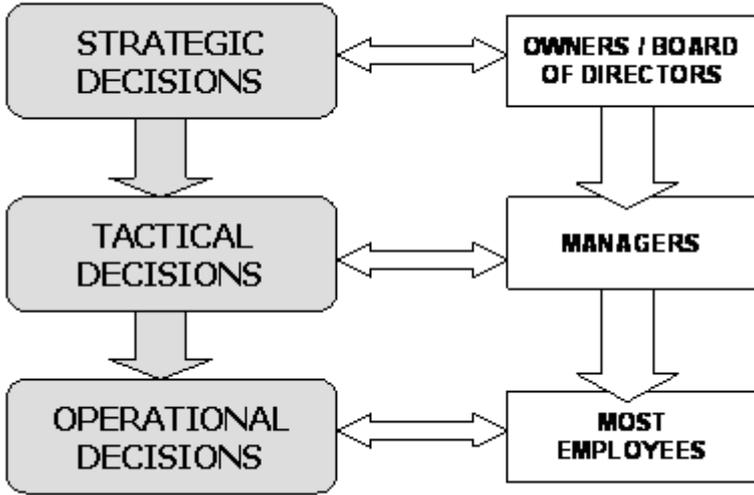
- ٣٦- يجب استخدام روح الدعابة في الوقت المناسب ولا تستخدمها بدون داع حتى لا تقلل من وقارك أمام الطرف الآخر .
- ٣٧- يجب على المفاوض ألا يكون هجومي في حوارهِ بل يجب أن يتحدث بدون انفعال مع الاحتفاظ بالحماس وفقاً للموقف .
- ٣٨- يجب على المفاوض ألا يقدم تنازلات كثيرة في البداية وإلا يتمسك بشدة رأى معين فقد يحتاج للتخلي عن هذا الرأى فيما بعد مما يسبب له حرجاً أمام الآخر .
- ٣٩- يجب على المفاوض الانتظار والإنصات التام للطرف الآخر حتى ينهى حديثه مع ابتسامه خفيفة وعدم مقاطعة الآخرين .
- ٤٠- يجب على المفاوض أن يظهر للطرف الآخر بان التنازلات التي يقدمها تمثل له خسارة فادحة وذلك لتعظيم حجم هذه التنازلات أمام الطرف الآخر وذلك يساعد في الحصول على نقاط إيجابية لصالح المفاوض مقابلة بالتنازلات التي قام المفاوض .
- ٤١- يمكن للمفاوض أن يطلب استراحة للتفكير في أمر ما إذا تطلب الأمر اتخاذ قرار هام أو تطلب الموقف الموافقة على اقتراح هام .
- ٤٢- يجب على المفاوض الهدوء في المقابلة مع أى حيلة يقوم بها الطرف الآخر مع عدم الانفعال بل يأخذ وقت كافي للتفكير .
- ٤٣- يجب على المفاوض الحفاظ على وعوده فذلك يؤثر على مصداقيته وكذلك مصداقية الشركاء وان يتابع المفاوض تنفيذ هذه الوعود .
- ٤٤- يجب على المفاوض الإمام بالأنواع المختلفة للمفاوضة وصفات كل نوع مع التدريب على كيفية التعامل مع كل نوع .
- ٤٥- يجب أن يتدرب المفاوض على قراءة تعبيرات الوجه ومدلولها .
- ٤٦- يجب ألا يذكر المفاوض كلمة "أبداً" على الإطلاق فهي سد أمام الاتفاق ولكن يستخدم كلمة "كيف" فهي تثبت رغبتك في الوصول لاتفاق بين الطرفين .
- ٤٧- يجب على المفاوض ألا يحاول دائماً إضعاف مكانة الطرف الآخر فقد يؤدي ذلك لتحويل الطرف الآخر لسلوكه بشكل عدواني .
- ٤٨- يجب ألا يوقع المفاوض على الاتفاق ما لم يقتنع به وان يعرض أقل التنازلات في

البداية فقد لا يضطر لعرض تنازلات أكبر مستقبلاً.

٤٩- يجب أن يسجل المفاوض كل الاتفاقات التي تم التوصل إليها في ختام المفاوضات ثم يقرئها بصوت هادئ ومؤثر للتأكيد على البنود التي تم الاتفاق عليها.

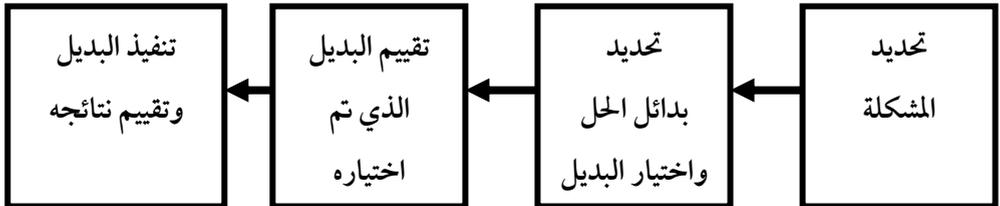
٥٠- يجب على المفاوض الختام بتوقيع العقود في جو ودي وترفيهي لخلق الود والصدقة والانسجام بين الأطراف بما قد يؤثر بشكل إيجابي عند تنفيذ بنود العقد في الواقع العملي ويقدم العرض النهائي بواسطة قائد الفريق.

ثالثاً " :- قواعد اتخاذ القرار ومواجهه المشكلات .



إن مدير أي منظمة أياً كان حجمها يمارس كل دقيقة في العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، وجوهر العملية الإدارية هي اتخاذ القرارات، ولهذا سوف نتعرض لعملية اتخاذ القرارات فيما يلي :-

((خطوات عملية اتخاذ القرار))



• وعلي ذلك فقبل اتخاذ أي قرار يجب مراعاة هذه المراحل حتى نستطيع اتخاذ قراراً صائباً، وسوف نتعرض بشيء من التفصيل لهذه الخطوات من خلال العرض التالي . . .

أولاً: مرحلة تحديد المشكلة وأسبابها ونتائجها :-

وهذه المرحلة تعتبر من أهم مراحل اتخاذ القرار، فهي المرحلة التي يبني ويعتمد عليها في باقي مراحل اتخاذ القرار، وتحديد المشكلة بشكل جيد هو في حد ذاته جزء من الحل، وعند تحديد المشكلة يجب الإجابة على التساؤلات التالية وهي :-

س ١ ما هي مظاهر المشكلة؟ س ٢ ما هي أطراف المشكلة؟

س ٣ ما مدى خطورة المشكلة؟ س ٤ ما هي الأسباب التي أدت لهذه المشكلة؟

س ٥ ما هي النتائج والتأثيرات المترتبة على هذه المشكلة الحالية والمتوقعة؟

س ٦ من هم أصحاب التأثير في هذه المشكلة؟

س ٧ ما هي العناصر التي لا يمكن التأثير فيها، والعناصر الخاضعة للتغيير؟

وللإجابة على هذه التساؤلات يجب جمع المعلومات بشكل كاف عن المشكلة ومظاهرها وأسبابها حتى يتم تحديدها بشكل محدد.

١- تعريف المشكلة وتحديدها :- هي عبارة عن وجود فجوة بين وضع موجود ووضع مرغوب فيه أو مخطط له، أي أن المشكلة هي انحراف عن النتائج المرغوبة أو المتوقعة .

**** تحديد الفارق بين الظواهر والمشكلة كما يلي ****

- الظواهر والأعراض : هي المظاهر التي يمكن ملاحظتها والتي تدل على وجود

المشكلات، ولكنها لا تمثل في حد ذاتها بل هي مرشد للمشكلة .

- المشكلة : هي السبب أو العائق الذي نريد تحديده .

**** تحديد الفارق بين الحقيقة والقيمة كما يلي :-**

- الحقيقة : هي ظواهر لا تتغير بتغير نظرة الإنسان من شخص لآخر وهي أسهل في

تحديدها جيداً .

- القيمة : وهي أشياء يمكن الاختلاف عليها من شخص لآخر وفقاً لوجهه نظره وماضيه

والظروف المحيطة بها .



نموذج (١) التعريف المبدئي للمشكلة :- والتحديد والإدراك العام بوجود خلل أو مشكلة

ما، ويتم وصف المشكلة بشكل عام كما يلي :-

.....
.....
.....

ويتم جمع المعلومات والحقائق عن المشكلة حتى يمكن دراستها بشكل أكثر تفصيلاً من

خلال الإجابة على النماذج التالية :-

أ) الأشخاص الذين تشملهم المشكلة وتؤثر عليهم :-

من هم هؤلاء الأشخاص؟ كيف يتأثرون بالمشكلة؟

ب) الأشخاص الذين يؤثرون في المشكلة؟

من هم هؤلاء الأشخاص؟ كيف يؤثرون في المشكلة؟

ت) ما هي الظروف المحيطة بالمشكلة؟

ما هي الظروف؟ متى حدثت؟ كيف أثرت في المشكلة؟

ث) ما هي الإجراءات التي تم إتباعها حتى الآن لحل المشكلة؟

ما هي الإجراءات؟ كيف تم اتخاذها؟ متى تم اتخاذها؟

ج) ما هي العناصر للمشكلة التي تخضع للسيطرة؟

..... -١

٢-
٣-
٢- تحديد أسباب المشكلة :- فبعد ما يتم تحديد المشكلة بكل عناصرها يتم البحث كما ذكرنا عن الأسباب التي أدت لهذه المشكلة وهي المسببات للمشكلة وتحديد هذه المسببات بدقة يساهم بدرجة كبيرة في حل المشكلة .

٣- تحديد النتائج المترتبة على المشكلة :- وهي تحديد للعناصر التي ترتبت عليها هذه المشكلة والأطراف التي تأثرت بوجود هذه المشكلة ، ويمكن الاستعانة بالنماذج التي ذكرناها سابقاً في تحديد المشكلة وتحديد مظاهرها وكذلك تحديد النتائج المترتبة عليها .

• طرق جمع البيانات والحقائق عن المشكلة :-

هناك العديد من الطرق لجمع البيانات والحقائق عن المشكلة ، وكلما كانت هذه الوسائل دقيقة كانت المعلومات التي نحصل عليها دقيقة ، وسوف نتعرض لبعض هذه الوسائل ، ومنها ما يلي :-

- أ- الملاحظة الشخصية .
- ب- المقابلة الشخصية .
- ت- الاتصال التليفوني .
- ث- الاطلاع .
- ج- التجربة .
- ح- الاستقصاء .

أ- الملاحظة الشخصية :- وهي استخدام المهارة في الملاحظة للمشكلة وتسجيل النتائج والبيانات ، وتتميز بالسهولة والبساطة ولكنها تحتاج لتكلفة عالية نسبياً وتركز على السلوك الظاهري فقط .

** شروط الملاحظة الجيدة :-

- ١- أن تكون محددة بهدف واضح وليس مجرد ملاحظة عشوائية .
- ٢- أن تكون مخططة بوقت ومكان وعناصر محددة .
- ٣- تدريب الأفراد القائمين بالملاحظة .
- ٤- الموضوعية وعدم التحيز .
- ٥- التدوين الكامل لنتائج الملاحظة حتى لا يحدث تحريف لها .
- ٦- مقارنة نتائج الملاحظة لأكثر من فرد لضمان الموضوعية .

(راجع كتاب ادارة الذات وعلم الفراسة للمؤلف)

ب- **المقابلة الشخصي** :- وهي المقابلة وجهاً لوجه وتحتاج لتكلفة عالية ووقت كبير وتحتاج

لمتخصصين لإجراء المقابلات ، ويجب أن يتم تحديد الهدف منها ، وتنقسم لنوعين وهما :-

- **مقابلة مقننة** :- حيث يتم الإعداد مسبقاً للأسئلة والمكان والتوقيت وكل عناصر المقابلة .

- **مقابلة غير مقننة** :- وهي التي نترك فيها الحرية للطرف الآخر في التعبير عن وجهه نظره دون تدخل .

• وهناك عدة طرق للمقابلة الشخصية وهي :-

١- المقابلة الفردية (فرد مع فرد) .

٢- المقابلات الجماعية (مجموعة مع مجموعة) .

٣- مجموعة باحثين مع شخص واحد .

٤- باحث واحد مع مجموع أشخاص .

• **شروط المقابلات الجيدة هي :-**

١- يجب تهيئة المكان للمقابلة بشكل جيد .

٢- يجب تحديد موعد يناسب أطراف المقابلة .

٣- يجب التخطيط المسبق للمقابلة .

٤- يجب توافر المرونة لمواجهة المواقف الطارئة .

٥- يجب التدريب الجيد لمن سيقوم بالمقابلات .

٦- يجب عدم التحيز لنتائج المقابلات .

٧- يجب التسجيل الفوري لنتائج المقابلة .

ث- **الاتصال التليفوني** :- حيث يتم الاتصال عن طريق التليفون ثم يتم توجيه الأسئلة

وتدوين الإجابات وهي منخفضة التكاليف نسبياً ، وتتميز بالسرعة في الحصول على البيانات

وتتجنب المواقف المحرجة التي قد تحدث أثناء المقابلات الشخصية ويجب أن يتم توافر الشروط

التالية لضمان جودة الاتصال التليفوني ، منها ما يلي :-

١- الاختيار الدقيق للأشخاص الذين تتناسب معهم هذه الوسيلة .

٢- يجب أن تكون المكالمات محددة وغير طيلة حتى لا يشعر الآخرون بالملل .

٣- يجب التدريب الجيد للقائمين بالاتصالات التليفونية .

ث- الاطلاع :- وهي القراءة للسجلات والدوريات والمستندات المرتبطة بموضوع المشكلة وهي من الوسائل التقليدية بالرجوع إلى مكونات ومحتويات الأرشيف، وتتميز بالتوفير في الوقت والجهد والتكلفة .

ج- التجربة :- وهي وسيلة هامة لجمع المعلومات، حيث يتم وضع الفروض والمؤثرات على عناصر التجربة ثم تسجيل النتائج المترتبة على هذه التجربة وتكون التجارب لها نوعين، ميدانية أو معملية وهناك عناصر لا يمكن إخضاعها للتجربة مثل العناصر الاجتماعية والمؤثرات السياسية والاقتصادية .

ح- الاستقصاء :- وهو عبارة عن مجموعة من الأسئلة يتم تصميمها مسبقاً في استمارة، ثم يتم توجيهها لمجموعة من الأشخاص (عناصر المشكلة) ويتم تسجيل إجاباتهم وأرائهم تجاه هذه المشكلة .

١- أنواع الأسئلة المستخدمة في الاستقصاء :-

١- الأسئلة المغلقة (إجابات محددة) .

٢- الأسئلة المفتوحة (ليس لها إجابات محددة) .

٣- الأسئلة نصف المغلقة (تحتوي على إجابات محددة وتوجد فرصة لإضافة إجابات غير محددة) .

٤- الأسئلة البسيطة (التي تتناول فكرة واحدة) .

٥- الأسئلة المركبة (حيث يتناول السؤال أكثر من فكرة أو موضوع في نفس الوقت)

٦- الأسئلة التحيزية (هي الأسئلة التي تهدف لتأكيد معلومة أو حقيقة محددة) .

٢- طرق تقديم الاستقصاء هي :-

١- الاتصال المباشر (المقابلة الشخصية) .

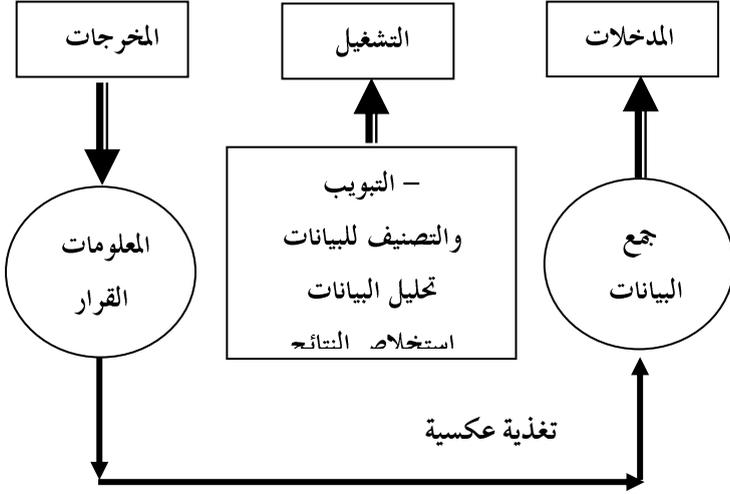
٢- عن طريق البريد .

٣- عن طريق الاتصال التليفوني .

٣- الشروط الواجب توافرها في الاستقصاء الجيد هي :-

- ١- يجب أن تكون الاستمارة ذات حجم معقول .
 - ٢- يجب أن تبدأ الاستمارة بعنوان يدل على الهدف من الاستمارة .
 - ٣- يجب أن تتضمن الاستمارة إرشادات الإجابة عن الاستمارة .
 - ٤- يجب أن يسهل قراءة الاستمارة بأن تكتب بخط واضح ومألوف .
 - ٥- يجب الاقتصار على الأسئلة المهمة .
 - ٦- يجب الترتيب المنطقي للأسئلة .
 - ٧- يجب اختيار الوقت المناسب لتقديم استمارة الاستقصاء .
 - ٨- يجب ألا تكلف الاستمارة أعباء مالية على المبحوث حتى لا يتجنب الرد عليها .
 - ٩- يجب عدم التحيز لأي من الأفراد المبحوثين .
 - ١٠- يجب توفير الطمأنينة للمبحوث بسرية المعلومات والتأكيد على ذلك حتى يجيب عن الاستمارة بصراحة .
 - ١١- يجب توضيح مدى أهمية الاستمارة وأهمية الإجابات عليها حتى يشعر المبحوث بأهمية أجا باته .
 - ١٢- يجب أن تبدأ الاستمارة بالأسئلة البسيطة لتشجيع المبحوث على استكمال الإجابة .
 - ١٣- يجب التفسير لبعض المصطلحات التي قد تذكر في الأسئلة والتي لا يستطيع أن يفهمها إلا المتخصصون في هذا المجال .
 - ١٤- يجب استخدام المفردات اللغوية بشكل محدد وواضح .
 - ١٥- يجب الطباعة الواضحة والسليمة للاستمارة مع تجنب الأخطاء اللغوية ويجب ترك فراغات كافية للإجابة فيها .
 - ١٦- يجب مراعاة الفروق الفردية بين الأفراد عند تصميم الاستمارة .
 - ١٧- تفضل الأسئلة المغلقة ونصف المغلقة حتى توفر الجهد والوقت علي المبحوث .
- وبعد أن يتم جمع البيانات بالوسائل المختلفة يتم التحليل والتبويب لها لاستخلاص النتائج .

• تحديد المشكلة وأسبابها ونتائجها كنظام نعرضها كما يلي :-



ثانياً: تحديد بدائل الحل الممكنة للمشكلة وتقييمها :- فبعد ما يتم جمع البيانات وتحديد المشكلة وتحديد أسبابها وكذلك النتائج المترتبة عليها يتم وضع البدائل الممكنة لحل المشكلة . ويفضل الاعتماد بفرق العمل عند تحديد البدائل الممكنة لحل المشكلة للاستفادة من الخبرات والمهارات المختلفة لأعضاء فريق العمل .

**** الخصائص الواجب توافرها في الأسلوب الجيد لتحليل ووضع البدائل الممكنة لحل**

المشكلة ، ومنها ما يلي :-

(١) **الموضوعية:** بمعنى أن يأخذ الأسلوب في الحسبان الإمكانيات المتاحة للمشروع وقدرات التنفيذ فيه ، بحيث لا يتطلب إمكانيات جديدة بقدر الإمكان ، ويمكن تنفيذه بواسطة المهارات والقدرات المتاحة للمنفذين حتى لا يكون ضرباً من ضروب الخيال ، كما يجب أن يشتمل على حدود للمسموحات المقبولة حيث أننا نتعامل مع بشر .

(٢) **المرونة:** بمعنى أن يتكيف هذا الأسلوب مع الظروف والملابسات المحيطة بالمشكلة وألا يكون جامداً لا يقبل مواجهة الظروف المتغيرة وألا يحيط المشكلة بستر من الظروف الثابتة الجامدة .

(٣) **الاقتصادية:** بمعنى أن يأتي بثمار اقتصادية ، أي أن العوائد الناتجة من تطبيق هذا الأسلوب أكبر من تكاليف تطبيقها وإلا ما فائدة تطبيقه .

(٤) **الوضوح والفهم:** لا بد أن يكون هذا الأسلوب واضح بالدرجة التي تساعد على فهمه من قبل منفذيه ، وألا يشتمل على كلمات مطاطة تحمل أكثر من معني حتى نقضي على البلبلة

وسوء الفهم وعدم الوضوح .

(5) **البساطة:** بمعنى أن يتسم هذا الأسلوب بالبساطة وألا يكون معقداً وبه كثيراً من الإجراءات، حتى لا يتضرر المنفذين والمنفذ منه .

(6) **الملائمة:** بمعنى أن يكون هذا الأسلوب المختار لحل المشكلة ملائم لمن هم موضع المشكلة ويتنهج أساليب وطرق تتناسب مع مستواهم الوظيفي، فمثلاً المستويات العليا تحتاج للإقناع والتحليل وإظهار أهمية الأسلوب الجديد أما المستويات الدنيا فتحتاج للبرهنة والإثباتات والربط بالمصالح الشخصية .

(7) **مراعاة البعد الإنساني:** بمعنى أننا نؤمن إننا نتعامل مع بشر... ولذلك فالأسلوب المختار يجب أن يراعي الاعتبارات الإنسانية ويحاول أن يحقق الرضاء الشخصي والجماعي عند العاملين .

(8) **الشمولية:** بمعنى أن نحاول أن يكون هذا الأسلوب محققاً للنظرة الشمولية عند حل المشكلة، فقد يؤدي إلى حل المشكلة محل الدراسة ولكنه يمهّد لخلق مشاكل أخرى فرعية فالنظرة الشاملة توصل للحل الجذري للمشكلة مع أخذ الأعراض الجانبية الناتجة لهذا الحل في الحسبان .

(9) **الوقائية:** يجب أن يكون الأسلوب المستخدم ليس أسلوباً علاجياً فقط بل يحاول أن يتنبأ بالانحرافات ويعمل على منع وقوعها، فالوقاية خير من العلاج .

*وعند تقييم البدائل المقترحة للحل يجب مراعاة مدي توافر العناصر السابقة الذكر في البديل المقترح، والبديل الذي تتوافر فيه هذه العناصر بأعلى درجة عند التقييم يمثل البديل المناسب لحل المشكلة .

ثالثاً: الاختيار للبديل المناسب :- فعملية التقييم للبدائل المقترحة التي ذكرناها فيما سبق ينتج عنها تحديد أنسب البدائل وأكثرها فائدة لحل المشكلة موضوع البحث، حيث يتم استبعاد البدائل غير الواقعية وتحديد البديل المناسب (يفضل هذا التقييم للبدائل من خلال فرق عمل للاستفادة من المهارات ووجهات النظر المختلفة لأعضاء الفريق).

رابعاً: القرار :- وهي مرحلة اتخاذ القرار بشأن البدء في تنفيذ البديل الذي تم اختياره ويتم اتخاذ القرار في المستوي الإداري الأعلى ثم يتم تنفيذ المستويات الإدارية له .

كل المستويات تتخذ القرارات مع اختلاف تأثيراتها ومساحة تنفيذها ونوعيتها .

خامساً: تقييم القرار :- وهي التغذية العكسية التي تظهر مدي كفاءة البديل عند تنفيذه في الواقع العملي، وما هي التحديات والمعوقات التي واجهها أثناء التنفيذ وذلك لإجراءات التعديلات والتغييرات إما بالاستمرار في تنفيذ هذا القرار أو الانتقال لبديل آخر من قائمة البدائل المقترحة للحل التي تم تحديدها في المراحل السابقة .

الباب الثانى

أنواع المستشفيات

المعايير التخطيطية والتصميمية للمستشفيات

الدليل الفنى للمستشفيات



الفصل الاول

أنواع المستشفيات

المعايير التخطيطية والتصميمية للمستشفيات



أولاً: أنواع المستشفيات:

أ- أنواع المستشفيات من حيث النوعية:

- المستشفيات عامة
- المستشفيات خاصة او المتخصصة
- المستشفيات التعليمية او الجامعية: وهي تحتوي على العناصر الضرورية للبحث العلمي بالاضافة الى العناصر الضرورية للمستشفى.
- مستشفى المصابين بالحوادث (الطوارئ): ويكون في المدن الكبيرة ويكون فيه نخبة من جراحي حوادث الطرق.

ب- أنواع المستشفى من حيث الحجم:

- مستشفى يسع ٥٠ سرير
- مستشفى يسع من ٥٠ الى ١٥٠ سرير
- مستشفى يسع من ١٥٠ الى ٦٠٠ سرير
- مستشفى يسع من ٦٠٠ الى ١٠٠٠ سرير

تد انواع المستشفيات من حيث التخصصات:

- المستشفيات العامة: تحتوي على كل التخصصات وتعالج كل الامراض .
 - المستشفيات التخصصية: وهي تختص بمعالجة انواع معينة من الامراض مثل مستشفيات العصبية والقلبية ومستشفيات معالجة السرطان .
 - المستشفيات المركزية تحوي ٢٠٠ سرير تضم الطب العام والجراحة العامة والاختصاصات الاضافية كالعيون والانف والاذن والحنجرة وتوليد النساء والجراحة العامة والجراحة النسائية والاطفال والاشعة .
 - المستشفيات المركزية اكثر من ٦٥٠ سرير نفس التخصصات السابقة بالاضافة الى المسالك البولية والامراض العصبية والتشريح والتحليل الطبية.
 - المستشفيات الكبرى اكثر من ١٠٠٠ سرير تتضمن مراكز للدراسة والبحث العلمي بالاضافة الى الامراض النفسية وجراحة وتقويم الاسنان والامراض الجلدية والتناسلية.
- ثانياً: المعايير التخطيطية والتصميمية للمستشفيات:**
- أ. الشروط التخطيطية للموقع:**
- يفضل تعدد الطرق الموصلة للمستشفى وذلك لتجنب الازدحام وخصوصا لسيارات الاسعاف .
 - ان يكون الموقع قريبا من الخدمات العامة الاساسية مثل خطوط الكهرباء والهاتف والصرف الصحي.
 - شكل الارض مستطيل بنسبة ١ : ٢ او ٢ : ٣ بحيث يكون الضلع الاكبر في اتجاه شرق - غرب او شمال شرق - جنوب غرب.
 - تبعد المستشفى ٤٠ م عن الطريق التابعة للمستشفى و٨٠ م عن الطرق العامة للمستشفى.
 - اذا وجدت خطوط كنتورية في ارض المشروع فالأفضل ان يتمشى المشروع معها وذلك يسمح بوجود اكثر من مدخل واكثر من مستوى.
 - يفضل اختيار الاماكن المرتفعة والخلوية لانشاء المستشفيات.
 - أن يكون موقع المستشفى مخصص مرفق صحي حسب المخطط المعتمد.

- موافقة وزارة الصحة على الموقع.
- أن يكون الموقع المتقنى نظيفا بعيدا عن مناطق الضباب والتلوث والروائح الكريهة وبعيدا عن الضوضاء.
- أن يكون الموقع على اتصال بشبكات الطرق الرئيسية ومحطات المواصلات العامة التي تعمل داخل نطاق المستشفى.
- توجيه مبنى المستشفى : يتحكم كلا من الشمس والرياح في توجيه المستشفى ، فيوجه مبنى المستشفى باتجاه الرياح السائدة وذات الأثر الجيد ، في حين يكون المبنى موازيا للرياح الغير مرغوب فيها.
- هناك علاقة بين مساحة الأرض وعدد الأسرة في المستشفى ، حيث يخصص عادة مساحة ما بين (١٢٠ - ١٢٥)م^٢ لكل سرير ، كما يخصص ٢م^{١٠} لكل سرير من الحدائق.
- مراعاة إمكانية التوسع المستقبلي.
- بد توجيه المستشفى:** افضل توجيه بالنسبة لصلات الخدمة والمعالجة الشمال الشرقي الى الشمال الغربي اما توجيه غرف المرضى فيكون جنوبيا او جنوبيا غربيا حيث تكون الشمس لطيفة عند الصباح وتجمع الحرارة ضعيف مع توفير الشمس كما ان هناك عدد من الاقسام تحبذ وجود عددا كافيا من غرفها موجهها تقريبا نحو الشمال .
- ت- موقع المستشفى:** يحاط موقع المستشفى بسور يفصل بين المناطق التابعة للمستشفى وبين المناطق السكنية ما عدا منطقة المدخل ، ويفضل ان تزيد هذه المسافة عن ضعف ارتفاع المبنى المجاور .
- ث- طريقة الوصول للمستشفى:** يجب ان يكون للمستشفى مدخل وحيد للسيارات من الشارع ويكون باتجاه واحد مع موقف للسيارات ويكون له امكانية التوسع مع عدم خلق ازدحام داخل المستشفى وتكون منطقة الدخول غير مسورة وكذلك يفضل وجود مدخل رئيسي للمشاة ويلحق به مركز استعلامات ومكان لبيع الزهور كما يوجد مدخل لسيارات الاسعاف ويكون بعيدا عن الانظار ويتصل مباشرة بقسم استقبال الطوارئ ويفضل ان يكون جانبيا ولا يطل على الشوارع الرئيسية كما يوجد مداخل لاقسام الاطفال ومدخل لساحة التخزين كما يوجد مدخل مستقل الى صالة التشريح ومكان الجثث ويكون معزولا عن مجال الحركة العامة عند المدخل ويمكن ان يكون مدخله من

ساحة التخزين ليكون بعيدا عن الانظار.

ج- نطاق خدمة المستشفى:

- المستشفى على مستوى المدينة يخدم من ٤_٨ كم حول المستشفى.
- المستشفى على مستوى اقليم المدينة يخدم من ٢٠ الى ٣٠ كم كحد اقصى حول المستشفى
- المستشفى التخصصي ونطاق الخدمة منه غير محددة.

ح المعايير التصميمية للمستشفيات:

- توفير مواقف للسيارات.
- يمكن إقامة المستشفى من مبنى واحد أو عدة مباني ، مع مراعاة الربط بينهم بطرق مناسبة.
- التقيد بأنظمة البناء المعتمدة من ناحية الارتفاعات والارتدادات ونسب البناء.
- استخدام مواد العزل الصوتي المناسبة في المشروع.
- يتراوح عرض السلالم ما بين ١.٣ - ١.٥ م، وارتفاع الدرجة من ١٦.٠ - ١٨.٠ م.
- توفير المصاعد الكهربائية في حالة الإتصال الرأسي وتكون أبعاد المصعد حسب وظيفته ، مع مراعاة وجود مصعد متعدد الأغراض لكل ١٠٠ سرير.
- يجب أن تكون الممرات مضاءة ومهواة جيدا ويجب ألا يقل عرضها عن ٢.٢٠ م.
- مراعاة الاشتراطات الخاصة بالخدمات الخاصة بالمعاقين.

ثالثا: الاعتبارات الأساسية في تصميم المستشفيات:

أ- البعد الانساني في تصميم المستشفيات : مع تطور أساليب العلاج كان لا بد من تطور نماذج في تخطيط وتصميم المستشفيات هذا مع العلم عدم وجود اتجاه ثابت في تصميم المستشفيات فيجب على المستشفى ان تعطي للمريض الاحساس بالامان والراحة سواء في فراغاتها الداخلية او الخارجية ويمكن تحقيق ذلك عن طريق الكثير من الطرق المعمارية كالأضاءة الطبيعية واللوان ومقياس الكتل والاحجام .

ب-المرونة: نظرا للتغير المستمر في اساليب العلاج فينبغي ان يسمح تصميم المستشفى بمرونة كافية لتغيير وتبديل استعمال الفراغات حسب الحاجة ويكون ذلك باستخدام مودول واسلوب انشاء مرن يسمح بتغيير الفراغات الداخلية لاستيعاب أنشطة متعددة كذلك اختيار اسلوب مناسب للتمديدات الكهربائية والميكانيكية لتناسب الفراغ عند تغيير استخدامه .

ث- القابلية للامتداد: هناك أقسام في المستشفى تحتاج الى تمدد وتوسع لذلك يجب على المصمم ان يكون له دراية بعملية التوسع في الفراغات مستقبلا وان يصمم المبنى بحيث يسمح لهذه الامتدادات ان تكون افقية او راسية وذلك اما بتشكيل المساقط التي تسمح بالامتداد الافقي او باختيار النظام الانشائي الذي يسمح بمرونة استخدام الفراغات والامتداد الراسي .

ث- مرحلة التنفيذ والبناء: نظرا لارتفاع تكاليف انشاء المستشفيات وصعوبة التمويل لها فقد اصبح انشاء المستشفيات على مراحل امرا ضروريا لكي يتم الاستفادة من التشغيل للمرحلة الاولى لها الى ان يتم توفير الدعم اللازم للمراحل الباقية .

ج- الأسس العامة لتصميم مباني المستشفيات: هناك اسس واعتبارات يجب مراعاتها عند البدء في تصميم مستشفى وتشمل:

- ان يحتفظ المستشفى بالبعد الانساني في تصميمه وتشغيله وان يفي بالاحتياجات النفسية كما سيفي بالاحتياجات العضوية .

- مراعاة استعمال الاضاءة الطبيعية كلما امكن وانسياب الفراغ الداخلي إلى الخارج باستخدام فناء جميل او تراسات تطل على منظر طبيعي .

- مراعاة تخصيص مساحات الفراغات الانتفاعية بدقة بحيث تشمل المنفعة والاستعمال الحقيقي للجزء وذلك بناء على دراسة عدد مستعملي الفراغ ونوعية الانتفاع الذي يجري فيه .

- يجب ان يصمم المستشفى كوحدة متكاملة مترابطة وليس مجرد اقسام لا تربطها علاقة وظيفية .

- ايجاد خطة وظيفية سليمة ومبررة لحركة المرضى والزوار والموظفين والعاملين .

- مراعاة عنصر المرونة في التصميم وذلك لامكانية النمو والتطور فمثلا يمكن تصميم الممرات بحيث يكون بها باب في الحائط الخارجي يمكن ان يمتد القسم من خلاله عند الحاجة لذلك لايفضل وضع السلالم في نهاية الممرات .

- مراعاة ان مباني المستشفيات من اغلى المباني العامة في الانشاء والاعداد والتشغيل وفي اغلب الاحيان لا توجد ميزانية كاملة لبناء المستشفى كاملا لذلك ينفذ على مراحل ويستفاد من المراحل المنهية وذلك لعدم تعطيل العمل .

- فصل انواع الحركة المختلفة .
- الاهتمام بحفظ الطاقة وذلك بالتوجيه السليم والسيطرة على اشعة الشمس واستخدام مواد البناء المناسبة وهذا لا يعني الاستغناء عن الطاقة الميكانيكية .
- مراعاة ان تكون اطلالات غرف المرضى على مساحات خضراء .
- ابعاد النشاطات التي تولد الحرارة والضوضاء عن غرف المرضى .
- رابعاً: مراحل تصميم المستشفى.**
- تحديد نوع المستشفى وسعته .
- أعداد برنامج عن متطلبات المشروع والمنشآت المراد إنشاؤها ضمن المشروع والمساحة المتوقعة لكل قسم.
- البدء باعداد الفكرة الاولية للتصاميم.
- مناقشة التصاميم ومراجعتها حتى نصل للفكرة النهائية المقبولة .
- بدء العمل باعداد التصاميم والادارة التنفيذية للمشروع .
- خامساً: حجم وأنواع المستشفيات:** يتم تحديد حجم المستشفى العام بالمدن على اساس المعدل المعمول به وليكن ٢ سرير لكل الف شخص ويتوقف حجم المستشفى على نطاق الخدمة الطبية المستهدف ان تقدمها المستشفى ويراعى عند حساب حجم المستشفى الزيادة السكانية خلال ٢٠ سنة القادمة حيث يتوقف .
- حجم المستشفى على :**
- ظروف الموقع .
- عدد السكان المطلوب خدمتهم .
- نوع التخصصات المطلوبة بها .
- انواع الخدمات الطبية المطلوبة بها .
- وتحدد مساحة الفراغات الانتفاعية ويضاف اليها حوالي ٤٠٪ للممرات والمصاعد وابار الصرف والتهوية وسمك الحوائط .
- ويحدد حجم المستشفى العام لاي مدينة على اساس يعتبر معدل ٥ اسره لكل ١٠٠٠ نسمة معدلا متوسطا ومناسبا لتوفير خدمة علاجية جيدة وتختلف قيمة هذا المعدل حسب المستوى المعيشي ونوع المهن السائدة ومعدل الحوادث مع الاخذ بالاعتبار مدة بقاء المريض بالمستشفى .
- **مساحة المستشفى:** تقدر مساحة المستشفى على أساس متوسط ٢م٤٢ للسرير الواحد بالعيادة الخارجية وتشمل هذه المساحة نصيب المريض من إجمالي عناصر المستشفى كاملة ، وهذه المساحة لا تشمل المساحة المخصصة للعيادة الخارجية والحوادث والخدمات المتعلقة بهم .

- المكونات والعناصر الاساسية للمستشفى: يمكن تقسيم عناصر المستشفى وظيفيا الى

خمسة اقسام اساسية هي

- ١- خدمات التمريض .
- ٢- اقسام الكشف والعلاج
- ٣- الخدمات الإدارية .
- ٤- الخدمات العامة

سادسا: "الاسلوب الافقي والراسي في بناء المستشفيات: الشكل المعماري للمستشفى يمكن ان

يتبع احد الاسلوبين اما الاسلوب الافقي وما الاسلوب الراسي .

أ- الأسلوب الأفقي: يقسم هذا الاسلوب وحدتي الخدمات العلاجية والداخلية ووحدات

الفحص الداخلية والخارجية الى اقسام صغرى تتجاور افقيا مع أقسام التمريض التي

ترتبط معا بخدمة طبية محددة مثل تجانب قسم الامراض الباطنية لقسم الاشعة، ولهذا

الاسلوب عيوبه ومميزاته وتتلخص كما يلي:

- المميزات:

- يعتبر مناسب للاراضي غير محددة المساحة.

- يعطي علاقة وثيقة بين عنابر النوم ووحدة العلاج الطبي الخاصة بها

- يمكن الاخذ بهذا الاسلوب في المستشفيات الصغيرة .

- العيوب:

- تعدد الخدمات الطبية والتجهيزات مثل وجوب وجود جهاز اشعة في قسم العمليات

والاقسام الاخرى .

- تحتاج لامكانية ادارية متقدمة للسيطرة على تشغيل اقسام العمليات والولادة خاصة .

- عدم المرونة اللازمة لزيادة ونقصان عدد الاسرة الخاصة بكل قسم تبعا لطبيعة الامراض

السائدة

ب- الاسلوب الراسي: تجمع جميع الخدمات الطبية في مستوى افقي واحد على ان يكون

اتصالها بعنابر النوم راسيا .

- المميزات:

- وجود علاقة مباشرة وسريعة بين الخدمات الطبية المتماثلة مع بعضها وكذلك يتيح علاقة

مباشرة افقية بين قسم العمليات وقسم الفحص الداخلي .

- مرونة توزيع الاسرة على اقسام التمريض تبعا لمتغيرات الظروف وبذلك يتاح للمستشفى مواكبة التطور واداء وظائفها الطبية على احسن وجه .

- سهولة التنظيم الادراي نظرا لمركزية الادارة .

- الاقتصاد في تكاليف التجهيزات المعمارية والتجهيزات الالية وذلك يجعلها مركزية تخدم اقسام طبية تشترك فيها

ت- تكوين الزهرة: وهو اسلوب يجمع بين الاسلوبين السابقين وهو تكوين ذو صفة اشعاعية بحيث يحتوي المركز على الخدمات الطبية وتشع منها عنابر المرضى ويمكن تحقيق الامتداد المستقبلي ولكن قد يؤدي ذلك الى بعد بعض العناصر عن مركز المستشفى .

ث- الحركة الراسية والافقية والمدخل: يعتبر دراسة الحركة في داخل المستشفى هو اساس العملية التصميمية للمستشفيات وذلك لان الحركة اذا كانت على اساس صحيح فهي توفر الجهد في التنقل بين الاقسام وكذلك تساهم في عملية الفصل بين الاقسام.

سابعا- المداخل: غالبا ما يكون للمستشفى مداخل منفصلة لخطوط الحركة الراسية والمداخل الاساسية للمستشفى هي:

- مدخل المرضى الداخلين والزوار .

- مدخل الاسعاف .

- مدخل الخدمة .

- مدخل العيادة الخارجية

ودراسة العلاقة بين هذه المداخل حل الحركة بينهم وعدم وجود تقاطع بينها هي اول خطوات تصميم المستشفيات

* الاعتبارات الواجب مراعاتها للمداخل:

- وجود منحدر للمعاقين بطريق الدخول

- وجود مدخل رئيسي للمشاة والسيارات

- وجود غرف قطع تذاكر في منطقة خارج الاستقبال

- مدخل الاسعاف يحتوي على غرفة ١٥ م ٢م لفحص القادمين وحمام بمساحة ١٥ م ٢م وغرفة

انتظار ومكان لحفظ نقالتين على الاقل ومخزن بياضات

- مدخل الخدمة يجب ان يكون متصلا بساحة للتخديم لتفريغ احتياجات المطبخ والمغسلة والوقود

- مدخل المشرحة يكون بعيدا عن انظار المرضى والزوار وقد يكون مفتوحا على ساحة التخزين

ثامنا: مسارات الحركة الافقية والراسية:

- تصمم مسارات الحركة الافقية والراسية بحيث تُخدم المناطق المختلفة بالاضافة الى كل من:

- المرضى والنزلاء
- الاطباء والمرضى والفنيين
- المواد والادوات الطبية المعقمة
- المواد الملوثة وغير النظيفة
- الملفات والتقارير الطبية

وتصمم هذه المسارات بحيث لا يتم الوصول لاي قسم عبر قسم اخر لمنع انتقال العدوى وتجنب عرقلة العمل في الاقسام الاخرى وتصمم مسارات الحركة بحيث تسمح بعمليات الامتداد للمستشفى بدون اعاقه ويجب ان توضع السلالم والمصاعد والمناور في مكان مركزي .
- حركة المرضى غير المقيمين في المستشفى: تتحكم دوائر الحركة والتنظيم وشكل البناء في حركة المرضى غير المقيمين وكقاعدة عامة يجب منع أي تقاطعات لمعالجة المرضى غير المقيمين والمقيمين في المستشفى.

- الطرقات : الطرقات في المستشفى يجب ان يتوفر بها ما يلي:

- أن تكون مضاءة
- وتكون مهواة وكل فتحة تبعد عن الاخرى ٢.٥ م
- توفر نظام تامين ضد الحرق بالاضافة الى طريق هروب عند نشوب حريق
- تقسم ممرات المستشفى كل ٣٠ م بابواب تغلق تلقائيا لمنع تسرب الدخان او النيران ويكون لها خاصية العزل الصوتي

تاسعا: أقسام المستشفى: تنقسم المستشفى إلى عدة أقسام مختلفة من حيث الوظيفة ويربط بينها علاقات وظيفية ، بحيث يمكن أن تكون في مبنى واحد أو عدة مباني.

ويمكن تصنيف هذه الأقسام في أربع مجموعات رئيسية من الخدمات:

- ١- خدمات التمريض وتشمل: (قسم التمريض).
- ٢- خدمات التشخيص والعلاج الداخلي وتشمل: (العيادات الخارجية - قسم الأشعة - قسم الولادة - قسم الطوارئ - قسم المختبرات - قسم العلاج الطبيعي - قسم العمليات).

٣- خدمات الإدارة وتشمل: (خدمات الادارة العلاجية - خدمات الإدارة غير العلاجية).
٤- الخدمات العامة وتشمل: (الصيدلية - المشرحة - المطبخ -الغسيل - التعقيم - المخازن العامة -خدمات الموظفين - المناطق الخضراء -مواقف السيارات).
وسوف نتناول هذه الاقسام بشئ من التفصيل فيما يلي :

١- خدمات التمريض: وهي تلك الخدمات التي يقدمها الممرضين للمرضى المقيمين في عنابر النوم، ويتواجد الأطباء في هذا القسم بشكل مستمر من أجل التشخيص والعلاج الداخلي.

- قسم التمريض: وهو القسم المخصص لإقامة المرضى الداخليين في المستشفى ، ويتم فيه تقديم الخدمات الصحية بالإضافة إلى بعض الأنشطة الترفيهية ، كما يقدم من خلاله العلاج للمرضى والذي يشمل الفحص والمتابعة وتقديم الأدوية.
لذلك يعد هذا القسم من أهم أقسام المستشفى وهو بحاجة إلى أفضل توجيه وإلى ارتباط مناسب مع المدخل الرئيسي.

ويضم هذا القسم غرف المرضى بالإضافة إلى غرف الممرضين والحمامات ويقسم إلى أجنحة تبعا لنوع المرض ، ويرتبط هذا القسم بالإستقبال والعيادات الخارجية وقسم العمليات بشكل رئيسي ويرتبط أيضا مع الإدارة والمخازن والمطبخ.

* الطرق التصميمية المتبعة في تجميع وحدة التمريض:

١- العنابر المفتوحة: ويتم فيها تجميع الاسرة كلها في صالة كبيرة بحيث تكون الأسرة عمودية على الحوائط الخارجية ، وتقع وحدة التمريض في الوسط أما خدمات التمريض فتقع عند المدخل ، وتأخذ هذه العنابر الشكل المستطيل أو المثلث أو المربع.

٢- وحدات التمريض ذات الممر المفرد: ويتم فيها تجميع محطة التمريض وغرف الخدمات ووحدات إقامة المرضى على جانبي ممر رئيسي من على جانب واحد أو على الجانبين.

٣- وحدات التمريض المزدوجة: ويتم فيها تقسيم وحدة التمريض إلى قسمين أو وحدتين صغيرتين ، بحيث تضم كل وحدة محطة تمريض مستقلة وتشارك الوحداتان معا في خدمات التمريض ، ويخترق وحدة التمريض ممر داخلي.

٤- وحدات التمريض ذات الممر المزدوج: وظهر هذا الحل كمحاولة لتجميع أكبر قدر

يمكن من غرف المرضى على المحيط الخارجي للمسقط الأفقي . وفي هذا الحل تقع خدمات التمريض في قلب المسقط الأفقي الذي يخترقه ممران رئيسيان يتم الربط بينهما بممرات ثانوية . ويعتمد فيه على الإضاءة والتهوية الصناعية.

٥- وحدات التمريض على أفنية داخلية: وهو حل لعدم الاعتماد على الإضاءة الصناعية والتهوية الصناعية.

٦- وحدات التمريض ذات المسقط الأفقي الصليبي أو المركب: ويهدف هذا الحل إلى إمكانية أكبر وسهولة في الإشراف على المرضى من قبل الممرضين وذلك عن طريق تجميع أكبر قدر ممكن من غرف المرضى حول وحدة محطة التمريض ، وتوضع الخدمات في القلب.

٧- وحدات التمريض ذات المسقط الأفقي المركزي أو الإشعاعي: ويهدف إلى تقصير المسافة بين محطة التمريض وأسرة المرضى إلى أقل حد ممكن ، وتحتل محطة التمريض فيه القلب أو المركز.

٨- وحدات التمريض ذات الممر الثلاثي: ويخترق فيه وحدة التمريض ثلاث ممرات داخلية بحيث يحاط المحيط الخارجي لوحدة التمريض من الخارج بممر ، كما يخترقها في القلب ممر رئيسي يفصل بين خدمات التمريض وغرف إقامة المرضى ، ويهدف هذا الحل إلى الفصل التام بين ممرات حركة الأطباء والممرضين والتي تشغل الممر الأوسط عن مسارات حركة الزوار.

* التطور في تصميم قسم التمريض والعوامل التي أدت إليه: مع مرور الزمن وتطوره تطور قسم التمريض وطراً عليه اختلافاً كبيراً في أسلوب التصميم.

فبينما كانت أجنحة المرضى في البداية عبارة عن فراغ واحد رئيسي يضم الأنشطة التمريضية ، نلاحظ أنه تدريجياً بدأت هذه الوظائف والخدمات تحتفي من داخل جناح المرضى لتكون فراغات مستقلة ومن أهم العوامل التي أدت لذلك هي:

١- التحول من العنابر المفتوحة إلى الغرف الصغيرة: كان تصميم أجنحة المرضى في أواخر القرن التاسع عشر على شكل عنابر ، وهي عبارة عن عنبر يحتوي على أسرة تتراوح ما بين ٢٥ إلى ٣٠ سرير ، وتوزع بحيث تكون عمودية على الحوائط الخارجية ، وتقع

خدمات التمريض عند مدخل العنبر ، بينما تقع دورات المياه والحمامات على الجانب الآخر منه.

مزايها...

- اقتصادية من حيث التجهيز . - والمساحات والتشغيل . - جيدة الإضاءة والتهوية .
يتحقق فيها الاتصال المباشر بين المرضى وهيئة التمريض .

عيوبها....

- عدم التحكم بالضوء . - انعدام الخصوصية .
- صعوبة فصل الحالات التي تحتاج إلى عزل . - استحالة التحكم في انتقال العدوى .
- حدوث تيارا هوائية داخل العنبر عند فتح النوافذ المتقابلة .
- حدوث ابهار ضوئي في حالة زيادة شدة الإضاءة نظرا لتقابل الأسرة مع النوافذ .
٢- تقليل مسافة سير المرضات: وظهر هذا الحل بعد الحرب العالمية الثانية وذلك بسبب الحاجة إلى كل ثانية من وقت المرضات ، فظهرت عدة محاولات لحل هذه المشكله منها:

- فكرة وحدة التمريض ذات الممر المزدوج ، والتي تقع فيها خدمات التمريض فالقلب ،
فيساعد هذا التصميم على تقريب المسافة بين خدمات التمريض وغرف المرضى .
- تجميع مجموعة من الغرف حول ردهة صغيرة متفرعة من الممر الرئيسي .
- وضع السرير مائل أو بشكل قطري مما يساعد على تقليل عرض الغرفة وبالتالي يؤدي إلى
تقليل طول الممر .

٣- زيادة الخدمات والتجهيزات الصحية: ومن أهم الأسباب التي أدت إلى ذلك.....

- مبدأ الحركة المبكرة للمرضى والذي يهدف إلى تحريك المريض للمساعدة على شفاءه ،
وقد أدى ذلك إلى تزويد كل غرفة بدورة مياه خاصة ومغسلة .

- التحول في تصميم أجنحة المرضى من العنابر المفتوحة إلى عنابر صغيرة وغرف مفردة مما
يتطلب زيادة في التجهيزات الصحية .

٤- اعتبارات الحد من التلوث وانتقال العدوى عبر الهواء: من أهم أسباب حدوث العدوى
والتلوث...

- عدم الفصل بين مسارات حركة المواد النظيفة والمواد غير النظيفة.
- عدم توفر أحواض غسيل الأيدي اللازمة للممرضات والأطباء بعد الكشف على المرضى.

- قيام الأطباء بالكشف على الجروح وإجراء الغيار لها في نفس غرف المرضى.
ونظرا لأهمية هذا الإعتبار

فقد أدخلت بعض التعديلات على تصميم أجنحة المرضى منها:

- تزويد كل وحدة تمريض بغرفة علاج وفحص يتم فيها الغيار والكشف على الجروح.
- تزويد كل وحدة تمريض بغرفة للخدمة النظيفة وأخرى للخدمة غير النظيفة.
- تزويد وحدات التمريض بتكييف يعمل على تغيير الهواء الداخلي.
- تقسيم العنابر المفتوحة إلى مجموعات صغيرة من الأسرة، وزيادة المسافة بين محاور الأسرة.
- تزويد وحدة التمريض بغرفة للطبيب المعالج وغرفة لاستراحة الممرضات.
- مكونات وحدة التمريض : وتنقسم إلى ثلاث أقسام .

١- منطقة إقامة المرضى : (العنابر) وتشمل حوالي من ٤٠-٦٠٪ من مساحة وحدة التمريض وتضم: غرف مفردة : وأسباب إقامة المرضى فيها:
أولا : أسباب طبية مثل الحالات المعدية ، والمرضى المحتمل قيامهم بازعاج لآخرين.
ثانيا : أسباب سيكولوجية أو نفسية مثل رغبة المرضى في الحصول على أكبر قدر ممكن من الخصوصية.

وتتراوح مساحتها بين ٩ م٢ في حالة الغرف الصغيرة و ١٥ م٢ في الغرف الفاخرة.
غرف مزدوجة:

وهي حل وسط بين تحقيق الخصوصية والجانب الاقتصادي.
وتتراوح مساحتها بين ١٤.٥ م٢ و ١٧.٥ م٢ عنابر صغيرة:
ظهرت هذه العنابر من أجل تحقيق قدر أفضل من الخصوصية والهدوء للمرضى مع إعطاء إمكانية أكبر ومرونة في استعمال الأسرة وتقسيمها حسب التخصص أو الجنس ، وتحتوي على ٣ أو ٦ أو ٨ أسرة في العنبر ، وتبلغ المساحة المخصصة للسرير ٢٥ م٢.٧٠.
استراحة المرضى: وهي مكان لجلوسهم ومساعدتهم على الحركة خارج غرف اقامتهم ، وتكون عبارة عن صالة مفتوحة وتبلغ مساحتها ١٥ م٢.

دورات مياه والحمامات الملحقة لغرف المرضى: تزود غرف المرضى المفردة أو المزدوجة بدورات مياه مستقلة، أما العنابر الصغير فتزود غالبا بدورات مياه مجمعة لكل جنس.

٢- منطقة خدمات التمريض: وتشمل من ٥ إلى ٢٥٪ من مساحة وحدة التمريض . . .
وتحتوي على:

محطة التمريض: ويخصص لها مكان بحيث تكون لها رؤية وإشراف مثالي على أجنحة المرضى، وتحتوي على وسائل اتصال بغرف المرضى والأطباء.

غرفة العلاج: وتستعمل في الغيار على الجروح، وفك العمليات، وتبلغ أقل مساحة لغرفة علاج ٩.٥ م^٢ وقد تصل إلى ١٢.٥ م^٢، ويكتفي بغرفة علاج واحدة لكل ٣٠ سرير.

غرفة الخدمة النظيفة: ويتم فيها تخزين المواد المعقمة ويتم الوصول إليها عن طريق مصعد خاص بها، ويجب أن تكون على علاقة مباشرة بغرفة العلاج. وتتراوح مساحتها بين ٦.٥ م^٢ - ١١.٥ م^٢.

غرفة الخدمة الغير نظيفة: يراعى أيضا أن تكون على اتصال مباشر بغرفة العلاج، وتتراوح مساحتها بين ٧.١٢ م^٢ - ١١.٧ م^٢.

مطبخ: يجب أن يكون له علاقة مباشرة مع المطبخ الرئيسي للمستشفى وتبلغ مساحته ١١.٥ م^٢.

خدمات ثانوية: مخازن _ معامل للاختبارات _ غرفة للطبيب... شكل ص ٤٩؟

٣- منطقة ممرات الحركة: وتخصص مساحة لها داخل وحدة التمريض ما بين ٢٠ - ٤٠٪ ويتوقف ذلك على الطريقة المتبعة في تجميع وحدات التمريض وتوزيع الأسرة. ويراعى أن يكون عرض الممر واسعا بحيث يسمح بدوران أسرة المرضى بحيث لا يقل عن ٢.١ م^٢، وتجهز الممرات بدريزينات من على الجانين للمساعدة على حركة المرضى. ويجب العمل على تهوية الممرات تهوية جيدة وإضاءةها بإضاءة جيدة وأن تكون قصيرة بقدر الإمكان وأمنة من الحرائق لذلك يجب تجنب طلائها بالزيت، وينبغي تقسيم الطرقات كل حوالي ٣٠ متر بأبواب تغلق تلقائيا.

٢- خدمات التشخيص والعلاج الداخلي:

- العيادات الخارجية: تعتبر العيادات الخارجية أحد أقسام المستشفى الرئيسية، ولكن يفضل عزل حركة المرضى الخارجيين عن حركة المرضى المقيمين، ويفضل دائما أن تكون خدمة المرضى الخارجيين بجانب الطوارئ أو بجانب بعض الخدمات المساعدة التي تخدم أيضا المرضى المقيمين، وبالنسبة لمدخل العيادة الخارجية فيجب أن يكون قريب من المدخل الرئيسي للمستشفى، وبالتالي ترتب خدمات الاستقبال والخدمات الإجتماعية والمحاسبة وغيرها، ويفضل أن تكون العيادة الخارجية في الطابق الأرضي، وإذا كانت في أكثر من طابق يجب أن يتوفر الاتصال الرأسي الجيد بين الطوابق.

- مزايا فصل العيادة الخارجية عن المستشفى:

- سهولة الوصول بالنسبة للمريض، مع إمكانية تنظيم الخدمات المقدمة للمرضى بشكل منفصل.

- إمكانية التوسع المستقبلي حيث أنها لها مبنى مستقل.

- توفر حرية حركة أفضل للمرضى الخارجيين في محاور واضحة.

- سلبيات فصل العيادة الخارجية عن المستشفى:

- صعوبة اتصال أو تنقل الأطباء بين العيادة والمرضى المقيمين بالمستشفى.

- يسبب صعوبة إدارية بشكل عام.

- الحاجة إلى مضاعفة بعض الخدمات التي قد تكون مشتركة مع سأم أخرى من المستشفى.

- بعض خدمات المرضى الخارجيين لها علاقة مع المستشفى المركزية لأنها تستخدم من قبل

المرضى المقيمين بالمستشفى، ومن هذه الخدمات غرف الأشعة وغرف العلاج الطبيعي

والمختبرات والصيدلية وغرف الأطباء.

- أهم أقسام العيادة الخارجية:

١- القسم الإداري: ويشمل الاستقبال والمعلومات والانتظار ومقصف صغير ومخازن

وغرف تنظيف واماكن للعب الأطفال، إضافة إلى المكاتب الإدارية للمسؤولين.

٢- غرف الفحص: تصمم بحيث يسمح تصميمها وموقعها بالتمدد، وذلك بأحد الأشكال

التالية:

- غرف على جانبي ممر واحد وفي كل غرفه مخزن للأدوات التي لا تستعمل دائما.
- غرف على جانبيها ممرات ومخازن للأدوات.
- غرف بأكثر من ممرين وتميز بأنه من الممكن الوصول من ممر الموظفين إلى المخازن.
- وتقع الغرف المتخصصة في قلب قسم العيادة الخارجية، ويختلف عددها حسب أعداد المرضى.

وتنوع داخليا حسب الأشكال الآتية:

- تكون فيه الغرفة مكتب للطبيب وغرفة فحص في نفس الوقت.
- يكون فيه مكتب للطبيب متوسط ويوجد على جانبيه غرفتي للكشف وتشمل كل غرفة في تصميمها الداخلي إضافة إلى مكتب الطبيب على مغسلة ومساحة للتغيير وطاولة للعمل وجهاز لرؤية صور الأشعة.

وتقسم غرف الفحص حسب وظيفتها:

- ١- غرف الانف والأذن والحنجرة: ويجب مراعاة الخصوصية فيها.
- ٢- غرف العيون: وهي لا تحتاج إلى سرير.
- ٣- غرف طب الأسنان.
- ٤- غرف الطب الباطني: ويراعى فيها الخصوصية.
- ٥- غرف الجلد.
- ٦- غرف الأمراض النسائية.
- ٧- غرف الأطفال: ويراعى أن تكون معزولة صوتيا.
- ٨- غرف العظام.
- ٩- غرف الاعصاب
- ١٠- غرف المسالك البولية.
- ٣- الصيدلية: توجد بجانب المرضى الخارجيين، وغالبا في الطابق الأرضي.
- ٤- مرافق عامة: وتشمل عدة خدمات مثل نقاط المراقبة وانتظار المرضى الخارجيين وتشمل خدمات النظافة والحمامات.
- ٥- خدمات علاجية خاصة: وتشمل الرسم الكهربائي للدماغ والقلب، وتجمع مع بعضها وتكون قريبة من قسم العيادة الخارجية بحيث تخدم المرضى المقيمين أيضا، ويجب مراعاة إمكانية التمدد المستقبلي وإضافة خدمات إضافية عند الحاجة.
- ٦- قسم الأشعة: يخدم قسم الأشعة المستشفى بشكل عام وتكون علاقته مع قسم العظام والعيادات الخارجية والطوارئ علاقة قوية، لذلك يجب تأمين دخول مباشر من هذه الأقسام إلى قسم الأشعة.

- موقع قسم الأشعة: يجب أن يوضع هذا القسم في الطابق الأرضي لعلاقته القوية بقسم الطوارئ وبسبب ثقل أجهزته وأيضاً لسهولة وصول المرضى الخارجيين إليه ، ويفض أن يكون قريب من المصاعد وقسم خدمات العلاج والتشخيص الأخرى ، ومن أفضل أساليب وضع قسم الأشعة هو وضعه في نهاية الجناح . وتقدر مساحة قسم الأشعة على أساس من ١٠.٧٥ إلى ٢٠.٠ متر مربع لكل سرير بالمستشفى.

أما خطوط الحركة فهي تتمثل في خطين:

- خط حركة المرضى. - خط حركة الموظفين. - حركة المرضى

الاعتبارات المراعاة في تصميم قسم الأشعة:

١- الشروط الفنية والقواعد الأمنية ضد الإشعاعات وتوفير الحماية من الرصاص المستخدم في العزل.

٢- سهولة وصول المرضى المحمولين على أسرة إليها.

٣- فصل ممرات المرضى عن ممرات الفنيين.

٤- عزل غرف الأشعة عزلاً تاماً عن باقي الأقسام بماد عازلة.

٥- ارتفاع غرف الأشعة يتراوح بين ٤.٣ م إلى ٥.٥ م وارتفاعها لا يقل عن ٢.٩ م وباب الغرفة يجب أن يكون من ضلقتين.

٦- غالباً ما يأخذ هذا القسم الشكل الصليبي أو شكل حرف ل .

٧- مراعاة وجود غرفة للخدمة بمساحة ٢٠ متر مربع.

٨- وجود مكان خاص للإنتظار مع مراعاة عمل فصل بين المرضى المقيمين والمرضى غير المقيمين في المستشفى.

الاجزاء الرئيسية لقسم الأشعة:

- مساحة للإنتظار لعشر أشخاص على الأقل في مدخل القسم.

- السكرتارية والاستقبال.

- غرفة طبيب ، وغرفة لطبيب الأشعة وتكون قريبة من غرف الأشعة.

- غرفة الأفلام والأرشيف.

- غرف التصوير ويجب أن تكون معزولة عن باقي الأقسام فالمستشفى بمواد عازله ويفضل ألواح الرصاص.

- مراحيض.
- غرفة مظلمة لتحميض الأفلام.
- غرف غيار بمعدل ٣ غرف لكل جهاز. - مخازن عامة وتكون قريبة من المرضى.
- ٧- المختبرات: وظيفته الأساسية هي إجراء الإختبارات والتحليل الخاصة بالمرضى ، وهو الجزء المكمل لقسم الأشعة وقسم الفحص ، ويتوقف حجمه على حجم المستشفى حيث تقدر مساحته على أساس ٢م^٢ . ٥ للسرير الواحد بالمستشفى.

* مكونات المختبرات

- المعايير الأساسية التي يجب مراعاتها عند تصميم المختبرات:
- أن يكون داخل أو قريب قسم التشخيص والمعالجة.
- مراعاة إمكانية التوسع المستقبلي.
- تصميم المختبر على أن يكون مفتوح وتستخدم القواطع المتحركة في الفصل.
- يجب ان توجد غرفة غسيل وتعقيم.
- استخدام مديول مناسب حيث إن العمل يتطلب مرونة كافية.
- ويمكن تقسيم قسم المختبرات في المستشفى إلى خمس مناطق رئيسية وهي:
- ١- منطقة الانتظار: يجلس فيها المراجعون بعد أن يقوموا بالتسجيل ، وتتراوح مساحتها بين ٢٥ - ٣٠ م^٢.
- ٢- بنك الدم: ويتم فيه سحب عينات من الدم وفحصها في منطقة معينة ، لذلك تكون هذه المنطقة بعيدة لتلافي الضجة الناتجة عن الاجهزة.
- ٣- وحدات العمل : وتشمل:
- مختبر دم: مساحته واحد مديول تقريبا ، يحتوي على طاولة عمل بارتفاع ٩٠سم . واجهزة لفحص الدم ، وادوات زجاجية.
- مختبر الكيمياء: يحتاج إلى ١.٥ مديول ، ويستخدم للفحوصات والتحليل الكيماوية ، ويوجد به حيز لحفظ الملفات الخاصة ، وغرفة للطبيب.
- مختبر الأنسجة: يخصص له مديول واحد ، يتم فصله عن باقي المختبرات بقواطع تمنع انتشار الرائحة ، ويوجد بالقرب منه مكتب خبير علم أمراض ، ومكتب الفني لضرورة الاشراف ، ويوجد قسم مخصص لفحص العينات من التشريح والعمليات.

- مختبر تحليل البول: مساحته تقريبا نصف مديول، ويحتوي على أسطح عمل طولها ٦.٣ م وارتفاعها ٩٠ سم.

- مختبر الأمصال وعلم البكتيريا: ويكون عادة في نهاية المختبر، ويشغل مساحة واحد مديول، ويجب فصله لتجنب نقل العدوى.

٤- الجزء الإداري: ويفصل هذا الجزء بين منطقة الانتظار ووحدات العمل: ويحتوى على المكاتب التالية:

- مكتب لمدير المختبرات والسكرتاريا.

- مكتب أطباء وفنيين وسكرتاريا.

- مكتب لاستقبال العينات من الجمهور.

- حمامات لأخذ عينات البول.

- فراغ للأرشيف.

- فراغات استراحة وغرف غيار.

٨- قسم الطوارئ: أصبح لهذا القسم مؤخرا أهمية كبرى وأصبح يعتبر قسما منفصلا في حد ذاته حتى إن وجد داخل مبنى المستشفى، كما ارتبط ارتباطا وثيقا مع معظم أقسام المستشفى.

ومن المفضل ان يكون لهذا القسم مدخل خاص مميز ويسهل الوصول إليه من الخارج، ويكون له علاقة مع مدخل العيادات الخارجية، بشرط أن يكون منفصلا تماما عن مدخل المستشفى الرئيسي.

أهم فراغات قسم الطوارئ:

١- غرف علاج الطوارئ: مساحة كل غرفة (٤*٥)م وتكون مجهزة للعلاج الاولي، بها ماء بارد وساخن ومغسلة واكسجين وطاولة وإضاءة كافية لجراحة بسيطة.

٢- غرف الفحص والعلاج: غالبا ما تكون هذه الغرف بين هذا القسم وقسم العيادات الخارجية مع وجود أبواب على كل منها، لذلك يمكن استخدامها في حالة الكوارث والحاجة لمزيد من الغرف سواء في قسم الطوارئ أو العيادات الخارجية.

٣- غرف الأطباء والمرضين واماكن نومهم.

٤- أماكن راحة الأطباء والمرضين وخدماتهم.

٥- غرف امداد لمواد معقمة ومخازن ادوية.

٦- غرف تنظيف.

٧- ردهات واماكن انتظار الأهالي.

٨- أماكن للعربات والأسرة المتحركة والنقلات.

٩- فراغ خارجي لوقوف السيارات.

٩- قسم الولادة: قسم الولادة قسم مستقل بحد ذاته ويفضل أن يكون قريب من قسم التمريض وقسم العلاج، وكذلك يجب أن يكون قريب من قسم الجراحة حيث تحول إليه بعض حالات الولادة.

يمكن تقسيم قسم الولادة إلى ثلاث أقسام رئيسية وهي:

١- منطقة المخاض. ٢- منطقة الولادة. ٣- منطقة النقاهاة.

ويجب أن تكون هذه المناطق متصلة مع بعضها لتسهيل الحركة بينها. وتوضع منطقة الولادة في أبعد مكان عن المدخل وذلك بغرض توفير أكبر قدر من الخصوصية والهدوء.

وسوف نتناول كل منطقة بالتفصيل...

١- منطقة المخاض: يجب أن يوفر فيها أقصى قدر ممكن من الراحة، وتزود ببعض الخدمات مثل الفحص والتحصير والرعاية، وهي عبارة عن غرف بسرير واحد بمساحة ٢م^{١٠} أو غرف متعددة الأسرة مساحة كل سرير ٢م^٧. ٥ ويجب توفير غرفة مخاض لكل غرفة ولادة، ويتوفر في منطقة المخاض مرحاض ومغسلة ومكان لتغيير الملابس. ويكون عرض الباب ٢م^١. ١ وتفتح غرف المخاض على ممر خاص لدخول الزوار منه دون الدخول إلى داخل القسم.

٢- منطقة الولادة: تصمم غرف الولادة بحيث تحقق أقصى قدر من الحماية للأم والوليد، وشكل هذه الغرفة مربع طول ضلعه ٥. ٤م وارتفاعها لا يقل عن ٢. ٧م وعرض الباب يتراوح بين ١. ١م ١. ٢م ويتم تحويل الولادات القيصرية من هذا القسم إلى قسم الجراحة وتكون غرف التعقيم قريبة من غرف الولادة.

٣- منطقة النقاهاة: عبارة عن غرف تقضي فيها الأم فتره تتراوح ما بين ساعة وثلاث ساعات وتحتاج فيها إلى رعاية خاصة، وتكون قريبة من المدخل ومن موقع الممرضات. وبالإضافة إلى هذه الثلاث مناطق يحتوي قسم الولادة على منطقه استراحة ونوم للأطباء والممرضات.

١٠- قسم العمليات والجراحة: يهتم كثيرا في تصميم قسم العمليات بالمستشفى وذلك

لكونه عنصر تعمل باقي الأقسام في المستشفى على انجاح العمل بداخله . وقسم العمليات يحتاج إلى درجة كبيرة من تنظيم وتحديد الحركة بداخله للمحافظة على نظام التعقيم ، لذا يجب تصميمها وتجهيزها لتقابل الإجراءات الخاصة للمحافظة على أعلى درجة من التعقيم داخل صالة لعمليات.

الاعتبارات التصميمية لقسم العمليات:

- التوجيه المناسب له بأن يكون بعيدا عن نشاط الخدمة ولا يكون ممر للعناصر الأخرى فالمستشفى وأن تكون الحركة داخله محدودة.
 - يكون الدخول إلية قريب من مدخل المصابين بالحوادث.
 - أن يكون سهل الإتصال بمركز التعقيم وقسم الأشعة.
 - التوجيه بالنسبة للجهاات الأصلية في حالة استخدام إضاءة طبيعية ، حيث توجه صالة العمليات نحو الشمال.
 - يكون مجاورا لجناح المصاعد ووحدة التمريض.
 - يجب أن تكون جميع السطوح والمواد المستعملة في القسم سهلة التنظيف.
 - يجب أن تكون محكمة الإغلاق وأن تكون الأرضية ثابتة ومعزولة كهربائيا.
 - يجب أن يكون موقعه مناسب بالنسبة للمستشفى.
- **مكونات قسم العمليات:**

يقسم قسم العمليات إلى مناطق تختلف فيها درجات التعقيم والنظافة حسب طبيعة العمل الذي يجرى فيها . . . وهي:

- ١- منطقة معقمة: تشمل حيز صالة العمليات وحجرة التعقيم الجزئي والغسيل وحجرة التخدير وحجرة غسيل الأيدي ، وتتسم هذه المنطقة بالتعقيم التام
- ٢- خط التعقيم: وهي المنطقة التي تشمل حجرات الخلع والراحة للفريق الجراحي وحيز الانعاش ومخازن الامدادات المعقمة ، وتعتبر هذه المنطقة خط التعقيم الفاصل بين المنطقة المعقمة ومنطقة النظافة العامة.
- ٣- منطقة النظافة العامة: وتشمل مدخل قسم العمليات والحجرات الإدارية ومحطة الممرضات وحيز انتظار المرضى.

وتنقسم الحركة في قسم العمليات إلى ثلاث أقسام . . . وهي:

- حركة المرضى.

- حركة التموين والتزويد بالمواد اللازمة والأجهزة وصرف المستهلك.

منطقة العمليات وتشمل:

١- صالة العمليات: ولها عدة أشكال . . . مستطيل ، مربع ، أو بيضاوي والشكل التالي يبين ذلك وتتراوح مساحتها ما بين ٣٣-٢٣٦م^٢ ، ويرعى في تصميمها أن تكون أماكن التقاء الزوايا دائرية لتلافي تواجد البكتيريا ولسهولة التنظيف والتعقيم. أما ارتفاع الصالة فيتراوح ما بين ٢.٢ - ٣.٦م وذلك لتركيب وحدة الإضاءة المركزية الخاصة بمنضدة العمليات.

٢- حجرة التخدير: ويتم فيها اجراء الفحوصات اللازمة للمريض قبل العملية ومن ثم تخدير المريض ، وتفتح هذه الغرفة على صالة العمليات مباشرة ، ولا تستعمل هذه الغرفة لخروج المريض بعد العملية حيث يجب أن يتوفر مخرج خاص. مساحة مكان التخدير ٤.٢ * ٤.٢م ، أما مكان الفحص فمساحته ٣ * ٢.١م .

٣- حجرتي التعقيم والغسيل: تشغل غرفة التعقيم مساحة تتراوح ما بين (٤.٢ * ٥.٢م) ، و(٦.٦ * ٤.٢م) ، بينما تشغل غرفة الغسيل مساحة تتراوح ما بين (٥.٢ * ٣.٠٠م) و(٦.٦ * ٣.٠٠م) ، ويتم فيها العناية بنظافة الآلات المسعلة في صالة العمليات ومن ثم تنتقل إلى غرفة التعقيم التي يتم فيها تعقيم هذه الأدوات ومن ثم نقلها إلى غرفة العمليات. يجب أن يكون الدخول لغرفة الغسيل وغرفة العمليات من موزع خاص بهما ويكون معقم ، كما يراعى في التصميم أن تكون غرفتي التعقيم والغسيل ملاصقة لصالة العمليات.

٤- حجرة التطهير: تكون هذه الغرفة ملاصقة لغرفة العمليات وتفتح عليها مباشرة ، وتكون بشكل مستطيل أو مربع لا يقل ضلعه عن ٣.٥م ، ويتم فيها غسيل أيدي الجراح بالماء والصابون والكحول ، وتحتوي هذه الغرفة على مغاسل بالإضافة إلى مخزن للملابس والقفازات. يمكن أن تشارك غرفتي عمليات بغرفة تطهير واحدة.

٥- حجرة الإنعاش: تقع غرفة الإنعاش قرب صالة العمليات وحجرة التخدير ، وتكون

بعيدة عن طريق التوزيع الرئيسي لصالة العمليات، ويفضل أن تكون قريبة من مدخل قسم العمليات الموصل إلى عنابر العلاج الجراحي، ويجب ألا تقل المسافة بين كل سريرين عن ١.٨ م بحيث تكون المساحة المخصصة لكل سرير في غرفة الانعاش ١٠ م. وتفصل غرفة الإنعاش ما بين صالة العمليات وعنابر النوم، يتم فيها إفاقة المريض من التخدير بعد العملية، ويفضل أن يكون كل سرير في غرفة انعاش خاصة محاطة بالزجاج مع إمكانية وجود أكثر من سرير في غرفة الانعاش.

٦- حجرات الخلع والراحة للفريق الجراحي: وتستخدم كمكان لراحة الفريق الجراحي وتبديل ملابسهم، وتعتبر فاصل ما بين منطقة النظافة العامة ومنطقة التعقيم، ويجب أن تبعد عن خط سير المريض.

وتحتوي هذه الغرف على أوشاش ودورا مياة ومخزن للملابس، وتبلغ مساحة غرفة الراحة للأطباء ٢م١٢، وللممرضات ٢م٨.

ملحقات لقسم العمليات:

- مخزن للألات الجراحية والأجهزة المستعملة بعمليات الجراحة.
- مطبخ صغير لخدمة الأطباء والجراحين.
- حجرة الامداد بالمعقمات وخزن للبيضات ويفضل أن تقع في مكان متوسط من مجموعة صالات العمليات.
- حجرات طبيعية خاصة: كحجرة الجبس أو غرف خاصة بجراحة العظام.
- مكاتب للجراحين ورئيس قسم العمليات.
- فراغات لانتظار النقلات المتحركة.
- حجرة تخزين غازات التخدير.

١١- قسم العلاج الطبيعي وإعادة التأهيل: العلاج الطبيعي هو الطريقة العلاجية التي تستخدم في علاج المرضى، بقصد إعادة الحياة الطبيعية للمريض بقدر المستطاع، وقد يحتوي هذا القسم على غرفة واحدة للعلاج أو قد تتعدد غرف العلاج، والتي تصمم بحيث تتعامل مع مشاكل مختلفة طبيعية وعاطفية واجتماعية ومهنيه، والشكل التالي يبين ذلك، ويراعى في تصميم هذا القسم أن يكون في الطابق الأرضي وأن يعرض جيدا للشمس والهواء.

مكونات القسم:

١- منطقة استقبال: وتكون مساحتها كافية بحيث تخدم المرضى الداخليين والخارجيين . ويخصص بها مكان للنقلات.

٢- منطقة الموظفين: وهي منطقة تقسم لأجزاء منها ما هو خاص بمقابلة المرضى ومكان خاص بغرف الغيار والمخازن ومناطق الراحة.

٣- منطقة الكشف والتقييم الطبي: يجب أن توجد فيها منطقة فحص يقيم فيها جميع الأطباء في جميع المجالات. وتكون هذه المنطقة قريبة من المدخل الرئيسي للقسم ومن الإدارة، ويراعى أن تتصل هذه المنطق بقسم الأشعة.

٤- منطقة العلاج الطبيعي: وتشمل فراغين رئيسيين وهما:

- المنطقة الجرافة: وفيها تمارس التمارين الرياضية، حيث يوجد فيها أجهزة للتمارين، ويلحق بها صالة رياضية كبيرة للنشاطات المختلفة.

- المنطقة المبلورة: وتحتوي على برك ماء للعلاج بأحجام مختلفة، إضافة إلى غرف الغيار والحمامات ومخان الملابس.

٥- منطقة العلاج المهني: ويهدف هذا العلاج إلى تأهيل المعاقين جسدياً ويتميز هذا القسم بما يلي:

- تكون مجاورة لوحدة العلاج الطبيعي دون إعاقة حركة الأقسام الأخرى.

- تكون بعيدة عن المناطق الهادئة، ويفضل عزلها صوتياً.

- تكون متصلة بمكتب الطبيب ومنطقة التأهيل الاجتماعي.

يمكن أن تكون هذه المنطقة عبارة عن غرفة واحدة كبيرة أو ممكن أن تقسم إلى عدة غرف.

٤- الخدمات الإدارية: القسم الإداري في المستشفى قسم قائم بحد ذاته وهو يعمل في اتجاهين:

خدمات الإدارة العلاجية: وهي التي تعنى بالأمور المهنية الطبية بما في ذلك عمل الأطباء والمرضى والخدمات المقدمة لهم.

خدمات الإدارة غير العلاجية: وهي التي تعنى بأمور غير صحية مثل الإشراف على الخدمات الميكانيكية وغيرها، ولا تنفصل هذه الخدمات بل على العكس يتطلب الأمر عملاً

مشتركا ومتكاملا بينهما ، ويلاحظ أن القسم الإداري للمستشفى كبير ، خاصة انه يتعامل مع عدد كبير من الأقسام المختلفة ، وهو كذلك يتعامل مع الجمهور لذلك يجب أن تكون الأجزاء التي تتعامل مع الجمهور عند مدخل القسم أو قريبة منه بينما توضع الأجزاء الأخرى بعيدة عن الجمهور .

ويتم الوصول إلى قسم الإدارة من المدخل الرئيسي للمستشفى بينما ترتبط ارتباطا وثيقا بجميع الأقسام عن طريق ممرات ومحاور داخلية . وتقدر مساحة الإدارة على أساس من ١.٢ إلى ١.٥ م^٢ لكل سرير في المستشفى .

مكونات قسم الإدارة الرئيسية :

- مكتب المدير والسكرتارية الخاصة به - مكاتب مساعدي المدير والسكرتارية الخاصة بهم .
- مكاتب لرؤساء الأقسام .
- غرف اجتماعات الإدارة . - قسم الأرشفة .
- قسم للمعلومات - قسم هندسي .

- مكاتب المشتريات . - غرف التنظيف والخدمات الخاصة للمكاتب والموظفين في القسم .

٢- الخدمات العامة : وتشمل هذه الخدمات العناصر التي تكون بعيدة عن أعين المرضى ولا يغلب عليها الطابع العلاجي ، ولا يعتمد تجميع هذه الوحدات أو توزيعها على علاقات مع بعضها البعض وإنما على علاقات كل منها مع الخدمة الأساسية في المستشفى وهي خدمات التمريض والخدمات العلاجية .

وفيما يلي توضيح لهذه الخدمات :

١- الصيدلية : يتم تحديد مساحة الصيدلية بناء على عدد العمال بها ، والذي يعتمد على حجم العمل الذي بدوره يعتمد على عدد الأسرة في المستشفى والزيارات اليومية للعيادات الخارجية ، وتقدر مساحة الصيدلية بالمستشفيات المركزية على أساس من ٠.٣ إلى ٠.٧٥ م^٢ للسرير بالمستشفى . وغالبا ما تقع الصيدلية بالطابق الأرضي .

٢- المطبخ : وتختلف محتوياته عن المطابخ العادية بسبب سياسة التغذية المختلفة لكل مريض ويعتمد حجمه على حجم المستشفى حيث يخصص في المطبخ ٢م^٢ لكل سرير في المستشفى وتمثل مساحة المستودعات في المطبخ ٨٠٪ من مساحته .

٣- قسم الغسيل : لا بد أن يشتمل هذا القسم على مكان للاستلام والتسليم والعصر ثم

التجفيف والكي وتصليح الالف من الغسيل ، وتقدر مساحة هذا القسم على أساس ٢م٣ لكل سرير بالمستشفى .

٤- التعقيم المركزي : أدى استخدام المواد السابق تعقيمها إلى زيادة مساحة تخزين المواد المعقمة وتقليل مساحات التعقيم ويزود قسم التعقيم بالأدوات أو الملابس المعقمة ، ويخدم جميع أجزاء المستشفى بلا استثناء ويمكن تقسيم منطقة التعقيم المركزي إلى :

- منطقة الغسيل وإزالة التلوث المبدئية .
 - منطقة التعقيم والتجهيز والتنظيف .
 - منطقة التبريد .
 - منطقة المخزن المعقم .
 - منطقة مخزن المواد الخام .
 - منطقة التفطيش وتحسب مساحة هذا القسم ضمن المساحة المخصصة لقسم الغسيل .
- ٥- المخازن العامة : وتشمل هذه المخازن ما يلي :

- مخازن شحنات الإمدادات والمواد والأدوات غير المعقمة .
- مخازن للأجهزة .
- مخازن للمواد المتطايرة التي تحتاج لمعاملة خاصة .
- مخازن للمواد الواردة التي تحتاج إلى فحص وتدقيق .

وكلما وضعت المخازن بشكل مركزي كلما كانت عملية جرد السلع وتوزيعها أفضل وأقل تكاليف ولا تقل مساحة المخازن عن ٥٪ من مساحة المباني حيث يخصص ٢٠٥ إلى ٢م٣ للسرير في المستشفى .

٦- المشرحة والثلاجة : وتقع في بدروم المستشفى ، ويفضل أن تكون في مبنى مستقل داخل المستشفى . كما يجب أن تكون معزولة وذات مدخل مستقل بحيث لا يشاهد من باقي أقسام المستشفى ، وعلى الأخص وحدة العيادة الخارجية .

٧- خدمات الموظفين : وتشمل الخدمات الضرورية التي يحتاجها الموظفون مثل ردهات الراحة ، وأماكن تغيير الملابس وحفظها ، وأماكن تناول الطعام ، إضافة إلى مواقف السيارات ومكتبة قريبة من ردهة الراحة .

٨- الوحدات الميكانيكية : وهي تشمل مولدات الكهرباء وغلايات المياه وأجهزة التكييف المركزي وذلك بالإضافة الى ورش إصلاح الأجهزة والمعدات وصيانة المبنى ، وتقدر المساحة اللازمة للوحدات الميكانيكية على أساس ٢م٣ للسرير الواحد بالمستشفى . ويتم في هذه الوحدات توليد الطاقة بأشكال مختلفة منها :

٩- الطاقة الحرارية: حيث يتم توليد البخار الذي تحتاجه المستشفى ، ومن الممكن أن يقع مركز الطاقة الحرارية وقسم الغسيل معا في مبنى المستشفى الا أن البعض يفضل عزلهما نظرا للطاقة المفقودة في هذه المسافة .

١٠- الطاقة الكهربائية: تستخدم في معظم الأجهزة كما أنها قد تستخدم في توليد الطاقة بدلا من الوقود . لذلك يتوجب وجود مولدات لحالات الطوارئ عند انقطاع التيار الكهربائي تعمل أتوماتيكيا بمجرد انقطاع التيار الكهربائي .

١١- المناطق الخضراء: تعتبر من العناصر الضرورية والمهمة في المستشفيات ، حيث توفر اطلالات ومناظر جميلة للمرضى في الأقسام المختلفة فتشعرهم بالراحة النفسية والهدوء . وقد تصل مساحة المناطق الخضراء في المستشفيات الى ٧٥٪ من مساحة الأرض ، ولكن في حالة عدم توفر المساحات الكافية تقل هذه النسبة .

ومن فوائد المناطق الخضراء ما يلي :

- توفير الراحة النفسية والوجدانية للمرضى .
 - عمل إطلاقات جميلة للغرف المختلفة بالمستشفى .
 - تساعد الأشجار العالية في تنقية الهواء من الأتربة والروائح الكريهة .
 - تستخدم في توفير خصوصية لبعض الأقسام في حالة تقابل المباني .
 - تستخدم أيضا المناطق الخضراء في تلطيف الهواء .
- ١٢- مواقف السيارات: في التخطيط لمواقف السيارات ينظر الى عدد كل من الموظفين والأطباء والمرضى والإداريين بالإضافة الى اعداد الزوار ، وتكون مواقف (التحميل والتنزيل) ومواقف سيارات الإسعاف منفصلة ومدخلها مختلفة ، وتصمم مواقف السيارات على أساس سيارة لكل سرير في المستشفى .

أما موقع المواقف فيختلف تبعا لما يلي :

- زوار المرضى الداخليين وموظفو الإدارة تكون مواقفهم قرب المدخل الرئيسي .
- موظفو المستشفى (الأطباء ، والمرضى ، العمال) يستخدمون مواقف قرب مداخلهم .
- المراجعون في العيادات يستخدمون مواقف قرب العيادات .

عاشراً: العلاقات الوظيفية بين أقسام المستشفى:

تعتبر العلاقة بين اقسام المستشفى علاقة معقدة ومتشابكة نظرا لتعدد هذه الأقسام واختلاف وظيفتها، وهناك علاقات واضحة بين عدد من الأقسام مثل:

- يرتبط قسم الجراحة مع قسم العظام، وقسم الأشعة.
- ترتبط عنابر النوم وقسم الطوارئ مع وحدات العلاج والتشخيص الداخلية.
- يرتبط قسم الطوارئ والمرضى الخارجيين مع اقسام الأشعة والجراحة والمعامل الصيدلانية والعلاج الطبيعي.
- ترتبط مداخل الأطباء مع خدمات التشخيص والعلاج.
- ترتبط خدمات التموين والتزويد والإدارة مع جميع الأقسام.
- العلاقات الحركية بالمستشفى: تتعدد أنواع الحركة في المستشفى وتشابك العلاقة بينها، لذلك لابد من دراستها دراسة جيدة لتلافي حدوث الفوضى والازعاج في المستشفى، ويمكن تصنيف الحركة في المستشفى إلى أربعة انواع:

- حركة المرضى.
- حركة الزوار.
- حركة الموظفين.
- حركة التوريد والخدمات.

وتنقسم هذه الانواع من الحركة إلى:

- ١- الحركة الخارجية: وتتمثل في حركة الزوار سواء للعيادات الخارجية او للمرضى المقيمين، ويخصص لهم مداخل خاصة وممارت خاصة بعيدة قدر الإمكان عن مناطق الفحص والتشخيص للمرضى.
- ٢- الحركة الداخلية: وتتمثل في حركة المرضى من الإستقبال إلى غرف النوم، ومن غرف النوم إلى مناطق الفحص، كما تشمل حركة الأطباء والموظفين بين الأقسام.
- ٣- حركة التموين: وتتمثل بالتزويد بالموارد الطبية والطعام والأدوية والملابس، كما تشمل حركة جمع النفايات والمواد المستهلكة، لذلك فهي تحتاج إلى ممرات خاصة أفقية أو رأسية تبعداها عن المناطق العامة.

الحادى عشرة: غرفة الطوارئ

- ١- يُعتبر قسم الطوارئ من الأقسام المتطورة التي تضم مجموعة متكاملة من المعدات والإمكانات المتأهبة على مدار ٢٤ ساعة. يتميز هذا القسم أيضاً بقدرته على استقبال

جميع الحالات وهى :

- حالات الحوادث بدرجاتها المختلفة والمتنوعة

- حالات الإصابات والكسور - حالات طوارئ القلب

- الحالات الجراحية - حالات العظام - حالات الباطنية

- حالات الأطفال - حالات النساء والولادة .

٢- اهداف قسم الطوارئ :

- يعكس مهمة مستشفى الطوارئ في تقديم جودة عالية في رعاية حالات الطوارئ بكل كفاءة وفعالية لجميع المرضى الذي يلتمسون العناية في الطوارئ .
- توفير وسيلة انتقال فعالة في المستشفى للمرضى المحتاجين الدخول إلى المستشفى .
- تقييم فرز دقيق لجميع المرضى وتقييم حالاتهم .
- تقديم جودة عالية من الرعاية .
- السعي إلى تحسين نوعية الرعاية المقدمة في حالات الطوارئ من خلال استعراض الممارسات واعتماد مشاريع تحسين الأداء كوسيلة للتغيير .
- يعكس الممارسة المعاصرة في مجال الرعاية في حالات الطوارئ .
- احترام الاسرة باعتبارها الوحدة الاساسية .

الفصل الثاني صفات وواجبات الطبيب المتميز



ارشادات للطبيب لتحقيق النجاح والتميز

أولاً: صفات الطبيب المتميز

هناك مجموعة من الصفات الواجب ان يتحلى بها الطبيب ومنها ما يلي :

- ١- حسن المظهر .
- ٢- طيب الرائحة .
- ٣- صبور .
- ٤- مهذب وحسن الخلق .
- ٥- الحياء .
- ٦- الامانة .
- ٧- الصدق .
- ٨- التواضع .
- ٩- المثابرة .
- ١٠- العلم .
- ١١- الوفاء بالوعد .
- ١٢- البشاشة .
- ١٣- الموضوعية .
- ١٤- الكفاءة .
- ١٥- اجتماعي .
- ١٦- التفاؤل .
- ١٧- الطموح .
- ١٨- الاطلاع .
- ١٩- النضوج العاطفي .
- ٢٠- لمّاح وذكي .

ثانياً: واجبات الطبيب

أ- واجبات الطبيب تجاه المريض :-

- ١- استقبال المريض بابتسامة ووجه بشوش .
- ٢- الإنصات لشكوى المريض بعناية واهتمام .
- ٣- المشاركة الوجدانية لمشاعر المريض خاصة عند اصابتة بالامراض الخطيرة .
- ٤- عدم التمييز بين المرضى والاهتمام بهم جميعاً بنفس القدر .
- ٥- النضوج العاطفى عند التعامل مع المريض .
- ٦- الامانة في التعامل مع المريض وعدم التركيز على العائد المادى كاساس للعلاج .
- ٧- الأمانة في شرح طبيعة المرض الذى يعانى منه المريض دون مبالغة بل بموضوعية .
- ٨- الأمانة العلمية في علاج المريض .
- ٩- إحالة المريض لطبيب مختص إن كان المرض خارج اختصاصه .
- ١٠- التعاون مع الزملاء في علاج المريض اذا استدعى الامر وعدم المغامرة بحياة المريض .
- ١١- الامانة بالحفاظ على اسرار المريض خاصة عند خضوع المريض للتخدير .
- ١٢- المحافظة على خصوصية المريض ومتابعة العاميلن والمساعدين للطبيب للتاكيد على هذه الخصوصية .
- ١٣- زيارة المريض في منزله واتخاذ الاجراءات الطبية إذا لزم الأمر .
- ١٤- المساهمة في علاج المرضى الغير قادرين بقدر الامكان .
- ١٥- تسجيل الحالة المرضية والتاريخ المرضى للمريض والادوية الموصوفة لها للرجوع لها وقت الحاجة .
- ١٦- الامانة في طلب التحاليل والاشعة من المريض بحيث تطلب وفقاً للحاجة الفعلية .
- ١٧- وصف الدواء المناسب لحالة المريض واختيار البديل الذى يتمشى مع ظروف المريض .
- ١٨- في حالة فحص المريض يجب الحفاظ على خصوصية عورة المريض بالكشف على المناطق المتعلقة بشكوى المريض مع التزام الدقة والإتقان في الفحص الطبي

والتشخيص ووصف الدواء للمريض . ووصف العلاج كتابه وبوضوح ، مع تحديد مقاديره وطريقة استعماله ، وتنبيه المريض أو مرافقيه إلى ضرورة التقيد بالأسلوب الذي حدده الطبيب للعلاج ، وإلي الآثار الجانبية الهامة والمتوقعة لذلك العلاج الطبي أو الجراحي ومن الملاحظ لدي بعض الأطباء عدم وضوح كتابتهم عند وصف العلاج .

١٩- في حالة التحويل للمريض إلى مستشفى اخرى يجب ان يكون ذلك ضرورياً لعدم توافر الإمكانيات العلاجية لحالة المريض .

٢٠- في حالة سفر الطبيب لمؤتمر او لغرض اخر يجب ان يدبر بديل لمتابعة المرضى خاصة ذوى الامراض المزمنة مع ضرورة الابلاغ للمرضى بذلك قبل السفر .

ثالثاً: ارشادات للطبيب لتحقيق النجاح والتميز

- ١- يجب ان يحترم الطبيب اداب المهنة وان يتبع القوانين المنظمة لعملة .
- ٢- يجب ان يحترم الطبيب زملاء العمل وان يتعاون معهم في تبادل الاراء الطبية والمعلومات العلمية في مجال التخصص وان يحترم اساتذته ويوقرهم ويستشيرهم وياخذ يتوجيهاتهم .
- ٣- يجب على الطبيب احترام مساعديه والعمل دائماً على ثقل مهاراتهم في العمل حيث إن ذلك ينعكس على ادائهم وبالتالي يحسن الاداء وان يتم العمل وفقاً لروح الفريق .
- ٤- يجب ان يساهم الطبيب في العمل الاجتماعى مثل القوافل الطبية والجمعيات الخيرية ومعالجة الحالات الغير قادرة .
- ٥- يجب ان يهتم الطبيب بحضور المؤتمرات العلمية ومتابعة احدث النشرات الطبية في مجال التخصص لرفع مستوى الاداء بشكل مستمر .
- ٦- يجب على الطبيب الاهتمام بمظهره مهني ومتناسق .
- ٧- يجب ان يكون الطبيب لبقاً وحسن الخلق .
- ٨- يجب على الطبيب الدقة في تحديد المرض ووصف العلاج المناسب .
- ٩- يجب على الطبيب الاهتمام المستمر بالعيادة وتطويرها قدر الامكان .
- ١٠- يجب المتابعة مع شركات الادوية للاطلاع على الادوية الحديثة باستمرار .

١١- يجب على الطبيب ان يصف الدواء الذى يحتاجه المريض فعليلا وليس لغرض تجارى او اى اتفاق مع شركة ادوية بوصف الدواء بمقابل مادى وعدم التعامل مع وسطاء لتوجيه المرضى للطبيب .

رابعاً: مواصفات العيادة الطبية المتميزة:-

١- مطابقة مواصفات العيادة من الناحية الفنية للمواصفات التي وضعتها القوانين واللوائح السائدة من حيث الموقع والمساحة وتوزيع الغرف والخدمات والأثاث، ووضع لوحة تحمل اسم العيادة بنحو واضح ونحوها، ووجود العيادة في مكان يسهل الوصول إليه غير مرتفع الطوابق لا سيما عند عدم وجود مصعد، وكذلك توافر مواقف سيارات، وجاهزية العيادة من الناحية الفنية .

٢- ضرورة الاختيار الدقيق للعاملين بالعيادة وتدريبهم باستمرار لثقل مهاراتهم الفنية والمهام بقواعد خدمة العملاء والمتابعة الدائمة لادائهم الفنى والانسانى للتعامل مع المرضى .

٣- وجود المستلزمات اللازمة للاسعافات ومنها المواد الآتية :-

- الضمادات والأربطة .
- مناشف وكمادات باردة .
- قفازات طبية معقمة .
- مسحة طبية مطهرة للجروح .
- مقص وملقط .
- ميزان حرارة طبي .
- مقياس لضغط الدم .
- جهاز أوكسجين .
- أجهزة قياس السكر .
- خافضات الحرارة .
- مسكنات الصداع والألم وأوجاع المفاصل .
- مرهم مضاد حيوي .
- غسول العين .
- مطهر الجروح والحروق .

٤- وجود ممرضة مساعدة للطبيب لمعاينة النساء مراعاة واحتراماً لعقيدة المريض ودينه وعاداته ومشاعره وضرورة وجود كرسى متحرك لمساعدة المرضى من كبار السن وذوى الاحتياجات الخاصة بالدخول للعيادة والتنقل بسهولة مع ضرورة تخصيص مسار لسير الكرسى المتحرك من مدخل العمارة حتى العيادة للتحرك بسلاسة ولتخفيف المعاناة على مرافقى المريض .

٥- وجود لائحة بأسعار الخدمات في مكان الإنتظار لتجنب الوقوع في الحرج - سواء للطبيب المعالج أو المريض - الناجم عن عدم معرفة المريض للمبلغ المتوقع بعد المعاينة .

- ٦- وجود كمبيوتر لحفظ بيانات المرضى لتخزين كافة المعلومات الشخصية والطبية الخاصة بكل مريض وذلك لسهولة التواصل مع المرضى ولرصد مضاعفات أي مرض أو علاج من خلال تاريخ المريض الطبي المخزن في قاعدة بيانات المرضى .
- ٧- وجود ماء للشرب ، وعلبة مناديل ، وسلة مهملات ، ومعقم لليدين ومجلات وصحف طبية وثقافية في مكان الإنتظار لأن مثل هذه المواد هي من الأمور التي يحتاج إليها المرضى ومرافقيهم في أثناء وجودهم في العيادة ، وهذا أيضاً مما يخفف الآم الإنتظار .
- ٨- وجود مكان عام للإنتظار ومكان خاص لكل من الرجال والنساء إن أمكن مراعاة واحتراماً لرغبة الجميع من النساء والرجال ، ويمكن تحقيق ذلك بفصل مكان الإنتظار بفواصل خشبي متحرك سهل الإستعمال عند الضرورة .
- ٩- وجود لائحة بأوقات العمل في مكان مناسب لأن ذلك يساعد الطبيب والمرضى على تنظيم أوقاتهم بالشكل الأمثل ، ومن ثم الالتزام بها .
- ١٠- وجود تجهيزات كافية في العيادة بحسب اختصاص الطبيب بحيث يكون جاهزاً للمعاينة جميع المرضى حسب اختصاصه وبنحو كامل ولأن توافر كافة التجهيزات يساهم في الوصول إلى تشخيص أدق مثل (وجود جهاز اشعة تليفزيونية عند طبيب الامراض الباطنية والسونار لدى طبيب امراض النساء) .
- ١١- وجود مستوي عال من النظافة في العيادة ومرافقها لأن النظافة من الأمور الهامة في مهنة الطب فهي تساعد على الشفاء ، كما أن فقدانها إحدى السباب الرئيسية في جلب الأمراض وانتقال العدوى ، ونظافة العيادة مؤشر على نجاح الطبيب وتميزه .
- ١٢- وجود صندوق خاص للإقتراحات والشكاوى وذلك لضمان التواصل مع المرضى وتحسين الاداء من خلال دراسة هذه المقترحات والاخذ بالمناسب منها وايضا لحل المشكلات التي يعاني منها المرضى المترددين على العيادة .

الفصل الثالث مفهوم الايزو ISO



معايير نظام الجودة
معايير نظام الجودة الأيزو (ISO)



١- مقدمة عن الجودة:

قبل التكلم عن الايزو لابد من معرف ما هي الجودة؟ يمكن تعريف جودة منتج ما بأنها

(صلاحيته للاستخدام) وهنا نعني بمجمل المميزات لتحقيق الاحتياجات الموصوفة والمتضمنة وبهذا أصبحت الإدارة من أجل الجودة هي وظيفة الإدارة الكلية للتأكد من أن متطلبات الزبون قد تم تحديدها والإيفاء بها بشكل مرض ويتوافق مع المتطلبات - قد تختلف حاجات الزبون مع الوقت مما يعني مراجعة دورية لمتطلبات الجودة. وبما أن كل الأعمال تبدأ من الزبون، تدرك كافة الشركات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة وبشكل متزايد في كل مكان القدرة التنافسية للجودة. فالزبون الذي يشتري منتج ما لديه توقعات معينة تحددها عوامل عدة من حيث الاستخدام المقصود والشكل والأداء وقد تؤثر جميعها على هذه التوقعات. فإذا كان المنتج يلبي توقعات الزبون عند الاستخدام عندها سيسر الزبون ويقول أن المنتج ذو جودة عالية أو مقبولة. لذا تعتمد جودة المنتج على قدرته على أن يكون في مستوى توقعات الزبون.

وجودة المنتج هي عامل رئيسي في أي قرار شراء إذ تحب الجهة المشترية أن تعرف قبل وضع أي طلب شراء ما إذا كان المورد قادراً على تأمين منتج يتوافق مع كافة متطلباتها. وعادة، يطلب المشتري عينات من الموردين المحتملين ويقوم بالتفتيش والفحص لتحديد فيما إذا كانت العينات تتناسب مع المواصفات. وقد يعتمد المشترون الكبار إلى إرسال خبراء فنيين لتقييم أنظمة إدارة الجودة للموردين وللتأكد من أن هؤلاء الموردين سيكونون قادرين على توريد منتجات ذات جودة متناسقة. للحد من المشاكل الناجمة عن الطبيعة الشخصية والكلفة العالية التي يضطر المشترون لتحملها في حال أرادوا تقييم نظام الجودة لمورد ما، بزغت الحاجة لوجود نظام للتأكد من الجودة مقبول عالمياً ليكون المؤشر أو المرجع في تقييم نظام الجودة لدى أي مورد. ويجب أن يكون نظام الجودة بالشمول المطلوب لتحقيق أهداف الجودة كما ويجب أن يصمم لإرضاء حاجات الإدارة الداخلية في المنظمة ويطلب لأغراض التعاقد وتقييم الجودة الإلزامي للبرهنة على تنفيذ عناصر نظام الجودة المحدد.

ونورد فيما يلي التعريفات الخاصة بالجودة كما قدمتها المنظمة الدولية للمواصفات (ISO) - تعرف الجودة بأنها مجمل مميزات مادة ما تحدد قدرتها على تلبية الحاجات الموصوفة أو المتضمنة.

- وتعرف سياسة الجودة بأنها رغبة وتوجه منظمة ما فيما يتعلق بالجودة بالشكل الذي حددته الإدارة العليا رسمياً.

- وتعرف إدارة الجودة بأنها نشاطات مجمل الوظيفة الإدارية التي تحدد سياسة الجودة وأهدافها والمسؤوليات والتنفيذ من خلال وسائل مثل تخطيط الجودة وضبط الجودة والتأكد من الجودة وتحسين الجودة ضمن متطلبات الجودة .

- ويعرف ضبط الجودة بأنه التقنيات التشغيلية والنشاطات المستخدمة للإيفاء بمتطلبات الجودة .

- يعرف تأكيد الجودة بأنه كافة النشاطات المرسومة والمنظمة التي تنفذ ضمن نظام الجودة والمشروحة حسب الحاجة لتأمين أو لإيجاد ثقة كافية بأن جهة ما ستقوم بالإيفاء بكافة متطلبات الجودة .

- تعرف حلقة الجودة بأنها الوظائف التي تشكل جزءاً من الدورة الصناعية وتؤثر على جودة المنتج مثل التفتيش والتسويق والخدمة ودراسات السوق وتطوير المنتج وهندسة التصنيع وشراء الإنتاج .

٢- ما هو معيار الجودة؟

المعيار هو عبارة عن وثيقة تصدر نتيجة إجماع يحدد المتطلبات التي يجب أن يفي بها منتج ما أو عملية أو خدمة وتصادق عليها جهة معترف بها . فعلى مستوى الشركة يكون الهدف الأساسي من توحيد المعايير هو زيادة ربحية الشركة . أما على المستوى الدولي فيكون الهدف الأساسي هو ترويج التجارة بين البلدان وإزالة العوائق الفنية التي تقف في وجه التجارة وحماية الصحة والسلامة والبيئة في الوقت الذي يحدد فيه معيار المنتج المتطلبات التي يجب توفرها ليكون المنتج صالحاً للاستخدام .

تحدد معايير خدمة ما المتطلبات الواجب توفرها للتأكد من ملاءمتها للغرض وبما أن مفهوم إدارة الجودة مفهوم حديث نسبياً لذا ما زالت الكثير من الشركات لا تدرك بوضوح مدلول تعابير مثل (مقياس المنتج) و(معيار نظام الجود)

يحدد مقياس المنتج المواصفات أو المعايير الواجب توفرها في المنتج ليكون متلائماً مع المتطلبات المحددة للمعيار/ الزبون . ويحول المبدأ الأساسي في شهادة المنتج المصنع ، من خلال الترخيص ، استخدام علامة محددة على المنتج للتأكيد بذلك على أن المنتج يتوافق مع متطلبات محددة . وتصادق على توافق المنتج مع المواصفات المحددة جهة مانحة للشهادة معترف بها ومن خلال مراقبة دورية لمنتجات الشركة الممنوحة لهذه الشهادة.

يتضمن نظام الجودة لمنظمة ما الهيكل التنظيمي والإجراءات والعمليات والمصادر المطلوبة لتنفيذ نظام إدارة جودة شامل لتحقيق أهداف الجودة. يعرف مقياس نظام الجودة طريقة إدارة الجودة في الشركة للتأكد من أن المنتجات تتلاءم مع المتطلبات / المقاييس الموضوعية والشركة حرة في وضع أي مستوى جودة لمنتجاتها، على أساس اعتبارات التسويق ومتطلبات الزبون. يساعد مقياس نظام الجودة الشركة على إدارة نظام الجودة لتحقيق مستوى الجودة المطلوب والملائمة مع المعيار. وفي حالة التعاقد يساعد تنفيذ نظام مثل " الإيزو ٩٠٠٠ " الشركة على فهم متطلبات الزبون كما تدار عمليات الأقسام الوظيفية المختلفة بطريقة تضمن أن المنتج والخدمة النهائية تفي بكافة المتطلبات المتعاقد عليها.

٢- تعريف الإيزو (ISO):

هي المنظمة العالمية للتقييس International Organization for Standardization : وهي اتحاد عالمي مقره في جنيف ويضم في عضويته أكثر من ٩٠ هيئة تقييس وطنية، جاء اختصارها (ISO) اعتماداً على الكلمة اليونانية " ISOS " والتي تعني " Equal متساوي".

٤- ما هو نظام الإيزو؟

ان تحرير التجارة الدولية يتطلب من جملة المتطلبات نظاماً موحداً، او مقبولاً من كل الاطراف لتقييم جودة المنتجات والخدمات المتبادلة. وقد وضعت هذا النظام منظمة المواصفات الدولية وهي احدى وكالات الامم المتحدة المتخصصة المتواجدة في جنيف التي تعمل في مجال التوحيد القياسي العالمي لمختلف السلع والمنتجات والمواد وهي التي وضعت مؤخراً اسسا وضوابط ومقاييس لعلامة جودة ضمن برنامج شامل للجودة لتكون وسيلة للترويج في مجال التصنيع والتجارة الدولية. تقدم المديرية العامة للمواصفات والمقاييس معلومات للمصدرين العمانيين حول كيفية الحصول على نسخ لمعايير الإيزو كالمعلومات المتعلقة بالوكالات الاستشارية التي تساعد المنظمات العمانية في الحصول على الشهادة.

تتضمن سلسلة الإيزو ٩٠٠٠ مجموعة متناغمة من مقاييس تأكيد الجودة العامة المطبقة على أي شركة سواء كانت كبيرة أو متوسطة أو صغيرة. ويمكن أن تستخدم مع أي نظام موجود وتساعد الشركة على تخفيض الكلفة الداخلية وزيادة الجودة والفعالية والإنتاجية وتكون بمثابة خطوة باتجاه الجودة الكلية وتحسينها المستمر. وسلسلة الإيزو ٩٠٠٠ ليست مجموعة من

مواصفات المنتج ولا تغطي مقاييس صناعة محددة إذ تصنف كل وثيقة نموذج جودة ليستخدّم في تطبيقات مختلفة .

- تنشر مقاييس الإيزو ٩٠٠٠ في أربعة أجزاء هي الإيزو ٩٠٠١، ٩٠٠٢، ٩٠٠٣، ٩٠٠٤، وتعتبر مصدرا للتحديد وتعريف باقي السلسلة .

- إن الإيزو ٩٠٠١ هي اشمّل وثيقة في السلسلة تطبق على الشركات التي تعمل في التصميم والتطوير والتصنيع والترتيب والخدمات وهي تحدد نظام جودة للاستخدام عندما تتطلب العقود شرحا لقدرة المورد على تصميم وتصنيع وتركيب وخدمة المنتج . كما يتعامل إيزو ٩٠٠١ مع نواحي مثل تقصي وتصحيح الأخطاء أثناء الإنتاج وتدريب الموظفين والتوثيق وضبط البيانات .

- يطبق إيزو ٩٠٠٢ على السلع التي لا تتطلب تصميمًا ويعرف تأكيد الجودة في الإنتاج والترتيب والخدمة .

- يطبق إيزو ٩٠٠٣ على كافة الشركات ويحدد نموذج نظام الجودة للفتيش النهائي والاختبار .

- يعرف إيزو ٩٠٠٤ عناصر الجودة المشار إليها في الوثائق السابقة بتفصيل أكبر ويقدم الخطوط الموجهة لإدارة الجودة ولعناصر نظام الجودة المطلوبة لتطوير وتنفيذ نظام جودة ما .

تتسلم الشركات شهادة إيزو ٩٠٠٠ بعد التدقيق للتأكد من أنها تتوافق مع مقاييس إيزو ٩٠٠٠ من قبل جهة إصدار الشهادات المعترف بها، وقد أصبحت الإيزو ٩٠٠٠ ذات أهميته متزايدة في السنوات القليلة الماضية لأن المصدرين اكتشفوا بأن التوافق معها وان لم يكن ملزما إلا انه هام للنجاح في الأسواق الأجنبية . فلقد أصبح الزبائن في كافة أنحاء العالم أكثر اهتماما بالجودة ويطلبون الإيفاء بهذه المواصفات كحد أدنى، وفي المستقبل القريب وتبعًا لما تظهره توجهات السوق الدولية ستصبح سلسلة الإيزو ٩٠٠٠ مقياسا معترفًا به دوليا لنظام إدارة الجودة . .

ومن الجدير بالذكر أن الإيزو ٩٠٠٠ ستغدو منتشرة بمرور الوقت مما سيؤدي إلى الحصول على ميزات تنافسية للوصول إلى سوق عالمية تنافسية وخاصة الأسواق الأوروبية واسواق حوض

الباسفيكي وقد تم ادراج متطلباتها في معايير الجودة المقترحة في اليابان عام ١٩٩١ . والتي تمت المصادقة عليها أيضاً في سنغافورة وماليزيا والعديد من الشركات الصينية ، كما وأقدم عدد من الشركات الاوروبية على التسجيل في الايزو ٩٠٠٠

يوفر الحصول على الإيزو ٩٠٠٠ منافع متزايدة في السوق الدولي ويزيد صورة الجودة أيضاً للشركة مع زيادة في الإنتاجية والربحية يتبعها انخفاض في شكاوى الزبائن . كما يجب أن يدرك الموردون المصدرون بأنه قد يكون مطلوباً منهم أيضاً أن يحملوا شهادة إيزو ٩٠٠٠ . ففي كثير من الأوقات تجمع شهادة الإيزو ٩٠٠٠ تأثير كرة الثلج حيث تتوسع دائرة من يطلب منهم الحصول على الشهادة بحيث يطلب من كافة الموردين للمواد الداخلة في تصنيع البضاعة أن يحملوا هم أيضاً هذه الشهادة .

يمكن أن تكون عملية تنفيذ واستصدار شهادة إيزو ٩٠٠٠ عملية مكلفة بالنسبة للشركات الصغيرة والمتوسطة ويستغرق وقت تحضير الشركة عادة من ٦ إلى ١٢ شهر . ويرى الكثيرون أن الكلفة تفوق المكاسب والصورة التي سيركزون عليها في السوق الدولي . قد لا تكون شهادة إيزو ٩٠٠٠ مطلوبة دائماً للمنتج المراد تصديره لذا من الضروري أن يقوم المصدر بدراسة الفوائد الداخلية والخارجية ثم يضع خطة وقد يحتاج لرأى خبير في هذا المجال .

٥- ماهي شهادة الإيزو ٩٠٠٠؟

تقدم المديرية العامة للمواصفات والمقاييس نصائح للمصدرين العمانيين تتعلق بشهادة الإيزو وفيما يلي إجابات قد تعتبر نموذجاً مفيداً .

يتضمن مدلول شهادة إيزو ٩٠٠٠ الحصول على شهادة إيزو ٩٠٠١ - ٩٠٠٢ - ٩٠٠٣ - من قبل جهة معترف بها أو طرف ثالث . والإيزو نفسها لا تعطي الشهادة إذ أن شهادة إيزو ٩٠٠٠ هي تأكيد من قبل جهة إصدار الشهادة أو طرف ثالث على إن نظام إدارة الجودة الذي يغطي ناحية محددة من النشاطات قد تم تقييمه ووجد انه يتوافق مع مقاييس إيزو ٩٠٠٠ . ٩٠٠١ ويختص بالمنشآت التي تقوم بالتصميم والتطوير والإنتاج والتركيبات والخدمات ويتطلب هذا النموذج الوفاء بعشرين شرطاً للجودة، ٩٠٠٢ ويختص بالمنشآت التي تقوم بالإنتاج والتركيبات والخدمات دون التصميم والتطوير ويتطلب هذا النموذج الوفاء بتسعة عشر شرطاً للجودة، ٩٠٠٣ ويختص بالمنشآت التي يقوم عملها على الفحص النهائي على المنتج مثل

بعض المختبرات والورش ويتطلب هذا النموذج الوفاء بستة عشر شرطاً للجودة يمكن أن تقوم الشركة نفسها بالتقييم والتدقيق لتصادق على أنها تدير عملياتها بكفاءة وقد تدعوا زبائنهم لتدقيق نظام الجودة فيها لكي تعطيه الثقة بان الشركة قادرة على تسليم المنتجات أو الخدمات التي تفي باحتياجاتهم أخيراً قد تطلب خدمات جهة مستقلة مانحة لشهادات نظام الجودة للحصول على شهادة إيزو ٩٠٠٠، ولقد برهن هذا الخيار على انه مطلوب جداً في السوق بسبب المصدقية المعطاة للتقييم المستقل وبهذا يمكن للشركة أن تتجنب التدقيق المتعدد من قبل زبائنهم أو أن تقلل من تكرار ومدة تدقيق الزبائن. كما يمكن اعتبار الشهادة كبرهان تقدمه الشركة للزبائن المحتملين ولاسيما عندما يكون المورد والزبون يتعاملان مع بعضهما للمرة الأولى أو بعيدين عن بعضهما جغرافياً، كما هو الحال عادة في مجال التصدير.

نتج عن شهادة طرف ثالث للإيزو ٩٠٠٠ قبول واسع في السوق فيما بين المشتريين ومنافذ البيع. والأعمال في كافة أنحاء العالم هي القوة الدافعة وراء الإيزو ٩٠٠٠ إذ يخفف تنفيذها العوائق الفنية الممكنة في وجه التجارة.

المعادلة هي شرط آخر يشير إلى الإجراء الذي تعطي بموجبه جهة ذات سلطة اعترافاً رسمياً بان جهة أو شخصاً قادراً على القيام بمهام محددة. وفي سياق إيزو ٩٠٠٠، سيقوم جهاز معادلة بمعادلة الشهادة أو بلغة بسيطة يقوم بالاعتراف بجهة الإصدار على أنها أهل للقيام بإصدار شهادات إيزو ٩٠٠٠ لأنظمة إدارة الجودة.

تعزز المعادلة الاعتراف المتبادل فيما بين الجهات المصدرة للشهادات والتي تعمل على أساس مبادئ ومنهجيات موحدة، وقد توقع مجموعة من الجهات المانحة للشهادات على اتفاقيات متبادلة بحيث تعترف كل منها بالأخرى وتعتبر جميعها ذات قيمة متساوية.

يطلب من الشركات عادة تنفيذ نظام إدارة جودة يتلاءم مع المواصفات الدولية، ولتقييم الحاجة إلى نظام إدارة جودة أفضل يجب على الشركة المصدرة دراسة ما إذا كانت تعاني من إنتاج ضعيف أو تكرار حالات عدم التناسق في الإنتاج أو تكرار شكاوى الزبائن وحالات كثيرة من استخدام الكفالات وتأخير في التسليم وكساد في البضاعة.

٦- ما هي الإيزو ١٤٠٠٠؟

تصدر حالياً أول سلسلة من المقاييس الدولية لأنظمة الإدارة البيئية من قبل المنظمة الدولية

للمقاييس، تقدم إيزو ١٤٠٠١ عناصر نظام إدارة بيئية فعال يمكن أن يتكامل مع متطلبات الإدارة الأخرى مما يساعد الشركات على تحقيق الأهداف الاقتصادية والبيئية. يتيح نظام إيزو ١٤٠٠١ تحديد الإجراءات وتقييم فعاليتها لوضع السياسة والأهداف البيئية وتحقيق وإظهار التوافق مع هذه الأهداف، فوق هذا، وخلافاً لأي مؤشر آخر يهدف إلى إعطاء توجيه عام لتنفيذ وتحسين نظام الإدارة البيئية، يحدد الإيزو ١٤٠٠١ متطلبات إصدار الشهادة وإعلان نظام الإدارة البيئية في الشركة، ويعطي التوافق مع المقاييس وضعا تنافسيا للشركات المصدرة والهدف الأساسي من سلسلة إيزو ١٤٠٠٠ هو تشجيع تبني إدارة بيئية أكثر فعالية وكفاءة ومرونة وجدوى في هذه المؤسسات بحيث تصبح جزءاً من نظامها. وتمثل سلسلة الإيزو ١٤٠٠٠ للشركات في الدول النامية فرصة لنقل التكنولوجيا ومصدراً لتقديم الإرشاد لإدخال وتبني نظام إدارة بيئية يعتمد على أفضل الممارسات العالمية، نورد فيما يلي المقاييس الأساسية التوجيهية لكافة الشركات حول التأسيس والصيانة والتدقيق والتحسين المستمر لنظام الإدارة البيئية للشركة.

٧- أنظمة الإدارة البيئية:

إيزو ١٤٠٠٠ / ١٩٩٧ - المقاييس مع إرشادات الاستخدام. إيزو ١٤٠٠٤ / ١٩٩٦ - الخطوط العامة الموجهة لمبادئ الإدارة البيئية وأنظمتها والأساليب الداعمة لها.

خطوط موجهة للتدقيق البيئي:

إيزو ١٤٠٠١ / ١٩٩٦ - المبادئ العامة.

إيزو ١٤٠١١ / ١٩٩٦ - تدقيق أنظمة الإدارة البيئية.

إيزو ١٤٠١٢ / ١٩٩٦ - معايير تأهيل المدقق البيئي.

اللصاقات البيئية والإعلان:

إيزو ١٤٠٢٠ - اللصاقات البيئية والإعلانات - المبادئ الأولية.

إيزو ١٤٠٢٠ - الادعاءات البيئية الواضحة.

إيزو ١٤٠٢٤ - برامج الممارسين والمبادئ التوجيهية والممارسات وإجراءات استصدار الشهادة.

تقييم دورة الحياة:

إيزو ١٤٠٤٠ - تقييم دورة الحياة - المبادئ والإطار.

إيزو ١٤٠٤١ - تقييم دورة الحياة - الأهداف والمدى - التعاريف وتحليل الموجودات.

إيزو ١٤٠٥٠ - إدارة البيئة - مفردات.

٨- الهدف من الأيزو:

وضع نظام إداري وقائي محدد لمنع حالات عدم المطابقة يشتمل على جميع الشروط والضوابط التي يجب توافرها في المنشآت لضمان جودة وكفاءة الأداء للأنشطة والعمليات المؤثرة على جودة المنتج أو الخدمة مما ينتج عنه في النهاية خدمة / منتج وفق المتطلبات المحددة. مجال عمل المواصفة آيزو ٩٠٠١ : ٢٠٠٠ تستخدم المواصفة من قبل المنشآت التي تحتاج إلى أن تبين قدرتها على توفير المنتج بشكل متمثل باستمرار ويتطابق مع متطلبات العميل والأنظمة المتبعة .

تهدف إلى تدعيم إرضاء العميل من خلال التطبيق الفعال للنظام متضمناً عمليات التطوير المستمرة للنظام والتأكيد على المطابقة لمتطلبات العميل والأنظمة المتبعة

٩- فلسفة المواصفة آيزو ٩٠٠١ : ٢٠٠٠:

إن نظام الجودة الجيد سيؤدي إلى ممارسات إدارية جيدة تحقق متطلبات الخدمات والمنتجات المحددة من قبل العميل بتمائل وثبات ودون تذبذب أو اضطراب. لا يمكن المحافظة على مستوى ثابت للجودة في غياب نظام جودة موثق ومطبق. لا يوجد سبب يدفع فرداً حريصاً على وظيفته للقيام بأعماله بطريقة تختلف عن الطريقة الموثقة والمسلمة إليه بعد تلقيه تدريباً كافياً عليها.

جميع الأنشطة يجب أن:

تخطط قل ما تفعل (PLAN)

تنفذ افعل ما تقول (DO)

تتابع وتسجل برهن على ما تقول (CHICK) تقوم تعلم من الأخطاء وحسن وطور

العمل (ACT)

هل يعني الأيزو الكمال؟

إن حصول المنشأة على شهادة الجودة العالمية لا يعني الكمال، إنما يعني أن جميع الأعمال والإجراءات التي تؤدي في نهاية المطاف إلى إنتاج سلعة أو خدمة ما، هي إجراءات مكتوبة ومراقبة ومطبقة بشكل فعال .

وبالتالي فإن مراجعتها باستمرار يساعد على تطوير الأنشطة والعمليات المؤثرة على جودة المنتج النهائية مما يؤدي تحسينه وتطويره .

١٠- المنتجات والدول التي تشملها الأيزو:

أصدرت المنظمة الدولية للتقييس "ISO" منذ إنشائها عام /١٩٤٧/ ولغاية عام /١٩٩٧/ ، ١٠٩٠٠ مواصفة في المجالات الآتية : الهندسة الميكانيكية، المواد الكيميائية الأساسية، المواد غير المعدنية، الفلزات، والمعادن، ومعالجة المعلومات، والتصوير، والزراعة، والبناء، والتكنولوجيا الخاصة، والصحة، والطب، والبيئة، والتغليف والتوزيع. أصدرت ISO ضمن المواصفات المذكورة أعلاه سلسلتين من المواصفات هما (ISO 9000 ، ISO 14000)، السلسلة الأولى ذات علاقة بأنظمة إدارة الجودة والثانية بأنظمة إدارة البيئة. تعمل في إعداد المواصفات المذكورة ٩٠٠ لجنة فنية تصدر وتراجع حوالي ٨٠٠ مواصفة قياسية كل عام. اعتمدت اليوم أكثر من ٥١ دولة في العالم مواصفات (ISO 9000) كمواصفات وطنية لديها بما في ذلك دول الاتحاد الأوروبي ودول EFTA واليابان والولايات المتحدة وغيرها.

١١- الأسباب التي أدت إلى شيوع نظام الأيزو ٩٠٠٠:

هناك عدد من الأسباب وراء صدور المواصفات القياسية الأيزو ٩٠٠٠ من أهمها:

١- ظهور تكتلات اقتصادية اقليمية مثل السوق الأوروبية المشتركة وغيرها من التكتلات ككتل تمور آسيا.

٢- المنافسة الشديدة في الاسواق العالمية .

٣- الاهتمام العالمي الكبير بالجودة الشاملة.

٤- سهولة تبني وتطبيق مواصفات الأيزو وشيوعها على المستوى العالمي.

٥- انعكاسات تطبيق الأيزو على فاعلية الاداء.

١٢- أهمية الحصول على شهادة الأيزو:

تكمن أهمية الحصول على شهادة الأيزو ٩٠٠٠ في انها وسيلة لتحقيق الجودة الشاملة التي تعتبر لغة العصر ومفتاح النجاح والوصول الى قلب المستهلك ويذكر الباحثون عدة فوائد يمكن تحقيقها من خلال الحصول على شهادة الأيزو ٩٠٠٠ ومن أهمها مايلي:

١- زيادة القدرة التنافسية للشركة عن طريق تحسين صورة الشركة لدى المستهلك ومساعدتها على طرح منتجاتها في الاسواق العالمية ومواءمتها لمتطلبات منظمة التجارة العالمية انجات .

- ٢- توفير وتطوير مجموعة متكاملة من الوثائق التي تمثل الدليل الارشادي للإجراءات والمعطيات الإدارية والفنية والمساهمة في تحقيق اداء جميع العمليات بصورة أفضل.
- ٣- المساعدة في رفع مستوى اداء الشركة وتحقيق الكفاءة والكفاية المطلوبة وتقليل الفائدة من العمليات الانتاجية من خلال تقليل العيوب او المسترجعات الامر الذي يساهم في خفض اسعار السلع والخدمات المعروضة من قبل الشركات.
- ٤- تحسين مستوى العلاقة مع العملاء.
- ٥- تمكين الشركة من القيام ذاتياً بعمل المراجعة والتقييم الذاتي.
- ٦- تحفيز موظفي الشركة على العمل ورفع الروح المعنوية لديهم وتشجيعهم على المساهمة في عمليات المراجعة الدورية الداخلية للنظام المطبق وبالتالي الوصول الى افضل مستوى يحافظ على الشهادة الممنوحة لهم، فضلاً عن اطمئنانهم بأنهم يعملون من خلال نظام موثق بعيداً عن العمل التقليدي الاجتماعي.
- ٧- ثبات الجودة وتطويرها بسبب اهتمام نظام الجودة بالمراجعة والتقييم المستمر.
- ٨- مساعدة الشركة على تحقيق اهدافها الربحية بسبب الحد من تكلفة الانتاج وتقليل نسبة التالف والعيب وزيادة المبيعات.

اما في حالة تطبيق نظام الايزو على المؤسسات فإن هناك العديد من المميزات التي تنعكس ايجابياً على مستوى اداء المؤسسة حيث يتم التخفيض بشكل ملموس من الاهدار في امكانيات المؤسسة من حيث المواد ووقت العاملين كما ان النظام الإداري المتميز من خلال الايزو يساهم في تمكين المؤسسة من تحليل المشكلات التي تواجهها ويجعلها تتعامل معها من خلال الإجراءات التصحيحية والوقائية وذلك لمنع مثل تلك المشكلات من الحدوث مستقبلاً، كما يمكن النظام جميع منسوبي المؤسسة من المشاركة الفعالة في إدارة المؤسسة، لمزيد من التطور والتحسين كل في مجاله مما يترك اثراً نفسياً ايجابياً على العاملين، كما ان التدقيق الداخلي ومراجعات الإدارة المنظمة التي من صلب نظام الايزو تجعل النظام يعمل لخدمة المؤسسة وليس العكس، علاوة على ان النظام يساهم في ربط كل اقسام المؤسسة ويجعل عملها متناغماً بدلاً من وجود نظام إداري منعزل لكل قسم او ادارة وهذا بالتالي يؤدي الى انضباط أكثر وتحليل أدق للمشاكل التي يمكن ان تحدث هذا الى جانب ان تطبيق النظام يقلل من البيروقراطية الإدارية الى حد بعيد

ويتخلص من كثير من الإجراءات المتكررة والمتعارضة أحياناً وإضفاء لمسات مهمة ودقيقة في مجالات مختلفة وتحليل وترتيب الانظمة المساندة كإدارة المالية والمشتريات والعقود والامن والسلامة ، الخ .

والسؤال الذي يطرح نفسه الآن هل الايزو غاية في حد ذاتها ام وسيلة لتحقيق الجودة الشاملة؟ مما لاشك فيه ان الوسيلة والغاية كلمتان نسبتيان واستخدام اي منهما للدلالة على الامر المطلوب يعتمد اعتماداً رئيسياً على الموضوع مدار البحث وعلى صاحب الشأن، فما يعتبره الآخرون غاية يمكن ان ننظر اليه على انه وسيلة والعكس صحيح . وفي الواقع ان شهادة الايزو ٩٠٠٠ شأنها في ذلك شأن الشهادات العلمية التي يعتبرها البسطاء غاية في حد ذاتها، بينما ينظر اليها اصحاب الرأي على انها وسيلة للبحث والتحصيل ، ويحسن التذكير هنا بوجود اختلاف جوهري بين الشهادتين، فشهادة الايزو تمنح للمؤسسات والشركات ولايجوز منحها لافراد بينما تمنح الشهادات العلمية لافراد ولايجوز منحها للمؤسسات . وفي الحقيقة ان شهادة الايزو تعتبر وسيلة لاغاية فهي وسيلة لمنهجية العمل وضبطه وتطويره والتقليل من المعيب والحد من تكلفة الانتاج وبالتالي تحقيق الجودة الشاملة التي هي في نهاية المطاف وسيلة ايضا لكسب رضى المستهلك مما يتعكس ايجابياً على نجاح المؤسسة او الشركة .

لقد اصبحت الجودة الشاملة هدفاً لكل المؤسسات الطموحة التي تترفع بنظرها عن مواقع اقدمها وتتنظر الى المستقبل المشرف بمنظور العصر وديناميكية الاقتصاد العالمي الحديث. ومن المؤكد ان اهم ما يميز نظريات ونظم وآليات الجودة الشاملة انها تركز على مفهوم البقاء والاستمرار والتطوير من خلال استشراق آفاق المستقبل بدلاً من الريح السريع المتعجل.

ولقد اثبت الواقع والتجربة ان الجودة الشاملة بمفهومها وابعادها واصولها العلمية والمهنية هي السلاح الذي يمكن التعامل بواسطته مع مستجدات العصر وتطوراته والذي ساعد المؤسسات الانتاجية العالمية الكبرى على كسب السبق وكسب المنافسة والتربع على قاعدة صلبة في السوق العالمية الدولية ، ومن هذا المنطلق فإن المؤسسة الانتاية السعودية مطالبة بالتأكيد على هذا المبدأ واعتباره اساساً وهدفاً تبني عليه هيكله اعمالها وانتاجها ، هذا وعلى الرغم مما يكتنف نظم الايزو من غموض وصعوبات الا انه يجب ان تتسلح به المؤسسات الانتاجية السعودية والخدمية ليس فقط باعتبارها شهادة او جواز سفر تيسر على المنتج تخطي الحدود

الدولية بل لكونها آلية تساعد المؤسسة او الشركة على إصلاح نفسها وتطوير ادائها وتحقيق اهدافها والتمشي مع التطورات الراهنة في ظل منظمة التجارة العالمية لاسيما انه لايخص من خوض غمار الساحة الدولية وتروض النفس للتعايش معها وذلك لاسباب منها ان العالم بأسره قد اصبح سوقاً متكاملة وان الدول النامية مرتبطة بها السوق ارتباطاً وثيقاً ولم يعد هناك خيار ، وان الدول النامية تعتمد على الاقتصاد العالمي من اجل تصريف بضائعها وللحصول على رأس المال والتكنولوجيا والخبرات ، ومن كل ماسبق يتضح ان على الدول مساندة الركب نتيجة للثمار الطيبة التي يمكن قطافها عبر القفز على قطار منظمة التجارة العالمية مما ينعكس ايجابياً في تعزيز القدرة التنافسية للمنتجات الوطنية في الاسواق الدولية وزيادة الصادرات الصناعية وحماية المنتجات الوطنية من الإجراءات التعسفية التي قد تفرضها الدول الاجنبية وضمان عدم التمييز ضد الصادرات الوطنية في الاسواق الاجنبية لمصلحة منتجات اخرى وتهيئة الظروف المناسبة للاستثمارات الجديدة والتوسع الاستثماري وبالتالي تقوية الاقتصاد ورفع مستوى نموه.

١٢- كيف يتم منح شهادات الأيزو؟

توفر المديرية العامة للمعايير والمقاييس للمصدرين العمانيين المعلومات المتعلقة بكيفية الحصول على شهادة الأيزو وفيما يلي الخطوات الخاصة بعملية الحصول على الشهادة . لا يوجد شيء يمكن أن يسمى " شهادة إيزو " لان إيزو تصدر فقط مقاييس دولية تعترف بجهة إصدار الشهادات مثل معايير إيزو ، فإصدار الشهادة هي عملية تقوم بموجبها جهة مانحة للشهادة/ طرف ثالث بإعطاء تأكيد مكتوب بان المنتج والعمليات أو الخدمة تتوافق مع متطلبات محددة وتنبع أهمية الشهادة من الحاجة إلى تأكيد الجودة على شكل شهادة والتي يمكن أن تكون شهادة طرف أول/ المزود بالشهادة للطرف الثاني أو الطرف الثالث ، ويتم إعطاء الشهادة عند الإتمام الناجح للتقييم من قبل جهة مانحة للشهادة طرف ثالث تبعا لإيزو ٩٠٠١ ، ٩٠٠٢ . وقد أصبحت عملية إعطاء الشهادات حالة تعاقدية تتيح للمنظمات إظهار التزامها بالجودة وللموظفين كذلك لحملهم على التغيير نحو ثقافة الجودة . ونورد فيما يلي الخطوات التي يجب إتباعها عند التحضير لإصدار الشهادة :

- التعليم والتدريب على مبادئ الجودة مع الإشارة إلى إيزو ٩٠٠٠ .
- مراجعة شاملة لكافة الأشكال التنظيمية والإجراءات المتبعة للتحسين إن وجدت .
- تصميم وتوثيق الأنظمة والإجراءات .

- الاختبار الأولي من خلال التدقيق الداخلي . . . الخ .

- التنفيذ .
- التدقيق الداخلي والخارجي للإجراءات والعمليات .

تقوم اليوم أعداد متزايدة من الشركات العاملة في مجال التصدير على تحضير نفسها للحصول على الشهادة أو لتظهر أن نظام إدارة الجودة فيها يتوافق مع إيزو ٩٠٠٠ من خلال الحصول على شهادة من طرف ثالث كوسيلة تسويقية وكسلاح في المنافسة على تأكيد الجودة والخدمات للزبون ونورد فيما يلي خطوات التحضير للحصول على شهادة إيزو ٩٠٠٠ بشكل أكثر تفصيلاً .

١٤- خطوات الحصول على الشهادة :

- تشكيل مجموعة جودة .
- تحديد أهداف الجودة .
- التشاور حول أهداف الجودة الكلية .
- تحديد أهداف كل قسم .
- تحضير وتوزيع مصفوفة توضيح لسياسة الجودة .
- تعيين ممثل يقدم التقارير للإدارة .
- إجراء برامج التوعية بإيزو ٩٠٠٠ وللجميع في الشركة .
- تحضير مصفوفة تشرح ما هي الإجراءات التي ستكتب في نظام الجودة .
- وضع الإجراءات التي تشكل نظام الجودة .
- مقارنة هذه الإجراءات مع الإيزو ٩٠٠٠ دورياً .
- كتابة الإجراءات الإضافية .
- إصدار الإجراءات العامة لكل المنظمات التي تتعلق بوثائق الرقابة والبيان الرقابي وتدقيق الجودة والتدريب وغيرها .
- عقد البرامج التدريبية للتدقيق الداخلي ، معايير Spc/Sqc/5s .
- كتابة دليل الجودة الذي يحقق الربط بين الإجراءات المتنوعة .
- إجراء التدقيق الملائم ومراجعة الوثائق .
- إجراء التدقيق الداخلي .
- إجراء المراجعات الإدارية .
- اجتياز التدقيق التقييمي المبدئي .
- اجتياز التدقيق التنفيذي الذي تقوم به الجهة المانحة للشهادة .
- الحصول على الشهادة .

وفي الآونة الأخيرة أصبح الحصول على شهادة (إيزو) دعاية للشركات حيث انتشرت الإعلانات عن المصانع التي تحصل على شهادة الإيزو . وهذا التسابق المحموم نحو شهادة الإيزو

يهدف بجعل مسألة الجودة مسألة عادية تؤثر فيها عمليات التقليد والدعايات مع أن الجودة كانتما والتزام هي أكبر من ذلك بكثير . لذا لا بد من التطرق لبعض النقاط المهمة حول هذا الموضوع الجاد.

أولاً : الحصول على شهادة بالجودة شيء والالتناء إلى الجودة شيء آخر ، فالانتماء إلى الجودة يتطلب أموراً واحتياجات واهتمامات في غاية الرقي والجودة منها ما هو مادي (أموال وأصول) ومنها ما هو بشري (مهارات وسلوكيات) ومنها ما هو فني (معرفة وتأهيل) الخ . كما أن الانتماء إلى الجودة يفرض تغييرات جذرية في المنشأة أو المصنع بدءاً من شكل الهيكل التنظيمي وأسلوب الإدارة إلى شخصية المدير واهتماماته . ولكي نفرق بين المنشأة التي تهتم بالجودة قولاً وفعلاً والأخرى التي لا تعير الجودة أهمية كافية أو تنظر للجودة كشعار وشهادة فقط نجد أن هناك اختلافات كبيرة جداً وعميقة جداً بين هاتين المنشأتين خاصة من حيث:

- الاهتمام بالبحوث والتطوير .
 - الاهتمام بالتدريب والتنمية البشرية .
 - تحقيق الريادة التقنية .
 - تشجيع العمل الجماعي والابتكار .
 - فتح خطوط الاتصال واستمراريتها .
 - توفر القيادات الواعية والمفتحة .
 - الاهتمام بالمستهلك وجعله (العامل الأول) الذي يؤثر على قرارات وتصرفات المنشأة .
- إذن الجودة كمبدأ يعني الاهتمام بهذه المتطلبات أما المنشأة التي تحاول الحصول على شهادة (ايزو) كدعاية فارغة فهذه لا ناقة لها في الجودة ولا جمل.

ثانياً : الجودة قبل أن تكون شهادة هي سلوك وثقافة على مستوى القائد والأفراد بل وعلى مستوى المنشأة ككل . والتفكير في تحقيق الجودة هو قرار استراتيجي بلا شك ويعتبر هذا النمط التفكيري الهادف مكسباً للإدارة وللمنشأة وللمجتمع ولكن التفكير والرغبة والطموح لا يعني شيئاً البتة إذا لم يصاحبه استعداد وولاء وتضحية.

- عناصر البرنامج الفعال لإدارة الجودة 15 : تعتبر العناصر الآتية عوامل أساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وتتكون هذه العناصر من الآتى :-

١- تطوير ثقافة الجودة : تعتبر بناء ثقافة الجودة شراء مسبق لا بد منه كي تنجح المؤسسات في مساعيها لتحسين الجودة . ويعتبر بناء ثقافة الجودة ملائمة للمؤسسة امراً حيوياً لتطورها ولذلك فإن على الإدارة العليا بالمنشأة ادراك مسؤولياته تجاه التغييرات العالمية الجديدة وزيادة حدة المنافسة ، وأن تتحمل مسؤوليه قيادة التغيير لان الكثير من اللوائح والاعمال الروتينية يجب أن تتطور باعتبارها من ضمن العقبات التي تعوق الوصول إلى تطبيق الجودة الشاملة .

ونحن نعتنى بثقافة الجودة مجموعة القيم ذات الصلة بالجودة التي يتم تعلمها بشكل مشترك من أجل تطوير قدرة المؤسسة على مجابهة الظروف الخارجية التي تحيط بها وعلى ادارة شئونها الداخلية :

أ- قيم الادارة :

- الايمان بالتحسين المستمر للجودة
- اعتبار الجودة عاملا استراتيجيا لأعمال الادارة .
- اعطاء الجودة الاهتمام الاكبر في التنظيم
- توزيع المسؤولية عن الجودة بين أقسام الانتاج كلها .
- الاهتمام بسعادة العاملين في المؤسسة وتحفيزهم .

ب- قيم العاملين :

- كل عامل مسئول عن جودة ما ينتجه
 - ضرورة تنفيذ الأعمال دون أخطاء من المرة الأولى
 - هدف العامل الانتاج بدون عيوب
 - مشاركة العامل تعتبر أساسية لتحسين الجودة في المؤسسة
- وللوصول إلى هذه القيم لابد عن تحليل الفجوة القائمة بين القيم المطلوبه للجودة والقيم السائدة في المؤسسات ويجاد الحلول التصحيحية لمعالجة هذه الفجوة، مما يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها وقدرتها على المنافسة .

٢ . تحديد الاهداف : يجب تحديد الاهداف التي تسعى الادارة الى تحقيقها وتضعها بالشكل الواضح حتى يمكن تطبيق الجودة الشاملة في المنشأة .

٣ . وجود قاعدة بيانات : ضرورة ارتكاز فلسفة ادارة الجودة على قاعدة عريضة من البيانات والمعلومات التي ترشد عملية اتخاذ القرارات بالمنشأة .

٤ . تحديد احتياجات العملاء : توجيه الاهداف التي تسعى الادارة إلى تحقيقها باحتياجات ورغبات المستهلك في الاجل الطويل دون التركيز بدرجة اساسية على تحقيق الربح في الاجل القصير كما يجب ان يتناسب المنتج أو الخدمة مع احتياجات العميل .

٥ . الاستغلاليه وتحمل المسؤولية : اعطاء الافراد الاستغلالية المسؤولية السماح لهم بالتصرف كالبالغين ومحترفين واعطائهم المساعدة والتوجيه عند الحاجة لذلك دون التدخل في

كل كبيرة وصغيرة من قبل الادارة اثناء عملية التنفيذ بهدف منح الموظف الثقة وتشجيعه على اداء عمله بجودة .

٦ . وجود فريق عمل للتطوير : النظر إلى عملية تطوير وتحسين الجودة على انها عملية مستمرة الأمر الذى يتطلب وجود فرق عمل تكون مهمتها تصميم وتطوير وتحسين جودة المنتجات حتى تكون ملبية لاحتياجات المستهلك النهائي .

٧ . التدريب المستمر : يجب تدريب العاملين على كل ما هو جديد ومطروح في مجال العمل كما يجب أن يشتمل التدريب على دورات تنشيطه في المواد التدريبية التى تتعلق بإدارة الجودة الشاملة بالإضافة إلى الطرق الحديثة المتقدمة التى تؤدى إلى تحقيق مستويات جديدة من الاتقان والجدارة .

**** متطلبات عناصر الجودة :**

- وضع مواصفات للمنتج بما يلى توجهات السوق ومتطلبات المستهلك الحالية والمستقبلية .

- توحيد جودة المواد والمدخلان التى تتعامل معها المنشأة والتعامل مع موردي المدخلات من خلال مواصفات وشروط ملزمه .

- توكيد الجودة اثناء التحضير والانتاج وتلافى الاخطاء قبل الوقوع منها .

- توكيد جودة المنتج النهائي ، متضمنا عمليات الفرز والتدريج والتغليف والتعبئة والبطاقة والنقل وضبط جودة الاجهزة والمعدات المستخدمة في القياسى والمعايرة .

- تحليل المعلومات التى ترد من الاسواق والمستهلكين والعملاء والاستفادة منها في تحسين الاداء وتلافى الاخطاء .

- تدريب العاملين لرفع كفاءة الاداء والحفاظ على مستوى جودة الاداء وخلق روح الانماء للمؤسسة من خلال السمعة الطيبة التى حازت عليها المؤسسة في توجيهها لزيادة المبيعات وتعليل التكلفة وارضاء رغبات المستهلكين .

المصدر: د. نبيهه جابر

مقاله " رقابة الجودة على الإنتاج " على

<http://kenanaonline.com/users/DrNabihaGaber>

الفصل الرابع

الدليل الفنى للمستشفيات



المرجع موقع وزارة الصحة والسكان

مما لاشك فيه أن الإرتقاء بمستوي الخدمات الصحية المقدمة بمختلف مؤسسات الرعاية الصحية يمثل الهدف الأساسي الذي من اجله يقوم كل نظام صحي ، وتعتبر عملية التفتيش الفني طبقا لمعايير معتمدة ، أحد أهم المقومات التي تمكن من التحقيق من تطابق المؤسسات الصحية للوائح والقوانين ومعايير البنية التحتية

والهدف الاساسي من عملية التفتيش هو تحديد حالات عدم التطابق والبحث عن الأسباب في حالات عدم التطابق وليس المتسبب وذلك من أجل إتخاذ الإجراءات التصحيحية والمانعة للوصول بالخدمات الصحية بالمستوي الذي يحقق رضاء كل من المتنتع ومقدم الخدمة .

أ- مقارنة بين مفهوم التراخيص والتفتيش والاعتماد:

الاعتماد	التفتيش	التراخيص	الهدف
توفر المتطلبات القياسية لتقديم خدمة صحية ذات جودة	توفر أقل المتطلبات لتقديم خدمة صحية تتوافق مع اللوائح والقوانين	توفر أقل المتطلبات لتقديم خدمة صحية آمنة	الهدف
التحسين المستمر، جودة الخدمة ، رضاء المتنتع	أقل المتطلبات لاستمرار فتح المنشأة	أقل المتطلبات لفتح المنشأة	يركز علي
تطبيق المعايير يعتمد علي تغير سلوك الأفراد والأداء الأمثل	يطبق بقوة القانون والعقاب	يطبق بقوة القانون والعقاب	التطبيق
التقييم ، التعليم ، تقديم المشورة والتركيز علي تحسين النظم ومؤشرات الجودة	التفتيش والتركيز علي نقاط عدم التطابق	مراجعة وثائق ومتطلبات التراخيص لتحديد عدم التطابق	طريقة التقييم
تقييم مستمر علي فترات طبقا لسياسة	تقييم متكرر علي فترات	مرة واحدة عند ترخيص المنشأة	عدد مرات التقييم

برنامج الاعتماد			
أخصائي جودة علي علم ودراية تامة بمعايير الاعتماد ولديهم القدرة علي التقييم ، التعليم وتقديم المشورة الفنية	فرق تفتيش حكومية مدربة علي التفتيش والمراجعة (طبيب ، مهندس ، ممرضة ، إداري)	أطباء العلاج الحر	مؤهلات المقيمين
يعتمد علي تقييم النظم المختلفة بالمنشأة	يعتمد علي تحديد التطابق وعدم التطابق	يعتمد علي تحديد التطابق وعدم التطابق	طريقة الحساب

بد الأهداف العامة لنظام التفتيش الفني والإداري :

- يمثل آلية لتقييم أداء المؤسسات الصحية .
- توضح قدرة المستشفيات على القيام بالدور المناط بها ومدى التطابق مع اللوائح والقوانين .
- توفر فرصة لرفع كفاءة العاملين بالمستشفيات من خلال تقديم المشورة الفنية اثناء خطوات التفتيش الفني .
- توفير مناخ العمل المناسب للعاملين مما يؤدي إلي تحفيز العاملين ورضاءهم
- يمثل آلية للتعرف علي المشاكل والمعوقات في المستشفيات من خلال تحديد نقاط عدم التطابق .
- بحث أسباب عدم التطابق دون اللجوء إلي البحث عن المتسبب مما يؤدي إلي الثقة والشفافية .
- خلق نظام للمتابعة وتقييم الإجراءات التصحيحية المتخذة في حالة عدم التطابق .
- ضمان توفر معايير الامان والسلامة بالمؤسسات الصحية .
- يعتبر خطوة تمهيدية لإعداد المستشفيات للتطابق مع معايير الإعتماد القومية المعتمدة عالميا .
- تعزيز ثقة المجتمع بالخدمات الصحية التي تقدمها المنشآت الصحية .

- فحص الشكاوي المقدمة من المرضى والمجتمع والعمل علي إزالة أسباب الشكاوي وذلك بالنسبة لجميع المؤسسات الصحية العتمدة والغير معتمدة .

طريقة التفتيش

- ◆ يقود عملية التفتيش فرق تفتيش تم اختيارها طبقا لمواصفات محددة وتم تدريبهم طبقا لبرنامج تدريبي و يتكون كل فريق من أربع أعضاء تتمثل في :

١ . طبيب ٢ . ممرضة ٣ . مهندس ٤ . إداري

- ◆ يتم التفتيش الفني باستخدام أدوات التفتيش الخاصة بكل من الطبيب ، المهندس ، الإداري ، الممرضة .

- ◆ كل أداة تحتوي علي بنود رئيسية تمثل الاقسام المختلفة بالمستشفى .

- ◆ كل بند رئيسي يتكون من بنود فرعية توضح المتطلبات الآتية :

- ١ . اللوائح والقوانين المنظمة للعمل بكل قسم
- ٢ . المواصفات العامة لكل قسم (المكان ، الموقع ، المساحة ، الأجهزة)
- ٣ . الموارد البشرية لكل قسم (المؤهلات ، العدد ، الخبرات ، التدريب . .)
- ٤ . السياسات والإجراءات الخاصة بكل قسم
- ٥ . السجلات والتوثيق
- ٦ . إجراءات مكافحة العدوي

- ◆ يتم تقييم البنود الفرعية عن طريق استخدام طرق التقييم المتمثلة في :

- ١ . الملاحظة
- ٢ . مراجعة الوثائق (عينة ممثلة)
- ٣ . المقابلات الشخصية (عينة ممثلة)

- ◆ يتم تقييم كل بند فرعي من حيث التطابق الكامل ، تطابق جزئي ، عدم تطابق طبقا لعدد ملاحظات حالات عدم التطابق لكل بند فرعي علي حدي كالاتي :

- ١ . تطابق كلي = ٢ درجة في حالة وجود ملاحظة واحدة لعدم التطابق



- ٢ . تطابق جزئي = درجة واحدة . . . في حالة وجود عدد اثنين ملاحظة لعدم



تطابق

٣. غير مطابق = درجة صفر في حالة وجود ثلاثة ملاحظات أو أكثر

لعدم التطابق

◆ البنود التي تم تظليلها في الأداة يتم تقييمها تطابق كلي أو عدم تطابق

البنود الرئيسية للتفتيش الفني علي المستشفيات تشمل :

- | | |
|--------------------------------------|-------------------------------------|
| ١ . حقوق المرضى | ٢ . خدمات الرعايات |
| ٣ . خدمات الأطفال المتسرين | ٤ . خدمات الغسيل الكلوي |
| ٥ . خدمات العمليات والتخدير والإفاقة | ٦ . خدمات الطوارئ |
| ٧ . خدمات بنك الدم | ٨ . خدمات الأشعة |
| ٩ . خدمات الصيدلية | ١٠ . خدمات المعمل والباثولوجي |
| ١١ . الملفات الطبية | ١٢ . الهيئة الطبية |
| ١٣ . إدارة المستشفى | ١٤ . الرعاية التمريضية |
| ١٥ . مكافحة العدوي | ١٦ . السلامة البيئية ومكافحة الحريق |
| ١٧ . الأجهزة والصيانة | ١٨ . إدارة الموارد البشرية |
| ١٩ . إدارة الموارد المالية | ٢٠ . إدارة الأعمال المخزنية |

أولاً : حقوق المرضى

من أهم مسؤوليات المستشفى الحفاظ علي حقوق المرضى كما يكفلها لهم القوانين واللوائح ومن أجل تحقيق ذلك والتطابق من البنود المطلوبة لحقوق المرضى يجب علي المستشفى اتخاذ الإجراءات التالية :

وجود صور من القوانين والقرارات التي توضح حقوق المرضى الممثلة في :

لائحة أداب المهنة لسنة ٢٠٠٣ القرار ١٨٦ لسنة ٢٠٠٢

القرار ٢١٦ لسنة ٢٠٠٣ نشر القرارات علي العاملين

عمل ندوات توعية عن حقوق المرض

وجود وثيقة حقوق المرضى معلنة في مدخل بالمستشفى وأماكن تجمع المرضى

التزام العاملين بارتداء الزي الرسمي

التزام العاملين بوضع بادج تعريف بالصورة يوضح الاسم ، المهنة

وجود قائمة بالتدخلات التي تحتاج إلي موافقة المريض (مرفق النموذج)
وجود نموذج موافقة علي إجراء تدخل جراحي (مرفق النموذج)
وجود نموذج عام للدخول يوضح علم المريض بالتكلفة المتوقعة للإقامة والعلاج (مرفق
النموذج)

التزام المستشفى بأخذ الموافقات المطلوبة وتوثيقها في ملفات المرضى وهذا يتطلب من
المستشفى تحديد شخص مسئول أو لجنة لمراجعة الملفات والتأكد من عملية التوثيق .
وجود قوائم بأسعار الخدمات التي تقدمها المستشفى
تتحري المؤسسة الأمانة عند الإعلان عنها ويتفق الاعلان مع القانون واللوائح وأدب المهنة
وثيقة حقوق المرضى
تلتزم مستشفى وجميع العاملين بتوفير حقوق المرضى كما تكفلها
اللوائح والقوانين وهي كما هي موضعا كالتالي :

- الحق في معرفة اسم الطبيب المعالج والمسئول عن المريض
- الحق في الحصول على الرعاية التي تحترم قيمة معتقداتة
- حق المريض في معرفة حالته الصحية و المشاركة في اتخاذ القرار
- الحق في الحفاظ علي الخصوصية والسرية وكرامة المريض
- الحق في تلقي العلاج المناسب للألم
- الحق في معرفة اسعار الخدمات أو العمليات
- قائمة الإجراءات التي تتطلب موافقة المريض**
- يجب اخذ موافقة كتابية من المريض مبنية علي المعرفة قبل التداخلات الجراحية التالية :
 - ١ . العمليات والتداخلات الجراحية . ٢ . التخدير . ٣ . نقل الدم ومشتقاته .
 - ٤ . التداخلات والإجراءات التي تنطوي على خطورة مثل علاج إشعاعي ، كيميائي .
 - ٥ . الأبحاث .

ملحوظة : يتم أخذ الموافقة من المريض أو الوصي أو الولي في حالة المريض فاقد الاهلية أو
فاقد الوعي ولا ينطبق هذا علي حالات الطوارئ.

Patient's Consent إقرار موافقة على إجراء تدخل جراحي

أقرأنا..... بطاقة رقم :

سجل مدني :

بأنني قد وافقت على إجراء عملية

لـ(نفسي، أبنني، بنتي، زوجي، زوجتي، والدي، والدتي، أخي، أختي).....

علما بأنه قد تم شرح طبيعة العملية والهدف منها

بواسطة الطبيب المعالج .

كما قام الأطباء المعالجون بإيضاح المضاعفات التي قد تحدث أثناء أو بعد العملية الجراحية . . .

كذلك أوافق على إجراء أي عمليات بديلة تتضح الحاجة إليها أثناء سير الجراحة .

وهذا إقرار مني بذلك اقر بهذا و أوقع عليه ، ،

المقر بما فيه

الاسم :

اسم الطبيب الجراح.....

رقم البطاقة.....

التوقيع :

التوقيع :

شاهد

الاسم :

رقم البطاقة :

التوقيع :

إقرار بالموافقة على دخول المستشفى وتلقى العلاج

أقر وأوافق أنا الموقع أدناه (المريض أو أحد أقاربه).....

بالموافقة على دخول وإتباع نظام وتعليمات المستشفى أثناء تواجدي بها وما تراه المستشفى

لصالح المريض وتنفيذ ما يقره الأطباء المعالجون من علاج وفحوصات طبية لازمة باختلاف

أنواعها وكذلك نقل الدم وذلك حسب الأصول العلمية والطبية المتبعة في مثل هذه الحالات

وذلك للمريض

مع علمي باحتمال حدوث مضاعفات خارجة عن إرادة الطبيب

وهذا إقرار مني بذلك

توقيع الشاهد

توقيع المقر بما فيه

تحريراً في / /

High risk consent

إقرار موافقة على إجراء عملية جراحية خطيرة

أقرأنا بطاقة رقم: سجل مدني:

بأنني قد وافقت على إجراء عملية

لـ (نفسي، أبنني، بنتي، زوجي، زوجتي، والدي، والدتي، أخي، أختي).....

علما بأنه قد تم شرح طبيعة العملية والهدف منها ودرجة خطورتها بواسطة الطبيب

المعالج .

كما قام الأطباء المعالجون بإيضاح المضاعفات التي قد تحدث أثناء أو بعد العملية الجراحية

والتي قد تصل إلي مستوى عالي من الخطورة مما قد يهدد استمرار الحياة وأبدت قبولي بذلك .

كذلك أوافق على إجراء أي عمليات بديلة تتضح الحاجة إليها أثناء سير الجراحة .

وهذا إقرار مني بذلك دون أدنى مسئولية على الجراح أو طبيب التخدير ، ،

أقر بهذا و أوقع عليه ، ،

المقر بما فيه

الاسم : اسم الطبيب الجراح

رقم البطاقة التوقيع :

التوقيع :

شاهد

اسم طبيب التخدير : الاسم :

لتاريخ : رقم البطاقة :

التوقيع : التوقيع :

ثانياً : الرعايةات

١ . يجب أن تعمل المستشفى علي توافر الشروط الأتية بالرعايات طبقاً للقوانين والقوانين (

قرار ٢٣٦ لسنة ٢٠٠٣)

المسافة بين كل سرير من ٢.5 - ٣ متر

وفر الخصوصية عن طريق فواصل بين الأسرة سهلة التنظيف

وجود مصدر للتهوية (تكييف مركزي ، أو تكييف حائط)

النوافذ مفلقة دائماً

دورات المياه خارج العناية المركزة

لا يسمح بوجود نباتات أو ورود داخل القسم

توجد محطة تمريضية يوجد معمل رعاية

٢ . توجد قائمة بتجهيزات الرعاية طبقاً للقوانين (قرار ٢٣٦ لسنة ٢٠٠٣)

وتشمل الأتي :

١ . أجهزة علاج ارتجاف البطن مزود بجهاز تخفيف ضربات القلب

٢ . مونيتر

٣ . جهاز تحكم في إعطاء المحاليل

٤ . جهاز قياس غازات الدم نسبة الهيموجلوبين ومشتقاته والإلكتروليتس

٥ . جهاز تنفس صناعي

٦ . جهاز حقن كهربائي بالوريد بالنقط

٧ . جهاز رسم قلب بالمجهود

٨ . جهاز شفاط كهربى

٩ . سرير عناية مركزة

١٠ . منظار حنجري

٣ . جهاز استنشاق : توجد قائمة بأدوية الطوارئ توضح الأتي :

- الاسم العلمي للدواء - العدد لكل صنف

- تاريخ الصلاحية

٤ . أدوية الطوارئ متوفرة وأمنة

◆ تحدد المستشفى كيفية الحفاظ علي وتأمين أدوية الطوارئ

◆ التأكد من وجود أي نقص في أدوية الطوارئ

◆ تحديد نظام ووقت استعاضة الأدوية المنصرفة ويجب أن يتم ذلك فوراً بعد

الاستخدام

٥ . العاملون مدربون علي الإفاقة القلبية والتنفسية

- يجب تدريب الأطباء وهيئة التمريض في الرعايات علي الإفاقة القلبية

والنفسية - توثيق التدريب في ملفات العاملين

- تحديث التدريب كل سنتين - وجود قائمة بأسماء العاملين في الرعاية

٦ . يتم إعادة تعقيم جهاز التنفس الصناعي طبقاً للوائح والقوانين

- وجود سياسة لإعادة تعقيم جهاز التنفس الصناعي معتمدة من لجنة مكافحة

العدوي

- تدريب العاملين في الرعاية علي طريقة تعقيم جهاز التنفس الصناعي

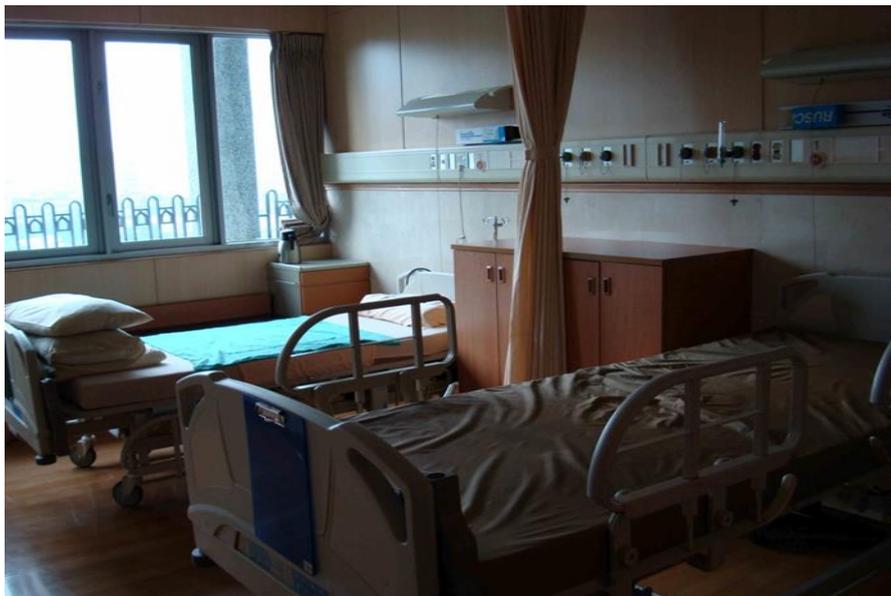
- الإلتزام بالسياسة - يتم استخدام النموذج المرفق للسياسات

٧ . توجد محطة ترميضية

- أثاث لحفظ الملفات والسجلات - أثاث لحفظ الأدوية

- أثاث لحفظ المهمات والالات الطبية اللازمة للعمل التمريضي

- تتوفر ممرضة لكل عدد ٢ سرير في الرعاية المركزة



Policy Template

Hospital

Name

.....

POLICY #:	TITLE: Reprocessing
APPROVED:	AFFECTED DEPARTMENTS: ICU
REVISED DATE:	EFFECTIVE DATE:

PURPOSE : **Infection** الغرض : منع انتشار العدوي عند
control استخدام جهاز التنفس الصناعي
POLICY : السياسة : إعادة تعقيم جهاز
Reprocessing **of** التنفس الصناعي
ventilator

DEFINITIONS : التعريف : تعقيم وتطهير عالي
المستوي للاجزاء التي يعاد

استخدامها في جهاز التنفس
الصناعي قبل الاستخدام مرة
اخرى

PROCEDURE : Steps

- ◆
- ◆
- ◆
- ◆

إجراء العمل : خطوات العمل

- ◆
- ◆
- ◆

RESPONSIBILITIES: ICU

المسئول : ممرضة الرعاية

Nurse

ASSOCIATED

FORMS:

النماذج : لا يوجد

Non

REFERENCES:

Infection

المراجع : الدليل القومي لمكافحة
العدوى

control Guidelines

ثالثا : وحدة الأطفال المبتسرين



لابد أن تتوافر الشروط الآتية في وحدات الأطفال المتسرين طبقا للوائح الوزارة لسنة

٢٠٠٧

المرجع : موقع وزارة الصحة والسكان www.mohip.org.eg

أولا : مواصفات عامة

- غرفة للتعقيم بها أماكن لتغيير الملابس و حوض تعقيم جراحي للأيدي
- غرفة للكشف المبدئي على الطفل و المتابعة بعد الخروج
- غرفة خاصة لتعقيم المستلزمات و الحضانات
- مكان متسع له واجهة زجاجية خاص بحضانات الأطفال المتسرين
- الارضية من البورسلين أو المطاط
- تركيب وذرة من البورسلين بارتفاع ١٠ سم
- الحوائط سيراميك أو دهان مضاد للبكتريا أو سهل الغسل
- السقف دهان سهل الغسل
- التهوية جيدة و الاضاءة جيدة طبيعية مع توفر الاضاءة البديلة
- يوجد اضاءة لكل حضانة
- الشبابيك الوميتال محكمة الغلق مع توفر شبك سلك لمنع دخول الحشرات
- حوض لتعقيم الايدي داخل الوحدة مع خلط عمليات ماء بارد / ساخن
- جهاز تكييف يكفى المساحة الداخلية للحضانة وتكون درجة الحرارة ٢٤
- مخارج كهربائية (ستة مخارج لكل حضانة)
- ثانيا : توجد قائمة بتجهيزات الحضانات وتشمل :
- جهاز قياس تشبع الدم بالاكسجين (plus-ox meter)
- مونيتر لمراقبة التنفس والنبض - جهاز علاج ضوئي
- جهاز تنفس يدوى ذاتى الرجوع (امبواج)
- جهاز حقن كهربائى بالوريد بالنقط
- شفاط كهربائى - عدد (١) مدفئ اشعاعى

- وحدة اشعة متحركة قصيرة الفترة الزمنية للاطفال
- عدد كافي من اجهزة قياس نسبة الصفراء بالدم وقتيا
- عدد (٢) اسطوانة اكسجين لكل حضانة مع منظم وعداد
- ثلاجة لحفظ لبن الطفل سواء كان صناعي أو من الام
- سرير طفل - منظار حنجري للطفل
- جهاز استنشاق - جهاز مولد اكسجين
- جهاز ضغط للطفل - سماعة للطفل
- جهاز مضخة محاليل

رابعا : مكافحة العدوي

- يتم التعقيم الجراحي لمدة ٣ دقائق عند دخول الوحدة لاي من الطاقم الطبي
- يتم التعقيم لمدة ١٥ ثانية عند الانتقال من طفل الى آخر داخل الحضانة
- يتم تعقيم الحضانة كاملة كل اسبوع وفي حالة كل طفل جديد
- يتم تغير الملايات وخلافة يوميا

خامسا : الموارد البشرية لوحدة الأطفال المبتسرين

لابد أن تتوفر القوي العاملة الآتية في وحدات رعاية الاطفال المبتسرين : -

- اخصائي في رعاية الأطفال المبتسرين
- طبيب مقيم مدرب على الحضانات لمدة اكثر من عامين
- عدد (١) ممرضة مدربة على الحضانات لكل (٢) حضانة
- عدد (٢) عاملة نظافة لكل (٥) حضانات

رابعا : وحدة الغسيل الكلوي

- لابد من توافر الاشتراطات الآتية داخل الوحدة طبقا لتعليمات الجمعية المصرية للكلية وموقع وزارة الصحة والسكان لعام ٢٠٠٧ www.mohp.org.eg
- لا يقل المكان المخصص لكل مريض عن ستة متر مربع
- وجود وسائل صحية للمياة والصرف الصحي والكهرباء

- المياة معالجة بالضغط الاسموزي المعكوس
- يوجد كارت تعريف لكل ماكينة غسيل كلوي
- يتم عمل صيانة دورية لكل ماكينة
- لا بد من توافر الاشرطات الآتية في وحدة معالجة المياة
- وجود ٤ تانكات للمياة مصنوعة من PV
- وجود ٤ مضخات مياة
- وجود فلاتر تعقيم المياة
- توفير جهاز الضغط السموزي المعكوس
- وجود وحدة تعقيم UV LAMP
- يتم اخذ عينة مياة شهريا للتأكد من صلاحيتها وتوجد نتائج التحليل
- مكافحة العوى
- يقوم مسئول مكافحة العدوي باعداد السياسات التالية وتدريب العاملين عليها
- ومتابعة تنفيذها
- سياسة لتعقيم ماكينات الغسيل في الوحدة تشمل الأتي :
- ١ . كيفية التعقيم بعد كل مريض
- ٢ . كيفية التعقيم بعد نهاية الوردية
- سياسة غسيل الأيدي
- سياسة استخدام أدوات الوقية الشخصية
- سياسة تركيب الكانيولا
- سياسة إعادة معالجة الأدوات والآلات
- سياسة التعامل الأمن مع النفايات

يوجد سجل للنتائيات الخطرة بالوحدة يشمل

التاريخ	اليوم	الساعة	الكمية	اسم المسلم	اسم المستلم

- تتوفر السجلات الآتية في وحدة الغسيل الكلوي :

- ١ . سجل الفحوصات السيرولوجية ٢ . سجل نتائج الفيروسات للمرضي
- يتم عمل فهرس للمرضي في بداية السجل وأن يكون لكل مريض صفحة مستقلة يدون بها:

التاريخ	HBV	HCV	HIV

- سجل نتائج الفيروسات للعاملين

- سجل نقل الدم

التاريخ	اسم المريض	بنك الدم	رقم الكيس	رقم اللي	المرضة المسئولة

- يوجد ملف طبي لمرضي الغسيل الكلوي يحتوي علي النماذج التالية :

- ١ . نموذج التاريخ المرضي
- ٢ . نموذج الغسيل اليومي
- ٣ . نموذج التحاليل الشهرية
- ٤ . نموذج المتابعة الطبية للمريض
- ٥ . نموذج عمليات نقل الدم
- ٦ . نموذج العلاج الشهري

خامسا : خدمات العمليات والتخدير والإفافة



- قرار ٢١٦ لإجراء العمليات في أماكن مجهزة
- مساحة حجرة التي تجري بها العمليات الصغرى والمتوسطة عن ١٢ متر
- مساحة الحجرة التي تجري بها العمليات الكبرى عن ٢٠ متر مربع
- الأبواب والنوافذ جيدة الصنع ومحكمة ، الزجاج سليم ،
- وجود تكييف مركزي مزود بالمرشحات
- الحجرة مزودة بضوء صناعي إضافي كاف فوق منضدة العمليات
- وجود أجهزة إضاءة احتياطية في حالة انقطاع التيار الكهربائي
- مكان لتغيير الملابس وغسيل الأيدي للجراحين وهيئة التمريض
- تتوفر بالعمليات قائمة التجهيزات التالية
- جهاز تخدير يعمل بكفاءة ومزود بجهاز تنفس صناعي
- وجود امبواج

- اسطوانات الأكسجين أجهزة إعطائة مع توافر أكثر من مصدر او كسجين
- جهاز مونيتر شامل لقياس ضغط CO2 في هواء الزفير ونسبة O2 بالدم
- جهاز لقياس ضغط الدم غير الإختراعي بصفة منتظمة كل خمس دقائق
- كشاف عمليات متحرك - كشاف عمليات مثبت بالسقف
- جهاز كى وقطع - جهاز مضخة محاليل
- جهاز شفاط كهربى - ترولى نقل مريض

● وجود موافقة علي إقرار علي إجراء التدخل الجراحي

تقوم الممرضة باستلام المريض طبقا لقائمة استلام المريض بغرفة العمليات كما هو موضح بالنموذج التالي :

كشف تحضير المريض قبل إجراء العملية

- اسم المريض :
- قم الملف الطبي :
- التشخيص :
- القسم : الغرفة :
- العملية الجراحية :
- مكان العملية : ○ يمين ○ يسار
- تاريخ إجراء العملية : / / ٢٠٠٠
- الساعة :

إجراءات التحضير بالقسم

ضع علامة (√) لما تم عمله

- ١- التأكد من شخصية المريض و شريط الرسغ
- ٢- حلاقة منطقة الجراحة و تحضير الجلد
- ٣- حمام المريض ونظافته
- ٤- ارتداء المريض ملابس العمليات
- ٥- إزالة المجوهرات و أطقم الأسنان و خلافه

- ٦- الاحتفاظ بمتعلقات المريض الشخصية بالقسم
- ٧- تبول المريض قبل إجراء العملية
- ٨- صوم المريض قبل إجراء الجراحة لمدة :
- ٩- إذا لم يكن صائماً متى تناول آخر وجبة ونوعها
- ١٠- إتمام الفحوصات-الأشعة-الملاحظات-رسم القلب
- ١١- توفير الدم - الفصيلة - كمية الدم
- ١٢- التأكد من إمضاء إقرار الموافقة على الجراحة
- ١٣- إعطاء الأدوية قبل العملية
- ١٤- إتمام استكمال ملف المريض و إرساله مع المريض
- ١٥- تم أخذ قراءة للعلامات الحيوية بالقسم :
- ضغط ○ نبض
- حرارة ○ معدل تنفس
- ١٦- إعطاء لأدوية قبل العملية طبقاً لتعليمات الطبيب
- مضاد حيوى ○ مهدئات
- ملاحظات أخرى :

.....

.....

الطبيب المقيم

توقيع ممرضة القسم

.....

إجراءات بقسم العمليات

ضع علامة (√) لما تم عمله

- ١- التأكد من شخصية المريض و شريط الرسغ
- ٢- التأكد من إمضاء إقرار الموافقة على الجراحة
- ٣- التأكد من إعطاء الأدوية قبل العملية
- ٤- التأكد من استكمال بيانات القسم بالملف شاملة الفحوصات

○

٥- وجود علامة تحدد مكان العملية التي ستجري

اسم ممرضة العمليات /
التوقيع

- وجود جدول لعمليات اليوم
- وجود قائمة بالعمليات المؤجلة وسبب التأجيل (خلال الشهر)
- سجل العمليات يوضح فية

م	اسم المريض	رقم الملف	السن	نوع العملية	اسم الجراح	اسم الطبيب المساعد	اسم الطبيب التخدير	اسم الممرضة المساعدة	ساعة بالبدا	وانتهاء العملية	العينة المستأصلة	اسم المستشفى العينة
٠١												
٠٢												
٠٣												
٠٤												
٠٥												

- يتم التسجيل في سجل العمليات بدقة
- يجب أن يكون هناك نظام للتأكد من أدوية التخدير متوفرة وأمنة يوضح :
 - كيفية الحفاظ علي وتأمين أدوية التخدير
 - عدم وجود نقص في أدوية التخدير
 - استعاضة الأدوية المنصرفة
- يتم تمييز جميع المحاليل والأدوية والسرناجات المستخدمة في العمليات طبقاً للآتي :
 - اسم المريض
 - اسم الدواء
 - تاريخ الإعداد
 - تاريخ الصلاحية
- يقوم الجراح بكتابة تقرير مفصل يعد العملية الجراحية مباشرة يوضح الاتي طبقاً للقرار الوزاري ٢٤٥ لسنة ٢٠٠١ :
 - التشخيص قبل الجراحة
 - وصف خطوات العملية الجراحية
 - المضاعفات في حالة حدوثها
 - نوع التخدير والأدوية المستخدمة
 - التشخيص بعد الجراحة
 - بيان أي أجزاء مستأصلة

Operation form □

اسم المريض السن النوع القسم
 رقم الغرفة رقم الملف تاريخ الدخول نوع العملية

Date: Start of anesthesia: End of anesthesia:	O.R.No	O.R. Nurse	Operation category Elective / Emergency <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Surgeon /s :		Assistant /s :	
Type of anesthesia :		Name of anesthetist :	
Pre-operative diagnosis :			
Operation:			
Operative findings and procedures & closure:			
Post-operative diagnosis:			
Specimen /s sent to pathology:	Blood loss : ----- ml	Transfusion units used :----- ml	
Signature			

توجد غرفة للإفاقة مجهزة طبقا للقرار ٢٣٦ لسنة ٢٠٠٣ بالتجهيزات الآتية :
 ١ . أجهزة مراقبة لرسم القلب ونسبة الأكسجين في الدم وضغط الدم

- ٢ . جهاز علاج ارتجاع البطن في متناول اليد
- ٣ . امبوباج
- ٤ . جهاز شفط
- ٥ . وجود ممرضة مدربة بصفة دائمة
- ٦ . تتم ملاحظة المريض وتسجل نتائج الملاحظة في ملف المريض
- ٧ . يتم تسجيل ساعة دخول وخروج المريض إلي ومن الإفاقة
- ٨ . يوقع طبيب التخدير في ملف المريض علي الخروج من الإفاقة
- ٩ . توصيات اللجنة المشكلة بقرار من وزير الصحة لسنة ٢٠٠٣ لتأمين وسلامة المرضى أثناء التخدير

مواصفات الموارد البشرية لقسم التخدير

- ١ . استشاري (دكتوراة ٣ سنوات خبرة في العناية المركزة)أو استشاري عناية
 - ٢ . طبيب تخدير مؤهل (ماجستير + فترة تدريب لا تقل عن ثلاث سنوات
 - ٣ . لكل جناح عمليات استشاري تخدير عل الأقل (دكتوراة + ثلاث سنوات خبرة)
 - ٤ . لا يتحمل طبيب التخدير العمل في أكثر من غرفة عمليات في وقت واحد
 - ٥ . يتماشى مستوى طبيب التخدير والجراح مع نوعية العملية التي ستجري
 - ٦ . يوجد سجل تدريبي لكل طبيب تحت التدريب يشمل :
 - ٧ . عدد الحالات التي قام بتخديرها
 - ٨ . طرق التخدير التي تدرّب عليها
 - ٩ . تقرير من الطبيب الذي قام بالإشراف عن مستوى الطبيب وكفاءة وسلوكه
 - ١٠ . تدريب علي الرعاية المركزة لمدة سنتين
- أدلة العمل الإكلينيكية أو بروتوكولات العمل :
- ١ . صعوبة وضع إنبوبة القصبة الهوائية
 - ٢ . حدوث حساسية مفرطة
 - ٣ . حدوث ارتفاع خبيث في درجة الحرارة أثناء التخدير

مسئوليات طبيب التخدير قبل تخدير المريض

توجد سياسة توضح واجبات طبيب التخدير قبل تخدير المريض وتشمل : أخذ موافقة كتابية من المريض أو ذوية عن التخدير وما قد يترتب من مضاعفات في الحالات ذات الخطورة العالية يجب أخذ موافقة خاصة بذلك الكشف الطبي علي المريض قبل العملية ، فحص ملف الطبيب .

مراجعة صلاحية جهاز التخدير قبل الاستعمال طبقا لمواصفات الأمان لكل جهاز يتم

التسجيل في نموذج Pre Anesthetic Record

مسئوليات طبيب التخدير أثناء العملية .

توجد سياسة بالقسم توضح واجبات طبيب التخدير أثناء العملية تشمل : التواجد المستمر في غرفة العمليات ملاحظة المريض أثناء العملية تدوين ملاحظة العلامات الحيوية للمريض أثناء العملية كل خمس دقائق إعادة التأكد مرة ثانية من الأدوية التي ستعطي للمريض قبل الحقن في حالة حدوث أي مضاعفات نتيجة التخدير أو الجراحة يتم إبلاغ رئيس القسم

مباشرة يتم التسجيل في Intraoperative Anesthesia Sheet

مسئوليات طبيب التخدير بعد العملية .

توجد سياسة بالقسم توضح واجبات طبيب التخدير بعد العملية تشمل : الإشراف علي إفاقة المريض في غرفة الإفاقة تسجيل العلامات الحيوية وقت الخروج يوقع طبيب التخدير في ملف المريض علي الخروج من الإفاقة يقوم طبيب التخدير بالتأكد من التسجيل وإعتماد Post Anesthesia Care Unit Sheet يقوم أطباء التخدير باتباع جميع السياسات السابقة .

Pre Anesthetic Record (Physician)

Surgeon /Unit : Wt :Kg HT :Cm name:MR no:.....

Diagnosis : Age :Sex :

Proposed Operation: Elective Emergency

History

Smoking	<input type="radio"/>	Respiratory Disease	<input type="radio"/>	Edema L.L.	<input type="radio"/>
Allergy	<input type="radio"/>	Jaundice	<input type="radio"/>	Cyanosis	<input type="radio"/>
Diabetes	<input type="radio"/>	Renal Problems	<input type="radio"/>	Neurological	<input type="radio"/>
Cardiac Disorder	<input type="radio"/>	Myoc. Infraction	<input type="radio"/>	Right Handed	<input type="radio"/>
Chest Pain	<input type="radio"/>	Dyspnea	<input type="radio"/>	Left Handed	<input type="radio"/>
High BP	<input type="radio"/>	Palpitation	<input type="radio"/>	Stroke	<input type="radio"/>
Previous operation	<input type="radio"/>				

Drug therapy before surgery

No.	Drug	Dose	Duration	No.	Drug	Dose
1				1		
2				2		
3				3		
4				4		

Physical Examination / Investigations

Physical Examination	Investigations
General Condition :	ECG :
Airway Assessment :	Chest X-Ray :
Vital Signs	Abdomen Ultra sound :
Blood Pressure:	If Applicable
Heart Rate :	Echocardiography :
Temperature :	Angiography :
Heart :	Carotid Duplex :
Chest :	Radial Duplex :
Abdomen :	Comments :

Lab. Works

Hb.	Urea	F.B.S	PT	pH
Blood Group	Creatinine	P.Protein	PC	PaO ₂
Rh.	Bilirubin	Cholesterol	INR	PaCO ₂
ESR	ASAT	Triglycerides	PTT	HCO ₃
Na	ALAT	Hepatitis	Platelets	SBE
K ⁺		HIV	Fibrinogen	

Pre-Anesthetic Visit

ASA : 1 2 3 4 5 E

Consent :

Signed by :

Ready for Operation : Yes No

Please Prepare :

Fresh Bl. :

RBC:

FFP:

Plat:

Please Give

1.....

2.....

3.....

Plan for anesthesia : The patient is a safe candidate for anesthesia

Type

Dr Date Time

Signature

Anesthesiologist: Surgeon :

Anesthesia: GA Epidural Spinal Other.

Airway : ETT Extubated O.P Airway .

Level of : Awake Sedated Stuporous

Consciousness Drowsy Comatose

IV Line : ① ② ③

Drains : NGT Port Vac Chest Tube Foley's Catheter

O2 Therapy : T. Piece Nasal Can Vent. Mask I/M:

Time	Pre-Op Date												Remarks
BP													
Pulse Rate													
Respiratory Rate													
Temperature													
FI O2													
Sa O2													

Recovery Score :

Given Medication				
Drugs	Dose	Route	Time	Signature
(1)				
(2)				
(3)				
(1).....				
(2).....				

Urine Output : ml Drainml Other ml

Balance : In Out: Balance : ±.....

Transfer Order :

Awake Stable Pain Free

PCA (If Applicable) :

Can Leave to : Ward ICU CCU Others

Instruction :

Time of Transfer :

Anesthetist Signature : PACU

Nurse :



يجب أن تعمل المستشفى علي توافر الشروط الآتية في قسم الطوارئ :
أولاً : موقع الطوارئ بالمستشفى يجب أن يتوفر به الشروط التالية
١ . يسهل الوصول الية بسيارة الاسعاف او مترجلا
٢ . وجود لوحات ارشادية داخل وخارج المستشفى .

٣ . الخدمات المساعدة توجد في مكان قريب من الطوارئ ويسهل الوصول إليه

ثانياً : يجب أن تتوافر المواصفات الآتية لقسم الطوارئ

١ . وجود مكان مخصص لتسجيل المرضى

٢ . وجود مكان مخصص لفرز وتصنيف المرضى

٣ . وجود محطة ترفيهية

٤ . وجود مكان مخصص للفحص الطبي

٥ . وجود مكان للإعطاء العلاج والتدخلات الجراحية البسيطة

٦ . وجود مكان مخصص للملاحظة

٧ . وجود مكان مخصص لحفظ المستلزمات

ثالثاً : وجود قائمة بتجهيزات الطوارئ طبقاً لتعليمات وتجهيزات وزارة الصحة

١ . تروल्ली متحرك باعداد متناسب مع ٢ . سراير كشف باعداد متناسب وحجم

العمل .

حجم العمل .

٣. اجهزة ضغط وسماعات طبية للاطفال
والبالغين .
- ٤ . دولاب آلات ، دولاب ادوية
ومستلزمات .
- ٥ . تورللى طوارىء للانعاش القلبى
التنفسى مجهز .
- ٦ . جهاز رسم قلب .
- ٧ . منظار حنجرى للاطفال / والبالغين .
- ٨ . وحدة رأس المريض .
- ٩ . جهاز مونيتور شامل قياس نسبة
الاكسجين بالدم .
- ١٠ . جهاز تنفس صناعى للطوارىء .
- ١١ . جهاز قياس غازات الدم .
- ١٢ . سنترفيوج .
- ١٣ . ميكروسكوب .
- ١٤ . جهاز استعادة انتظام ضربات
القلب .
- ١٥ . جهاز رسم قلب ثلاث قنوات .
- ١٦ . جهاز شفاط .
- ١٧ . جهاز كى وقطع كهربى .
- ١٨ . كرسى متحرك .
- ١٩ . جهاز تخدير يعمل بكفاءة ومزود
بجهاز تنفس صناعى .
- ٢٠ . تنفس يدوى صناعى (امبوياج) .
- ٢١ . اسطوانات الأوكسجين أجهزة إعطائة
مع توافر أكثر من مصدر أوكسجين .
- ٢٢ . جهاز علاج ارتجاف البطن علي
شاشة مونيتور .
- ٢٣ . كشاف عمليات متحرك .
- ٢٤ . كشاف عمليات مثبت بالسقف .
- ٢٥ . ترابيزة عمليات .
- ٢٦ . جهاز مضخة محاليل .
- ٢٧ . جهاز أشعة تليفزيونية .
- ٢٨ . ماكينة لحام للبلاستيك .
- ٢٩ . جهاز تعقيم مركزى .
- ٣٠ . منشار جبس .
- ٣١ . صينية جبس .
- ٣٢ . ترابيزة وضع الجبس .

٣٣. شاكوش لتنبه الاعصاب . ٣٤ . وحدة تعقيم الأيدي .

٣٥ . سرير مريض . ٣٦ . لمبة كشف .

رابعا : توجد قائمة للأدوية الأساسية للطوارئ موضح بها :

١ . اسم الدواء ٢ . العدد ٣ . تاريخ الصلاحية .

٤ . يجب التأكد من أن أدوية الطوارئ متوفرة طبقا للقائمة و أمانة

٥ . يتم التأكد من أن أدوية الطوارئ صالحة طبقا لتاريخ الصلاحية

٦ . يتم التأكد من أن أدوية الطوارئ يسهل الحصول عليها عند اللزوم

خامسا : توجد سياسات واجراءات لمكافحة العدوي تتبع تشمل الآتي علي الأقل :

١ . سياسة غسل الأيدي ٢ . سياسة إعادة التعقيم

٣ . سياسة التخلص من النفايات الخطرة ٤ . سياسة منع الإصابة بوخز الأبر

٥ . سياسة النظافة .

سادسا : وجود فريق طبي مؤهل للعمل بالاستقبال على مدار الساعة

١ . جدول النوبتجات

٢ . العاملين مدرين علي الإفاقة القلبية والتنفسية

٣ . العاملين مدرين علي خدمات الطوارئ

٤ . يوجد خطة بالمستشفى للاستجابة لحالات توقف القلب داخل المستشفى

سابعا: سجل الطوارئ يوضح يجب أن يوضح البيانات الآتية

١ . وقت الوصول . ٢ . ووقت الخروج .

٣ . التشخيص ٤ . العلاج

٥ . حالة المريض عند الخروج

٦ . المحطة التالية للمريض عند الخروج

٧ . جميع البيانات في سجل الطوارئ مستوفاة بدقة

سجل الطوارئ

م	اسم المريض	العنوان	السن	النوع	الوقت الوصول	طريقة الوصول	تشخيص	العلاج	وقت الخروج	حالة المريض عند الخروج	جهة الخروج	المنظرة المعرضة	المناظر الطبيب
١													
٢													
٣													
٤													
٥													
٦													
٧													
٨													
٩													

سابعاً: خدمات بنك الدم

تدار خدمات بنك الدم طبقاً للقوانين واللوائح المعمول بها قانون جمهوري ١٧٨ / ١٩٦٠

↳ بنك الدم مرخص

أولاً : توجد قائمة بتجهيزات بنك الدم تشمل التالي علي الأقل :

- ثلاثة حفظ دم بعد الفحص
- ديب فريزر لحفظ البلازما
- جهاز خلط الدم
- جميع الأجهزة تعمل بكفاءة
- يوجد كارت صيانة لكل جهاز
- يتم عمل الصيانة الدورية لجميع الأجهزة ببنك الدم
- ثانياً : كل منتجات الدم في المنشأة معنونة على الأقل بالبيانات الآتية:
- برقم تعريفى واسم المنتج
- والشروط المطلوبة للتخزين
- تاريخ الإدماء وتاريخ إنتهاء الصلاحية
- اسم بنك الدم
- الفصيلة ومعامل ريسسس

ثالثا : توجد بالمستشفى سياسة تتبع لإعطاء الدم توضح الشروط اللازم اتباعها عند إعطاء الدم وتشمل الآتي :

- يتم إعطاء الدم تحت إشراف الطبيب
- إجراء كشف التوافق
- ملاحظة درجة الحرارة وضغط الدم
- إستخدام جهاز الدم الخالي من البيروجين المعد لنقل الدم
- التأكد من تاريخ الإدماء وتاريخ الصلاحية
- جهاز إعطاء الدم يجب أن يكون به مرشح مناسب عدد ثقوبة بين ١٠٠-٢٠٠ في البوصة المربعة ويكون ذلك موضح علي العبوة أو في مواصفات الشراء
- يتم استخدام النماذج المرفقة عند طلب و إعطاء الدم

رابعا : توجد بالمستشفى سياسة تتبع لتخزين وحفظ الدم وتشمل الآتي :

- مدة تخزين الدم لا تزيد عن ٣٥ يوم من يوم الإدماء
- يحفظ الدم عند درجة حرارة ٤-٦ درجة
- إذا لم يتم إعطاء الدم خلال نصف ساعة يتم إعادة لبنك الدم
- خامسا : توجد بالمستشفى سياسة تتبع لتخزين وحفظ البلازما وتشمل لبنود الآتية :
- تحفظ عند درجة حرارة - ٢٠ إلي - ٢٤ درجة مئوية لمدة ٣ شهور
- تحفظ عند درجة حرارة - ٢٥ إلي - ٢٩ درجة مئوية لمدة ٦ شهور
- تحفظ عند درجة حرارة - ٣٠ إلي - ٣٩ درجة مئوية لمدة 1٢ شهور

سادسا : السجلات طبقا للمركز القومي لنقل الدم

- سجل الفحص السيرولوجي - سجل الفيروسات
- سجل المتطوعين - سجل صرف الدم
- نموذج توافق الدم
- محضر إعدام (للاستخدام في بنوك الدم بالمستشفيات)
- طلب وحدات الدم ومكوناته من المركز الإقليمي لبنك الدم

سابعا : تقوم بالمستشفى بتحديد المواصفات الواجب توافرها في المتطوعين في حالة وجود متطوعين وتشمل

- أن يحمل بطاقة شخصية
 - السن من ١٨-٦٠
 - الوزن لا يقل عن ٦٠ كيلو ووزنة عن ٦٠ كيلو للذكور و٤٠ كيلو للإناث .
 - لا يقل الهيموجلوبين عن ٨٠٪ . - خلو المتطوع من الزهري ، الملاريا ، السل .
 - خلو المتطوع من الأورام الخبيثة
 - ضغط الدم لا يزيد عن ٢٠٠ ولا يقل عن ١١٠ .
 - صلاحية أوردة المتطوع بالذراعين .
 - خلو المتطوع من السكر ، الربو ، أمراض القلب ، الكلي ، الأمراض المعدية .
 - لا تقبل السيدات أثناء الحمل أو الرضاع ، أو الحيض .
 - لا يقبل المتطوع بعد العمليات الجراحية الكبيرة إلا بعد مرور ستة أشهر علي الأقل
 - أمراض الغدة الدرقية التسممية
- ثامنا : توجد سياسة تتبع توضح الفحوصات الواجب إجرائها لكل كيس الدم في حال وجود متطوعين وتشمل :

- الكبد الوبائي
 - الإيدز
 - الزهري
 - الفحص السيرولوجي
- تاسعا : يتم إجراء كشف تعقيم علي كيس دم منتهي الصلاحية للتأكد من سلامة التعقيم

Blood Order Form

Name : M.R. No. : Age : Sex:

Date of Ordering : Room No.:

Diagnosis:

Components**Amount**

- Whole Blood
 Packed RBCs
 Filtered packed RBCs

 Irradiated packed RBCs

 Fresh Frozen
 Plasma(FFP)
 Platelet concentrate

 Cryo Precipitate
 Irradiated Platelets

Order Status**Time of Order**

- Scheduled
 Emergency
 High emergency
 (without cross matching)
 History of previous blood
 transfusion :
 History of previous blood
 transfusion reaction:

Ordering Physician

Ordering Nurse

Blood Bank Physician

.....

.....

..... **Blood Delivery Form²****Components****Amount**

- Whole Blood
 Packed RBCs
 Filtered packed RBCs
 Irradiated packed RBCs
 Fresh Frozen Plasma(FFP)
 Frozen
 Thawed
 Platelet concentrate
 Irradiated Platelets
 Cryo Precipitate

Time of delivery of blood components :

Blood Group Rh Group (D antigen)

Antibody Screening

(١) لا يجوز استقبال كيس الدم المرشح لبنك الدم بعد مرور نصف ساعة على تسليمه للجهة الطالبة للكيس.

Date of Delivery
Bank Physician

Nurse

Blood

.....

.....



Blood Transfusion Form

Name : M.R. No. :

Age : Sex: Room No.:

Date of delivery : Time of delivery :

Patient diagnosis :

Nurse name :

Responsible Physician :

Blood component type : (RBCs , Fresh frozen plasma , Cryo precipitate)

Specific Component Modification (Irradiated , Packed RBCs , Filtered)

Blood Consent checked

Transfusion start time : Transfusion end time :



Blood bag Number (الرقم المكتوب على كيس الدم)			
1.	2.	3.	4.

Vital Signs

Before administration	Temp.	Pulse	BP	Resp. Rate
After 5 min	Temp.	Pulse	BP	Resp. Rate
After 15 min	Temp.	Pulse	BP	Resp. Rate
After end of transfusion	Temp.	Pulse	BP	Resp. Rate

Nursing observation ○ Nothing (طبيعي) ○ Rash (طفح جلدي) ○ Fever (حرارة) ○

Shivering (رعشة) ○ Facial Edema (تورم بالوجه) ○ Laryngeal Spasm (ضيق تنفس)

** If any sign of these signs is present, stop blood transfusion , report to the assigned physician
في حالة حدوث أي من هذه العلامات يجب إيقاف نقل الدم فوراً وإبلاغ الطبيب المعالج

Important Note:

1- Change the blood tubing after each 2 units

١- يجب تغيير جهاز إعطاء الدم بعد نقل عدد ٢ كيس

2- The nurse has to confirm the consent is signed , up dated

٢- تقوم الممرضة بالتأكد من توقيع إقرار نقل الدم

3- The nurse will immediately notify the blood bank if there are any discrepancies of data on blood bag noted and will return blood component to the blood bank.

٣- تقوم الممرضة بإرجاع كيس الدم لبنك الدم في حالة

وجود أى اختلاف فى البيانات الموجودة

على كيس الدم

4- Blood bag and set should be disposed into red container

٤- يتم التخلص من كيس الدم الفارغ

وجهاز الإعطاء فى صندوق القمامة ذو

الكيس الأحمر (نفايات خطرة)

ثامنا : خدمات الأشعة



- تدار خدمات الاشعة طبقا للقانون الجمهوري ٥٩ لسنة ١٩٦٠
- قسم الأشعة مرخص من المكتب التنفيذي للوقاية من الاشعاع.
- أولا : قائمة بتجهيزات قسم الأشعة (www.mohip.com لسنة ٢٠٠٦)
- جهاز اشعة مقطعية
- جهاز اشعة نقال
- جهاز أشعة جراحة عظام
- جهاز أشعة تليفزيونية
- جهاز تحميص اوتوماتيكي
- جميع الاجهزة تعمل بكفاءة
- يوجد كارت صيانة لكل جهاز
- يتم عمل الصيانة الدورية لأجهزة الأشعة ويوجد توثيق للصيانة
- ثانيا : وجود وسائل قياس الإشعاع الشخصية لكل لن يعمل بالقسم
- كالأفلام الحساسة = ودوزيمترات الجيب
- وجود جهاز جيجر مولر لقياس الاشعاع فى البيئة المحيطة بالجهاز
- يجب معايرة قياس الجرعات (الدوزيمتر) بصفة دورية مرة علي الأقل كل سنة

- يتم قياس الأفلام الحساسة كل ٣ شهور
- ثالثا : يجب أن تتوافر الشروط التالية في وحدة التحكم**
- لمبة بيان تدل علي بث الأشعة
- مفاح للتحكم في الكليو فولت والملي أمبير
- المسافة بين بؤرة الأنبوبة و سطح المريض = ٤٥ - ٣٠ سم في وحدات الفحص النظري
- تزود وحدة الفحص النظري بميقات زمني أوتوماتيكي
- المنضدة أسفل لوحة مزودة الفحص بستارة من المطاط المرصوص بمكافئ = ٠.٥ مم
- يتم استخدام مرايل وقفازات من المطاط المرصوص بمكافئ لا يقل عن ٠.٥ مم رصاص
- ورابعا : المواصفات اللازمة لإنشاء قسم أشعة تشخيصية بالمستشفى**
- قسم الأشعة بالدور الأرضي نظرا لثقل وزن الأجهزة وفي مكان متوسط
- المساحة لا تقل عن ٤ × ٥ لإقامة انبوبة اشعة واحدة عل منضدة واحدة
- ارتفاع السقف لا يقل عن ٣ م وتكون فتحات التهوية ارتفاع اكثر من ٢ م
- وجود دورة مياة قريبة من قسم الأشعة بمساحة ٩ متر مربع بخلاف
- وجود دورة مياة خاصة لزوم حجرة فحص الجهاز الهضمي
- خامسا : يجب أن تتوافر الشروط التالية في حجرة التحميض**
- حجرة التحميض بعيدة عن تأثير الإشعاعات المؤينة الصادرة من جهاز الأشعة
- تكون بعيدة عن تسرب المياة أو تسرب الضوء (عتامة تامة)
- لا يسرب باب الحجرة الضوء
- يفضل أن تكون الأرضية والحوائط من بلاط الموزايكو
- أرشيف لحفظ أفلام الأشعة المستعملة وحوائط الأفلام والكاسات
- حجرة لطبيب الاشعة بها فانوس لقراءة الأفلام
- حجرة لفني الأشعة
- مكان انتظار للمرضي قريب من قسم الاشعة
- سادسا :توجد بالمستشفى سياسة تتبع لفحص العاملين بقسم الأشعة وتشمل البنود التالية**
- لا يجوز التصريح بالعمل بالإشعاعات المؤينة أو الإستمرار في حالة وجود الأتي
- فقر الدم المزمن ، فقر الدم الخبيث

- نقص عد كرات الدم البيضاء عن ٤٠٠٠ كرة في مم وذلك في ثلاثة فحوص متتالية
- وجود تغيرات مرضية في الجلد أو الشعر أو الأظافر أو بصمات الأصابع
- وجود عتومات في عدسة العين نتيجة لتعرض إشعاعي سابق
- حدوث تعرض إشعاعي لكمية اكبر من ٣٥ راد دفعة واحدة
- **سابعاً : يوجد ملف خاص بكل مشتغل بقسم الأشعة يحتوي علي :**
- نتائج الفحوصات الطبية مدونة
- نتائج القياسات الإشعاعية مدونة
- لا تزيد الجرعات المسموح التعرض لها عن ٣٠ ريم في العام أو 0.6 اسبوعيا
- يتم عمل فحص دوري للعاملين بقسم الأشعة كل ستة شهور

تاسعا : خدمات الصيدلية



- تدار الصيدلية طبقا للوائح والقوانين بالقانون ١٢٧
- يجب أن تتوفر بكل منشأة طبية بها مائة سرير فأكثر صيدلية
- توجد سياسات وإجراءات تتبع تنظم تداول المواد الطبية المؤثرة علي الحالة النفسية

- توجد قائمة الأدوية الأساسية
- يتوجد بالمستشفى سياسة توضح حفظ الدفاتر وتذاكر العلاج مدة خمس سنوات
- يتم تنفيذ سياسة حفظ الدفاتر والتذاكر الطبية
- يتم إعدام جميع الأدوية والكواشف المعملية والكيمائيات المعملية المنتهية الصلاحية

عاشرا : خدمات المعمل والباثولوجيا الإكلينيكية



- تدار الخدمات المعملية طبقا للقانون رقم ٣٦٧ لسنة ١٩٥٤
- يشرف علي المعمل أخصائي باثولوجيا اكلينيكية
- يتوجد بالمستشفى . سياسات واجراءات تتبع توضح خدمات المعمل تشمل على الاقل :
 - عمليات التحكم فى الجودة التى يجب اتباعها
 - فحص ، صيانة ، معايرة ، وإختبار الأجهزة
- يوجد بالمستشفى سياسة التخلص من النفايات بالمعمل

- يجب أن تكون صفحاته مرقومة ومختومة بخاتم المستشفى ويوضح :

- اسم صاحب العينة
- نوع العينة والفحص المطلوب
- تاريخ ورود العينة
- تاريخ الفحص
- تاريخ تسليم العينة

- يتم تسجيل جميع البيانات المطلوبة فس سجل المعمل

- التقارير الخاصة بالنتائج توضح النسب الطبيعية طبقا للسن ، النوع

- توجد قائمة بالتحاليل المتاحة واسعارها

- الخدمات المعملية متاحة ٢٤ ساعة حجم المستشفى والخدمات المقدمة

حادي عشر : الملفات الطبية

أولا : يوجد لكل مريض ملف طبي موحد بالمستشفى يحتوي علي النماذج التالية :

- صحيفة دخول وخروج (مرفق)
- نموذج البيانات الشخصية للمريض (مرفق)
- نموذج التاريخ المرضي والفحص الطبي (مرفق)
- نموذج لطلب التحاليل ، نموذج لطلب أشعة
- نموذج العلاج (مرفق)
- نموذج لمتابعة الطبيب (مرفق)
- نموذج طلب استشارة طبية . (مرفق)

• يتم تسجيل جميع البيانات في الملفات طبقا للنماذج

ثانيا : توجد سياسة بالمستشفى تتبع تحدد الحفاظ علي سرية بيانات المرضي توضح:

- تحديد الاشخاص المسموح لهم بالإطلاع علي الملفات
- الحالات القانونية التي تستدعي الإطلاع علي ملفات المرضي
- المستندات اللازمة للإطلاع علي ملفات المرضي

ثالثا : توجد سياسة بالمستشفى تتبع تحدد الفترة الزمنية لحفظ الملفات

- لدي المستشفى سياسة تحدد الفترة الزمنية لحفظ الملفات

• الفترة اللازمة لحفظ الملفات طبقا للوائح والقوانين المعمول بها

• الطريقة الآمنة للتخلص من الملفات

رابعا : يوجد نموذج خروج المريض من المستشفى يوضح الاتي

- سبب الدخول - التشخيص .
 - التحاليل .
 - الاشياء ذات الدلالة المكتشفة .
 - الاجراءات التي تمت .
 - العقاقير الطبية والعلاجات الاخرى .
 - حالة المريض والمحطة التالية عند الخروج .
 - تعليمات الخروج وتشمل تعليمات الغذاء والادوية والمتابعة .
 - اسم الطبيب الذى قام بإخراج المريض .
- خامسا : يوجد سجل للتقارير الطبية يوضح تاريخ الدخول ، تاريخ الخروج ، التشخيص ، التوصية

• يتم تسجيل البيانات المطلوبة في السجل

• يقوم المدير بمناظرة واعتماد السجل يوميا

صحيفة دخول وخروج

رقم المريض		النوع		تاريخ الميلاد		الاسم الرباعي :	
.....		
.....		
رقم التليفون		المحافظة		المدينة / القرية		عنوان المريض	
رقم التليفون		عنوانه		العلاقة :		اسم من يمكن الرجوع إليه	
دخول سابق		محال من		حادث في :		حول من قبل	
○ نعم		الشرطة		○ المنزل		استقبال/ عيادة/ آخر	
○ لا		○ نعم		○ الطريق		ى	
		○ لا					

الدرجة	الحجرة:	قسم الدخول:	الطبيب المعالج/ الأمر بالدخول
التشخيص المبدئي			
مدة الإقامة: يوم	تاريخ الخروج:	تاريخ الدخول:	
كاتب الدخول		المرضة	اعتماد الدخول
FINAL DIAGNOSIS ASSOCIATED DIAGNOSIS OPERATIONS OR PROCEDURES		التشخيص النهائي التشخيصات المصاحبة العمليات	ICD CODE
وفاة <input type="radio"/>	لم تحسن <input type="radio"/>	تحسن <input type="radio"/>	الحالة عند الخروج شفاء <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Autopsy <input type="radio"/> Yes <input type="radio"/> No			
خروج إلي : عيادة <input type="radio"/> مستشفى أخري <input type="radio"/> منزل <input type="radio"/> خروج حسب الطلب <input type="radio"/> اعتماد الخروج			
التاريخ / / ٢٠٠			
الاسم :			
التوقيع :			

Personal History

Patient Name : MR. No. Date : Time :

Age: Sex : Male Female

Occupation:

Marital History : M S W D Children Yes No
#

Special Habits : Smoking Coffee Alcohol

Other Diseases :

Allergy: Yes No

Comment :

Complaints:
.....
.....
.....
.....

History by Systems	Normal	Abnormal		
General	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mention	
Pain	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mention	
Respiratory System	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mention	
Cardiovascular System	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mention	
Gastrointestinal System	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mention	
Genitourinary System	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mention	
Endocrine System	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mention	
Neurological System	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mention	

Present medications (before admission)			
Drug	Strength	Dosage / frequency	Duration of therapy

Past History:

Family History :

Physical Examination

Height : Weight : Date :

Temperature : B.P : Pulse : R.R :

Pain : Yes No Specify

	Normal	Abnormal		
General Appearance	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mention	
Skin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mention	
Head & Neck				
Eyes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mention	
Ears	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mention	
Nose	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mention	
Mouth & Pharynx	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mention	
Tongue & Teeth	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mention	
Thyroid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mention	
L.N	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mention	
Chest				
Inspection	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mention	
Palpation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mention	
Percussion	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mention	
Auscultation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mention	
Heart				
Inspection	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mention	
Palpation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mention	
Percussion	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mention	
Auscultation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mention	
Abdomen				
Inspection	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mention	
Palpation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mention	
Percussion	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mention	
Auscultation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mention	
Neurological Findings				
Cranial Nerves	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mention	
Motor System	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mention	
Sensory System	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mention	
Reflexes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mention	
Gait	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mention	
Musculoskeletal				
Muscles & Bone	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mention	
Joints	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mention	
Extremities	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mention	
Nutritional Status	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mention	
Psychological	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mention	
Status				

Diagnosis:

Associated Risk Factors:

*Plan of Care :

Age/Sex :
 Department :
 Consultant Name :
 Date of Admission : Date of Discharge :
 Final Diagnosis
 List all diseases:

Presentation & Reason For Admission
 Chief complaint:

History & Physical Examination
 "Only +ve data plus relevant past history"

Laboratory Investigations Radiological Investigations

Additional Consultations

Hospital Course
 Case Progression:
 Operation /Procedures Done:
 Ancillary services provided e.g.: Blood usage, Dialysis... etc:

Patient's Medications

Before admission	During hospital admission	Upon discharge
Drug Name (Dose X Frequency)	Drug Name (Dose X Frequency)	Drug Name (Dose X Frequency)

Discharge & Follow-Up Instructions
 Diet:
 Activity:
 Follow-up appointment:

ثاني عشر : الهيئة الطبية

- يلتزم جميع الأطباء بالمحافظة علي المظهر العام
 - يلتزم جميع الأطباء بوضع بادج يوضح :
 - اسم الطبيب
 - الوظيفة والتخصص
 - الصورة الشخصية
 - يلتزم جميع الأطباء بارتداء بالطو أبيض نظيف ومكوي
 - يلتزم جميع الأطباء التواجد في مكان العمل
 - يوجد توصيف وظيفي لجميع الاطباء بالمستشفى (استشاري ، إخصائي ، مساعد ، مقيم)
 - يوجد هيكل إداري لكل قسم
 - الأطباء علي علم بالتوصيف الوظيفي الخاص بكل منهم
 - لدي المستشفى سياسة توضح شروط ايقاف الطبيب عن العمل طبقا لقرار ٢٥
 - يوقف عن ممارسة العمل الفني كل طبيب يرتكب خطأ مهنيا جسيما أثناء التدخل الجراحي أو تشخيص الحالة تشخيصا يترتب عليه إجراء جراحة غير ضرورية للمريض وذلك حين تدريبية مرة أخرى في تخصصه طبقا للمنهج التدريبي المعتمد وذلك عن طريق المجلس العلمي المختص بالزمالة ف الفروع المختلفة ولا يسمح بالعودة إلي العمل الفني إلا بعد أن يقر المجلس العلمي المختص صلاحية مزاولة المهنة
 - لدي المستشفى سياسة توضح الامتيازات الخاصة بالأطباء توضح :
 - لا يجوز إجراء اي عملية حراحية بالمنظير ، إلا يتوافر الشروط الآتية في الطبيب
- قرار ٢٥٤ لسنة :
- أن يكون حاصلًا علي درجة التخصص في الفرع الذي تجري فيه الجراحة
 - أو يكون أمضي فترة تدريب وحصل علي شهادة تدريب في ذات التخصص
 - يتم تحديد الامتيازات لكل طبيب بالهيئة الطبية قرار ١٢٠ لسنة ٢٠٠١
 - يقوم مجلس الهيئة الطبية باعتماد امتيازات الأطباء قرار ٢٠٠١ لسنة ٢٠٠١

ثالث عشر : إدارة المستشفى

- المظهر العام
- الالتزام بالملابس الرسمية والكرافتة
- يرتدي بادج يوضح الاسم والوظيفة
- أولاً: وجود خطة للمستشفى توضح الآتي :
- تحديد الأهداف
- تحديد طريقة القياس
- وضع الإطار الزمني لكل هدف / نشاط
- ثانياً: يعمل المدير علي إزكاء روح الفريق من خلال :
- الإطلاع علي تقارير اللجان التي تتم مرة كل شهر علي الأقل
- لجنة مكافحة العدوى
- المجلس الطبي
- لجنة الجودة
- لجنة الوفيات
- يقوم المدير بتحديد المسؤوليات
- يقوم المدير بإعطاء الصلاحيات (التفويض)
- ثالثاً: يعمل المدير علي تنمية مهارته وبناء قدراته من خلال
- حضور الدورات التدريبية
- المشاركة في حلقات العمل
- الدراسات التخصصية في مجال الإدارة والتخطيط
- رابعاً: يعمل المدير علي تحديد التنظيم الداخلي للمستشفى من خلال :
- اقتراح التنظيم الداخلي للمستشفى واعتمادة من مجلس الإدارة / مجلس الأمناء
- اجتماعات أسبوعية مع رؤساء الأقسام بالمستشفى وتوثيقها
- متابعة المشاكل من الأقسام المختلفة وعرض الحلول وتوثيقها في محاضر الاجتماعات
- خامساً : مؤشرات الأداء
- نسبة النقص في مستلزمات الطوارئ = صفر
- عدم وجود أي نقص في كواشف التعقيم
- عدم تأجيل تقديم أي خدمة نتيجة لنقص المستلزمات لمدة تزيد عن يومين
- نسبة الأدوية المنتهية الصلاحية والتي يم إعدامها
- نسبة نقص أدوية الطوارئ = صفر
- نسبة أعطال الأجهزة أقل من ٥ ٪ من إجمالي الأجهزة الطبية بالمستشفى

- وجود عقد صيانة لكل جهاز
- التأكد من وجود الصيانة الوقائية للمبني
- توفير قاعدة معلومات عن أنشطة المستشفى المختلفة
- وجود نظام لمكافحة الحريق ويتم اختباره سنويا يشمل :
 - ↔ اختبار إنذار النظام
 - ↔ فحص الطفايات
 - ↔ تدريب علي الإطفاء ٢٥٪ من العاملين
 - ↔ تدريب علي الإخلاء جميع العاملين
- التأكد من تحديد عوامل الخطورة وتوفير السلامة والأمان
- دراسة شكاوى المرضى
- نسبة الإشغال لا تقل عن ٧٥٪ مع التزايد سنويا
 - ↔ في حالة ٧٥ ٪ وأكثر = تطابق كامل
 - ↔ في حالة ٥٠ ٪ - ٧٥ ٪ = تطابق جزئي
 - ↔ في حالة أقل من ٥٠ ٪ = غير مطابق
- معدل دوران السرير
- نسبة عدوي المستشفيات لا تزيد عن ٥٪
- نسبة تأجيل العمليات لموعد آخر لا تتعدى ١٥ ٪
 - ↔ في حالة ١٥ ٪ = تطابق كامل
 - ↔ في حالة ١٥ ٪ - ٢٠ ٪ = تطابق جزئي
 - ↔ في حالة أكثر من ٢٠ ٪ = غير مطابق
- نسبة الوفيات بالمستشفى لا تتعدى ٣٪

رابع عشر : الرعاية التمريضية

أولا : توجد محطة تمريضية لكل ٤٠ سرير تشمل :

- أثاث لحفظ الملفات والسجلات - أثاث لحفظ الأدوية
- أثاث لحفظ المهمات والالات الطبية اللازمة للعمل التمريضي
- يوجد جهاز استدعاء للمرضة عند الحاجة

ثانيا : القوي البشرية

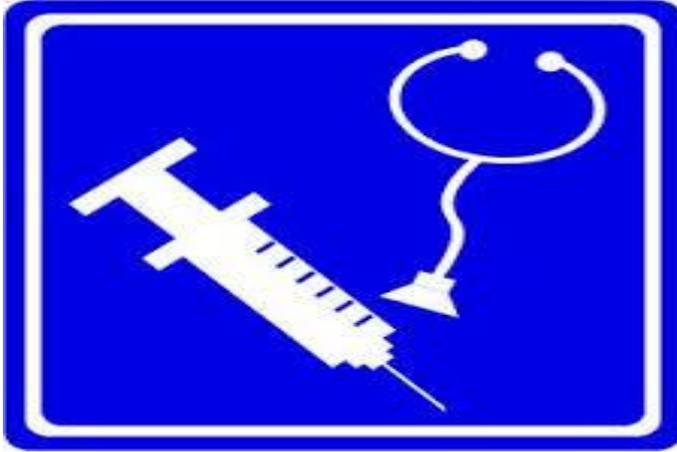
- رئيسة التمريض مؤهلة و مرخص لها بالعمل كما في التوصيف الوظيفي
- يوجد توصيف وظيفي لجميع أفراد هيئة التمريض
- جميع افراد هيئة التمريض علي علم ودراية تامة بالتوصيف الوظيفي
- تتوفر ممرضة لكل ٩ سراير طوال ٢٤ ساعة
- تتوفر ممرضة لكل عدد ٢ حضانة في وحدة الاطفال المبتسرين
- تتوفر ممرضة لكل عدد ٢ سرير في الرعاية المركزة
- تتوفر ممرضة لكل مريض تم تقيدة
- ممرضة لكل عيادة
- المرصيات المتعاملين مع المرضى مدربين على الافاقة القلبية و التنفسية

ثالثا : يوجد السياسات و الاجراءات الإكلينيكية اللازمة للرعاية التمريضية :

- التقييم التمريضي مطلوب الايضاح - خطة الرعاية مطلوب الايضاح
- رابعا : توجد خطة عمل لهيئة التريض طبقا لدليل العمل الإداري للتمريض تعتمد علي :
- الموارد البشرية المتاحة . - المؤهلات العلمية .
- الخبرات العملية . - تصنيف المرضى وشدة المرض .
- عبء العمل . - مستوى الرعاية المنشودة
- خامسا : يوجد برنامج تدريب لأعضاء هيئة التمريض يشتمل علي ما يلي :
- التعليم والتدريب على تقييم المريض والسلامة
- التعليم والتدريب على سياسات وإجراءات مكافحة العدوى
- يتم التدريب على شكاوى المرضى

- التعليم والتدريب على الصحة المهنية وسلامة الإجراءات
- يتم التدريب على تحسين الجودة
- يتم التدريب على رضا المرضى
- يتم التدريب على مهارات الإتصال
- يتم التدريب على مكافحة الحريق
- يتم توثيق التدريب وتحفظ صورة من الوثائق في ملف كل ممرضة
- **سادسا: يلتزم جميع أعضاء هيئة التمريض بوضع بادج موضح فيية :**
- اسم وصورة الممرضة - المسمي الوظيفي - القسم التي تعمل به
- يلتزم جميع أعضاء هيئة التمريض بالزي الخاص بهم

خامس عشر : مكافحة العدوي



- يوجد ممرضه مدربة علي البرنامج القومي لمكافحة العدوي
- توجد لجنة لمكافحة العدوى .
- رئيسة التمريض عضو في لجنة مكافحة العدوي
- تجتمع لجنة مكافحة العدوي مرة كل شهرين علي الأقل
- يوجد تقارير لمكافحة العدوي

• توجد سياسات وإجراءات تتبع خاصة بمكافحة العدوى تشمل على الأقل النقاط التالية :

- اختيار واستعمال المواد المطهرة والمواد المنظفة - طريقة غسيل الأيدي
- جميع أنشطة النظافة - أنواع العزل مع توافر الاحتياطات المثالية
- مريض نقص المناعة - مرضى النزيف الدموى
- التعرف على العدوى المكتسبة بالمنشأة والتعامل معها
 - جميع أعضاء هيئة التمريض علي علم ودراية تامة بسياسات مكافحة العدوى
 - تتوفر القفازات ، الماسكات ، المرايل ، الصابون ، المنظفات فى الأماكن المحدد
 - يلتزم العاملين باتباع سياسات مكافحة العدوى فى الأطفال المبتسرين
 - يلتزم العاملين باتباع سياسات مكافحة العدوى فى العمليات
 - يلتزم العاملين باتباع سياسات مكافحة العدوى فى الرعايات الحرجة
- توجد سياسة مكافحة العدوى بوحدات الغسيل الكلوي توضح الأتي علي الأقل :
 - سياسة غسيل الأيدي
 - سياسة استخدام أدوات الوقية الشخصية
 - سياسة تركيب الكانيولا
 - سياسة إعادة معالجة الأدوات والآلات
 - سياسة التعامل الأمن مع النفايات
 - سياسات مكافحة العدوى بوحدات الغسيل الكلوي مطبقة
 - توجد قائمة بالأمراض المعدية التي تتطلب الإبلاغ عنها طبقاً للوائح والقوانين
 - يتم عمل تقرير بالمرضى المشتبه فى اصابتهم بأمراض معدية
 - تم تعقيم مستلزمات العمليات داخل قسم التعقيم المركزي
 - تتم عمليات التنظف والتغليظ وتخزين المعقم فى أماكن منفصلة
 - توضح السياسة والاجراء خطوات العمل وتشمل على الأقل :
 - تلقي وتنظيف الأشياء المستخدمة ونظهيرها - اعداد وتغليظ العبوات المعقمة
 - تخزين المواد المعقمة - يوجد قائمة بمستوي المخزون المطلوب من المواد المعقمة
 - يتم تسجيل تاريخ الصلاحية علي المواد المعقمة
 - لا يسمح بوجود غلاية

- يتم إجراء الاختبارات اللازمة للتأكد من سلامة التعقيم
- توجد سياسات لإعادة التعقيم طبقاً للقوانين والقوانين
- سياسات إعادة التعقيم منفذة
- توجد قائمة بالنفايات الخطرة المعدية وتشمل :
 - نفايات المعمل
 - نفايات عيادات الأسنان
 - نفايات الغسيل الكلوي
 - نفايات العمليات
 - نفايات أجهزة نقل الدم ، الغيارات الطبية الملوثة
 - الجبس ، النفايات الملوثة بسوائل جسم الإنسان
- توجد قائمة بالنفايات الخطرة باثولوجية وتشمل :
 - مخلفات غرف الولادة
 - الأعضاء البشوية والأنسجة البشرية
 - أورام المستأصلة
 - الدم وسوائل الجسم
- توجد قائمة بالنفايات الخطرة خاصة بالأدوات الحادة وتشمل :
 - أدوات حادة ، ثاقبة ، خادشة للجلد وملوثة
 - سرنجات
 - مشارط
 - أجهزة محاليل
 - زجاج مكسور
- توجد قائمة بالنفايات الخطرة خاصة بالنفايات الدوائية وتشمل :
 - المواد الكيميائية منتهية الصلاحية
 - الأدوية منتهية الصلاحية
- توجد قائمة بالنفايات الخطرة خاصة بالنفايات المشعة وتشمل :
 - الراديو تسلّم لهية الطاقة الذرية لمعالجتها والتحفّظ الدائم عليها
 - الكوبالت
 - الزئبق
- يجب مراعاة شروط الأمان الآتية عند تداول النفايات الخطرة
 - يتم فصل النفايات الخطرة عن النفايات الغير خطرة
 - لا تمس النفايات إلا بعد ارتداء القفاز
 - يتم غلق الكيس جيداً قبل امتلائه
- يتم تخزين النفايات الخطر في مكات تتوفر فيه الشروط الآتية
 - مغلق أمن
 - تهوية علوية مغطاة يسلك
 - سهل التنظيف

- يوجد سجل لتسليم النفايات محدد بة الأتي :
- الوزن و الكمية - القائم بالتسليم - القائم بالاستلام
- التاريخ والساعة
- يتم التسجيل في سجل النفايات بطريقة صحيحة
- وجود محرقة بالمستشقي أو يتم التعاقد مع محرقة
- توجد سياسات تتبع وتعليمات توضح الأتي :
- كيفية جمع الملاءات الملوثة - كيفية تنظيف البياضات الملوثة
- كيفية تخزين وتوزيع البياضات النظفية
- يتم تسجيل قياس درجة حرارة الماء
- يرتدي عمال المغسلة المستلزمات الواقية اثناء التنظيف
- تتوافر سياسات واجراءات تغطي جميع انشطة النظافة بالمنشأة
- المنشأة نظيفة وجافة - جميع الأجهزة لا يعلوها الغبار .
- لا توجد أى قمامة أو مخلفات حول المبنى من الداخل والخارج .
- توافر نظام مكافحة الحشرات الزاحفة والطائرة
- لا توجد حشرات زاحفة او طائرة
- جميع النوافذ مركب عليها شبك (سلك) معدنى .
- عمال النظافة يطبقون طرق التنظيف الملائمة
- يرتدي عمال النظافة المستلزمات الواقية اثناء التنظيف
- توجد جداول للتنظيف
- توافر معدات و مستلزمات النظافة (صابون ، كلور ، فنيك)
- يلتزم عمال النظافة بالزي الرسمي لهم مع وجود بادج تعريف لكل منهم
- العمال مدربون علي سياسات وإجراءات التنظيف
- توجد سياسات لمكافحة العدوي عند إعداد الأطعمة بالمطبخ تشمل علي الأقل :
- سياسة غسيل الأيدي - سياسة التعامل مع الجروح والإصابات اناء العمل
- سياسة التعامل مع الخضروات الطازجة - سياسة التعامل مع الحوم

- سياسة التعامل مع الالبان - سياسة حفظ المعلبات والمواد وتخزين الغذائية الجافة
- توجد قائمة لوجبات المرضى التي تتناسب مع التشخيصات المختلفة
- يلتزم العاملين في المطبخ بغسيل الأيدي عند تداول وإعداد وتوزيع الوجبات
- المطبخ نظيف وجميع الاسطح التي تستخدم لإعداد الطعام
- الأواني الخاصة بإعداد الطعام نظيفة وخالية من الصدا
- توفر المياه الغزيرة والماء الساخن - توجد مجاري طويلة وعرضة لتصريف المخلفات
- يوجد سلك دقيق علي فتحات التهوية
- لا توجد حشرات زاحفة او طائرة
- العاملين في مجال الأغذية لديهم شهادة صحية صالحة بالخلو من الأمراض المعدية
- يتم تجديد الشهادة الصحية مرة كل سنتين
- جميع العاملين في المطبخ تم تطعيمهم ضد الدرن BCG
- يلتزم العاملين في المطبخ بالزي الرسمي لهم
- يضع العاملين بالطبخ بادج يوضح :
- الاسم والصورة - الوظيفة - تاريخ انتهاء رخصة العمل

سادس عشر : السلامة البيئية ومكافحة الحريق

- المواصفات الواجب توافرها في المستشفى
- أن تكون حجرات المنشأة الطبية جيدة التهوية والإضاءة
- أن تكون المنشأة مزودة بوسائل تعديتها بالمياه النقية بصفة مستمرة
- أن تكون المنشأة مزودة بوسائل الصرف الصحي المناسبة
- أن تكون المنشأة مزودة بالوسائل والأدوات الصحية اللازمة للتخلص من النفايات
- أن تكون المنشأة مزودة بوسائل الأجهزة اللازمة لإطفاء الحرائق
- جناح ويشمل غرفة نوم بها سرير واحد وملحق بها صالون ودورة مياة مستقلة
- الدرجة الأولى الممتازة (غرفة احدها بها سرير واحد ولها دورة مياة مستقلة)
- الدرجة الأولى (غرفة احدها بها سرير واحد ولها دورة مياة مشتركة)
- الدرجة الثانية (غرفة احدها بها سريران ودورة مياة مشتركة أو مستقلة

- الدرجة الثالثة (غرفة احدة بها ٤ أسرة و دورة مياة مشتركة أو مستقلة
- تزود غرف المرضى بأثاث سهل التنظيف لا يعوق التهوية والإضاءة
- المساحة المخصصة لكل سرير = ٨ متر
- دورة مياة لكل عشر أسرة
- يجب أن تتوفر الاشتراطات الآتية :
- أماكن انتظار مناسبة ومزودة بأثاث جيد
- عدد كاف من غرف الكشف المزودة بوسائل التشخيص المناسبة
- المواصفات الواجب توافرها في غرف لوحة توزيع الكهرباء
- مشيدة من مواد مقاومة للحريق - فتحات تهوية علوية مغطاة بسلك ضيق النسج ومحكم
- يراعي نظافة الغرفة دائما - ممنوع التدخين أو إشعال نيران من أي نوع
- تواجد فني للإشراف طوال ٢٤ ساعة
- يجب أن تكون سليمة وداخل مواسير عازلة مركبة داخل الحوائط
- يجب أن تتوفر الصفات التالية في مصادر الماء
- يلزم وجود حنفية حريق أرضية قريبة
- خزان مياة علوي مخصص لأعمال الحرائق عل ألا تقل سعته عن ١٠ سم مكعب
- مداد حريق قطر ٤ بوصة يمتد لجميع الطوابق - طلمبة لرفع المياة للخزان
- يجب أن تتواجد الادوات الآتية في الادوار
- ١ حنفية حريق لكل طابق ذات الطارة 2.5 بوصة + واحد خرطوم حريق ١٠٠ قدم
- توضع الادوات داخل صندوق لة واجهة زجاج يكتب عليها كلمة حريق
- يجب فصل مداد الحريق وخزانات المياة عن سائر الاستخدامات الاخرى بالمستشفى
- توجد خطة لسرعة إخلاء المستشفى عند الطوارئ
- جميع العاملين مدربين علي الإخلاء
- الأبواب المؤدية للسلاالم صالحة للاستخدام ولا توجد معوقات في الطريق
- وجود لافتات ارشادية وتحذيرية مضاءة علي مصدر تيار ثانوي محدد الاتجاهة
- يوجد ٢ جهاز إنذار يدوي لكل طابق علي أن يعطي صوتا في غرفة مسئول الأمن

- يجب أن تتوفر الصفات التالية في المخازن
- المخازن مشيدة من مواد مقاومة للحريق
- فتحات تهوية علوية مغطاة بسلك ضيق النسيج ومحكم
- يراعي نظافة الغرفة دائما
- الدواليب والارفف مقاومة للحريق
- وجود مسافات كافية بين المخزونات تسمح بحرية الحركة
- ممنوع التدخين أو إشعال نيران من أي نوع
- يتم فصل التيار الكهربائي عن كل مخزن عقب إنتهاء العمل
- يجب أن تتوفر الصفات التالية عند تخزين اسطوانات الاكسجين
- المخازن مشيدة من مواد مقاومة للحريق
- فتحات تهوية علوية مغطاة بسلك ضيق النسيج ومحكم
- فتحات تهوية علوية مغطاة بسلك ضيق النسيج ومحكم
- يراعي نظافة الغرفة دائما
- ممنوع التدخين أو إشعال نيران من أي نوع
- يوجد فني متخصص يتولي الاشراف علي عملية التخزين
- يتم تنظيف الصمامات الخاصة بالاسطوانات من المخلفات
- يجب أن تتوفر الصفات التالية في المغسلة
- تلزم توفير التهوية الطبيعية الكافية
- تزويد كينة بوسيلة ممتقلة لفصل التيار عنها عند اللزوم
- عمل مجاري طولية وعرضة لتصريف المخلفات
- جعل الممرات والطرقات خالية من أي معوقات بفة مستمرة
- يجب أن تتوفر الصفات التالية في المصاعد
- تخصيص مصعد للطوارئ يعمل علي مصدر تيار ثانوي
- يكتب حمولة المصعد من الداخل بخط واضح
- يمنع استخدام المصعد لاكثر من العدد المرحبة

- يمنع الدخول والخروج الا بعد انتهاء حركة الابواب
- يخصص عامل لكل مصعد
- يجب أن تتوفر الصفات التالية في غرفة الغازات
- فتحات تهوية علوية مغطاة بسلك ضيق النسيج ومحكم
- يراعى نظافة الغرفة دائما - تزويد الغرفة بجهاز الكشف عن تسرب الغازات
- ممنوع التدخين أو إشعال نيران من أي نوع
- يجب أن تتوفر الشروط التالية في غرف تشغيل المصعد
- توفير التهوية الطبيعية الكافية - يراعى النظافة العامة وعدم وضع أى مخزونات بداخلها
- يحظر علي المرضي استخدام أي مصادر حرارية من أي نوع
- يخصص مسئول اطفاء للاشراف المروري علي المستشفى

سابع عشر : الأجهزة والصيانة

- قسم للهندسة الطبية داخل المستشفى
- القوي العاملة بالقسم تشمل علي الأفل :
- فني أجهزة طبية - منسق أعمال القسم (مشرف إداري)
- يوجد توصيف وظيفي لكل من فني الأجهزة الطبية ومنسق أعمال القسم
- العاملين بالقسم علي علم ودراية بالتوصيف الوظيفي الخاص بكل منهم
- يتوفر بقسم الخدمات الهندسية السجلات الآتية :
- قوائم حصر الأجهزة الطبية - سجل الجهاز التاريخي نموذج رقم ٣
- تقارير الاصلاح نموذج رقم ٤ - قوائم الصيانة الوقائية
- يتم التسجيل بدقة بجميع السجلات والنماذج
- يوجد بالقسم سياسات وإجراءات خاصة بالصيانة الوقائية للأجهزة وتشمل :
- وجود قوائم حصر الأجهزة - وجود قوائم الفحص والاختبار
- وجود جهاز فني مدرب كفاء - توفير قطع الغيار
- سياسة الصيانة الوقائية مطبقة
- توجد سياسة وإجراء للصيانة التصحيحية ويشمل :

- طريقة الإبلاغ - الإصلاح في حالة توفر قطع الغيار بالمستشفى
- الإصلاح في حالة الحاجة إلي شراء قطع غيار
- الإصلاح عالي المستوي
- سياسة الصيانة التصحيحية مطبقة
- يتوفر بالقسم أجهزة الاختبار اللازمة
- يقوم منسق أعمال القسم بكتابة ورفع التقارير علي النحو الآتي :
- تقرير اسبوعي - تقرير نصف شهري
- تقرير شهري - تقرير ربع سنوي - تقرير نصف سنوي
- تتوافر جميع الأجهزة طبقاً للقائمة
- جميع الاجهزة تعمل بكفاءة
- يوجد كارت صيانة لكل جهاز
- يتم عمل الصيانة الدورية للأجهزة

ثامن عشر : إدارة الموارد البشرية

١- مهام إدارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أثمن مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق . إن إدارة وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركناً أساسياً في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية ، وتمكين الشركات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية . فالموارد البشرية يمكن أن تساهم وبقوة في تحقيق أهداف وربح للمنظمة . إن إدارة الموارد البشرية تعني باختصار الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمتوقع . على مدى كفاءة ، وقدرات ، وخبرات هذا العنصر البشري وحماسه للعمل تتوقف كفاءة المنظمة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها . لذلك أهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ والأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية . هذه الأسس تبدأ من التخطيط والاختيار والتدريب والحوافز والتقييم وكل ما له صلة بالعنصر البشري .

الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية

- تختلف وظائف الموارد البشرية من منظمة لأخرى بحسب حجم المنظمة وأنشطتها إلا أن هناك عدداً من الوظائف الأساسية للموارد البشرية في أي تنظيم وهي
- ١- تخطيط الموارد البشرية
 - ٢- تحليل و توصيف الأعمال
 - ٣- الاختيار و التوظيف
 - ٤- تقييم أداء العاملين
 - ٥- إدارة عملية الترقيات
 - ٦- تدريب و تنمية الموارد البشرية
 - ٧- تخطيط المسارات الوظيفية

كما أن إدارة الموارد البشرية تقوم بالتخطيط للعمالة و اختيار الكوادر المتميزة للقيام بأعمالها بكفاءة عالية و تحدد المسار الوظيفي لهم و تمنح جميع العاملين بدون استثناء كل ما يستحقونه من رواتب تغطي احتياجاتهم المعيشة و كذا الإجازات السنوية و توفر لهم العلاج الأفضل لدى المستشفيات المتخصصة كما تمنحهم القروض المميزة لمساعدتهم في أمور حياتهم مع منح العاملين المساعدات المالية في تغطية نفقات خاصة من صندوق التكافل الاجتماعي لأموال الزوج و المواليد و الوفاة - لا سمح الله .

الرحلات :-

- تقوم الشركة سنويا بعدد من الرحلات للعاملين إلى أماكن مختلفة و من خلال القيام بهذه الرحلات يكون المردود ايجابي الذي يتمثل بالاتي :
- ١- يعطي للعاملين الشعور بالألفة فيما بينهم
 - ٢- يشعر العامل بالولاء للشركة
 - ٣- تجديد روح النشاط للعمل
 - ٤- تعريف العامل على مناطق جديدة و أماكن مختلفة ترفيهية لم يكن يعرفها من قبل
 - ٥- يتعرف العامل على كل جديد في الشركات الشقيقة في المصانع التي يزورها
 - ٦- توثيق الروابط بين إدارات و عمال الشركات الشقيقة فيما بينها
- الموظف المثالي :

تقوم الشركة باختيار ثلاثة عمال مثاليين في كل شهرين بمعايير خاصة يتحصل خلالها العامل المثالي على مبلغ نقدي كجائزة تقديرية بالمثاليين ، و هذه المميزات تحفز بقية الموظفين

على الإقضاء بزملاتهم وبذل المزيد من الجهد في العمل و الالتزام باللوائح الخاصة بالشركة .
وقد كانت رسالة المثاليين لإخوانهم العمال أن يدلوا بقصارى جهدهم في العمل .

١ . التوصيف الوظيفي وذلك بتخطيط احتياجات المنظمة من القوى العاملة مسبقاً وهو عملية مكونة من عدة خطوات صممت لتزويد المنظمة بالأفراد المناسبين للوظائف المناسبة . هذه الخطوات تتضمن : توصيف الوظائف ، تخطيط الموارد البشرية ، توفير الموظفين من خلال الاستقطاب ثم الاختيار ثم التعيين . يعتبر توصيف الوظائف كما ذكر الصباب وآخرون البداية الحقيقية لعمل إدارات الموارد البشرية لأنه يحدد الأعمال والمهارات المطلوبة بعد تحديد أهداف المنظمة . عرّف توصيف الوظائف بأنه " تحديد معالم كل وظيفة من الوظائف الموجودة في المنظمة من حيث واجباتها ومسؤوليتها ومتطلباتها والشروط التي يجب أن تتوفر فيمن يشغلها " . يستخدم توصيف الوظائف كأساس لوضع نظام سليم لاختيار وتعيين الأفراد ويساهم أيضاً في تحديد الاحتياجات الدقيقة من الموارد البشرية . هذا الوصف المكتوب عن الوظيفة ومتطلباتها يساهم في تحديد وتخطيط الاحتياج الفعلي من الموارد البشرية أيضاً . أوضحت حسن أن تخطيط الموارد البشرية عبارة عن " نظام توافق أو مقابلة عرض الأفراد داخلياً (الأفراد الموجودين فعلاً) وخارجياً (هؤلاء الذين سيتم تعيينهم أو البحث عنهم) مع الوظائف المتاحة والتي تتوقع المنظمة وجودها عبر فترة زمنية محددة " . يتبين لنا أن من أهم بنود تخطيط الموارد البشرية أنها تهدف إلى التنبؤ باحتياجات المنظمة من الأفراد وتطوير خطط واضحة تبين عدد العاملين الذين سيتم توظيفهم (من خارج المنظمة) والأفراد الذين سيتم تدريبهم (من داخل المنظمة) لسد هذه الاحتياجات . من خلال ما تقدم يتبين لنا أيضاً أن تخطيط الموارد البشرية لا يعني بالضرورة عملية الحصول على العدد الصحيح من الأفراد المؤهلين للوظائف المناسبة ، بل يعني تحديد الاحتياج الحالي والمتوقع من الأفراد . أما توفير الموظفين كما أوضح حنفي فيتم عن طريق الاستقطاب الذي يُعرف بأنه العملية التي يمكن من خلالها جذب طالبي العمل للتقدم للمنظمة لشغل الوظائف الشاغرة عن طريق نشر مواصفات الوظيفة ومتطلباتها وقد يكون هذا الجذب من داخل المنظمة وقد يكون من خارجها . وتلجأ المنظمات للعديد من الوسائل للبحث عنم يغطي هذه الاحتياجات ، مثل الصحف اليومية والصحف المختصة بالإعلانات ، ووكالات

العمل ، أو الاتصال بالمعاهد والكليات التجارية ، أو مواقع الويب المختصة والعديد من الوسائل التي تمثل الاستقطاب السلبي أما الايجابي فهو عندما يذهب ممثلو المنظمة إلى ذوي الخبرة المؤهلين ويعرضوا عليهم الوظائف الشاغرة . بعد ذلك تأتي عملية الاختيار وهي كما ذكر ثومسون " اختيار أنسب شخص للعمل من بين مرشحين من داخل المنظمة أو من خارجها " (٧٥) . يتم اختبار المرشحين الذين تقدموا لشغل الوظائف المعلن عنها بعدة وسائل منها ملء بعض الاستمارات ، أو المقابلات ، والاختبارات التحريرية أو المهاراتية ، بعد ذلك يتم تعيين من ينجح وتتطابق عليه المتطلبات . أشار الصباب وآخرون إلى أن التعيين لا بد أن يتم بصفة مبدئية حتى يتم التأكد من أن العاملين قد اجتازوا الاختبار الفعلي . من خلال ما تقدم يتبين لنا أهمية التسلسل المنهجي العلمي في عملية التوظيف والتي تعتبر أهم وظيفة في إدارة الموارد البشرية لأنها الأساس الذي يُبنى عليه نجاح أو فشل الموارد البشرية في المنظمة . وفي رأبي أن مما أفقد سياسات إدارة الأداء والاختيار والتعيين (أي التوظيف) المعمول بها حالياً في منظماتنا أهميتها هو كونها لا تعتمد على أسس الاستحقاق والجدارة والتنافسية ، وتفتقر إلى الشفافية والمساءلة ، وتعتبر تقليدية وغير فعّالة أو مرنة ، وكونها تعمل وفق أنظمة مغلقة تعتمد على مبدأ المركزية في اتخاذ القرار ، والمحسوبية بدلاً من معايير أداء دقيقة . يتبين لنا أيضاً أن أي إخلال في أي مبدأ من هذه البنود المتسلسلة من شأنه أن يُضعف فرص المنظمة في النجاح ويضعف وظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى .

٢ . التدريب والتطوير الذي يكون بعد توصيف الوظائف لمعرفة المهارات المطلوب توافرها في الأفراد المعنيين لشغل وظيفة معينة . التدريب كما ذكر الصباب وآخرون هو العملية التي تقوم على تزويد الأفراد بالمعلومات والخبرات والمهارات اللازمة لأداء أعمالهم بفعالية . وأشار حنفي إلى أن التدريب والتطوير به عدة مزايا منها زيادة الإنتاجية ورفع معنويات الأفراد وتقليل الحاجة للإشراف عن قرب وتخفيض حوادث العمل وتعميق المعرفة المتخصصة وتعزيز استقرار ومرونة التنظيم . وأرى أن التدريب يساعد المنظمات على تحقيق الاكتفاء الذاتي وبالتالي تقليل الاعتماد على الخبر الأجنبي . وأشار الصباب وآخرون أن هناك عدة مستويات من التدريب منها تدريب العاملين الجدد أو التدريب أثناء العمل أو

تجديد المعلومات لإكساب العاملين المهارات الجديدة في مجال تخصصهم أو إعادة تدريبهم لشغل وظائف أعلى .

٣ . تقييم الوظائف، وهو القياس للتأكد من أن الأداء الفعلي للعمل يوافق معايير الأداء المحددة. ويعتبر التقييم متطلب حتمي لكي تحقق المنظمة أهدافها بناءً على المعايير الموضوعية. إن تقييم أداء الموظفين هو عبارة عن مراجعة لما أنجزوه بالاعتماد على وصفهم الوظيفي ومعايير عملهم، كما يوفر تقييم الأداء معلومات عن المهارات التي يحتاجونها للقيام بمهامهم على أكمل وجه. فمن خلال التقييم وبناءً على نتائجه تتخذ القرارات بمكافأة المجتهدين ومعاقبة المقصرين .

٤ . تخطيط الموارد البشرية .

٥ . البحث والاستقطاب للموارد البشرية .

٦ . قياس كفاءة أداء الموارد البشرية .

٧ . الاختيار والتعيين للموارد البشرية .

٨ . توفير الرعاية الصحية للعاملين .

٩ . الأعمال الروتينية كحفظ ملفات العاملين والترقيات والنقل .

١٠ - تدقيق الموارد البشرية .

١١ - علاقات الموظفين ١٢ - شؤون الموظفين



٩-

(٢٥٦)

١٠- إدارة الموارد المالية مهام وواجبات الإدارة



تعمل الإدارة ضمن نطاق خدماتها على الاشراف وتنفيذ الانشطة والاعمال الاتية وفقاً لسياسات واجراءات العمل والمعايير الفنية والتنظيمية المعتمدة :

- المساهمة في التخطيط ودراسة الاحتياج الفعلي للمؤسسة المالية من الموارد المادية والمالية والقوى البشرية العاملة الإدارية والطبية والفنية
- رصد المتغيرات المتعلقة باحتياجات المؤسسة الطبية من الموارد المالية والمادية اللازمة والقوى البشرية الفنية والإدارية المؤهلة والكافية لإدارة وتشغيل ادارات واقسامها والاقسام الإدارية والطبية والفنية المختلفة في المستشفى والعمل على توفيره.
- الاشراف على توظيف الموارد المادية والمالية والبشرية توظيفا امثلا.
- توفير قاعدة بيانات ومعلومات حديثة ذات كفاءة وفاعلية يمكن الاعتماد عليها في تخطيط الموارد المادية والبشرية وادارتها بكفاءة وفاعلية .
- المحافظة على كمية ونوعية الموارد المادية اللازمة والقوى البشرية الفنية والإدارية المؤهلة لإدارة وتشغيل الإدارات المرتبطة بالمستشفى او مراكز الرعاية الصحية الاولية اوالمراكز العلاجية المتخصصة، .

- اعداد الميزانيات العامة للمديرية وفقاً للأنظمة والتعليمات الإدارية والمالية ورفعها للاعتماد في الوقت المحدد .

- تأمين احتياجات العمل من الاجهزة والتجهيزات والمستلزمات الطبية وغير الطبية والاثاث عن طريق الشراء المباشر والمنافسات، والاشراف على ذلك.

- توزيع الموارد المادية والمالية على ادارات واقسام المستشفى وفقاً للمعايير التنظيمية المعتمدة.

- الاشراف على تنفيذ الاعمال والانشطة المالية وتقييم الأداء المالي وفقاً للسياسات والمعايير التنظيمية والمالية المعتمدة.

- اجراء الرقابة اللازمة على الانشطة المالية ومراقبة المخزون

الاشراف وتنظيم عمليات استثمار وإدارة الموارد المادية والمالية المتاحة للمؤسسة الطبية

بالاسلوب التجاري . (العلاج باجر، التدريب بأجر، الضمان الصحي الخ) .

- الاشراف على تنفيذ عمليات تدقيق المستحقات المالية والعمل على صرفها لمستحقيها

(كشركات ومؤسسات التوريد والتشغيل ومؤجري العقارات وغيرهم)، وفقاً للأصول المحاسبية الصحيحة (المعايير المهنية للمحاسبة) والأنظمة والسياسات والاجراءات المالية، والمعايير التنظيمية المعتمدة .

- تبليغ الأنظمة واللوائح الإدارية والمالية التنظيمية، والتعليمات الصادرة من وزارة الصحة

والجهات الرقابية والاشراف على تنفيذها .

- الاشراف على تنفيذ اعمال وخدمات شؤون الموظفين وعلاقاتهم ومستحقاتهم المالية وفقاً

لنظام لقانون العمل.

-تنظيم حركة الوظائف والموظفين والقيام بعمليات التعاقد والتوظيف والنقل والتكليف

وانهاء الخدمة وفقاً للأنظمة واللوائح والسياسات التنظيمية المعتمدة، الإشراف على ذلك.

- الاشراف على تنفيذ اعمال وانشطة الخدمات العامة (خدمات النقل / صيانة السيارات /

تشغيل وصيانة مبنى وسنترال المستشفى / خدمات المطبعة) .

- الاشراف على تنفيذ اعمال وانشطة الاتصالات الإدارية في مقر المستشفى وفي الإدارات

والجهات المرتبطة بها، وفقاً للمعايير التنظيمية ومعايير الأداء والانتاجية المعتمدة .

- الاشراف على تنفيذ اعمال وانشطة الامن والسلامة

- العمل على توحيد وتطوير الأنظمة واساليب العمل
- إعداد وتنفيذ وتطوير معايير التنظيم والأداء والانتاجية للإدارة وتقييم الأداء وفقاً للمعايير القياسية، وتصحيح الانحرافات وتذليل المعوقات.
- اعداد وتطوير معايير التنظيم والأداء والانتاجية للاعمال الإدارية والمالية في الإدارات المرتبطة بالمستشفى، وتقييم الأداء وفقاً للمعايير القياسية، وتصحيح الانحرافات وتذليل المعوقات.
- العمل على اعداد وتطوير السياسات والمعايير القياسية لعمل الإدارات المختلفة المرتبطة بالمؤسسة الطبية .
- العمل على إعداد معايير التنظيم والأداء والانتاجية في الإدارات المختلفة المرتبطة بالمؤسسة الطبية بالتنسيق مع تلك الإدارات .
- العمل على تقييم مستوى التنظيم والأداء والانتاجية العامة للمؤسسة الطبية (الإداري/ الفني) بالاشتراك والتنسيق مع الإدارات المعنية.

٢- إدارة الأعمال المخزنية

١- مفهوم إدارة المستودعات (المخازن)

- التخزين هو الوظيفة التي يتم من خلالها حفظ المواد منذ تصنيعها أو شرائها وحتى يتم صرفها أو طلبها من قبل الجهات التي تحتاجها لسد احتياج أو غرض محدد . فمثلا يتم تخزين الأدوية لحين طلبها من قبل المستشفيات أو مراكز الرعاية الأولية التابعة لها لسد احتياجات المواطنين من دواء معين . . . الخ .
- كما تعرف وظيفة التخزين أيضاً بأنها تخطيط وتنظيم عمليات استلام المواد والمستلزمات والمحافظة عليها وإمداد الجهات الطالبة باحتياجاتها في الوقت المناسب.
- أما إدارة المخازن أو المستودعات فهي الإدارة المختصة بالاحتفاظ والعناية بالمخزون وتخطيط وتنظيم وتنفيذ ورقابة إجراءات التخزين وصرف المخزون حسب الكميات والنوعيات المقررة للإدارات والأقسام الطالبة والمستخدمه لمواد المخزون.
- ويتضح من التعريف السابق أن إدارة المستودعات تؤدي مهمتين رئيسيتين هما:

• الاحتفاظ بالمواد: وهي عملية تخزين المواد ذاتها بحيث يتم تخزينها وترتيبها في المستودعات من حين دخولها للمستودع إلى حين صرفها للجهات الطالبة.
• المحافظة على المواد: وهي عملية العناية بالمواد المخزنة من التلف وضمان سلامتها وبقائها صالحة للاستخدام من حين دخولها للمستودع إلى حين صرفها للجهات الطالبة.

٢- أهمية وظيفة التخزين:

تعد وظيفة التخزين من أهم الوظائف المساندة في المؤسسات الطبية ؛ لكونها تقوم بتخطيط وتنظيم عمليات تخزين المواد والمحافظة عليها وإمداد الإدارات والأقسام داخل المؤسسة الطبية باحتياجاتها في الوقت المناسب وبما يضمن استمرار عملها بكفاءة ودون انقطاع . وتتخلص أهمية وظيفة التخزين فيما يلي:

-الأهمية العملية والاقتصادية.

-الأهمية التخطيطية والتنظيمية.

-الأهمية التنفيذية.

أ- الأهمية العملية والاقتصادية: لا يمكن لأي مؤسسة طبية أن تعمل بدون وجود إدارة للمستودعات أو المخازن وبشكل يتناسب والأنشطة التي تقوم بها، فالمواد الداخلة في أعمال أية إدارة سوف يتم تخزينها في المخازن إلى حين طلبها من الإدارة المحتاجة لذلك، وللمحافظة على سير أعمال المؤسسة الطبية فمن الضروري وجود إدارة تهتم بذلك، وبالنسبة للأهمية الاقتصادية فإن التخزين وفقا للكمية الاقتصادية يحافظ على المواد ويقلل من الأموال المستثمرة في المخزون.

ب- الأهمية التخطيطية والتنظيمية: من المهم أن تكون هناك جهة مسؤولة عن تخطيط المخزون وتحديد مستوياته العليا والدنيا حسب إمكانيات المؤسسة الطبية .

أما الأهمية التنظيمية فتتركز في ضرورة وجود إدارة مسؤولة مسؤولة كاملة عن أعمال تخزين المواد وصرفها بالتنسيق مع جميع الإدارات والأقسام داخل المؤسسة الطبية.

ت- الأهمية التنفيذية: لضمان استمرار الإدارات والأقسام داخل المؤسسة بمهامها بكفاءة فمن الضروري تأمين متطلبات تلك الإدارات من المواد والأصناف، في الوقت المناسب والكميات المناسبة وهكذا بالنسبة لبقية الإدارات.

٣- الأهداف الرئيسية لوظيفة التخزين:

- استلام المواد والمنتجات المطلوب تخزينها بدقة وبما يضمن سلامتها.
 - ضمان تدفق المواد والمنتجات المخزنة للجهات المستفيدة في الوقت المناسب.
 - المحافظة على المخزون من التلف والضياع والفقء.
 - تقليل تكاليف التخزين إلى أقصى حد ممكن.
 - استخدام المساحات المتاحة في المستودعات بما يضمن انسيابية تداول المواد المخزنة بكفاءة.
 - مساعدة إدارة المشتريات في تحديد الكميات المناسبة للشراء من المواد والأصناف.
- #### ٤- الشروط اللازمة لتحقيق أهداف إدارة المستودعات:
- الاحتفاظ بأقل مستوى من المخزون وذلك لتقليل تكاليف التخزين ورأس المال المستثمر في المخزون.

- تمييز المخزون عن طريق تعريف الأصناف ووضع التصنيف والترميز المناسب لكل منها.
 - فحص المواد المستلمة قبل إدخالها للمستودعات بما يضمن سلامة المواد المخزنة من حيث الكمية والجودة وصلاحتها للاستخدام.
 - وضع الأصناف المخزنة في الأماكن المخصصة لها بما يضمن سهولة الحصول عليها وسلامة تخزينها.
 - القيام بإجراءات الصرف للجهات الطالبة وفقا للضوابط المناسبة بما ذلك تعبئة وتغليف ونقل المواد المطلوب صرفها بشكل سليم ودقيق.
 - تسجيل حركة المواد المخزنة المستلمة والمصروفة وتحديد أرصدة المخازن والقيمة المالية لها.
 - مراقبة المخزون للتأكد من الاحتفاظ بالكميات المناسبة من المواد لمواجهة الاحتياجات بشكل دوري وتقليل تكاليف التخزين إلى أقصى حد ممكن.
 - الاحتفاظ بسجلات التخزين المتعلقة بعمليات صرف المواد واستلامها وأرصدها.
 - تطبيق إجراءات الأمن والسلامة في المستودعات.
 - رفع التقارير الدورية عن حالة المستودعات وما تم القيام به من أعمال للإدارة المسؤولة.
- #### ٥- الآثار السلبية المترتبة على عدم الاهتمام بالمخازن:
- إن عدم الاهتمام بإدارة المخازن وتوفير الوسائل التي تمكنها من ممارسة مهامها بشكل مناسب يمكن أن تنتج عنه المشكلات التالية:

-تلف المخزون : مما يكلف المؤسسة الطبية مبالغ كبيرة كان يمكن استثمارها في تنفيذ أو تأمين أصناف أخرى.

-توقف العمل : نتيجة لانتهاء المخزون أو عدم تأمين الأصناف في الوقت المناسب.

-زيادة المواد الراكدة : إن عدم وجود دراسات مستمرة لقياس مستويات المخزون وأنواع

المواد المخزنة يؤدي إلى زيادة الأصناف والمواد الراكدة.

إن جميع المشكلات التي تم ذكرها سابقا ناتجة عن عدم اهتمام الإدارة بالمخازن وقد يؤدي

بروز أي منها إلى تكليف المؤسسة مبالغ مالية كبيرة كان يمكن تلافيها لو تم الاهتمام بإدارة

المخازن.

الباب الثالث

تسويق المنتجات والخدمات الطبية



MARKETING

الفصل الاول

INTRODUCTION IN MARKETING

مقدمة في التسويق عناصر المزيج التسويقي



مقدمة

يقوم قسم التسويق بالمستشفى بالترويج لخدمات المستشفى مع مختلف الجهات التعاقدية والأفراد.

تعتبر إدارة التسويق من الإدارات المنتجة بالمستشفى لما تقوم به من ابرام تعاقدات مع مختلف الجهات بالدولة لعلاج العاملين بتلك الجهات والهيئات بالمستشفى وما يستتبع ذلك من دخول تساهم في ميزانية المستشفى بقدر كبير . . .

فالتسويق يمثل أهم وظائف المشروع وهو المعيار علي نجاح المشروع أو فشله . . لهذا تناولت المقدمة في التسويق وعرضت من خلالها عناصر المزيح التسويقي كأساس مهم وضروري للقيام بكافة الأنشطة التسويقية المختلفة .

ولما كان للبيع من أهمية كبيرة ومتزايدة في كافة المجالات فلا بد من ضرورة الإلمام بالجديد والإطلاع علي الأساليب المتطورة في هذا المجال ، لذا حاولت بإذن الله تعالى وفضله أن أقدم عملا " يجمع بين هدفين الأول إكساب القارئ مهارات البيع والثاني إكساب القارئ مصطلحات تجارية باللغة الإنجليزية تساعده في الإطلاع علي الجديد وأيضا " تكون بداية بإذن الله لثقل مستوى رجل المبيعات في اللغة الإنجليزية من أجل التواصل مع التطورات في هذا المجال ثم تناولت بالتفصيل البيع المباشر كأهم أنواع البيع نظرا " لأهميته في الحفاظ على العملاء وتنميتهم

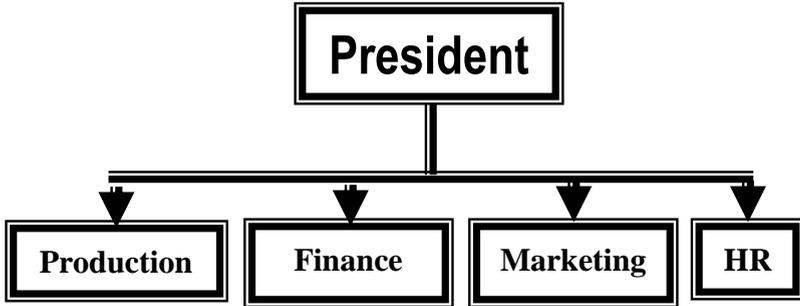
A)Micro - Marketing is the performance of activities which seek to accomplish an organization's objectives by anticipating client needs and directing a flow of need -satisfying goods and services from producer to client.

أ- التسويق الجزئي هو أداء الأنشطة التي تسعى إلي تحقيق أهداف المنظمة عن طريق توقع إحتياجات العميل وتوجيه تدفق السلع والخدمات من المنتج إلي العميل من أجل إشباع حاجات المستهلك ورغباته .

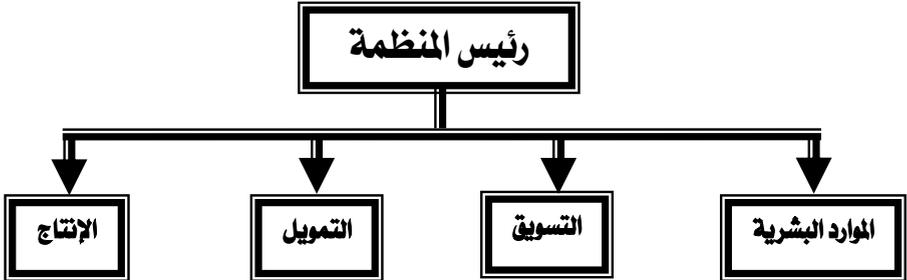
B)Macro – Marketing is a social process that directs an economy's flow of goods and services from producers to consumers in a way that effectively matches supply and demand and accomplishes the objectives of society.

ب- التسويق الكلي هو العملية الإجتماعية التي توجه التدفق الاقتصادي للسلع والخدمات من المنتجين إلي المستهلكين بطريقة فعالة حيث تعمل علي تحقيق التوازن بين العرض والطلب وتحقق أهداف المجتمع .

C) THE FUNCTIONS OF ORGANIZATION



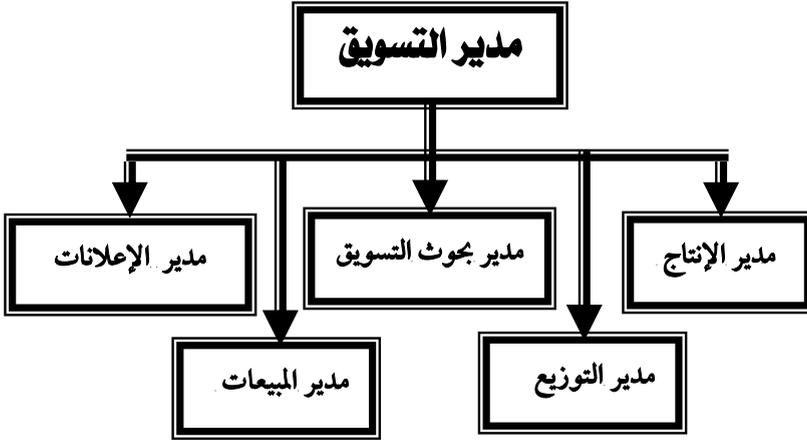
ت. وظائف المنظمة



D) THE STRUCTURE OF MARKETING DEPARTMENT



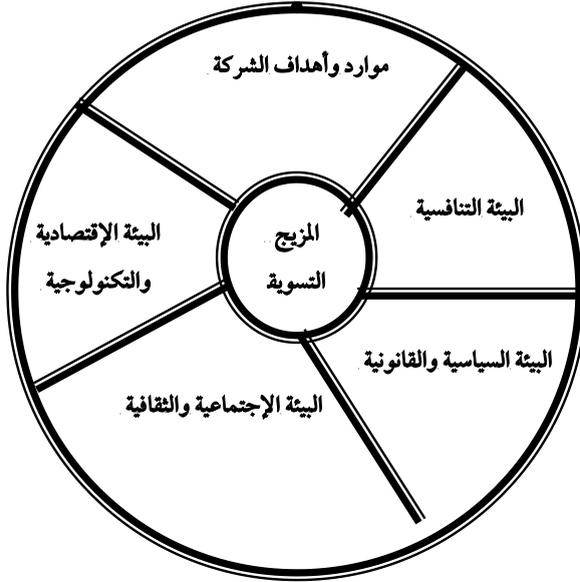
ث- الهيكل التنظيمي لإدارة التسويق



E) THE MARKETING MIX



ت- المزيج التسويقي.

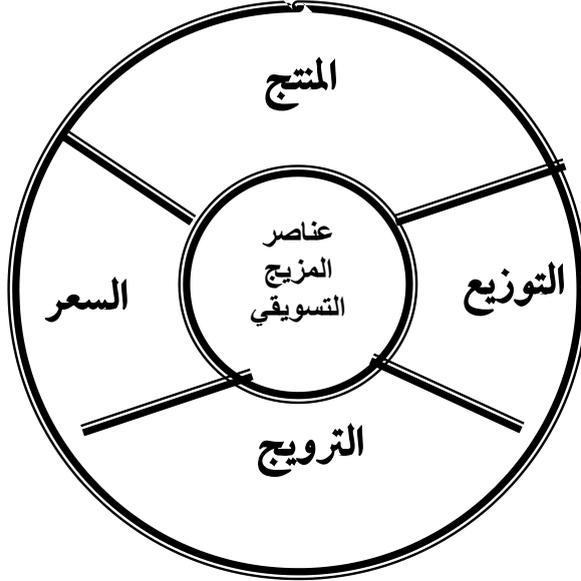


THE MARKETING MIX ELEMENTS

عناصر المزيج التسويقي



يتكون المزيج التسويقي من عدة عناصر وهي



وسوف نتناول هذه العناصر بالتفصيل فيما يلي:

أولاً: المنتج

PRODUCT FIRST

Product is the satisfaction of needs offered by a firm.

المنتج هو إشباع لحاجات المستهلك من خلال المنتجات والعروض التي تقدمها الشركة .

Product is more than just a physical thing.

المنتج هو أكثر من مجرد شيء مادي بل هو ترجمة لحاجات ورغبات المستهلك من أجل

إشباعها .

Product may be a service , goods or idea.

المنتج قد يتخذ عدة أشكال فقد يكون سلعة مادية ملموسة أو خدمة غير ملموسة أو

فكرة .

The satisfaction of needs comes from the whole "product ".

A) PRODUCT IDEA

Features

Accessories

Installation

Service

Warranty

أ- فكرة المنتج

المزايا

الملحقات

العناصر التي يتكون منها

الخدمة

الضمان

B) Package

Protection

Promotion

ب- العبوة

الحماية

الترويج

The strategic importance of packaging أهمية عمليات التعبئة والتغليف للمنتجات:

1- New package means new "product".

عبوة جديدة تعني منتج جديد .

2- Protection.

بغرض الحماية للمنتج .

3- Information – instructions to the client.

تشمل المعلومات و التعليمات التي يحتاجها العميل لاستخدام المنتج .

4- Lowering total distribution cost.

تساهم في تخفيض تكلفة التوزيع الإجمالية .

C) Brand

Branding , Brand name , Trademark.

إن استخدام علامة تجارية مميزة تحقق العديد من المزايا ومنها :-

1- Brand familiarity

خلق الألفة مع العميل .

2- Brand preference.

تحفيز العميل علي تفضيل المنتج .

3- Brand insistence.

تحفيز العميل علي الاستمرار في التعامل مع المنتج .

D) Product classification

ث- تصنيف المنتج

Consumer goods

١- السلع الاستهلاكية .

Industrial goods

٢- السلع الصناعية

First

Classification of consumer goods Based on customer buying behavior

تصنيف السلع الاستهلاكية اعتماداً " علي سلوك وعادات شراء المستهلكين .

A) Convenience goods.

أ- السلع الميسرة أو الاستقرائية

Staples

الدبابير/ المشابك

Impulse goods

السلع الدافعية

Emergency goods

السلع التي تستخدم في حالات الطوارئ

B) Shopping goods

ب- السلع التسوقية (الإنتقائية)

وتنقسم إلى

Durable goods

- سلع معمرة

Fashion goods

- سلع الموضة

C) Specialty goods

ت- السلع الخاصة

السلع الغير متداولة (الغير معتادة الاستخدام) إلا لفئات أو استخدامات خاصة

Unsought goods

second

Classification of industrial goods

تصنيف السلع الصناعية

A) Installations

أ- الأصول الثابتة

Buildings

المباني

Major equipment

الأجهزة - (المعدات) الرئيسية

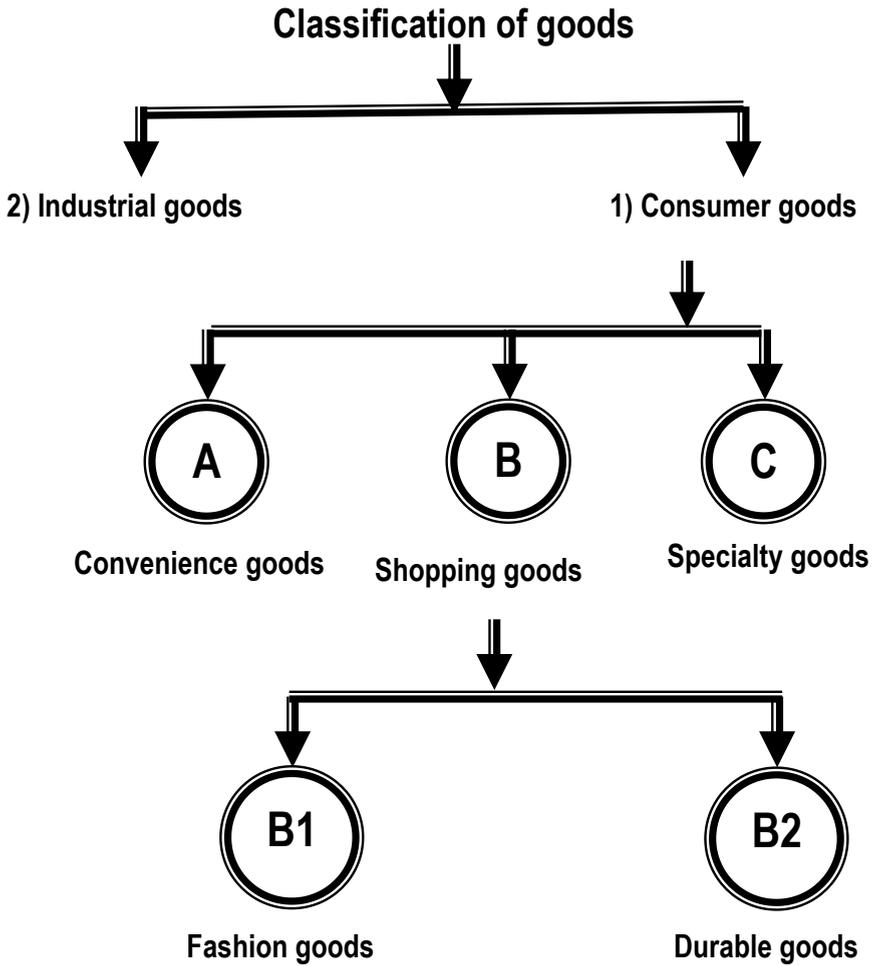
B) Accessory equipment

ب- الأجهزة الملحقة

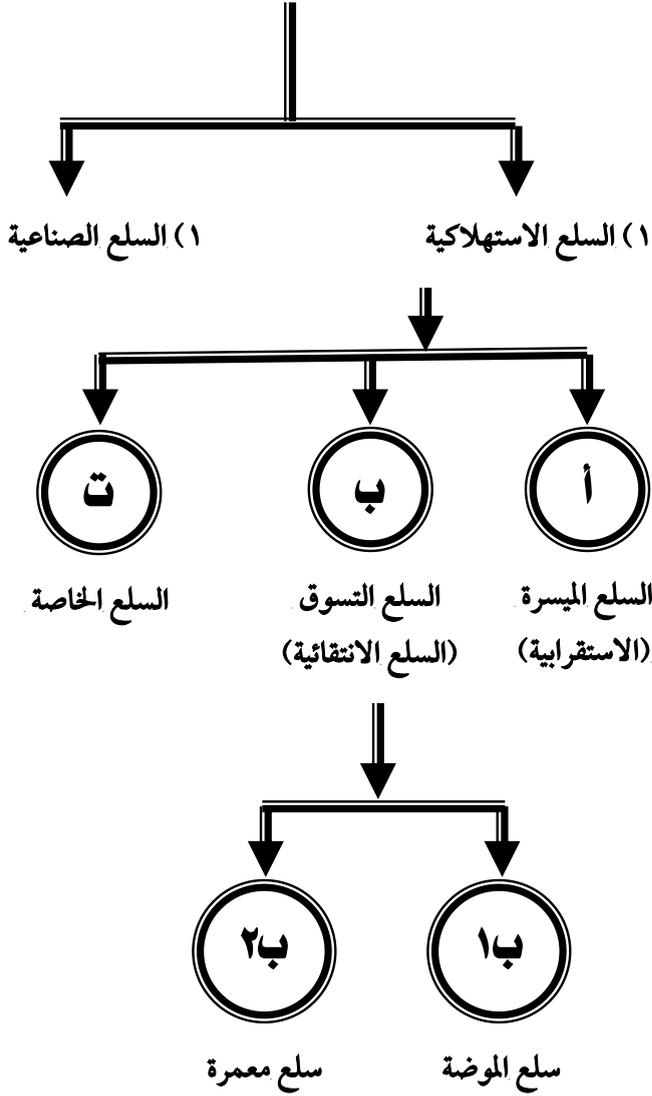
C) Raw materials

ت- المواد الخام

**** .. ويتم عرض التصنيف السابق من خلال الشكل التالي:..**



(تصنيف السلع)
بناءً علي عادات وسلوك المستهلك الشرائية



E) Life cycle of a typical product.

ج- دورة حياة المنتج

يمر المنتج بدورة حياة تتكون بعدة مراحل وهي :-

1- Product development.

تطوير المنتج .

2- Market introduction.

تقديم المنتج للسوق .

3- Market growth.

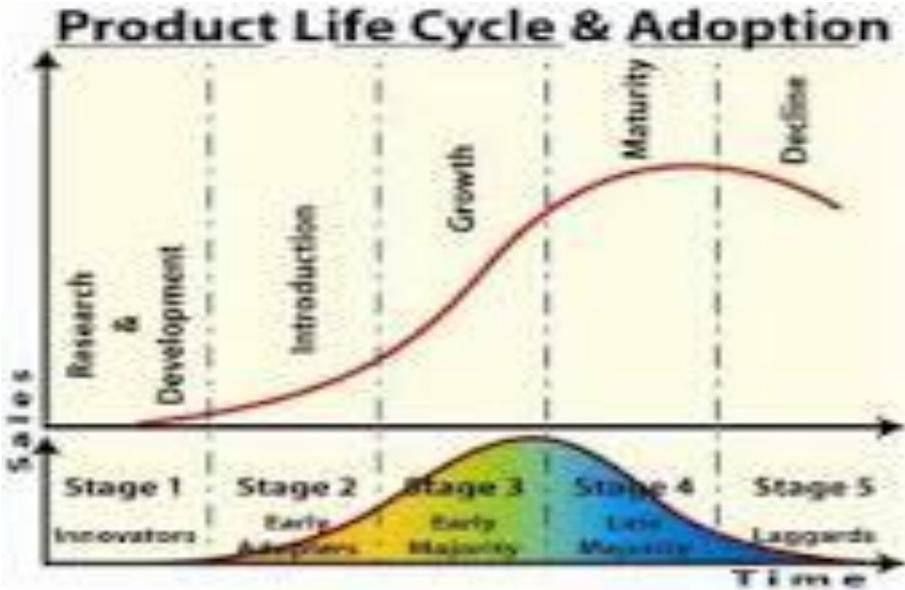
نمو السوق .

4- Market maturity.

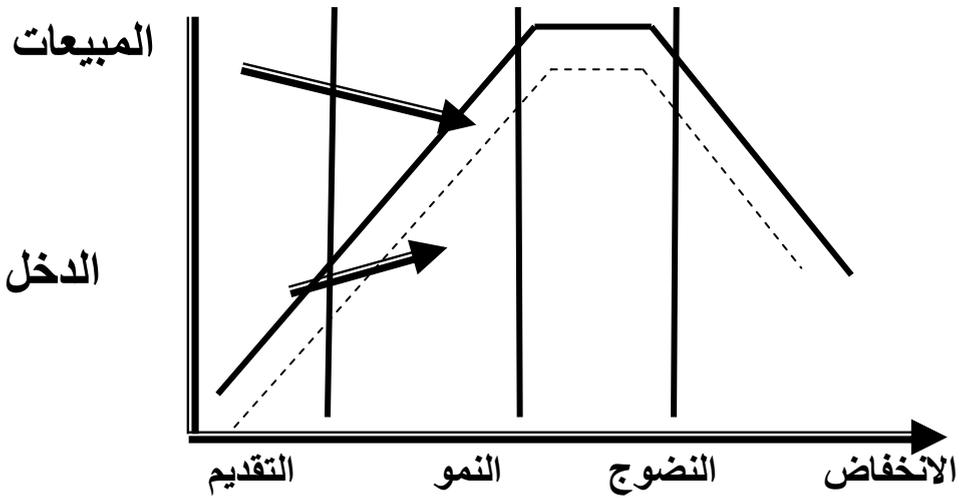
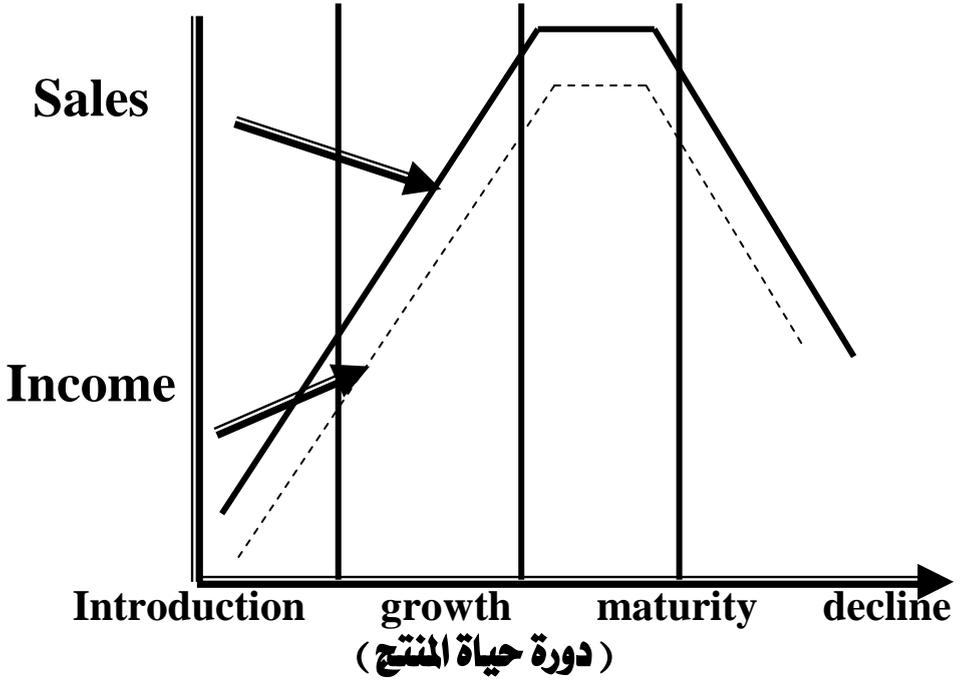
نضوج السوق (تشبع السوق بالمنتج) .

5- Sales decline.

انخفاض المبيعات .



(Life cycle of a typical product)



تقييم دورة حياة المنتج مع توضيح الخصائص الخاصة بكل مرحلة

	INTRODUCTION تقديم المنتج للسوق	GROWTH مرحلة النمو	MATURITY مرحلة النضوج (التشبع)	DECLINE مرحلة الانخفاض
SALES المبيعات	LOW منخفض	GROWING FAST سريع النمو	GROWING SLOWLY نمو بطيء	FALL الانخفاض
PROFIT الأرباح	NO لا	PEAK قمة	FALL انخفاض	NO لا
CASH-FLOW التدفق النقدي	NEGATIVE سلبى	MEDIUM متوسط	HIGH مرتفع	LOW منخفض
CLIENTS العملاء	PIONEERS (الرواد (العملاء المبادرون)	MASS أعداد كبيرة	MASS أعداد كبيرة	DECLINE انخفاض
COMPETITORS المنافسين.	FEW قليل	GROWING ينمو عدد المنافسين	MANY تعدد المنافسين	FEW انخفاض عدد المنافسين



F)Product development process.

ح. عملية تطوير المنتج

المراحل التي تمر بها عملية تطوير المنتج نوضحها فيما يلي :-

1- Product development objectives.

تحديد الأهداف من تطوير المنتج .

2- Idea generation –screening.

تحديد فكرة التطوير بالتفصيل .

3- Concept testing.

اختبار الفكرة ومفهوم التطوير .

4- Technical feasibility.

دراسة إمكانية التطويرات في المنتج من الناحية الفنية .

5- Product testing.

اختبار المنتج بعد التطوير .

6- Profitability analysis.

تحليل الربحية (الربح) .

7- Test marketing.

اختبار التسويق بكميات اختبارية من المنتج وحصر النتائج .

8- Product development.

تطوير المنتج (الإنتاج كبير الحجم) .

9- Market introduction.

تقديم المنتج الجديد بعد التطوير للسوق .



عند التطوير يجب ضرورة الإجابة على الأسئلة التالية :-

A) Market ability.

تحديد قدرة السوق علي استيعاب التطور في المنتج .

B) Durability.

تحديد المتانة وقوة المنتج .

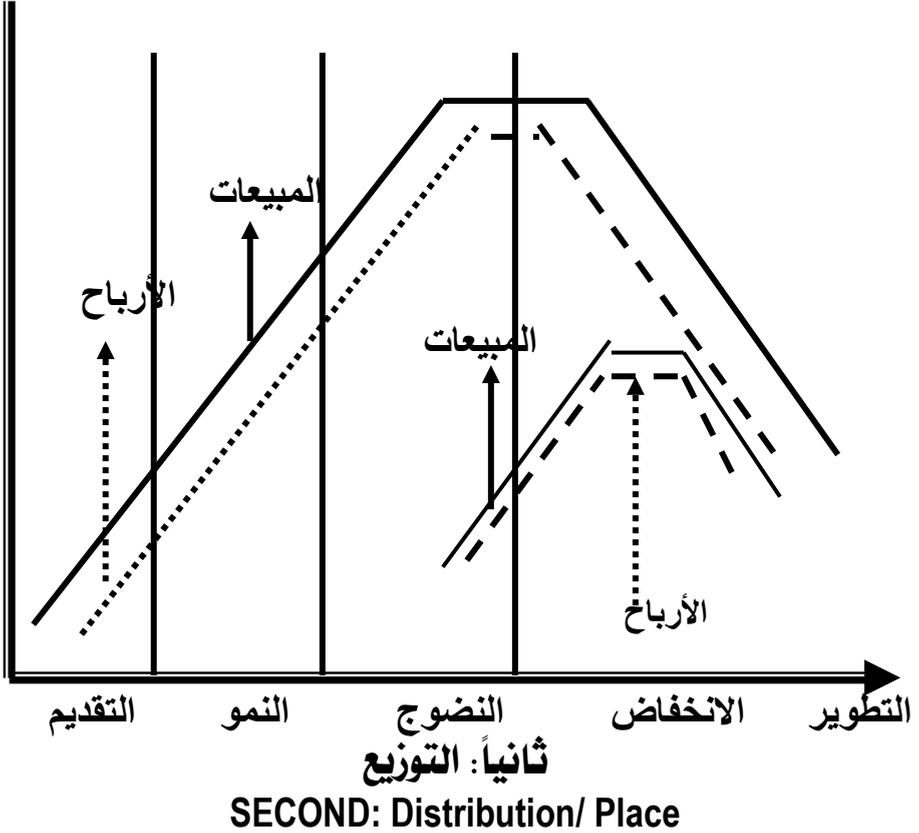
C) Production ability.

تحديد إمكانيات الإنتاج علي تلبية احتياجات السوق من المنتج .

D) Growth potential.

دراسة إمكانية النمو للمنتج في السوق .

**نموذج يوضح مراحل دورة حياة المنتج
وتأثير التطوير على استمرار الشركة
(دورة حياة المنتج)**



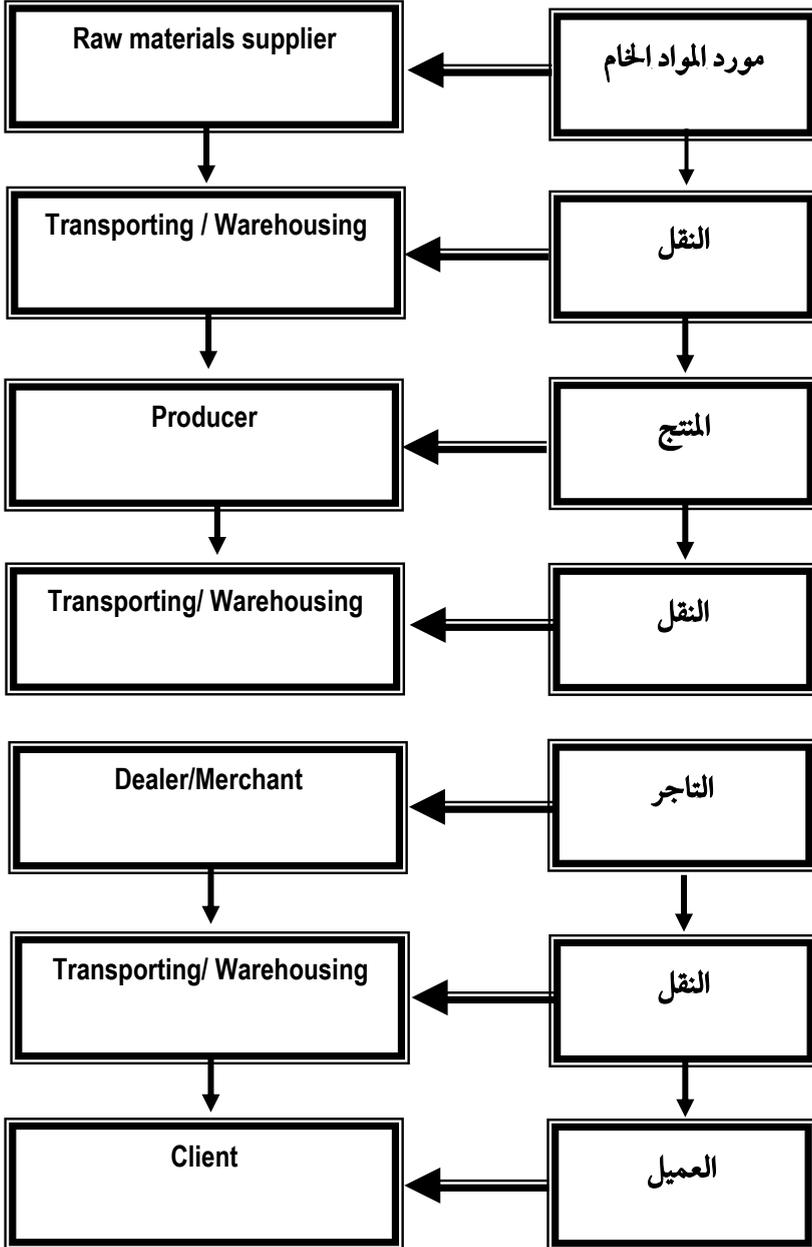
التوزيع هو توصيل المنتجات من أماكن الإنتاج للمستهلك النهائي أو المشتري الصناعي .

ويشمل العديد من العناصر وهي :-

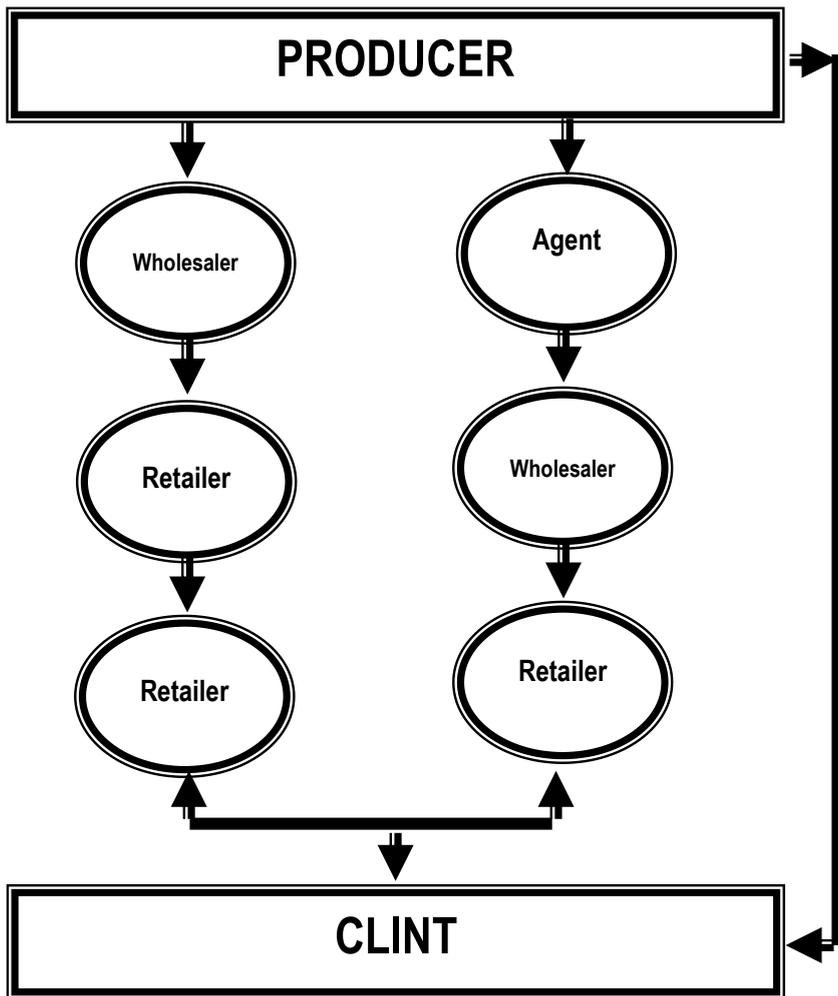
Channels	قنوات التوزيع
Market exposure	التعرض لمخاطر السوق
Kinds of middlemen	أنواع السماسرة
Storing	التخزين
Transporting	النقل
Service Levels	مستويات الخدمة



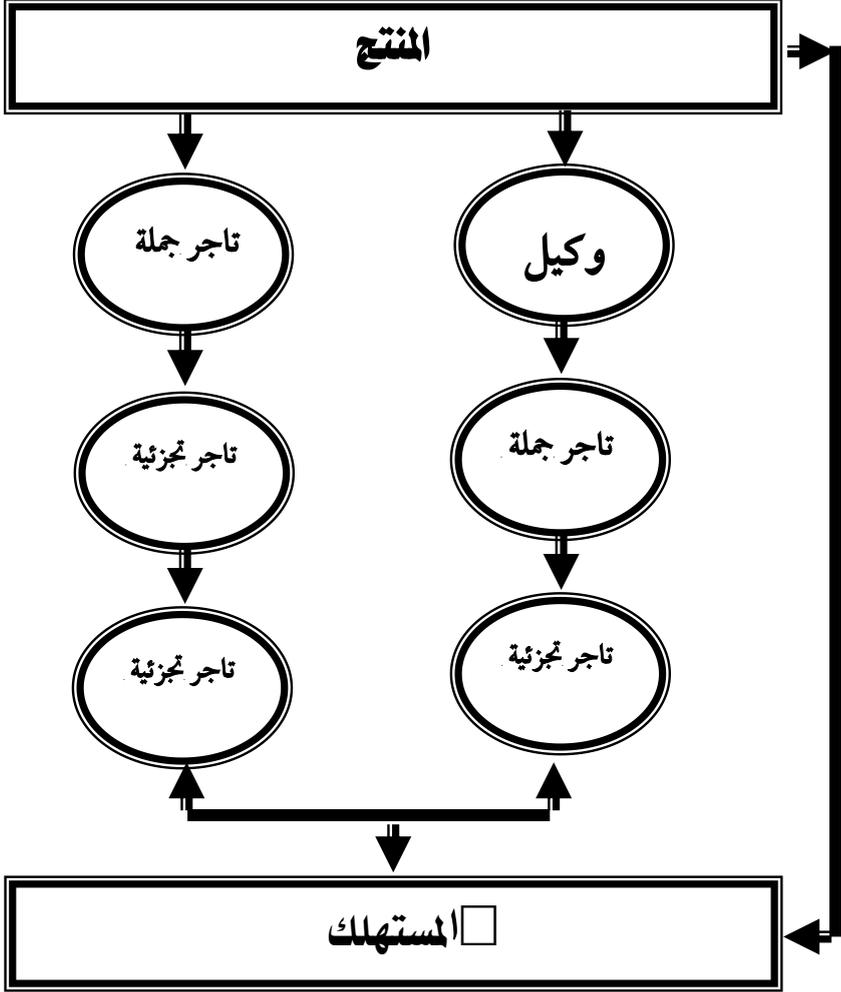
A) Physical Distribution Chart.
أ. خريطة التوزيع المادي



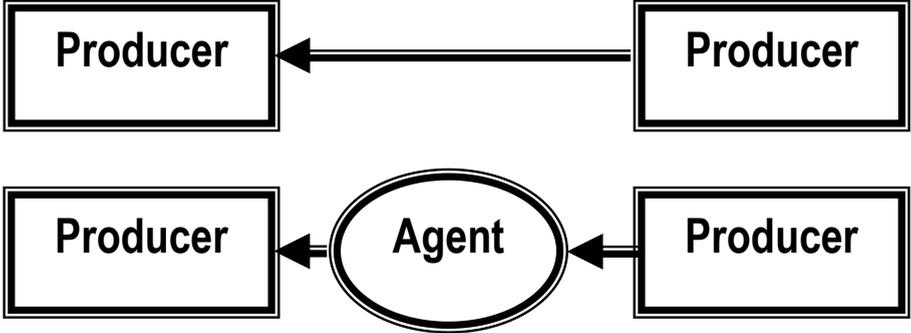
B) Distribution channels for Consumer goods



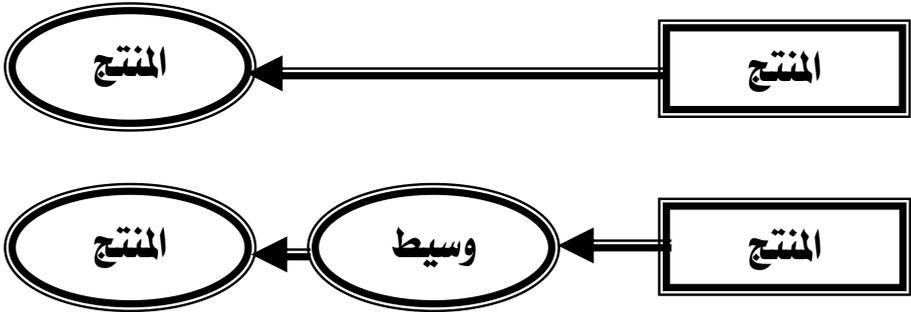
بد قنوات التوزيع للسلع الإستهلاكية



C) Distribution channels for Industrial goods



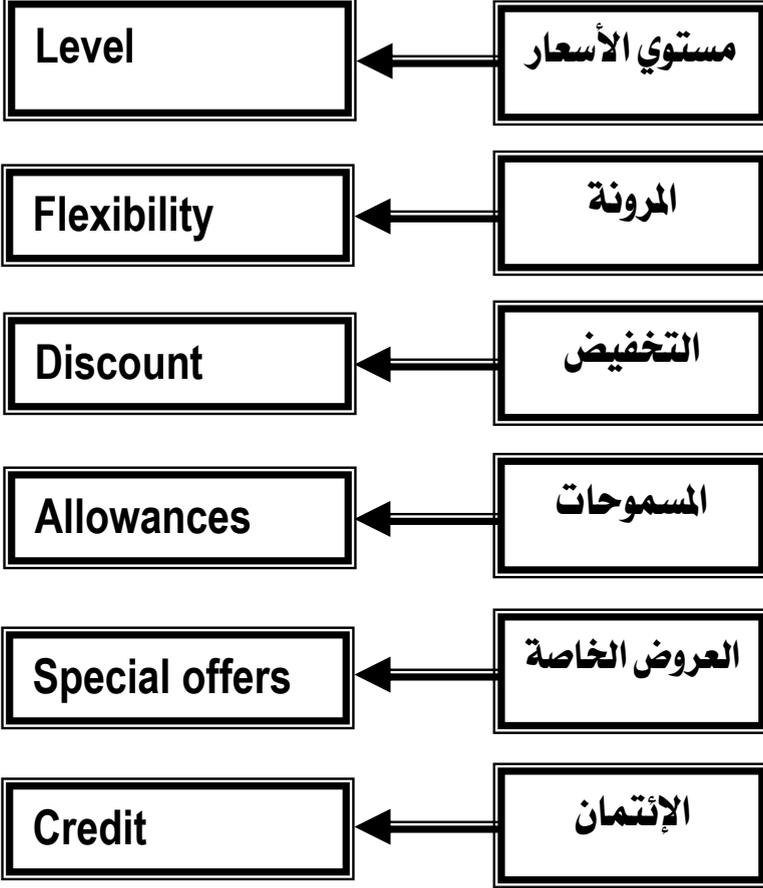
ت) قنوات التوزيع لسلع الصناعية
أما السلع الصناعية التي تستخدم في الإنتاج فلها عدد محدود من
القنوات نعرضها فيما يلي :-



ثالثا: السعر

Price Third

أ) يحتوي هذا الموضوع علي عدة عناصر وهي:



B) Pricing Policies ب - سياسات التسعير

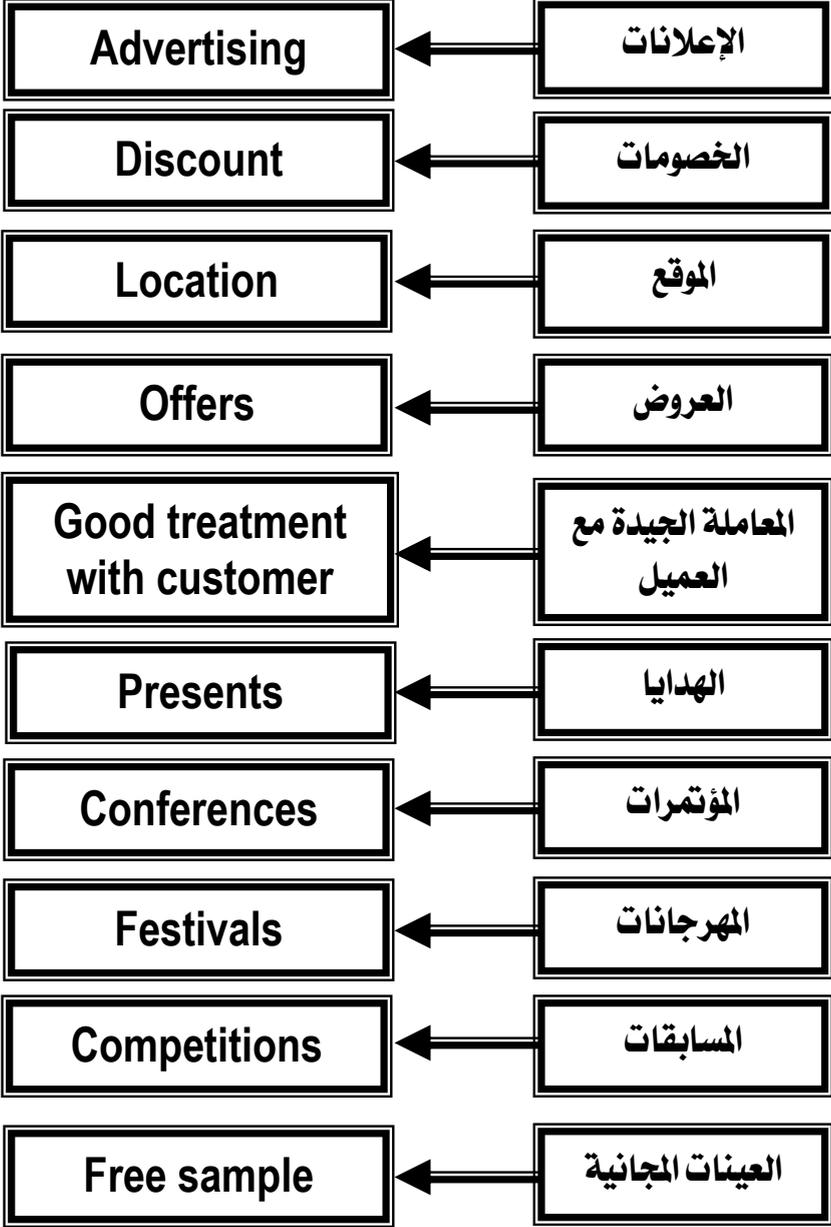
هناك العديد من سياسات التسعير للمنتجات ومنها :-



رابعاً: الترويج

Fourth: Promotion

ويشتمل علي العديد من العناصر ومنها :-



الفصل الثانى

اعداد الخطة التسويقية

تقسيم السوق



١- تعريف الخطة التسويقية :-

هى نافذة النجاح للشركة من خلال الوصول للأهداف وتحقيقها ، وهى خطة عمل للشركة تركز بشكل أساسى على التسويق والمبيعات وهى وثيقة مكتوبة تحدد الاستراتيجية وبيئة التسويق والعملاء المرتقبين والمنافسة المنتظرة والمبيعات المستهدفة وتحقيقها والأرباح المترتبة على هذه المبيعات والاجراءات اللازمة لتحقيق الأهداف التسويقية الموضوعه وبالتالي فالخطة التسويقية هى المنارة التى تسترشد بها الشركة لتحقيق النجاح المنشود .

٢- المسئول عن اعداد الخطة التسويقية :-

يتوقف تحديد المسئول عن تحديد الخطة التسويقية على حجم الشركة حيث أنه فى الشركات التى يكون بها قسم للتسويق يقوم بادارة الأنشطة التسويقية يكون مدير التسويق هو

المستول عن وضع الخطة التسويقية أما فى المنشآت الصغيرة يكون المالك هو المدير وهو القائم بعمل مدير التسويق ويعتمد على خبراته فى اعداد الخطة التسويقية .
٣- الخطوات التطبيقية لاعداد الخطة التسويقية :-

Applied **Steps** to Prepare the Marketing Plan
(AS- PMP)

- ١- تحليل السوق الحالى للمنتج محل البحث .
1. Analysis of Current Market.
(ACM)
- ٢- تحديد السوق المستهدفة وتحليلها .
2. Determining and Analysis the Target Market.
(DATM)
- ٣- تحليل نقاط القوة والضعف والفرص المتاحة والتهديدات المحتملة .
3. Analysis of Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats.
(SWOT)
- ٤- تحديد الأهداف الاستراتيجية للخطة التسويقية (التخطيط) .
4 - Determining the Strategic Objectives.
(DSO)
- ٥- وضع الاستراتيجيات التسويقية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية (التخطيط) .
5 - Develop the Marketing Strategies.
(DMS)
- ٦- وضع برنامج العمل (التنظيم) .
6 - Develop a Program of Work.
(DPW)
- ٧- تحديد الميزانية للعمل .
7 - Determining the Budget for the Action..
(DBA)
- ٨- التنفيذ الفعلى للبيع .
8 - Actual Implementation of Selling.
(AIS)
- ٩- الرقابة والتوجيه للعمل .
9 - Control and Direct to work.
(CDW)

أولاً: تحليل السوق الحالي للمنتج محل البحث Analysis of Current Market (ACM)



تجميع البيانات وتحليلها

يجب تجميع البيانات عن المنتج وتحليلها جيدا " وفقا " لعناصر المزيج التسويقي التالية وهي

(المنتج - السعر - التوزيع - الترويج) حيث يتم التجميع والتحليل للبيانات .

ثانياً: تحديد السوق المستهدفة وتحليلها

Determining and Analysis the Target Market.

١- الاسواق المستهدفة داخليا :-

١١ خريطة السوق الداخلى المستهدف

٢١ السوق الداخلي المستهدف :-

خصائص السوق المستهدف	السوق المستهدف

١٢١ أهم النتائج التي تم الوصول اليها من تحليل السوق :-

.....
.....
.....
.....

١٢١ ب أهم التوصيات التي تم الوصول اليها من تحليل السوق :-

.....
.....
.....

٢- الاسواق المستهدفة خارجياً :-



١٢ خريطة السوق الخارجى المستهدف

٢٢ السوق الخارجى المستهدف :-

خصائص السوق المستهدف	السوق المستهدف

٢١٢ أ أهم النتائج التي تم الوصول اليها من تحليل السوق:-

٢١٢ ب أهم التوصيات التي تم الوصول اليها من تحليل السوق:-

٣- تقسيم السوق:-

إنك لا تستطيع التسويق لمنتجاتك لكل انماط و شرائح المستهلكين فى الاسواق المختلفة او حتى فى السوق الواحد بل يجب ان توجه جهودك التسويقية لقطاع محدد يمثل مجموعة من الافراد يشتركون معا " فى صفات مشتركة وهذا القطاع يمثل السوق المستهدف TARGET MARKET حيث يشترك الافراد الذين يمثلون السوق المستهدف فى الموقع الجغرافي أو أسلوب حياتهم أو صفات أخرى مشتركة بينهم .

إذاً: تقسيم السوق :- هو تحديد السمات التي يشترك فيها جماعة المشترين .

السوق المستهدف :- هو اختيار وتحديد القطاع الذي يتم التسويق فيه .

١١٣ فوائد عملية تقسيم السوق منها ما يلي :-

١- أن الفئة المستهدفة مشتركة فى صفات فيما بينها مما يساعد فى سهولة الحصول على نتائج إيجابية من الجهود والانشطة التسويقية .

- ١ . تساعد فى توجيه الانفاق للوجهة الصحيحة .
- ٢ . تقسيم السوق يساعد فى اختيار الاعلان الأكثر فاعلية بتوجيهه للفئة المستهدفة .
- ٣ . تقسيم السوق يساعد فى تحسين الوضع التنافسي للشركة فى السوق .
- ٤ . تقسيم السوق يساعد فى تقديم سلع وعروض جديدة تناسب فئات المستهلكين .
- ٥ . يساعد فى الحصول على معلومات عن المنافسين وأنشطة التسويق الحالية .
- ٦ . تقسيم السوق يساعدك فى تقديم خدمة أفضل للعملاء من خلال التركيز على السوق المستهدف .

٧. يؤدي تقسيم السوق للاستفادة لاقصي درجة من الجهود التسويقية وبالتالي زيادة

المبيعات والارباح .

ملحوظة:

تقسيم السوق يؤدي لزيادة النفقات وذلك بسبب :-

(أ) الحاجة لدراسة كل سوق منفصلا "

(ب) الحاجة لخطط تسويقية منفصلة

(ج) الحاجة لخطط إعلانية وترويجية مختلفة

(د) الحاجة لمنتجات تناسب كل سوق علي حدة

وعلي ذلك لابد من دراسة عملية تقسيم السوق بشكل دقيق .

٢١٣- أنواع التقسيم للسوق:-

يندرج تقسيم السوق لثلاثة فئات من التقسيمات وهي :-

تقسيم قائم علي العميل	تقسيم قائم علي التوزيع	تقسيم قائم علي المنتج
ويتحكم في هذا النوع ما يلي :- ١- نوع الشراء الذي يهدف له العميل ٢- كيفية استخدام العملاء للمنتج ٣- طبيعة الاعمال ومستوي الدخل للعملاء في السوق المستهدف وهذا التقسيم يهتم بمن يقوم بالشراء ولماذا وكيف يقوم بالشراء	يهتم بالاساليب والاماكن المختلفة التي يباع فيها المنتج قنوات التوزيع المختلفة مثل- الوكيل تاجر الجملة تاجر التجزئة الخ	يركز علي المنتج وأنواعه المتاحة وخصائص المنتج وكيفية استخدامه

٣١٣ خطوات الاستراتيجية المتعلقة بالتقسيم للسوق:-

١- يجب تحديد السوق بصورة عامة من حيث العملاء والمنافسين وظروف السوق (بيئة

السوق).

٢- تحديد القطاع الذي تهدف إليه لتوجيه جهوداتك التسويقية

٣- تجميع المعلومات عن القطاع المستهدف وتحليلها من حيث هذا القطاع والعملاء والمنافسة... الخ

٤- تحديد تصور عن العملاء المستهدفين في القطاع

٥- يتم وضع خطة للتسويق بناء " علي المعلومات التي تم جمعها عن السوق مع مراعاة أن تتناول عناصر المزيج التسويقي عند وضع خطتك التسويقية

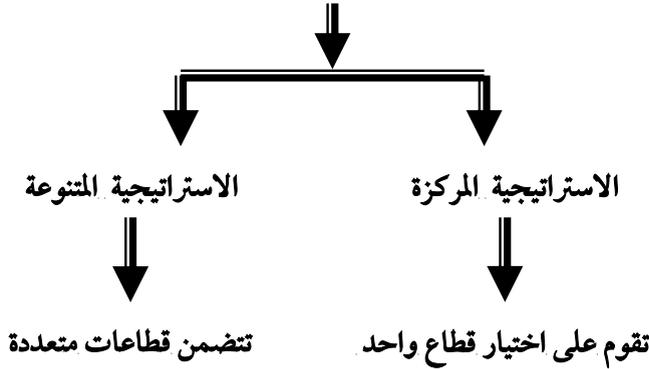
(المنتج، السعر، التوزيع، الترويج)

١- تنفيذ الخطة

٢- المتابعة والتقييم

٣- إتخاذ الاجراءات التصحيحية اللازمة

٤\٣ أنواع الاستراتيجيات لتقسيم السوق



٩) التقسيم الدقيق للسوق يعتبر من اسباب النجاح في التسويق خاصة مع إتساع وتنوع حجم السوق .

١٠) التقسيم يتضمن تحديد مجموعات من المشترين يشتركون في شيء ما

١١) أبحاث التسويق تعد من افضل الوسائل والطرق للوصول للسوق المستهدف

٥\٣ معايير التقسيم الفعال للسوق:-

- ١- القابلية للقياس :- والمقصود بها إمكانية قياس الخصائص التي تستخدم في تقسيم السوق إلي مجموعات .
 - ٢- إمكانية الوصول للشريحة المستهدفة :- وتعني مدى إمكانية التوصل لمجموعات المستهلكين التي تم تحديدها
 - ٣- مدى إستجابة القطاع (السوق المستهدف) لعناصر المزيج التسويقي
 - ٤- الكبر النسبي للشريحة المستهدفة :- بحيث لا تكون الشريحة التي تمثل القطاع المستهدف صغيرة ولا تصلح لتحقيق أهداف الشركة
- ٦\٣ الاسس الواجب مراعاتها عند تقسيم السوق ما يلي :-**

١-الاساس الجغرافي	٢-الاساس الديموغرافية	٣-الاسس الاجتماعية والاقتصادية	٤-التقسيم وفقا لنمط الحياة
ويشمل :- ١- الحدود السياسية . ٢- الفروق بين المناطق . ٣- خريطة السكان التي تحدد الكثافة السكانية للمناطق المختلفة .	ويشمل :- ١- النوع . ٢- الجنس . ٣- السن . ٤- الحالة الاجتماعية ٥- خصائص الاسرة	ويشمل :- ١- مستوى المعيشة . ٢- مستوى الدخل . ٣- مستوى التعليم ٤- الحرفة والمهنة السائدة	وطبيعة الانشطة للعملاء في هذا القطاع المستهدف .



ثالثاً: تحليل نقاط القوة والضعف والفرص المتاحة والتهديدات المحتملة
 3. Analysis of Strengths, Weaknesses, Opportunities
 and Threats
 (SWOT)

التحليل الرباعي

	يفسح تحقيق الأهداف	يقصر تحقيق الأهداف
مصدر داخلي (تحت السيطرة المباشرة)	نقاط القوة S	نقاط الضعف W
مصدر خارجي (تحت السيطرة غير المباشرة)	فرص O	تهديدات T

رسم توضيحي للتحليل الرباعي

يعتمد هذا الجزء على تحليل أربعة عناصر في غاية الأهمية لمسار وأداء أي شركة :-

١. نقاط القوة (Strength) أو مكامن القوة لدى الشركة :-

لجميع الشركات هو زيادة الربح إلى أقصى حد ممكن، ولكن قد تكون هناك أهداف أخرى مثل: ضمان استقرار غالبية المساهمين، أو النمو عبر التوسع، أو البحث عن شريك يمتلك الخبرات التكنولوجية والمالية التي تؤدي للعالمية.

م	الهدف	المدى الزمني	التنفيذ الفعلي	التقييم

نموذج تحديد الاهداف

خامساً: وضع الاستراتيجيات التسويقية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية (التخطيط)

5 - Develop the Marketing Strategies. (DMS)

يوضح هذا الجزء الإستراتيجيات اللازمة لتحقيق الأهداف، وتأخذ الإستراتيجية بعين الاعتبار عناصر المزيج التسويقي، ما هي أنواع المنتجات والخدمات التي ستعرض وبأي سعر؟ أين ومتى سيتم توزيع هذه المنتجات والخدمات للعملاء؟ أي أنواع الترويج ضرورية، ولمن سيتم توجيهها وكيف؟ ويمكن تشكيل هذه المتغيرات بحيث تتناسب مع الأهداف التسويقية للشركة. وفي هذا الجزء من خطة التسويق يجب أن تكون قادراً على وصف كيفية تصميم الشركة للمزيج التسويقي بالطريقة المثلى. وأيضاً يجب تحديد الخطة الإستراتيجية المناسبة مع الأهداف.

١- ماهية استراتيجيات التسويق:-

١١١ هي الخطة التي يتم تصميمها وتفصل بالتحديد طريقة الدخول إلى السوق الجديد وطريقة جذب عملاء جدد.

٢١١ هي العملية التي تسمح للشركة أن تشغل مصادرها المحدودة في فرص مناسبة لزيادة المبيعات وللوصول إلى ميزات تنافسية.

٣١١ عرف JEAN JEACQUES LAMBIN استراتيجية التسويق على أنها

" ذلك البرنامج المتبني من طرف المنظمة الموجهة بالسوق، في ظل سياسة إبداعية للمنتجات والخدمات للمستهلكين وبقيمة أكثر من المنافسين "

٤١١ إسماعيل السيد عرف استراتيجية التسويق على أنها " خطة طويلة الأجل لتنمية

المزيج التسويقي الذي يساعد على تحقيق أهداف المنظمة من خلال إشباع حاجات السوق المستهدف .

٥١١ هي منطق التسويق الذي تأمل به الشركة أن تحقق العلاقات المرجحة . ومن خلال تجزئة

السوق واستهدافه وتحديد موقعه، تحدد الشركة أي العملاء تستخدمهم وكيف، وتعرف إجمالي السوق وبعد ذلك تقسمه إلى قطاعات أصغر وتختار منها الواعدة أكثر وتركز على خدمة العملاء .

٢- أهمية استراتيجيات التسويق :-

يترتب على إعداد التخطيط الإستراتيجي الفعال حصول الشركة على العديد من المزايا

والفوائد تذكر أهمها في :-

١١٢ مساعدة الشركة على التعرف على البيئة التي تعمل فيها والكشف عن الفرص البداية

المتاحة أمامها، والقيود والتهديدات التي تؤثر على عملها .

٢١٢ تحقيق التوازن بين الشركة والبيئة التي تعمل فيها .

٣١٢ مساعدة الشركة على تحديد وتحليل خصائص السوق الذي تعمل فيه في الماضي

والحاضر والمستقبل .

٤١٢ مساعدة رجال التسويق على التنبؤ بالمستقبل والكشف عن المشكلات التسويقية

المحتمل حدوثها، مما يتيح الفرصة للاستعداد لمواجهةها .

٥١٢ مساعدة رجال التسويق على التعرف على الآثار المستقبلية لقراراتهم الحالية .

٦١٢ مساعدة الإدارة على تحديد وتحليل مواطن القوة والضعف في الشركة بالمقارنة

بمنافسيها .

٧١٢ مساعدة الشركة على قياس وتحليل وتقييم الفرص التسويقية واختيار أسسها وتحديد

أهداف أكثر واقعية .

٨١٢ تحقيق التكامل والترابط بين أنشطة وعمليات التسويق من جهة، وبينها وبين أنشطة وعمليات الشركة من جهة أخرى .

٩١٢ تسهيل مهمة الرقابة على أنشطة التسويق والتخلص من أو تطوير وحدات الأعمال سيئة الأداء .

٣- أنواع استراتيجيات التسويق :-

١١٣ الإستراتيجيات القومية والاقليمية وإستراتيجيات السوق المحلية: تساعد هذه الإستراتيجية في تحديد هوية الخطة التسويقية هل هي قومية أم أنها مزيج من خطط على المستوى القومي والإقليمي والمحلي .

٢١٣ الإستراتيجيات الموسمية: إن القرارات الإستراتيجية التي يجب التفكير فيها هي متى تقوم بالإعلان عن المنتج أو الترويج له أو تخزينه .

٣١٣ نموذج (PORTIER) للإستراتيجيات العامة: يفترض PORTIER وجود ثلاث إستراتيجيات يمكن أن تحقق من خلالها المنظمة ميزة تنافسية أكيدة وهي :-

١١٣١٣ التكتيكات التنافسية: التكتيكات تلك الخطة التشغيلية أو التنفيذية، ويمكن النظر إليها كحلقة وصل بين صياغة وتنفيذ الإستراتيجية .

٢١٣١٣ إستراتيجية قيادة التكلفة: هي الإستراتيجية التي تضع الشركة كأقل المنتجين تكلفة من قطاع الصناعة من خلال الاستثمار الأمثل للموارد والإنتاج بمعايير نموذجية والبيع بالأسعار الرائدة في السوق .

٣١٣١٣ إستراتيجية التمييز: من خلال البحث عن التمييز أو الانفراد بخصائص استثنائية مثل الأسعار الشخصية وخدمات ما بعد البيع .

٣١٣ إستراتيجية التركيز: تستند هذه الإستراتيجية على أساس اختيار مجال تنافسي محدود في داخل قطاع الصناعة حيث يتم التركيز على جزء معين من السوق وتكثيف العمل في هذا الجزء، لإبعاد الآخرين ومنعهم من التأثير على المنظمة في حصة هذا الجزء. مثلاً قيام شركة سيارات بالتركيز على إنتاج السيارات الصغيرة .

٤١٣ استراتيجيات المزيج التسويقي: يمكن التعبير والتحكم في عناصر المزيج التسويقي (المنتج، السعر، التوزيع، الترويج) بما يخدم أهداف المنظمة .

٥١٣ استراتيجيات للإنفاق : لتدعيم المبيعات الضعيفة والمنافذ والأسواق ذات المبيعات الأقل يتطلب هذا استثمارات مالية .

٦١٣ استراتيجيات المحيط الأزرق واستراتيجيات المحيط الأحمر : ١١٦٣ استراتيجيات المحيط الأزرق : الاستراتيجيات التي نحدد من خلال فتح مساحة غير معروفة مسبقاً، وخلق الطلب وفرص النمو المعرفي مثل الدخول في المياة العميقة .

٢١٦٣ استراتيجيات المحيط الأحمر : هي الاستراتيجيات الموجودة اليوم، أي ضمن مساحة السوق المعروفة .

بالرغم من أن الظروف الاقتصادية تشير إلى الزيادة في الحاجة إلى المحيطات الزرقاء، فإن فرص النجاح ستكون أقل نظراً لزيادة الخطورة حيث يكمن الأمر في كيفية النجاح في المحيطات الزرقاء .

٣١٦٣ مبادئ صياغة الإستراتيجية الناجحة وكيفية تنفيذها مع زيادة الفرص وتقليل المخاطر بالوقت ذاته :-

المبادئ الست التي تقود إلى الصياغة والتنفيذ الناجح لإستراتيجية المحيط الأزرق والمخاطر التي تعمل المبادئ لتخفيضها

عوامل الخطورة		مبادئ صياغة الإستراتيجية
مخاطر البحث.	↓	إعادة بناء حدود السوق.
مخاطر التخطيط.	↓	التركيز على الصورة الكاملة وليس الأرقام.
المخاطر على الميزان الاقتصادي للشركة.	↓	الامتداد إلى ما وراء الطلب الحالي.
مخاطر نموذج العمل.	↓	السعي للسياق الإستراتيجي الصحيح.
عوامل الخطورة التي يعالجها كل مبدأ		مبادئ تنفيذ الإستراتيجية
المخاطر التنظيمية.	↓	التغلب على العقبات التنظيمية الأساسية.
مخاطر الإدارة.	↓	بناء التنفيذ ضمن الإستراتيجية.

حيث يجب أن يلبى منحى القيمة لشركة ما المعايير الثلاثة للإستراتيجية الجيدة للمحيط الأزرق، وهي: التركيز، التفرد والشعار المقنع الذي يخاطب السوق.

- لأنه إذا فقد التركيز فإن بنية التكاليف ستميل للارتفاع ويتعقد نموذج إدارة الأعمال فيها من حيث التطبيق والتنفيذ.
- وحين يفقد التفرد فإن إستراتيجية الشركة ستميل إلى مبدأ (أنا أيضاً) دون أن تجد سبباً يجعلها تجد مكاناً منفرداً بالسوق.
- وحين يفقد الشعار المقنع الذي يخاطب المستهلكين فإنه ينساق ضمناً أو يأخذ الشكل المثالي التقليدي للقيمة من أجل القيمة دون إمكانيات تجارية تذكر ودون قدرة على الإقناع.

٤ خصائص إستراتيجية التسويق:-

- الإنتاج في ظل وجود نظام تسويق إستراتيجي يضبط بطلب السوق.
- إستراتيجية التسويق سياسة إبداع وتغيير مستمر في المؤسسات ومنتجاتها سلع والخدمات.
- إستراتيجية التسويق وسيلة التمييز التنافسي.
- التكامل والترابط مع جميع وظائف الشركة.
- توقع ردود فعل المنافسين والإحباط ضدها.
- التكيف مع الظروف البيئية وخاصة الخارجية.
- تنمية أكبر البدائل للوصول إلى مهمة الشركة وأهدافها الرئيسية.
- النظرة الشمولية للمتغيرات التي تتم التعامل معها.
- المرونة في التكيف مع الظروف المتغيرة بصفة عامة.
- المرونة في التكيف مع الظروف المتغيرة بصفة عامة.
- الحاجة إلى قدر كبير من المعلومات أغلبها خارج نطاق الشركة.
- توفير التغذية المرتدة بالمعلومات.

معايير اختيار إستراتيجية التسويق المستهدف

٥- معايير اختيار إستراتيجية التسويق:-

١١٥ موارد الشركة: أي ما تملكه من موارد، فعند ما تكون محدودة الأفضل اعتماد إستراتيجية التركيز والعكس صحيح، أي أن امتلاك الشركة لوفرة من الموارد يجعلها أكثر قدرة على اختيار استراتيجيات أخرى، مثل التسويق المتمايز.

٢١٥ درجة تجانس المنتج: كلما زادت درجة تجانس المنتجات التي تقدمها الشركة ولم تكن بينها اختلافات واضحة بينها كلما كان أفضل إتباع إستراتيجية التسويق الغير متمايز والعكس صحيح كلما كانت المنتجات التي تقدمها الشركة مميزة ومختلفة في خصائصها وجودتها عن بعضها البعض، كلما كان أفضل إتباع استراتيجيات التسويق المتمايز.

٣١٥ المرحلة التي يمر بها المنتج داخل دورة حياته: عندما تقدم الشركة منتج جديد فإنها تميل عادة في البداية للتركيز على نسخة أول شكل واحد منه، ومن ثم يكون من المفضل لها استخدام التسويق الغير متمايز أو التسويق المركز، أما عندما يصل المنتج إلى درجة النضوج عندها تبدأ الشركة للتحرك لاستخدام التسويق المتمايز.

٤١٥ درجة تجانس السوق: إذا لاحظنا أن أذواق المشترين متشابهة وأنهم يشترون بنفس الكميات ولهم ردود أفعال متقاربة للجهود التسويقية الموجهة إليهم فان إستراتيجية التسويق غير المتمايز تكون الأنسب، والعكس حيث يفضل استخدام التسويق المتمايز كلما انخفضت درجة تجانس السوق المستهدف.

٥١٥ إستراتيجية التسويق التي يستخدمها المنافسون: عندما يستخدم المنافسون التسويق المتمايز أو المركز ويكون إتباع الشركة للتسويق غير المتمايز اقرب إلى الانتحار. والعكس غير صحيح، حيث يساهم إتباع المنافسين للتسويق غير المتمايز في تمكين الشركة من الحصول على ميزة نسبية إذا قامت الشركة باستخدام التسويق المتمايز أو المركز.

وبالتالي يجب تحديد النقاط التالية بدقة

أ- المنتجات التي سيتم إنتاجها :-

.....
.....
.....
ب- السوق والعميل المستهدف و خصائص كلا منهما :-
.....
.....

تد استراتيجية المزيج التسويقي:-

ت١\ استراتيجية المنتج:-

.....
.....
.....

ت٢\ استراتيجية التسعير:-

.....
.....
.....

ت٣\ استراتيجية التوزيع:-

.....
.....
.....

ت٤\ استراتيجية الترويج:-

.....
.....
.....



- ١ . إدارة التسويق ، مدخل معاصر . تأليف : د . محمد عبد العظيم أبو النجا .
- ٢ . أساسيات التسويق . تأليف : فيليب كوتاتر & جاري ارمسترونج تعريب : د.م . سرور علي إبراهيم سرور .
- ٣ . : إستراتيجية المحيط الأزرق (كيف تبعد سوقاً جديدة وتكون خارج إطار المنافسة؟) . تأليف : و . تشان . كيم & رينه ماوبرغن تعريب : جانبوت حافظ .

4. commerce business.technology.society by kenneth -E carol guercio traver & c.laudon

٥ . مفهوم وخصائص التسويق الإستراتيجي / محمدالعراقي

6. wikipedia Marketing strategy

سادساً: وضع برنامج العمل (التنظيم)

ويقوم برنامج العمل بتحويل التحليلات والأهداف والإستراتيجيات إلى أعمال محددة

تجيب عن الأسئلة التالية حول خطة التسويق حيث يتم تحديد السلطات والمسئوليات لكل فرد في

فريق العمل . من خلال الاجابة على الاسئلة التالية؟

- ما هي المهمة الواجب القيام بها؟
- من هو المسئول عن تنفيذها ؟
- ما الذي يجب عمله؟
- أين سيبدأ البرنامج؟
- متى سيتم إنجازه؟
- لماذا هو مهم ، وضروري؟
- كيف سيتم تنفيذه؟
- ماذا سيكلف؟
- كيف ستتم مراقبته والتحكم به؟

التقييم	ما تم انجازه	الوقت المخصص	المهام الموكلة اليه	المسئول

(قائمة تحليل المهام)

التاريخ /.....

م	المهام المطلوب إنجازها	الوقت اللازم لكل مهمة	التوقيت المناسب لكل مهمة بداية التنفيذ نهاية التنفيذ	ملاحظات
	الوقت الإجمالي			

٢- الملخص التنفيذي

يعتبر الملخص التنفيذي أداة مؤثرة عند عرض خطة التسويق أو أية تقارير أخرى على المدراء المشغولين . وهو عبارة عن عدة فقرات قصيرة تلخص الأهداف الرئيسة والتوصيات التي تتضمنها خطة التسويق . وفي هذه الحالة فإن المدير المشغول سوف يكون قادرا على تحديد النقاط المهمة في الوثيقة . والملخص التنفيذي هو آخر جزء يكتب ولكنه يكون أول جزء في التقرير وذلك لكونه ملخص لأهم النقاط الواردة في الأجزاء المختلفة لخطة التسويق . ويتضمن الملخص الموازنة المقترحة والهدف الموضوع للمبيعات لعدة قطاعات من السوق . وإضافة لذلك فقد يتضمن خطط العمل الداخلية للشركة التي تساعد في تحقيق الأهداف .



سابعا: تحديد الميزانية للعمل

7 - Determining the Budget for the Action.. (DBA)



الميزانية

إن موازنة التسويق هي بيان يعطي فكرة صحيحة عن الربح والخسارة، وتعطي تحليلاً للعائدات والنفقات لتحديد الربح المتوقع، ويوضح الجزء الخاص بالعائدات بحجم المبيعات المتوقع والسعر، بينما يوضح الجزء الخاص بالنفقات الرواتب وتكلفة التوريد والأجور ونفقات التسويق. ويشكل الفرق بين العائدات والنفقات مقدار الربح أو الخسارة، كما يعتبر هذا الجزء أحد أهم الأجزاء في خطة التسويق حيث أنه يعطي تفصيلات عن النتائج المالية التي تهدف إليها الشركة.

الخلاصة

هناك خطوات لا بد من إتباعها وهي:-

أولاً:- تكنيك سوت (swot)

والكلمة الإنجليزية swot ترمز للمحاور التي تمثل أركان هذا الأسلوب في تحليل وقراءة البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وكذلك الفرص والمخاطر.

Strengths.S	• جوانب القوة
w. Weakness	• جوانب الضعف
o. Opportunities	• الفرص
t. Threat	• المخاطر والمهددات

هذا أسلوب جديد لقراءة البيانات الداخلية والخارجية للمؤسسة المراد التخطيط لها.

فإن هذا الأسلوب وكل العمليات الأخرى، التي تكون في مجموعها فلسفة التخطيط الاستراتيجي إنما نشأت وترعرعت في الوسط الصناعي الرأسمالي وفي بيئة إدارة الأعمال في الولايات المتحدة وأوروبا واليابان . فإن المنافسة الحادة بين الشركات، على الأسواق والمبيعات وإنتاج السلع وإرضاء الزبائن وتأمين مصادر الإمدادات بالمواد الخام ومدخلات الصناعة والأعمال، وكذلك محاولة التفوق على الشركات المنافسة في المجال نفسه، هذه العوامل كلها هي التي دفعت الشركات إلى تطوير مفاهيم الإدارة الإستراتيجية ومفاهيم التخطيط الاستراتيجي بغرض امتلاك ميزات تنافسية والسيطرة بذلك على الأسواق والزبائن والعملاء ولا شك أن هذه التكنولوجيا قد يرهن على فعالية عالية في مجال إدارة الأعمال، والهيمنة على الأسواق وتحقيق معدلات من الأرباح لأرباب العمل.

التقويم الداخلي للمؤسسة:

إن أسلوب تكتيك سوت على أهمية فإن له بعض المحددات كمنهج وآلية لتحليل وتقويم الأوضاع الداخلية والخارجية للمؤسسة، ذلك التحليل والتقويم الذي يمثل شرط ضرورية لوضع خطة إستراتيجية لتطوير وتنمية المؤسسة قيد النظر.

أولاً:- فإن سوت SWOT استخدامه بصورة سطحية، بمعنى الاعتماد فقط على أخذ بيانات بآراء المديرين العاملين قد يكون غير كاف وغير مفيد، بل يكون مضللاً لأن هؤلاء المديرين قد يظنون أنهم يعرفون كل شيء عن مؤسستهم بحكم مناصبهم القيادية فقط لاغير. ولكن عند تحليل تلك الآراء ودراستها فقد تتضح أنها بنيت على انطباع لا أكثر، أو أنها نتيجة تقارير سماعية من بعض العاملين في المؤسسة من دون أي استناد على أرقام أو حقائق أو بيانات إحصائية لتاريخ وإنجازات المؤسسة في الماضي والحاضر.

ثانياً:- ولكي نتفادى تلك السلبيات التي تحد من قدرة SWOT كآلية التحليل وتقويم أوضاع المؤسسة، فإن علينا إجراء دراسات نقدية وتحليلية أكثر شمولاً وعمقاً، لكل العوامل والعناصر التي تعمل تشكيل الأوضاع الداخلية والخارجية . ويركز أسلوب SWOT على التقويم الداخلي لكل وحدة من الوحدات التخطيط من حيث نقاط القوة والضعف والمخاطر التي تهددها والفرص المتاحة أمامها للاستثمار والنمو والتطوير والتوسع.

والتقويم وسيلة لمعرفة وضع المؤسسة من حيث نقاط قوتها ومصادر ضعفها، وينقسم التقويم الداخلي للمؤسسة إلى المستوى الكبير الذي على المستوى المؤسسة من حيث بنيتها

التنظيمية وأدائها الوظيفي ، وكل العوامل التي تؤثر في نجاح المؤسسة ككل أو المستوى الصغير الذي يركز على فحص الأقسام والوحدات التشغيلية والخطط التفصيلية المعدة لتحقيق نجاح أداء هذه الوحدات.

التقويم الخارجى للمؤسسة:

لكي يقوم المرء بتقويم ما عنده وما يملكه بصورة موضوعية فإنه يتعين عليه أن ينظر حوله إلى البيئة الخارجية فلا يمكننا أن نقدر جوانب الضعف والقوة إلا بمقارنتها بما حولها من المؤسسات الرصيفة محليا أو إقليميا أو عالميا . وهذه النظرة الموضوعية للبيئة هي جزء لا يتجزأ من عملية التقويم الموضوعية . ومن جانب آخر فلا بد من دراسة العوامل التي تشكل البيئة الخارجية مثلا :-

الوضع السياسى	الوضع الإقتصادى
التقنيات المتاحة	الأوضاع الاجتماعية
البنى التحتية	الأوضاع البيئية
الأوضاع السكانية	الأوضاع الدستورية والقانونية

ثانيا :- أسلوب الفريق الإسمى (الجماعة الإسمية):

أسلوب المجموعة الإسمية هو عملية توليد الأفكار بحيث يقوم كل عضو في المجموعة بالمشاركة دون السماح لبعض بالسيطرة على العملية . وهي من الطرق التي تسمى أيضا الكتابة الذهنية ويعتبر واحدا من أهم عمليات صياغة الخطط الاستراتيجية بل هو العمود الفقري فيها ، لأنه يمثل المطبخ الذي تعد فيه الخطة الاستراتيجية بصفة أساسية ، وسمى بهذا الإسم لأن المشاركين في وضع الخطة الاستراتيجية يأخذون بأسلوب الفريق في العمل وفي التفكير والإعداد ، ولذلك فإنه من الضروري الدعوة إلى ورشة عمل يدعى لها مجموعة من الخبراء والعلماء والمدراء وهي في الواقع على الأقل ثلاث مجموعات .

مجموعة المنفذين (الرؤساء المدراء) .

مجموعة أهل المصلحة

إن الالتجاء إلى أهل الرأي والدراية ، وإلى الخبراء والاختصاص ضروري وهو في الوقت نفسه ما يمليه حسن العقل والتدبير ، وإنه من حكمة الشعوب إعطاء القوس باريتها وإعطاء الخبز إلى الخباز حتى ولو أكل نصفه.

وكما قال الله تعالى منوها بأهل العلم والذكر :- وما أرسلنا من قبلك إلا رجالا نوحى إليهم فسألوا أهل ذكر إن كنتم لا تعلمون .

إذًا، فإن أسلوب الفريق الاسمي من خصائصه أنه يعتمد على جمع الخبراء والعلماء وأهل العلم والدراية وأهل الإختصاص على صعيد واحد ليتعاونوا جميعا في وضع الخطط الاستراتيجية ، وكل منهم يشارك عن دراية ويعطي عن علم وخبرة .
طبقا لهذا الأسلوب يتم إدخال مدخلات أفراد المجموعة إلى عملية اتخاذ القرارات بطريقة فردية . وتعتبر هذه الطريقة مناسبة في حالة عدم الاتفاق بصورة جماعية أو عدم المعرفة التامة بجوانب المشكلة .

وتتم عملية الجماعة الإسمية على خمس مراحل وهي :

إفراز الأفكار . تسجيل الأفكار

توضيح الأفكار . أخذ الأصوات على الأفكار التقييم

ولذا يتطلب هذا الأسلوب من المشاركين جميعا أن يشاركوا بالدور وحسب الترتيب التلقائي في الجلوس فالكل له حق إبداء فكرة واحدة لا أكثر ولا أقل .

ولا يحق له أن يعلق على آراء الآخرين أو أن يعقب عليها ناهيك من نقدها أو إبداء السخرية والاستخفاف بها . وكل الآراء تقبل وتسجل إلا ما كان خارج الموضوع ولعل أحدنا يتساءل إن هذا الأسلوب لا يتيح لأصحاب القدرات الفكرية والبيانية للإفصاح بما يتميزون به بغزارة الفكر وسداد الرأي وعمق التفكير بل يساوى بينهم وبين الآخرين أليس في هذا إهدار للرأي الفذ والتفكير الموهوب ، فنقول له كلامك لا يخلو من الوجهة ولكننا نعزز هذا الأسلوب بأسلوب العصف الذهني .

ثالثا:- أسلوب العصف الذهني:-

العصف الذهني أسلوب تعليمي وتدريبى يقوم على حرية التفكير ويستخدم من أجل توليد أكبر كم من الأفكار لمعالجة موضوع من الموضوعات المفتوحة من المهتمين أو المعنيين بالموضوع خلال جلسة قصيرة .

وتعد طريقة العصف الذهني في التدريب من الطرق الحديثة التي تشجع التفكير الإبداعي وتطلق الطاقات الكامنة عند المتدربين في جو من الحرية والأمان ، يسمح بظهور كل من الآراء والأفكار حيث يكون المتدرب في قمة التفاعل مع الموقف ، وتصلح هذه الطريقة في القضايا و الموضوعات المفتوحة والتي ليس لها إجابة واحدة صحيحة .

إن عملية العصف الذهني وأسلوبه شيء مفيد جدا فإنه مما يولد الآراء النيرة النافعة ويحرك العقل ويشحذ القرينة ، ويستنبط الحلول الناجعة للمشكلات والمسائل العويصة الصعبة . وهو أسلوب سقراطي قديم فقد كان سقراط يلجأ إلى توليد الآراء واستنباطها . وذلك باستفزاز الخصم للإدلاء برأيه ومن ثم يقوم بتنفيذه إن كان رأيا سفسطائيا خاطئا . فإن أسلوب العصف الذهني يستفز الناس للكلام والتفكير لأنه يضعهم وجها لوجه ويشيع جوا من التنافس والمبادرة في الكلام وفي التعبير ، وكأن مدير الجلسة يقول لناس فلان قال كذا وكذا فماذا تقول أنت؟ ولا يشترط في أسلوب العصف الذهني أن يتكلم الناس بدور متسلسل بل يفتح المجال لأهل الرأي فالمجال يعطى للذين يسبقون في طلب القول وفي طلب الحديث في حرية وسماحة وتقدير لأهل الرأي وأهل المقال .

المبادئ الأساسية في جلسة العصف الذهني:

يعتمد نجاح جلسة العصف الذهني على تطبيق أربعة مبادئ أساسية وهي :-

إرجاء التقييم :-

لا يجوز التقييم أيا من الأفكار المتولدة في المرحلة الأولى من الجلسة لأن نقد أو تقييم أي فكرة بالنسبة للفرد المشارك سوف يفقد المتابعة وينصرف انتباهه عن محاولة الوصول إلى فكرة أفضل لأن الخوف من نقد والشعور بتوتر يعيقان التفكير الإبداعي . إطلاق حرية التفكير :-

أي التحرير مما قد يعيق التفكير الإبداعي وذلك للوصول إلى حالة من الاسترخاء وعدم التحفظ بما يزيد انطلاق القدرات الإبداعية على التخيل والتوليد للأفكار في جو لا يشوبه الحرج من النقد والتقييم ، ويستند هذا المبدأ إلى أن الأخطاء غير الواقعية قد تثير أفكار أفضل عند الأشخاص الآخرين

الكم قبل الكيف :-

أي التركيز في جلسة العصف الذهني على توليد أكبر قدر من الأفكار مهما كانت جودتها ، فإن الأفكار المتطرفة وغير المنطقية أو الغريبة مقبولة ويستند هذا المبدأ على افتراض بأن الأفكار والحلول المبدعة للمشكلات تأتي بعد عدد من الحلول غير المؤلف والأفكار الأقل أصالة .

البناء على أفكار الآخرين :-

أي يجوز تطوير أفكار الآخرين والخروج بأفكار جديدة فالأفكار المقترحة ليست حكرا على أصحابها فهي حق مشاع لأي مشارك تحويلها وتوليد أفكار أخرى منها .

إن أسلوب العصف الذهني في صنع الخطط الاستراتيجية أمر مرغوب فيه ومطلوب لأن التخطيط الاستراتيجي هو عمل ذهني ومجهود عقلي في المقام الأول كلما شاركت عقول كبيرة وأذهان متعددة في صياغة وإعداده كلما كان ذلك أدهى لكي تأتي النتائج ممتازة وقابلة للتنفيذ والتطبيق ، كما أن اشتراك أعداد كبيرة من الخبراء والعلماء وأهل الاختصاص وكلهم من العقول الكبيرة المتعلمة تعليماً عالياً والمؤهلة تأهيلاً مهنياً كبيراً ، لا شك تستطيع أن تنجز مهام التخطيط الاستراتيجي على أكمل وأحسن وجه ممكن .

رابعاً:- نظام التصويت:

ونقصد بنظام التصويت اختبار المجتمعين لأهم الأفكار التي اقترحتها المشتركون في الندوة أو ورشة العمل . ويقوم كل مشترك بوضع علامة أمام أهم الآراء التي برزت في رأيه وفي نهاية التصويت يتضح أهم الآراء المطروحة .

هذه لها أهمية رمزية ، حيث أنها تشير إلى فلسفة الشورى والديمقراطية التي يلتزم بها خبراء التخطيط الاستراتيجي في العالم المعاصر . خاصة في الولايات المتحدة وأوروبا واليابان . وهي كذلك مفيدة في فرز الآراء الأكثر جاهة وفائدة بلا مجاملة لأحد ، وفي الواقع فإن الأشخاص الذين اقترحوها يظلون مجهولين وغير معروفين .

خامساً:- أسلوب التغذية المرتدة والمراجعة:

وهذه خطوة مهمة جداً " وهي أن تقوم بمراجعة المسودة الأولى المبدئية ، ويستحسن أن يوسع عدد المشاركين في الورشة ، وذلك بإضافة أعضاء جدد وخاصة من الخبراء ومنظمات المجتمع المدني .

وعندما تجتمع ورشة العمل ذات العضوية الموسعة ، نطرح المسودة المبدئية لوثيقة الخطة الاستراتيجية وتراجع ، ويطلب من الأعضاء رأيهم فيها وملاحظاتهم عنها مما يعرف بالتغذية المرتدة أو التغذية المرتدة وعادة ما تأتي المراجعة والتغذية المرتدة بعد يوم أو يومين من صياغة المسودة المبدئية . فإن وجود أعضاء جدد ومضي بعض الوقت على وضع المسودة المبدئية مما يتيح أفكار جديدة ورأي جديد . ربما بعض النقد والتحرير والتغيير والتبديل ، وينبغي على المشاركين للنقد والملاحظات الجديدة والمقترحات التي تطالب ببعض التعديل والتحرير ، فإنه من طبيعة التخطيط الاستراتيجي في حد ذاته .

سادساً:- صياغة الخطة الاستراتيجية:-

وهي كما أسلفنا يقصد بها وضع خطط طويلة الأمد لتمكن الإدارة العليا من إدارة الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف بأسلوب فعال يأخذ خبراء التخطيط الاستراتيجي ،

كل وقائع ورشة العمل وما صاحبها من تداول ومقترحات وأراء جديدة برزت اثناء العمليات المختلفة من العمليات السابقة وتناؤها . يأخذون تلك المعطيات كلها، ثم يعكفون على كتابتها وصياغتها بعناية كبيرة مستخدمين في ذلك خبراتهم المهنية وتجاربهم في هذا التخصص وعند الانتهاء من هذه الصياغة تعرض مرة أخرى على اجتماع يضم خبراء وعلماء وبعض المديرين التنفيذيين وبعض المفكرين وأساتذة الجامعات، ويقوم هذا الاجتماع في النظر في الوثائق التي تمت طباعتها بواسطة خبراء التخطيط الاستراتيجي والمتخصصين وأصحاب الممارسة المهنية في هذا المجال.

ويأخذ الخبراء نتائج هذا الاجتماع التالي أو فنقل ورشة العمل الثانية والآراء التي وردة فيها والمقترحات والملاحظات وكذلك الآراء الجديدة ومن ثم يقومون بصياغة الوثيقة النهائية للخطط الاستراتيجية وهنا تكون عملية الاستراتيجية قد مرت بكل الخطوات الضرورية اللازمة لصياغة وإعداد خطة إستراتيجية جيدة وفعالة وجاهزة للتنفيذ والتطبيق.

الفصل الثالث

Personal Selling

البيع الشخصي (المباشر)



Basics of Selling

أساسيات البيع

1) Personal Selling definition

It's a process where by the sales person ascertains , activates , and satisfies the needs or wants of the customer to the mutual benefit of both parties.

١- تعريف (البيع الشخصي)

هو عبارة عن عملية يقوم من خلالها رجل البيع بتحديد رغبات وحاجات المستهلك

والعمل علي إشباع هذه الاحتياجات من خلال العلاقة المتبادلة بين البائع والمشتري

Selling is: * An Act:

The act of persuading another person to do something when you do not have or cannot exert power to force the person to do it.

*البيع دور والمقصود به :-

العمل علي إقناع الطرف الآخر (المستهلك) بشيء ما والسعي دائما " لإقناع المستهلك
بوسائل مختلفة حيث أن البائع لا يستطيع أن يجبر المستهلك علي شراء منتج هو غير مقتنع به .

* A process:

The process whereby the seller ascertains , activates and satisfies the needs or wants of the buyer to the mutual and continuous benefits of both.

* البيع عملية والمقصود بها :-

العمل علي تحديد رغبات واحتياجات المستهلك والعمل علي إشباعها من خلال العلاقة
المتبادلة بين الطرفين (البائع والمشتري) .

*An Activity :

The activity which affects the transfer of products or services from one person to another for money , contrary for barter , in which the exchange of products or services occurs without the use of money.

* البيع نشاط والمقصود به :-

كافة الجهودات والإجراءات التي من خلالها يتم انتقال المنتج من البائع للمشتري مقابل
الحصول علي المال وذلك بخلاف المقايضة التي لا يستخدم فيها المال كوسيط في التعامل .

2) Selling process steps

٢- خطوات العملية البيعية

- ١ . تحديد الفئة المستهدفة من العملاء .
Determinate the prospective customers
- ٢ . تحديد المنطقة الجغرافية للعمل .
Determinate the prospective geographic area
- ٣ . تقسيم المنطقة الجغرافية لأجزاء (مناطق) .
Divided the geographic area to small areas
- ٤ . حصر العملاء في كل منطقة .
Collect the customers an every area
- ٥ . تصنيف العملاء .
Classification the target customers
- ٦ . إعداد قوائم العملاء لكل منطقة .
Prepare the lists for target customers

٧. وضع الخطة الزمنية للعمل (شهرية - أسبوعية يومية).

Time management (time plan)

٨. الزيارة الفعلية للعميل (البيع الشخصي).

Real visit to customer (direct sales)

3) Advantages of Selling

- 1- Freedom of expression.
- 2- Freedom to become as successful as you would like to be.
- 3- it's a daily challenge.
- 4- it offers a high potential return from a low capital investment.
- 5- it's fun.
- 6- it's satisfying.

٣) المزايا المرتبطة بمهنة البيع ومنها ما يلي:-

١. الحرية في العمل والقيام بالمهام.
٢. الحرية في تحديد أوقات العمل.
٣. البيع ينمي القدرة علي مواجهة التحديات كل يوم.
٤. مهنة البيع ذات عائد مرتفع ولا تحتاج لرأس مال.
٥. مهنة البيع مهنة ممتعة.
٦. مهنة البيع لها قدرة علي إشباع حاجة الفرد لتحقيق ذاته وتحقيق النجاح.

4) Qualifications for Success in Sales

٤) مؤهلات النجاح في مهنة البيع:-

للنجاح في مهنة البيع هناك بعض المؤهلات الواجب توافرها في البائع حتى يتفوق ويتميز في

عمله ومنها ما يلي :-

(A)

Smart Workers	تنظيم العمل
Schedule your time.	تنظيم الوقت ووضع جدول للمواعيد
Make your time more productive	الاستفادة من الوقت بشكل مفيد لأقصى درجة.
Allow time for the unexpected	العمل علي أن تكون الخطة الزمنية مرنة

	لمواجهة أي طوارئ.
Ration your time and Take your time	إعطاء كل أمر وقته اللازم وأهميته الواجبة.

(B)

HARD WORK	العمل الجاد
Self- starters .	المبادرة والجرأة.
Persistent.	الصبر وتحمل المشاق.

(C)

Responsive to Customers	الإيجابية في التعامل مع العملاء.
They are good communicators.	أن تستخدم وسائل الاتصال الجيدة مع العملاء.
They are good listeners.	أن تكون مستمع جيد.
They speak the customer's language .	أن تتحدث مع العملاء باللغة التي يفهمونها.
They are good appearance.	أن تكون مهني وحسن المظهر.

(D)

Emotionally Mature	النضوج العاطفي
They accept themselves.	يجب أن تقبل نفسك بكل صفاتها.
They have confidence in their capabilities.	الثقة في النفس وفي الإمكانيات الشخصية.
They respect customers.	الاحترام الكامل لكل العملاء دون تفرقة بينهم.
They accept blame gracefully.	تقبل اللوم بروح رياضية وبلطف.

They are honest with the customers.	أن تكون أميناً مع العملاء .
They develop long term relations with customers.	أن تحافظ وتطور علاقاتك مع عملائك باستمرار

Remember

The selling career is entirely up to you, & what anyone else wants is not going to make any difference.

There is no single personality profile for the ideal sales person, your qualities can be expanded & intensified if you are willing to invest time , effort & money in yourself.

- من خلال احترام مهنة البيع يمكنك أن تحقق أهدافك وطموحك .
- ليس هناك شكل ثابت أو محدد للمظهر الخارجي لرجل البيع وليس هناك صفات محددة بدقة لرجل البيع المتميز والناجح بل يجب عليك تطوير نفسك وقدراتك دائما " والاستفادة من تجارب وخبرات المتميزين .

5) Personal Selling Functions

٥- وظائف البيع الشخصي

للبيع الشخصي العديد من الوظائف ومنها ما يلي :-

1- To locate prospective business.

١- تحديد العميل المرتقب (العميل المرتقب هو العميل الذي يحتاج للسلعة أو الخدمة بالفعل) .

2- To convert prospects into customers.

٢- العمل علي تحويل العميل المرتقب إلي مستهلك أو عميل فعلي .

3-To maintain customer satisfaction.

٣- الحفاظ علي إشباع حاجاته ورغباته باستمرار .

ملحوظة: قد تبذل جهودا " كبيرا " للوصول للعميل والتعامل معه ولكنك تحتاج لمجهود

أكبر للحفاظ عليه . . فلا بد أن تتذكر دائما " أن تكاليف الحفاظ علي العميل أعلي من تكاليف

الوصول له لذا اعمل دائما " للحفاظ على العملاء الحاليين وتنميتهم .

6- Personal Selling Roles (Tasks) □

* Interactive communication with customers

*Uses face- to face communication, telephone, video- conferencing.

- * Probe customers to learn more about their needs.
- * Adjust offers to meet their needs.
- * Negotiate terms of sales.
- * Build long-term relationships.
- * Works with wholesalers & retailers.
- * Links between the company & customers
- * Produce sales as well as customer satisfaction & company profit.

٦- مهام البيع الشخصي

- ❖ تحقيق الاتصال الفعال مع العملاء .
- ❖ الاتصال المباشر (وجهها " لوجه) مع العملاء وأيضا " استخدام التليفون والمؤتمرات عن طريق دوائر الفيديو .
- ❖ مساعدة العملاء علي تحديد احتياجاتهم .
- ❖ إعداد وتجهيز العروض التي تقابل احتياجات العملاء وتساهم في إشباعها .
- ❖ بناء علاقات قوية وطويلة الأمد مع العملاء .
- ❖ التعامل مع تجار الجملة والتجزئة .
- ❖ عمل حلقة الاتصال بين الشركة والمستهلكين .
- ❖ العمل علي إشباع حاجة المستهلك وتحقيق المبيعات وبالتالي يحقق الربح للمنشأة .

7-Personal selling Management □

- 1- Designing sales force strategy and structure.
- 2- Recruiting and selecting sales representative.
- 3- Training sales representative.
- 4- Compensating sales representative.
- 5- Supervising sales representative.
- 6- Evaluating sales representative.

٧- إدارة عملية البيع الشخصي

- إن إدارة العملية البيعية لها العديد من الخطوات والمراحل ونوضحها فيما يلي :-
- ١- تصميم الاستراتيجية البيعية والهيكل التنظيمي لإدارة البيع .
 - ٢- اختيار وتعيين مندوبي البيع .
 - ٣- تدريب مندوبي البيع .
 - ٤- تحديد المهام لمندوبي البيع وبداية العمل الفعلي لهم .
 - ٥- تقييم مندوبي البيع .

٦- الإشراف علي مندوبي البيع

وسوف نتناول هذه الخطوات بالتفصيل فيما يلي :

1-Designing sales force strategy and structure.

١- وضع الإستراتيجية البيعية والهيكل الوظيفي للبيع:-

قبل بداية العمل يتم إعداد الاستراتيجية البيعية التي تحدد الأهداف المطلوب تنفيذها وكذلك الخطط اللازمة لتحقيق هذه الأهداف وهي أيضا " تحدد هيكل إدارة البيع وكذلك حجمه وطبيعة عمله والاستراتيجية هي بمثابة المنارة التي يتم العمل علي أساسها .

2- Recruiting and Selecting Sales representative.

A company should decide what specifications it needs.

A job duties show the specifications a company needs.

٢- التعيين والاختيار لرجال البيع.

يتم تحديد التخصصات التي تحتاجها الشركة مع مراعاة أن متطلبات الوظيفة تحدد التخصصات المطلوبة والمقصود به :-

*الوصف :- وهو تحديد وصف الوظيفة ومتطلباتها .

التوصيف :- وهو تحديد الصفات الواجب توافرها فيمن يشغل الوظيفة .

أ- تحديد إجراءات التعيينات لرجال البيع .

يتم الحصول علي أسماء المرشحين للعمل من خلال رجال البيع الحاليين ووكالات التوظيف .

ب- اختيار أعضاء فريق البيع

حيث يتم إجراء المقابلات الشخصية للمتقدمين واختبارهم حيث يظهر من خلال الاختبار

مهارات البيع والمهارات الإدارية والمواهب الشخصية وغيرها المتوافرة لدي المرشح للوظيفة .

A) HR gets names from current sales people, employment agencies.

B)Selecting people:- Interviewing or testing or both. Tests measures sales skills, analytical and organizational skills, personality traits and other

3- Training Sales representative.

It takes from few weeks to a year training .

Company history ,objectives, its organization, financial structure, facilities, products & markets, How products are produced and work, customers& competitors, field procedures & responsibilities, How to divide time between active & potential customers?

How to prepare reports, and route communication effectiveness?

٣- تدريب رجال البيع :-

وقد يكون التدريب عدة أسابيع أو شهور وفقا " لمتطلبات الوظيفة ووصول المتدربين للمستوي المطلوب ومن خلال التدريب يتم إمام الموظفين الجدد ببعض المعلومات عن طبيعة العمل . ومن هذه المعلومات ما يلي :-

- ١ . تاريخ الشركة .
 - ٢ . أهداف الشركة .
 - ٣ . الهيكل التنظيمي للشركة .
 - ٤ . التسهيلات التي تقدمها الشركة .
 - ٥ . المنتجات التي تنتجها الشركة .
 - ٦ . الأسواق التي تتعامل فيها الشركة .
 - ٧ . معلومات عن كيفية الانتاج .
 - ٨ . معلومات عن المنافسين والعملاء .
 - ٩ . مسؤوليات وإجراءات العمل .
 - ١٠ . كيفية تقسيم الوقت والاستفادة منه بكفاءة .
 - ١١ . كيفية تحديد العملاء المحتملين .
 - ١٢ . كيفية إعداد التقارير .
 - ١٣ . وسائل الاتصال الفعالة .
- وغيرها من المعلومات التي يحتاجها رجل البيع للقيام بمهامه بكفاءة وفعالية .



4- Compensating Sales representative.

* On- going rate .

* Fixed amount, variable amount, expenses, and fringe benefits.

* On- going mix includes: straight salary, straight commission, salary plus bonus, and salary plus commission.

٤- تحديد العائد المادي لفريق البيع :-

حيث يتم تحديد الأجر الثابت والمتغير والمصروفات وأيضاً " الفوائد الأخرى .

حيث يتم تحديد الآتي :-

- ١- الراتب الثابت .
- ٢- العمولة الثابتة .

٣- الراتب بالإضافة للمكافآت ، ٤- الراتب بالإضافة للعمولة ،

5- Supervising Sales representative.

- *Company directs and motivates sales force for better job Time management
- *Taking part in trade shows, attending sales meetings, and carrying out marketing research.
- *Time - and-duty analysis
- *Motivating Sales people.

٥- الإشراف علي رجال البيع :-

حيث يتم توجيه وتحفيز القوي البيعية من أجل أداء أفضل من خلال :-

- إدارة وتنظيم الوقت وإعداد خطة العمل ،
- ويتم الإشراف أيضا " من خلال اللقاءات البيعية مع العملاء وأيضا " بحوث التسويق ،
- تحليل الأعمال للمهام وفقا " للخطة الزمنية ،
- يتم تحفيز فريق البيع من أجل تحقيق الأهداف وفقا " لما هو مخطط له ،

6- Evaluating Sales representative.

- * sales reports
- *Personal observation, customer surveys, and talks with other sales people.

٦- تقييم رجال البيع :-

ويتم تقييم رجال البيع من خلال التقارير البيعية والملاحظة الشخصية وإستقصاء المستهلكين ومن خلال آراء رجال البيع الآخرين .

8-Important Definitions

٨- تعريفات هامة

Proposition□

Full information about your product ,Everything a prospect may want to know before he buys ,A proposition has 3 elements :quality, price and service.

معلومات عن المنتج

وهو يشمل كل المعلومات عن المنتج التي قد يحتاجها العميل قبل إتخاذ قرار الشراء وهي

تشمل ثلاثة عناصر : الجودة -السعر- الخدمة .

Suspect□

Person or organization who might be able to buy (prescribe) your product

العميل المحتمل : وهو العميل (الفرد / المنظمة) الذي يكون قادرا " علي شراء المنتج .

Prospect□

Person or organization who probably has the need for a product or service, and probably has the means to buy (prescribe) your product.

العميل المرتقب : وهو العميل (الفرد/ المنظمة) الذي من المحتمل أن يحتاج للمنتج ومعني ذلك أنه من المرتقب أن يشتري السلعة أو الخدمة و هو محور اهتمام رجال البيع .

Customer□

Person or organization who has accepted your proposition and bought (prescribed) your product

المستهلك : هو الفرد أو المنظمة التي تقوم بعملية الشراء للمنتج بناء " علي الإلمام بالمعلومات عن المنتج ..

User□

Person or organization who has accepted your proposition and bought (prescribed) your product and is satisfied with it

المستخدم : وهو الفرد أو المنظمة الذي يقوم بإستهلاك السلعة بشكل نهائي لإشباع حاجته .

Level of Selling□

- 1- Organizational : selling to industry e.g. hospitals ,Health insurance ,...etc.
- 2- Trade: selling to re-sellers e.g. branches.
- 3- Retail: selling to end users.
- 4- Missionary: selling to any level that leads to more consumption at the user level.

مستويات البيع

البيع بعمولة	بيع التجزئة	بيع الجملة	البيع المؤسسي
وهو البيع لأي مستوي يؤدي للوصول لمستهلكين جدد وذلك مقابل عمولة .	وهو البيع للمنافذ التي تتعامل مباشرة مع المستهلك النهائي	وهو بيع كميات كبيرة لتجار الجملة .	وهو البيع لمؤسسات مثل المستشفيات في حالة شركة الأدوية وكذلك الشركات الأخرى (التعامل بين شركة وشركة) .

Level of Buyers□

- 1- End User: for personal use of individual.
- 2- Re-seller: for profit e.g. distributor, branch.
- 3- Organizational

مستويات المشترين

المؤسسات	التجار	المستهلك النهائي
وهي المؤسسات التي تتعامل	وهو الذين يقومون بإعادة بيع المنتج	وهو الذي يقوم بالاستهلاك

مباشرة مع الشركة .	ومنهم تجار الجملة وتجار التجزئة .	النهائي للسلعة أو الخدمة وإشباع حاجته .
--------------------	-----------------------------------	--

9- Personal Selling Plan □

It is plan to active the personal selling function , it includes two parts:-

1- The BASE which means all what should be performed before facing the prospect:-

- * product knowledge
- * prospecting
- * pre-approach
- * presentation (planning)
- * Time Management

2- The HEART which covers the face-to-face interactions with the prospects:-

- * Approach
- * Main idea
- * Objection
- * Close

٩- خطة البيع الشخصي :-

لتحقيق وظائف البيع الشخصي بكفاءة لابد من التخطيط له حيث يشتمل التخطيط للبيع

على مرحلتين أساسيتين وهما :-

١ . مرحلة ما قبل المواجهة الفعلية مع العميل وتشمل دراسة العناصر التالية :-

(أ) الإلمام بمعلومات عن المنتج بشكل كافي .

(ب) دراسة العميل المرتقب .

(ت) التجهيز للمدخل .

(ث) تخطيط كيفية عرض المعلومة للعميل .

(جـ) وضع الخطة الزمنية .

٢- مرحلة اللقاء الفعلي مع العميل وتشمل دراسة العناصر التالية :-

(أ) المدخل .

(ب) الفكرة الأساسية للمنتج .

(ت) الاعتراضات من قبل العميل .

(ث) الاغلاق .

Remember

Your function in personal selling is to locate your prospect, convert him into a customer & then maintain this customer's satisfaction.

To achieve this function, your personal selling plan should include all the preparations needed by you whether before, during , or after facing your customer.

من أهم وظائف البيع الشخصي هي تحديد العميل المرتقب وتحويله لعميل فعلي والحفاظ على العميل من خلال الحفاظ الدائم على إشباع حاجاته .
لتحقيق النجاح في مجال البيع يجب وضع خطة لعملية البيع تشمل كافة الاستعدادات والتجهيزات قبل وأثناء وبعد اللقاء الفعلي مع العميل .

10- Major steps in effective selling plan□

1- Prospecting and qualifying	تحديد العملاء المرتقبين
2- Pre- approach	التجهيزات قبل المدخل
3-Approach	المدخل
4- Presentation and demonstration	العرض والتقديم
5- Handling objections	مواجهة الاعتراضات
6- Closing	الإغلاق
7- Follow- up	المتابعة

* وسوف نتناول هذه المراحل بالتفصيل فيما يلي :-

Major Steps in Effective Selling plan□

1- Prospecting and qualifying.

2- Re-approach : Call objectives ---- best approaches -- fax and timing visit, telephone call.

3- Approach: How to start ?

4- Presentation and demonstration Need satisfaction approach.

5- Handling objections: Know his objections and turn into reasons for buying.

6- Closing:

* Get closing signals from the buyer.

*Review points of agreement.

*Offer to unite up the order and see if he would sign now or later.

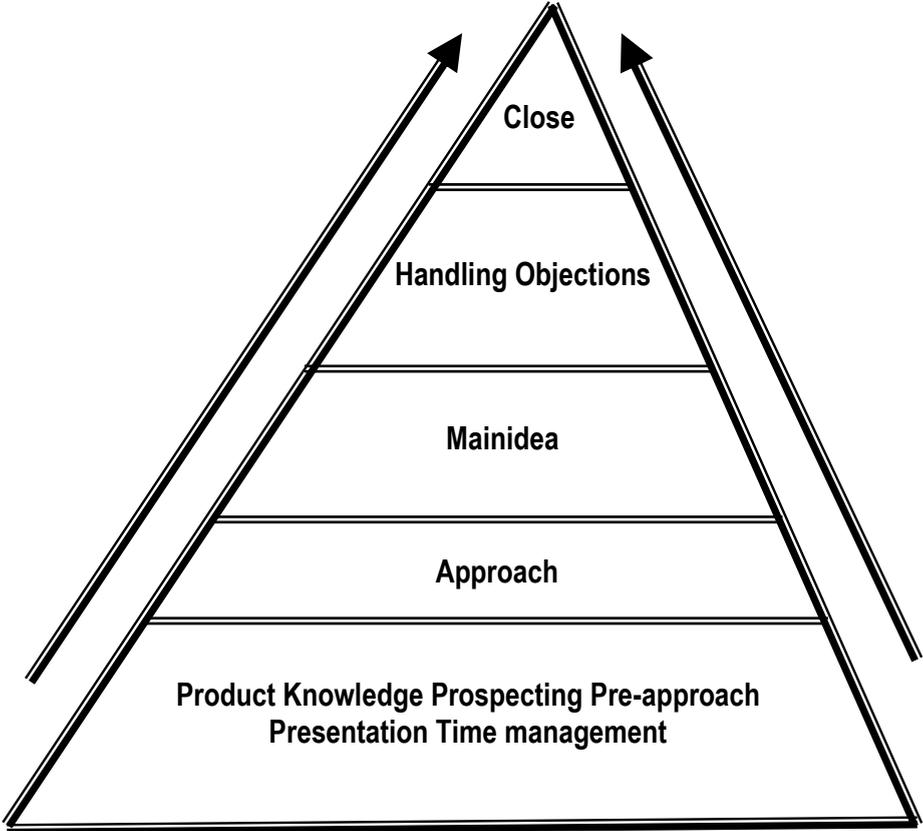
7- Follow - up

To make sure that order has been delivered safely on time.

الخطوات الأساسية لخطة البيع الفعالة:-

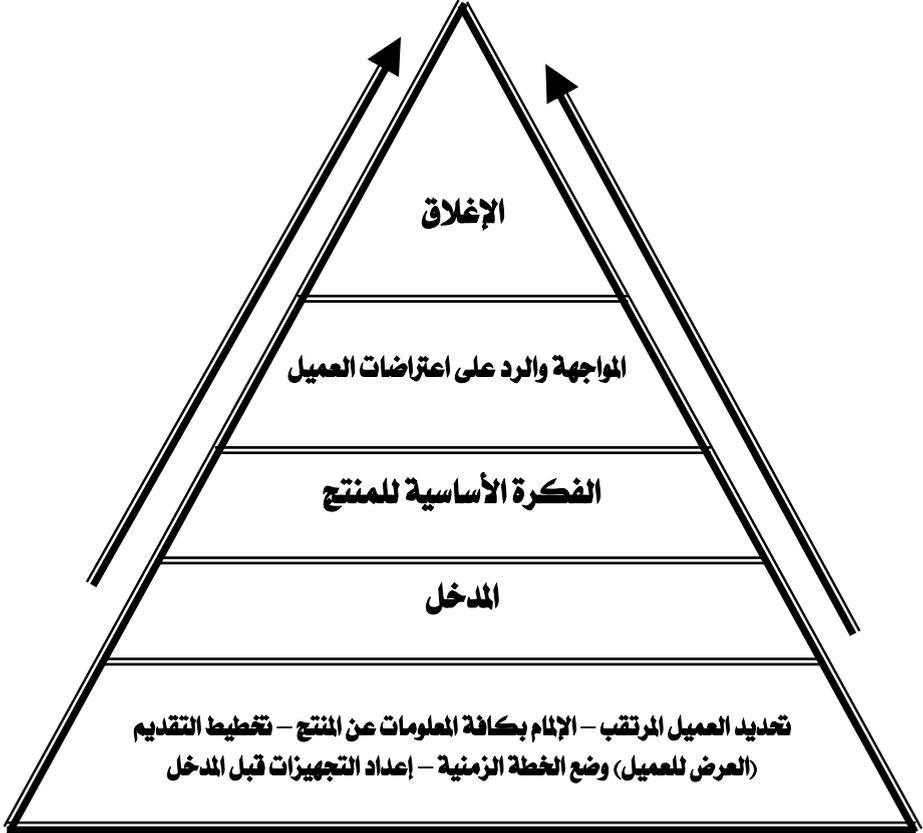
- ١ . تحديد العميل المرتقب .
- ٢ . الإعداد للمدخل ويشمل تحديد موعد للزيارة والخطة الزمنية وتحديد خطة وأهداف العرض علي العميل .
- ٣ . المدخل وهو تحديد بداية الحديث مع العميل وكيفية جذب انتباهه .
- ٤ . عرض الأفكار الأساسية للمنتج ومزاياه .
- ٥ . مواجهة إعتراضات العميل وتحويلها لأسباب للشراء .
- ٦ . الإغلاق للقاء مع العميل مستهدفا " الحصول علي موافقة العميل علي التعامل .
- ٧ . المتابعة للتأكد من تنفيذ طلب الشراء بالكيفية والشروط التي تم الاتفاق عليها مع العميل وفي الوقت المناسب والمحدد الذي تم الاتفاق عليه مع العميل .

(PYRAMID OF SELLING STEPS)





*** شكل هرمي يوضح خطوات عملية البيع الشخصي ***



الفصل الرابع إدارة الوقت لرجل المبيعات TIME MANAGEMENT



TIME MANAGEMENT

Time pay - off with smart planning:

1) Schedule time by setting priorities. Make time productive. Allow Time for unexpected. Ration your time. Take time to sell.

١- عناصر الخطة الجيدة للاستفادة من الوقت:-

- يجب وضع جدول للمواعيد مع تحديد الأولويات
- الاستفادة من الوقت بأقصى درجة ممكنة
- يجب أن تكون الخطة مرنة وذلك لمواجهة أي أمور غير متوقعة
- تنظيم الوقت وفقا " للمهام البيعية
- يجب تخصيص الوقت الكافي لكل مهمة بيعية

2) Instructions to Use Time Effectively:-

٢- مقومات وإرشادات استخدام الوقت بكفاءة وفعالية:-

A- Set goals: Unit sales, number of calls.

أ- وضع الأهداف : وذلك من خلال تحديد الرقم المستهدف وعدد العملاء المستهدف زيارتهم أو مقابلتهم

B- Analyze your territory: Collect and record customer data, Classify your customers according to potentiality, expenses, influence ,location and accessibility.

ب- تجميع المعلومات عن العملاء وتحليلها : وذلك من خلال تحديد البيانات العامة عن العميل مثل الاسم والعنوان وتصنيفه بالنسبة للمنشأة وكيفية الوصول للعميل وتسجيل هذه البيانات بالإضافة لتجميع بيانات عن شخصية العميل وكيفية تعامله مع رجال البيع من خلال زملاء العمل وسجلات الشركة..... الخ

C) Plan your time and work your plan. List activities , Estimate time for each activity , Set priorities and frequency of calling , Put daily , weekly and cyclic plans.

ت- يتم وضع خطة زمنية :- بناء " علي الخطوات السابقة يتم تصميم الخطة الزمنية من خلال تحديد الأنشطة ثم تقدير الوقت اللازم لكل نشاط مع تحديد الأولويات وتكون هناك خطة شهرية وأسبوعية ويومية وكل خطة تعتمد علي الأخرى

D) Daily Planning and Routing:-

- a) List your customers and locate them on the map.
- b) Find out best time to call.

- c) Put daily clusters A, B and complete with c class.
- d) Route your calls to save traveling time and maximize selling time.
- e) Be flexible, plan for the unexpected.
- f) Compare estimated to actual time to develop your planning.
- J) Analyze the results.

ث- إعداد خطة يومية فعالة :-

- ١ . وضع قائمة بالعملاء وتحديد العناوين الخاصة بهم والمعلومات الأساسية عنهم .
- ٢ . تحديد أفضل وقت للقاء العميل .
- ٣ . تحديد التصنيف لكل عميل وفقا " لحجم مسحوباته والانتظام في السداد .
- ٤ . تحديد الوقت اللازم للسفر للانتقال مع إتاحة الفرصة لقضاء الوقت الكافي مع العميل .
- ٥ . كيف أن محتوى الخطة علي بدائل بأن تكون مرنة لمواجهة أي ظروف غير متوقعة .
- ٦ . يجب المقارنة بين الوقت المخطط والوقت المستغرق بشكل فعلي وذلك لتحديد الانحرافات ولاتخاذ الإجراءات التصحيحية وتطوير الخطة .
- ٧ . يجب تحليل النتائج لتقييم الخطة وأسلوب العمل والوقوف علي نقاط القوة ونقاط الضعف ومتطلبات التطوير في الخطة .

E- Getting More Productive Time: Reduce time wasters:

- 1- Make appointments.
- 2- See the right person.
- 3- Miniaturize presentation.
- 4- Start every day with an order.
- 5- Sell seven days a week.
- 6-Keep an eye on your career.

ج- استغلال الوقت بكفاءة : هناك عدة عوامل من شأنها تقليل الوقت الضائع ومنها ما يلي :-

- ١ . يجب وضع الخطة الزمنية في صورة نقاط وعناصر محددة مع تحديد الوقت اللازم لكل عنصر .
- ٢ . تحديد الشخص المناسب للتعامل وهو الذي من سلطته إتخاذ القرار .
- ٣ . تقليل الزمن المخصص للعرض حتى لا يشعر العميل بالملل وحتى لا تعطله عن مهام عمله .

٤ . حاول أن تبدأ يومك بطلب شراء حتى يكون دافعا " لباقي اليوم "

٥ . يجب أن تعمل طوال أيام الأسبوع "

٦ . يجب أن تكون طموحا " وتتطلع للترقية في مسارك الوظيفي "

F- Set A plan of Action: Start the day by answering the following questions:

1-Whom I am going to call on?

2- What is to be done ?

3- What I shall say?

4-How much time is required?

ح - وضع الخطة موضع التنفيذ : ابدأ يومك بالإجابة علي الأسئلة الآتية :-

س ١ من سأذهب للتعامل معه؟

س ٢ ماذا يعمل هذا الشخص ؟ وماذا أعرف عنه؟

س ٣ ماذا سأقول؟

س ٤ ما هو الوقت اللازم لذلك ؟

J-Check on your time index:-

1- Actual face to face time.

2- Total working time.

3- No. of productive visits.

4- Total No. of visits.

تقييم العمل :- في نهاية كل يوم عمل يجب تقييم العمل من خلال مراجعة المفكرة الخاصة

بالعمل لتحديد الآتي :-

١ . الوقت الفعلي للقاء المباشر مع العميل "

٢ . الوقت الإجمالي للعمل "

٣ . عدد الزيارات الايجابية " ٤- عدد الزيارات الاجمالية "

Remember□

Lack of time could be a good reason for not being so productive , but this is only valid for anybody before -not after- knowing how to make time more productive & how to reduce time wasters.

الوقت من أهم عناصر العمل وتنظيمه والاستفادة منه يعتبر من أهم أسباب النجاح .

• يجب تنظيم الوقت قبل القيام بالعمل وتحديد المهام والأنشطة والوقت المخصص

لكل مهمة قبل العمل الفعلي من خلال (الخطة الزمنية) .

- يجب تقليل الوقت الضائع لأقل درجة والتغلب علي أسباب ضياع الوقت والالتزام بالخطه الزمنية

How salespeople spend their time ?

Source: Darnell Corporation, 30 the Sales Force Compensation Survey (c)1998 Darnell Corporation.

كيف يقضي رجال البيع أوقاتهم؟

MODEL (1)

نموذج (١)

البيع بالتليفون	%٢٥.١
السفر وانتظار العملاء	%١٧.٤
لقاء فعلي مع العملاء	%٢٨.٨
التجهيز للعرض	%١٢.٧
مهام إدارية	%١٦

MODEL (2)

نموذج (٢)

٥%	١- تجهيز العرض
٣٤%	٢- السفر وانتظار العملاء
٤١%	٣- المقابلة الشخصية مع العملاء
٢٠%	٤- مهام إدارية وإعداد التقارير

الفصل الخامس

مهارات الاتصال

Communication skills



Communication

Communication is the art of sending and receiving of information , ideas , feelings... etc

الاتصال هو فن إرسال وإستقبال المعلومات والأفكار والمشاعر بين الأطراف المختلفة (البائع والمشتري) .

1-Communication is a process of interaction . □

١- الاتصال هو عملية تفاعل بين طرفين.

Which

*Consists of SENDING and RECEIVING of information , ideas , feelings , attitudes...etc.

وهو عبارة عن إرسال وإستقبال المعلومات والأفكار والمشاعر والاتجاهات .

*Involves a MIXTURE of MEANS of EXPRESSIONS in terms of words, signs objects..etc

الاتصال عبارة عن خليط من المعاني والمصطلحات مثل الكلمات والرموز والموضوعات .

* Words are just symbols that convey meaning to people . They have their true meaning only in the sender's intentions and not in he words themselves or how the receiver interprets them. They can be abstract or concrete, emotional or neutral.

* الكلمات هي عبارة عن معاني يراد توصيلها للآخرين وتحدد معاني هذه الكلمات

علي طريقة تركيز المستقبل وأيضاً " الطريقة التي يقولها المرسل لهذه الكلمات .

* OBJECTS include the display of materials that convey some sort of a message e.g. stands give- aways, furniture, clothes and cars.

الموضوعات :- هي عبارة عن وسائل الهدف منها توصيل معلومات معينة لشخص ما فقد

تكون عن الأثاث أو الملابس أو السيارات.... الخ .

* SIGNS include the international use of gestures or pictorials e.g. referee, traffic soldier, no-smoking and fragile signs.

الرموز :- هي عبارة عن رموز مختصرة ولكل رمز معني يراد توصيله للمستقبل مثل

علامات ممنوع التدخين.... الخ .

* ACTIONS OR BODY LANGUAGE which are the unconscious language sent by posture,movements,hands,face or voice, appearance..

* الوسائل التعبيرية (لغة الجسم) ما يلي :-

١- الحركة العامة للجسم ، ٢- حركة اليد ،

٣- مستوى الصوت ٠ ٤- المظهر . ٥- حركة العين ٠

2- Communication goes in many directions and has man types

٢- اتجاهات الاتصالات : للاتصالات العديد من الاتجاهات وهي:

- 1- Vertical. □ الاتصال الرأسي (من مستوي إداري إلي مستوي إداري آخر) .
- 2- Horizontal□ الاتصال الأفقي (علي نفس المستوي الإداري) .
- 3- Direct الاتصال المباشر
- 4- Indirect الاتصال غير المباشر
- 5- Oral الاتصال الشفهي
- 6- written الاتصال المكتوب

3- Communication Skills□

٣- مهارات الاتصال

- 1- Good communicator. شخص مدرب جيداً ومؤهل
 - 2- Responsive to customerneeds إمكانية التعرف على احتياجات العملي
 - 3- Good listener الإنصات الجيد
 - 4- Ask questions & pay attention to the response استخدام الأسئلة التي تجذب إنتباه العميل
- Flexibility: different approaches for different customers -Adapt himself to the different situations during the presentation.
المرونة في التعامل مع العملاء حيث أنك تتعامل مع مواقف مختلفة أثناء العرض وذلك يتطلب أن يكون رجل البيع علي قدر من المرونة وأن يتخذ مداخل مختلفة وفقاً لطبيعة كل عميل .

6-Emotional intelligence:

الذكاء العاطفي والمقصود به الآتي :-

a- Knowing one's emotions& feelings.

القدرة علي التعرف علي مشاعر وأحاسيس العميل .

b- Controlling one's emotions to avoid acting impulsively.

العمل علي توجيه أحاسيس العميل بشكل إيجابي .

c- Recognizing customer, emotions .

إدراك واستيعاب مشاعر العميل.....

d- Using one's emotions to interact effectively with customers.

مشاركة العميل في أحاسيسه لتحقيق نوع من التعاطف والألفة معه .

7- Aggressive customer: □

التعامل مع العميل الغاضب

*A person who is aggressive is ready for a fight. □

العميل الغاضب أو العدوانى على استعداد للشجار والخلاف ولهذا لابد أن تتعلم كيفية

التعامل مع هذه النوعية من العملاء .

*Dealing with Angry and Complaining Customers

كيفية التعامل مع العميل الغاضب :-

With angry or complaining customers without losing them as customers, We begin with the most important strategy:-

Actively listen

Remain quiet & calm

Appear interest with his problem

Fix the problem , not the blame

Apologize

Ask questions

Help him to fine solution

Don't take it personally

Confirm their positive feelings

هناك بعض الإرشادات الواجب إتباعها للتعامل مع العميل الغاضب للحفاظ عليه وعدم

فقدته ومن هذه الإرشادات ما يلي :-

١- الإنصات الجيد للعميل الغاضب .

٢- الحفاظ على الهدوء عند التعامل معه .

٣- التعاطف مع مشكلته .

٤- التركيز على المشكلة وليس على اللوم .

٥- الاعتذار عن الخطأ .

٦- توجيه أسئلة تشعره باهتمامك بمشكلته .

٧- حاول استخدام اسمه مع الاحتفاظ بالألقاب لتحقيق نوع من الألفة في التعامل معه .

٨- ساعده بقدر الإمكان لحل مشكلته .

- ٩- لا تأخذ الموضوع بشكل شخصي .
١٠- حاول تحويل شعوره لشعور إيجابي بتعاطفك معه .



Summary Remember

Communicating is more than just the words we use, Consider these three points:□

إن الاتصال ليس مجرد كلمات لكن هناك ثلاثة عناصر يجب مراعاتها وهي :-

1-Body Language- The way move or hold ourselves carries a large part of our message , your body language should show your customer that you are:

لغة الجسم : والمقصود بها تعبيرات رجل البيع ومظهره وحركاته بما يحقق الأتي :

- A) Listening to feelings as well as words.
- B) Attentive to what the customer is saying.
- C) Interested in what the customer is saying.

(أ) التعرف علي مشاعر العميل .

(ب) الانتباه لما يقوله العميل .

(ت) الاهتمام بما يقوله العميل .

2- Tone of voice: Some people say that we get over 80% of the meaning of a message through tone of voice ,Think about the telephone ,There is no body language involved so tone of voice is very important

مستوي الصوت : ٨٠٪ من معاني الكلمات تتحدد عن طريق نبرة الصوت .

* people can hear a smile in your voice. How many different meanings can you have with the simple word yes? Think about: excitement,doubt,angere, happiness,

and any others you can imagine, How can you express these emotions using only this one word? □

فيمكن للآخرين أن يشعروا بالحالة النفسية للعميل للفرح أو الحزن من خلال نبرة

الصوت .

فيمكن أن تختلف معني الكلمة باختلاف نبرة ومستوي الصوت المستخدم في إلقاءها



4- Telephone Skills □

٤. مهارات استخدام التليفون

The majority of your communication in English will be over the telephone , In fact , in international trade it is possible to have business relationships for years without ever seeing the people with whom you are dealing .It is through the telephone that you project an impression of yourself and the company you represent. Thus ,it is extremely important that you master the skills necessary to communicate well over the telephone.

The telephone is a powerful tool for making a good (or bad) first impression to your customers , Remember tone of voice represent 80% of the message when you don't have the chance to use the body language.

عند تناول موضوع الاتصال فإنه من الضروري دراسة قواعد استخدام الهاتف كأحد

وسائل الاتصال ، حيث يتم من خلاله إتمام العديد من الصفقات والمعاملات وتكوين العديد

من العلاقات التجارية والعامة في أماكن مختلفة من العالم دون أن يكون هناك تعامل مباشر مع

الآخرين حيث يتم من خلاله تكوين الانطباع عن الشركة والعاملين بها لدي الطرف الآخر

ولذلك فإنه من الضروري دراسة قواعد استخدام الهاتف كأحد أهم وسائل الاتصال الفعالة .

إن استخدام التليفون يعتبر من الأمور الهامة التي يترتب عليها الانطباع عنك وعن

شركتك ولذلك يجب أن تسأل نفسك الأسئلة التالية :-

How do people in your office answer the telephone?

Do they identify the business or say allo?

Do they identify themselves or say min maia?

What experiences do you have as a customer with telephoning a business?

س ١ كيف يرد موظفي الشركة علي التليفون ؟

س ٢ هل يستخدمون لغة العمل أم لغة شخصية ؟

س ٣ ما هي المهارات الواجب اكتسابها لموظفي الشركة ؟

A- General rules to use telephone :- □

1- Pick up within three rings.

2- Greet the caller.

3- Give your name.

4- Ask customers if you could put them on hold.

5- Tell them why they are being put on hold.

6- Thank them for holding.

7- Avoid transferring calls without briefing the person you are transferring the call to.

8- Don't sound interrupted – it shows !!!!!□

أ- إرشادات استخدام التليفون *

١- رفع السماعة بعد الرنة الثالثة .

٢- التحية للمتصل بمجرد رفع السماعة .

٣- أبلغ المتصل بإسمك .

٤- إسأل المتصل إذا كان يرغب في الانتظار علي الخط .

٥- أشكر المتصل علي الانتظار .

٦- يجب أن تخبر الشخص الذي ستحول له المكالمة عن شخصية المتصل والموضوع باختصار .

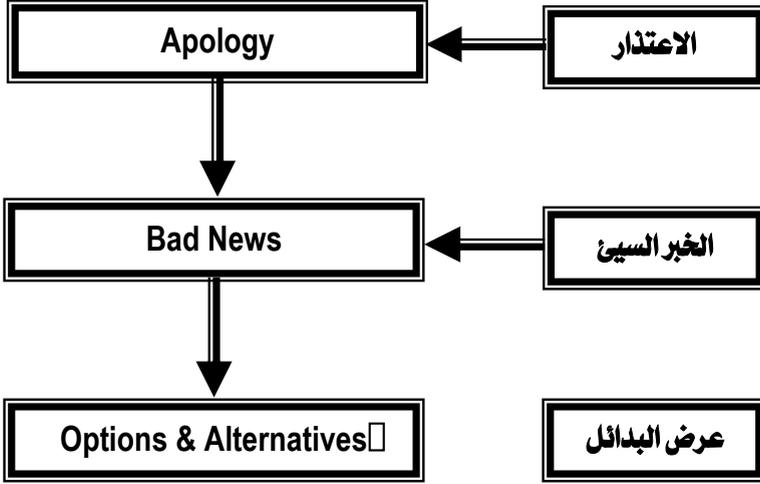
٧- تجنب إصدار أي أصوات جانبية أثناء حديثك مع المتصل .

٨- إذا أنقطع الخط فعاود الاتصال بالعميل .

B)When you want to say No ?

كيف تقول لا للعميل ؟

SANDWICH EFFECT



C) ANSWERING A BUSINESS TELEPHONE CALL

(ت) قواعد التعامل التجاري من خلال مكالمة الهاتف)

Seven Steps

Following is a list of seven steps you may use to answer the telephone in a business setting :-

هناك سبعة خطوات يمكن من خلالها إتمام التعاملات التجارية مع الآخرين وهي

كالتالي :-

1- GREETING:- Hello. Good morning. Good afternoon.

التحية :-

أهلاً: صباح الخير مساء الخير

وأفضلها السلام عليكم ورحمة الله وبركاته .

2- IDENTIFICATION:-

تحديد الموضوع (سبب المكالمة أو الاتصال) .

3- OFFER OF HELP :- May I help you ? How may I help you ?

عرض المساعدة علي الطرف الآخر من خلال توجيه أحد الأسئلة للطرف الآخر ومنها :-

هل أستطيع مساعدتك ؟- كيف أساعدك ؟

4- EXCHANGE OF INFORMATION:- This is the core of the telephone conversation in which information is exchanged .

تبادل المعلومات مع الطرف الآخر: حيث أن جوهر المحادثة الهاتفية هو تبادل

للمعلومات والعروض والأفكار والخدمات بين طرفي الإتصال .

5- CONFIRMATION OF MESSAGE:-

صياغة الرسالة :- لكي يتم تحقيق التفاهم والتفاعل بين طرفي الإتصال فلا بد من التحديد

الدقيق للرسالة الهاتفية ومضمونها بما يتناسب مع ثقافة وإمكانيات الطرف الآخر .

6- CONFIRMATION OF ACTION:- you confirm that will do what is requested or what has been decided.

التأكيد علي الهدف من الرسالة : من خلال التأكيد علي القرار الذي يتم اتخاذه من خلال

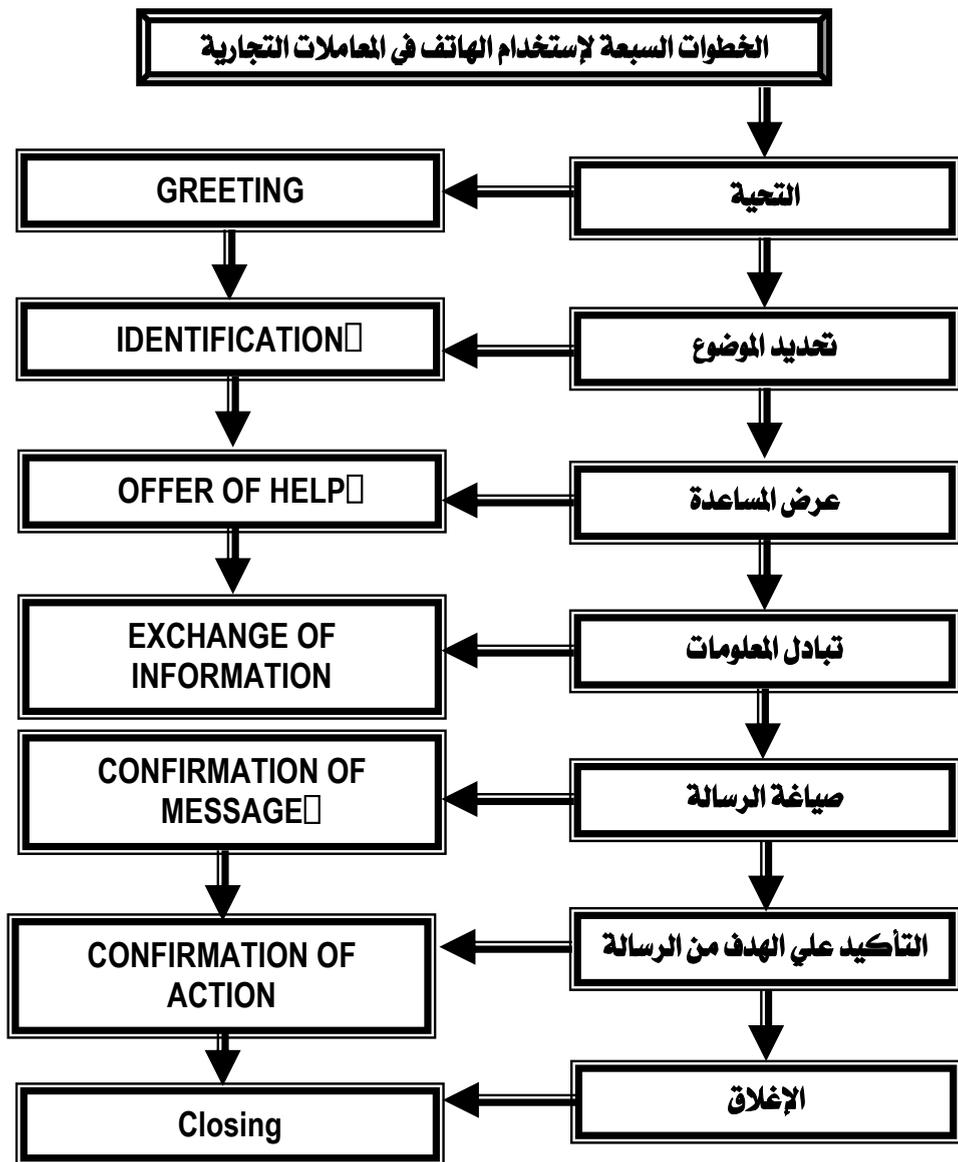
المحادثة الهاتفية بين الطرفين كنتيجة تم التوصل إليها من خلال الإتصال الهاتفي .

7- CLOSING:- "Goodbye" is the standard closing , but you can make a good final impression in this call by adding something polite or service-minded, such as "If you have any other questions , don't hesitate to call, " or" Thank you for calling, I'm looking for ward to our meeting. "□

الإغلاق للمحادثة الهاتفية : لابد من الإغلاق الجيد للإتصال الهاتفي من خلال سؤال

الطرف الآخر عن أي استفسار آخر وشكره علي اتصاله والتعبير له عن الرغبة والأمنية في لقاءه

بشكل مباشر ولذلك لخلق انطباع جيد لدي الطرف الآخر .



D)Telephone Etiquette

As you can see , it takes so little to make a good impression , but it makes all the difference in the world So let's look at some standard phrases that will help.

ث) إتيكيت وأداب استخدام الهاتف .

هناك العديد من الآداب والسلوكيات الواجب إتباعها لخلق انطباع جيد لدي الطرف

الأخر ومنها ما يلي :-

A) Be Polite.

اللباقة في التعامل مع الآخرين فيجب أن تكون مهذبا " في التعامل مع الطرف الآخر وأن تستخدم ألفاظا " مهذبة ولائقة أثناء الحديث .

B) Be Service –minded.

احترام رأي الآخرين فيجب احترام فكر وعقلية ورأي الطرف الآخر وتذكر دائما " أن الإختلاف في الرأي لا يفسد للود قضية .

C) Be Informative.

كن إيجابيا " ومفيدا " للطرف الآخر وأعرض المعلومة في حدود سلطاتك للطرف الآخر بشكل سليم ودقيق .

D) Dealing with a Complaint.

تعامل بإيجابية مع شكاوى الطرف الآخر . فيجب أن تتعامل مع شكاوى الطرف الآخر بكل احترام وإيجابية وأن تعمل علي مساعدة الطرف الآخر في التخلص من المشكلة سبب الشكوى .

E) Be Honest.

كن أميناً " في التعامل . فيجب عليك أن تكون أميناً " في التعامل مع الطرف الآخر فذلك من شأنه تقوية جسور الثقة بينكم .

الفصل السادس

خطوات اتخاذ العميل لقرار الشراء

Steps of Buying Decision



1- Steps of Buying Decision

1- Need identification□

Customer starts to identify his needs to that kind of product.

١- خطوات اتخاذ قرار الشراء
تحدد الحاجة

يقوم العملاء بتحديد احتياجاتهم وبالتالي تحديد نوعية المنتج المناسب لإشباع

احتياجاتهم .

2- Information Search□

تجميع المعلومات

Customer collects information about this product.

يقوم العملاء بتجميع المعلومات عن المنتجات المتاحة .

3- Study of Alternatives□

دراسة البدائل

Customer studies the available alternatives and compare between them. □

يقوم العملاء بدراسة البدائل المتاحة من المنتجات والمقارنة بين هذه الأنواع .

4- Product Selection□

اختيار المنتج

Customer decides to get the best proposal. □

يقوم العملاء باختيار أفضل بديل من وجهة نظرهم .

5- Decision□

اتخاذ القرار

Buy the product

حيث يتخذ العميل القرار بالشراء للمنتج الذي اختاره .

6- Evaluation□

تقييم القرار

After buying the product he starts to evaluate the result to see if he is going to buy again or not .

يقوم العملاء بتقييم الاختيار من خلال النتائج التي يحققها استخدام المنتج وهل أدى

استخدام المنتج لإشباع الحاجة أم لا .

2- Buying motives

٢- حوافز ودوافع الشراء .

الحافز هو الدافع والأسباب التي تدفع الناس للقيام بأمر ما .

قرار الشراء = إشباع الحاجة

buy = To SATISFY A NEED□

ملحوظة :- وهناك ٦ حوافز أو دوافع للشراء علي نفس القدر من الأهمية .

We know 6 buying motives which are of equal importance .

* Customer will buy when you appeal to the RIGHT / REAL motive.

* العميل يشتري إذا تم اجتذابه بالدافع المناسب والحقيقي .

* Benefits have to appeal to all six basic motives.

* الفوائد هي أساس الدوافع الستة .

هناك العديد من الحوافز التي تدفع العميل لاتخاذ قرار الشراء وسوف نتناول أهم هذه

الحوافز فيما يلي :-

Convenience□	الاقتناع بالمنتج
Appearance	مظهر المنتج
Performance	دافع أداء المنتج
Economy	عائد المنتج أعلى من تكاليفه (القيمة)
Safety	الأمان في استخدام المنتج
Pride/Pleasure	السعادة في شراء المنتج

3- Determine Buying Motives

٣- كيفية تحديد دوافع الشراء عن طريق

- *Listening volunteered comments and replies to questions. □
الإنصات لتعليقات وإجابات العملاء علي الأسئلة .
- *Observe behavior. □
ملاحظة السلوك .
- *Evaluating motives. □
تقييم الدوافع وتحديد أكثرها تأثيرا " علي قرار الشراء .

الفصل السابع

الإلمام الجيد بمعلومات المنتج

اكتشاف العميل المرتقب

Product Knowledge
Prospecting



First : Product Knowledge

أولاً: الإلمام الجيد بمعلومات المنتج

* Product Knowledge gives you CONFIDENCE in your product & in yourself and this reflects confidence of your customer in you, product and your company.

إن الإلمام الجيد بالمعلومات عن المنتج يعطي رجل البيع الثقة في المنتج وفي نفسه وفي الشركة

وهذه الثقة تنعكس أيضا " علي العميل فيجب الإلمام الجيد بكل المعلومات عن المنتج "

* Product knowledge makes you ENTHUSIASTIC to the product merits and this increases your effectiveness with your customer.

الإلمام الجيد بالمعلومات عن المنتج يجعل رجل البيع متحمس لمنتجه ويشعر بمجدارة هذه المنتج

وأهميته وبالتالي يكون أكثر كفاءة عند التعامل مع العملاء .

*Product knowledge makes you PROFESSIONAL at selling to your customer.

الإلمام الجيد بالمعلومات يجعل رجل البيع أكثر كفاءة في التعامل مع العميل .

*Product knowledge includes all basic information as well as additional information.

الإلمام بالمعلومات عن المنتج يشمل المعلومات الأساسية عن المنتج وأيضا " المعلومات

الإضافية .

A) Basic Information

أ- المعلومات الأساسية :

1- BASIC Background

١ . الخلفية الأساسية

Enough to support you in handling objections about this product.

وهي التي تكفي لمواجهة أي مناقشات عن المنتج ،

المعلومات عن المنتج وتشمل الأتي :-

composition	المكونات
actions	التأثير (الاستخدامات)
interactions	دواعي الاستعمال
indications	نواهي الاستعمال
side effects	الأعراض الجانبية
warning	التحذيرات
Price	السعر

2- Competition Knowledge

٢- معلومات عن المنافسين

Same products having same characteristics and uses as yours and are sold by your competitors.

فلا بد من الإلمام بالمنتجات التي يقدمها المنافسون والتي تحمل نفس خصائص المنتج وتحديد أوجه الاختلاف والتشابه والتمييز بين المنتجات .

B- Additional Information

ب- المعلومات الإضافية

كيفية اكتشاف المنتج ؟

was discovered? How the product

من قام بتطوير المنتج ؟

*Who developed it ?

المزايا الخاصة للمنتج ومكوناته ؟

* specific features of the components?

كيفية صنع المنتج ؟

* (know- how)? How it was made

معلومات عن الحجم والشكل والعبوة اللون .

*Size, package, shape and color.

كيفية تمييز منتجنا عن منتجات الشركات الأخرى؟

*How it fits with other company's products?

الأسعار وقنوات التوزيع المختلفة ..

*Prices for different Channels

التخزين

* Storage

معلومات عن الدراسات والمؤتمرات لتطوير المنتج .

*Back - up, e.g. kits , studies , conferences,...etc.

Second : Prospecting

Prospecting means real digging to discover , locate and identify people who want or need your product or service .It should be a permanent process.

ثانياً: اكتشاف العميل المرتقب

وهي عملية مستمرة الهدف منها تحديد واكتشاف العميل المرتقب وهو العميل الذي يحتاج

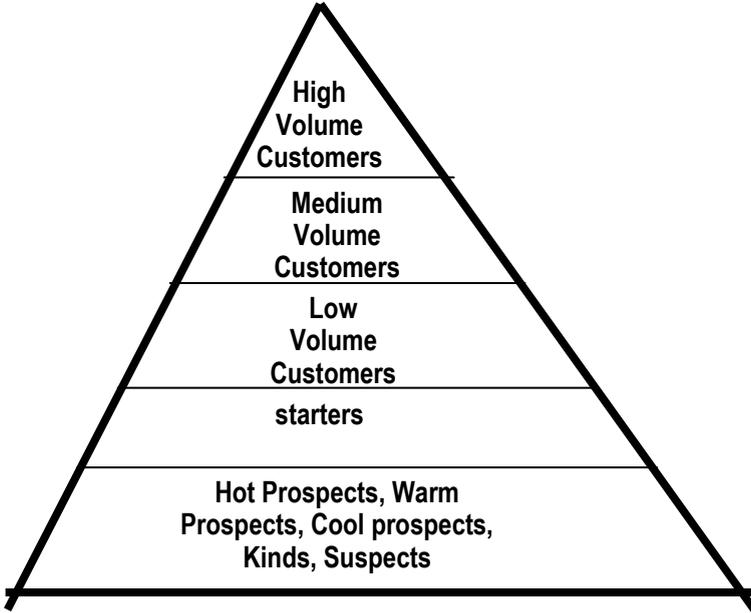
للمنتج لإشباع حاجته .

1-The Customer Pyramid

If having a lot of (good) customers is the Key to business success , you will want to know how many of what kinds of customer you really have One way to find out is to construct a , customer pyramid like this:

The customer pyramid (أنواع العملاء)

هناك العديد من الأنواع للعملاء وسوف نستعرضها من خلال الهرم التالي :-



Chances are you will discover that you have a customer base consisting of:

1- A small number of high volume customers who give you a lot of business.

العملاء كبيرى الحجم وهم يتعاملون بحجم تعامل كبير ولكن عددهم قليل .

2-A larger number of medium volume customers and many more low volume customers who do business with you only once in a while , or at a low purchasing level.

العملاء متوسطي الحجم وهم يتعاملون بحجم متوسط وعددهم أكبر من النوع الأول

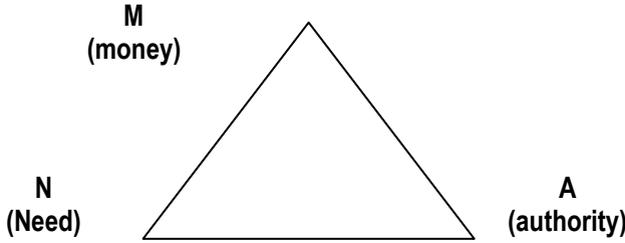
• العملاء صغيري الحجم وهم يتعاملون بحجم تعامل صغير ولكن عددهم كبير

3- A number of starters, new customers, who may or may not turn out to be good ones.

• العملاء المبادرون وهم الذين يمثلون العملاء الجدد الذين يرغبون في التعامل مع الشركة

• الأنواع السابقة من العملاء توضح العملاء الحاليين الذين يتم التعامل معهم حاليا .

(good prospect) (MAN)



good prospect = Money + Need + authority

• العميل المرتقب الجيد لديه = المال + القدرة (السلطة لاتخاذ قرار الشراء) + الحاجة للمنتج

*Your customer pyramid may also contain prospects - people and companies with whom you are in contact , but they are not yet buyers.

These prospects can be segmented into:-

• أما العملاء المرتقبين يمكن تقسيمهم لعدة أنواع :-

4- Hot prospects - people who are ready to buy, and you are on the short list.

• العملاء المرتقبين الجاهزين لشراء المنتج

5- warm prospects - people who will probably buy in the short term, and you have a reasonable chance of getting the business.

• العملاء المرتقبين الذين من الممكن اتخاذهم قرار الشراء في أقرب وقت

6- cold prospects - people who you are in touch with , but who are not ready to buy , or they have indicated that they are not happy about doing business with you

• العملاء المرتقبين الذين ليس لديهم الاستعداد حاليا " للشراء

7- To round off the customer pyramid, you may want to include the suspects in your market segment: people or companies who are likely to have a need for your products and services, but with whom you have as yet no relationship.

After that comes the rest of the world (where some suspects might also be lurking).

العميل المحتمل وهو العميل الذي من المحتمل أن يكون قادرا " علي شراء المنتج "

2- Methods of prospecting

٢- طرق تحديد العملاء المرتقبين

1- Screening every suspect in the area

تمشيط المنطقة بالكامل من خلال حصر شامل لكل العملاء المرتقبين في المنطقة

2- Spheres of influence

زيارة الأماكن التي من خلالها يمكن الحصول علي معلومات مثل النقابات والهيئات والغرف التجارية

3- Printed Matter.

الكتيبات والنشرات

4- Referrals

الإنترنت وبنوك المعلومات والمكاتب الاستشارية

5- Field people

من خلال زملاء العمل في نفس المجال

6- Conferences

المؤتمرات

7- Personal Observations

الملاحظة الشخصية

Summary

*There is no best way to prospect , Whatever method produces results is the one to use.

• ليس هناك طريقة مثلي لاكتشاف العملاء المرتقبين ولكن العبرة بالنتيجة

*There is a need to change methods from time to time in an attempt to ascertain that the method being used in fact is the best for that particular time and product

• يجب التغيير لطرق البحث مع التطوير لهذه الطرق باستمرار .

*There should always be continuous revision and improvement.

• يجب التطوير المستمر والمراجعة لطرق البحث عن العملاء المرتقبين

Remember

As long as prospecting keeps pumping names into your list, you will continue in sales business. So, you have to develop a plan for prospecting by updating your lists, finding new customers and keeping on qualifying & requalifying them.

- عملية تحديد واكتشاف العملاء المرتقبين تؤدي لزيادة العملاء في قوائم الشركة وبالتالي استمرار العمل وتعوض ما تفقده الشركة من عملاء للأسباب المتعددة الذي ذكرناها فيما قبل *

لابد من تطوير خطة البحث عن العملاء المرتقبين باستمرار من خلال التجديد والمتابعة المستمرة لقوائم العملاء الحالية وأيضا " الحفاظ علي كفاءة طرق البحث عن العملاء والعمل علي التطوير من هذه الطرق والوسائل باستمرار *

الفصل الثامن

التجهيز للقاء العميل

مهارات العرض للمنتج

PRE- APPROACH
PRESENTATION



First: PRE- APPROACH

Pre - approach means determining facts & data that will move the sale forward.
كلما كان الإعداد والتجهيز جيدا " وكافيا " قبل اللقاء مع العميل كلما كانت نتيجة اللقاء أكثر إيجابية *

A- Objectives

أ- الأهداف من التجهيزات قبل لقاء العميل

1-To prepare for qualifying the prospect.

تأهيل المندوب جيدا " علي القيام بعملية تحديد العميل المرتقب *

2- To sharpen the sales approach.

التركيز علي المدخل البيعي المناسب والملائم *

3- To identify prospects problem areas.

لتحديد المشاكل التي يعاني منها العملاء في المنطقة التي يتواجدون فيها *

4- To keep the rep from making obvious mistakes.

للمحافظة علي المندوب من خلال تجنبه للأخطاء من خلال الإعداد الجيد له *

B- PROCEDURES

ب- إجراءات التجهيز للقاء العميل

1- Obtain update information about the customer:-

Personal data: Exact name, age range, residence, specialty, degrees, associations, best time for calling , attitude towards salespeople and your company.

Business data: The need for your product , present product uses, decision making, authority purchasing procedures and buying motives.

الإجراءات والخطوات التي يتم اتخاذها من أجل التجهيز للقاء العميل قبل اللقاء الفعلي معه :-

تجميع البيانات عن العميل وتنقسم هذه البيانات لنوعين وهي :-

معلومات شخصية : اسم العميل الصحيح ، السن ، العنوان ، معلومات عن الدرجة العلمية

، أفضل وقت لمقابلته وإجراء اللقاء البيعي معه ، طريقة تعامله مع رجال البيع ، وطريقة

تعامله مع شركتك *

معلومات متعلقة بالعمل : -

- ١ . مدى حاجته لمنتجك *
- ٢ . المنتجات الحالية التي يتعامل فيها *
- ٣ . من صاحب قرار الشراء لدي العميل *
- ٤ . الحوافز والدوافع التي تحفزه علي الشراء *

1\1 Sources of Information

١١١ مصادر الحصول على المعلومات

- 1- Observation and Listening :Consultation , furniture, conversation (if you do not have opportunity to gather facts in advance)
- 2- Ask questions and observe reactions.
- 3- Use records: habits, likes and dislikes.
- 4- Other representatives.

يمكن الحصول علي مثل هذه المعلومات من خلال العديد من المصادر ومنها :-

- ١ . الملاحظة الشخصية *
- ٢ . المكاتب الاستشارية المتخصصة *
- ٣ . المحادثة مع العميل ولكنها تتم أثناء اللقاء مع العميل *
- ٤ . طرح الأسئلة ومتابعة ردود أفعال العميل *
- ٥ . العادات التي يفضلها والتي لا يفضلها العميل *
- ٦ . مندوبي الشركات الأخرى *
- ٧ . مظهر وتجهيزات المكان لدى العميل .

2- Set objectives for each call:-

An objective means what the prospect should do and not what the rep will do .

The objective should be specific , measurable, achievable, realistic, challenging , ambitious and timed.

٢- وضع أهداف لكل لقاء مع عميل :- والمقصود بالهدف هو المستهدف أن يقوم به المندوب

والذي يجب أن يحققه المندوب من اللقاء وهناك بعض الشروط الواجب توافرها في الهدف وهي :-

- ١ . محدد *
- ٢ . قابل للقياس *
- ٣ . يمكن تحقيقه *
- ٤ . واقعي *
- ٥ . يحتوي علي نوع من التحدي المحسوب *
- ٦ . طموح *
- ٧ . محدد بوقت *

3- Develop a plan to achieve the objective

How your product will provide the benefits sought by your customer.

٣- تطوير الخطة لتحقيق الهدف :- والمقصود بذلك هو كيفية تحقيق الفوائد للعميل من خلال مكونات ومزايا منتجك *

4- What evidence will support you:-

Outline possible approach , dramatization and proofs.

٤- استخدام الدلائل التي تؤيد موقفك : ومن الضروري الاعتماد علي بعض الحقائق والدلائل التي تؤكد جودة وكفاءة منتجك مثل النتائج الإيجابية التي حققها منتجك مع عملاء أو مناطق أخرى أو شهادة أحد الخبراء *

5- Possible ways to handle objections.

٥- تحديد الطرق الممكنة لمواجهة إعتراضات العميل *

6- Do mental role plays.

٦- تحديد الأدوار التي من الممكن أن يقوم بها المندوب بشكل عقلائي .

Remember

-The pre- approach is your preparation for your coming sales interviews.

-The pre - approach helps you to find customer's problems and needs for which your product is the right answer.

-The pre - approach helps you to develop a personalized call, to speed up calls and to improve call quality.

-The pre - approach helps you to develop a personalized plan to achieve your smart objective.

١ . التجهيز قبل اللقاء هو الإعداد للمبيعات التي من المستهدف تحقيقها من خلال اللقاء مع العميل *

٢ . تساعدك هذه التجهيزات في تحديد المشاكل التي يعاني منها العميل والاحتياجات التي من مقدور منتجك إشباعها لدي العميل *

٣ . تساعدك هذه التجهيزات في تطوير القدرات الشخصية وتحسن من كفاءته أثناء اللقاء مع العميل *

٤ . التجهيز الجيد للعميل يساعدك في تطوير الخطة التي يعمل بها المندوب سعياً لتحقيق أهدافه *

Second: THE PRESENTATION

ثانياً: العرض والتقديم

الكول (Call)

هو عبارة عن عرض للمنتج يتضمن المعلومات الأساسية عن المنتج والاستخدامات والسعر والتوزيع والترويج من خلال جمل محددة ومنظمة ومتسلسلة يتم عرضها علي العميل من خلال اللقاء البيعي في وقت قصير لتكوين فكرة كافية عن المنتج تحفز العميل وتدفعه علي اتخاذ قرار الشراء .

ولذلك يجب إعداده بدقة وتدريب المندوب عليه والمتابعة الدائمة للمندوب وتطوير المعلومات التي يحتويها العرض باستمرار بما يواكب التطورات التي تطرأ علي المنتج وفي جميع المجالات رجل البيع لا يبيع مزايا المنتج بل يبيع فوائده .

1- Definitions

١ . تعريفات هامة

*Feature

Is an inherent characteristic (fact) of a product.

الميزة :- هي عبارة عن خصائص المنتج والصفات المتوافرة فيه من حيث المكونات والاستخدام الخ .

*Action

Is what a product does as a result of feature. Actions effect.

التأثير :- وهي عبارة عن النتائج التي تتحقق من استخدام المنتج وتشمل التأثيرات المترتبة علي استخدامه .

*Benefit

How the user gains Benefits ?
what the product does for the customer?

الفائدة :- وهي القيمة التي يحصل عليها العميل بإستخدامه للمنتج .

2- Benefits Can Be Show During Your Call By:

كيفية إظهار الفائدة من خلال العرض والتقديم للعميل .

1- Use of visual aids.

2- Using some referrals who had previous successful history with your product.

3- Using feature to explain the benefit.

- ١ . شرح المكونات الواضحة والمرئية في المنتج
- ٢ . الإشارة للفوائد والنجاح الذي حققه المنتج في مناطق أخرى
- ٣ . استخدام المزايا في المنتج لشرح الفوائد التي يمكن الحصول عليها منه .

3- Gaining Customer Conviction With Benefits By:

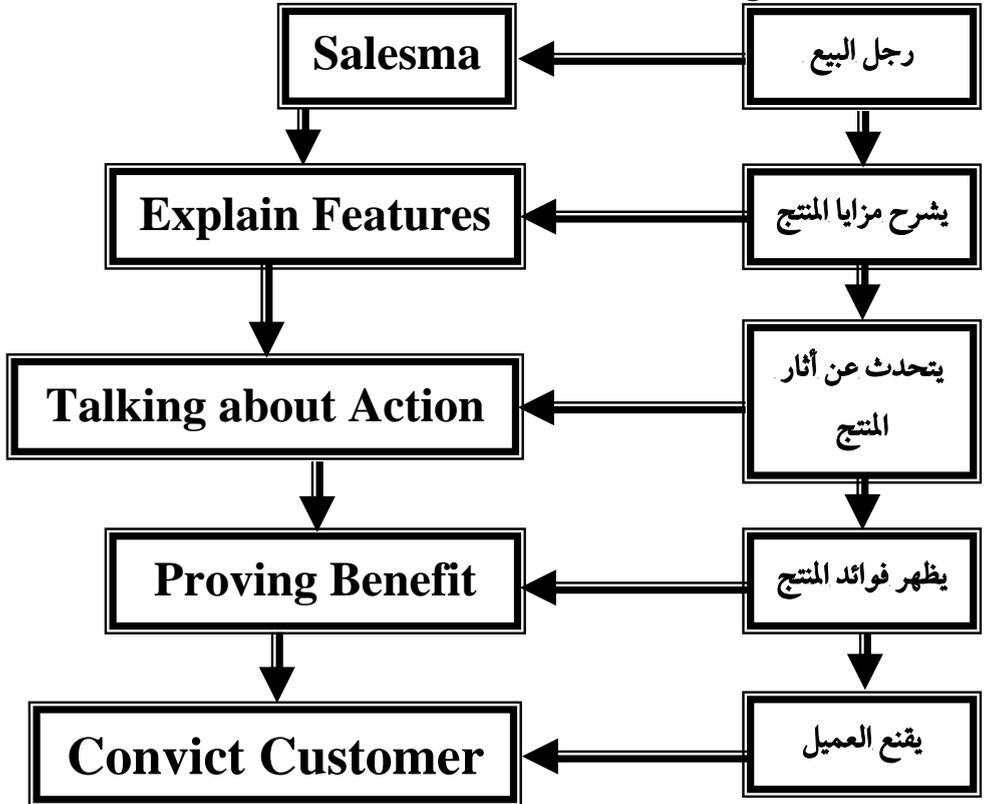
استخدام فوائد المنتج لإقناع العميل

- 1- Proving benefits.
- 2- Taking the customer's agreement after each benefit.
- 3- Tailoring the benefits to each customer's needs & wants.

- ١ . شرح فوائد المنتج .
- ٢ . الإشارة عن موافقة العملاء لكل فائدة .
- ٣ . الإشارة عن قدرة المنتج لإشباع حاجات العملاء .

4- Customer conviction

٤- خطوات إقناع العميل



Remember

You are selling BENEFITS not features.

يجب أن تباع فوائد المنتج وليس مجرد سرد لمزاياه فالميزة ليس لها أهمية دون أن تؤدي لفائدة

للعميل الذي يستخدمها •

• وفيما يلي نعرض قائمة توضح مزايا المنتج :-

1-This product is regularly promoted.

أن المنتج يتم تطويره باستمرار .

2- Easy to be used, not requiring special route of administration.

المنتج سهل الاستخدام ولا يحتاج لتجهيزات خاصة •

3- Manufactured in..

المنتج صناعة محلية •

4- Large pack.

العبوة كبيرة الحجم .

5- Always available.

المنتج متوافر دائما " .

6- Price is...

سعر المنتج مناسب .

7- Most experts prescribe it.

معظم الخبراء ينصحون به •

8- Product comes in many forms.

المنتج له العديد من الأشكال •

9- Product comes in many sizes.

المنتج له العديد من الأحجام •

تمرين

Transfer Each Of The Previous Statements To A Benefit:

عليك بتحويل المزايا السابقة المتوافرة في المنتج إلي فوائد يمكن تحقيقها للعامل من خلال

استخدامه للمنتج :-

..... ١

..... ٢

.....	٣
.....	٤
.....	٥
.....	٦
.....	٧
.....	٨

5- Types of Presentations

٥- أنواع العرض (التقديم)

- 1-The standard memorized call.
- 2- The outlined presentation.
- 3- The programmed presentation.
- 4- The unstructured presentation.

١ . العرض المعياري (النموذجي) *

٢ . العرض الغير مخطط *

٣ . العرض المبرمج (له برنامج محدد) *

٤ . العرض الغير مهيكّل (الحر) *

6- Presentation Skills

٦- مهارات العرض

(A) NON Verbal skills

*Appearance: clean , attractive look, organized, clean car and a radiant smile.

* Eye contact

*Actions

أ-المهارات الغير ناطقة

- المظهر (نظيف- جذاب - منظم - ابتسامة ساطعة) *

-الاتصال بالعين مع العميل *

- الحركة التصرفات *

(B) Verbal Skills

ب-مهارات الأداء

*Pitch: vary the pitch of your voice, beware of dropping your voice at the end of each sentence.

- مقام الصوت :- وهي التعبير من مقامات الصوت حتى لا يشعر العميل بالملل *

*Pace: change the pace of your voice do not chatter or gabble

- مستوى الصوت :- يجب تغيير مستوى الصوت وأيضا " البعد عن الثرثرة وكثرة الكلام "

*Power: breathe properly avoid mumbling & use your nerve

- وضوح الصوت :- فيجب أن يظهر الصوت بوضوح بعيدا " عن التمتمة "

*Pause: can punctuate your performance do not confuse with undesirable hesitancy.

- الوقفة :- وهي الاستمرار في الحديث باقتدار دون تردد علي أن يكون الوقوف في وقت وموضع مناسب "

(C) Language Skills

ت- المهارات اللغوية

*Always use your own words.

* Avoid repetition of phrases.

* Some words are better to use than others i. e. there are killer words.

- Killer words: potent, safe, the best, cheap , I know and I think.

- Better words: effective, tolerable, good choice, economic and the fact is.

١ . استخدام الكلمات دون تكلف "

٢ . تجنب المد في الكلام "

٣ . استخدام الكلمات المناسبة .

Remember

The more you are prepared for your presentation, the better the results you reach.
Your presentation skills can make or break a sale.

- كلما أعددت جيدا " للعرض والتقديم للعميل كلما حققت نتائج أفضل "

- مهارات العرض والتقديم من أهم المقومات للنجاح في لقاءك مع العميل وإقناعه وبالتالي

تحقيق حجم مبيعات أعلى "

D) Dramatization

ث- الأداء الدرامي ، التمثيلي

Good sales people are good actors.

البائع الجيد هو في الأصل ممثل جيد

How Dramatizing Helps The Selling Function ?

كيف يساعد الأداء الدرامي أو التمثيلي في كفاءة وظائف البيع ؟

من خلال الأتي :-

1- Dramatizing helps convincing the prospects.

يساعد في إقناع العميل المرتقب .

2-Dramatizing improves understanding.

يساعد في فهم العميل للعرض .

3- Dramatizing makes a lasting impression.

يصنع الانطباع الأخير (النهائي) .

4- Dramatizing helps the sales rep.

يساعد مندوب في القيام بمهامه .

5- Dramatizing creates value.

يخلق القيمة للمنتج .

6- The appropriate use of words is important.

يساعد في استخدام الكلمات بشكل مناسب لتحقيق التأثير المطلوب منها .

الفصل التاسع

المدخل

تحليل العميل

الفكرة الأساسية للمنتج

APPROACH

Probing

Main Ideas



First: Approach

The approach is the first face to face contact of the rep. with the prospect.

أولاً: المدخل

المدخل هو أول خطوة في اللقاء وجهاً لوجه بين المندوب (مندوب البيع) والعميل المرتقب (المستهدف) .

1- Objectives

١- الأهداف المستهدفة لتحقيقها من المدخل

- 1- To gain attention. □ جذب انتباه العميل .
- 2- To awaken needs. □ استثارة حاجة العميل .
- 3- To qualify the prospect. □ تهيئة العميل المرتقب (المستهدف) .
- 4- To prepare for the main idea. □ الإعداد للفكرة الأساسية للمنتج .

*Every approach should seek to reach one or more of these objectives.

المدخل الجيد لا بد أن يستهدف هدف أو أكثر من الأهداف السابقة .

2- Methods

٢- طرق المدخل

هناك العديد من الطرق لبداية المدخل مع العميل ومن هذه الطرق ما يلي :-

(A) Introductory approach

أ- المدخل بالتقديم الشخصي

- 1- your name □ اذكر اسمك للعميل
- 2- Your Company □ اذكر شركتك للعميل والحديث عنها
- 3- Your purpose □ الحديث عن الهدف الذي تسعى لتحقيقه من لقاء العميل .

(B) Product approach

ب- المدخل الذي يعتمد على المنتج

1- a unique product action□

الحديث عن تأثير وتركيب المنتج

2- Characteristic

الحديث عن خصائص المنتج

(C) customer benefit approach

ث- المدخل القائم علي الفوائد التي يحققها المنتج للعميل *

(D) Question approach

ث- المدخل من خلال توجيه الأسئلة

1- Preference□

سؤال العميل عن تفضيلاته من المنتجات

2- Practice

سؤال العميل عن انطباعاته من الممارسة الفعلية للعميل

3- Evaluation

سؤال العميل عن تقييمه للعمل والمنتجات

(E) Referral approach

Citing satisfactory experiences of leaders

ج- المدخل من خلال الحديث عن المميزين أو العملاء المشهورين *

*you should be prepared to use as many approaches as necessary to bring the sale to the next phase - the main ideas.

يجب علي رجل البيع أن يستخدم أكثر من مدخل للتعامل مع العميل لتحقيق المبيعات

مع العميل ويتم اختيار المدخل وفقا " لطبيعة العميل . .

Remember

The approach is the first few minutes contact with your customer, if his 1 st impression is favorable he will be willing to listen to you.

You can improve this 1 st impression by your smile , your firm hand shake, your confidence.

Remember to speak clearly , pronounce your name & his correctly , and your appearance.

المدخل :- هو عبارة عن الدقائق الأولى من لقاء العميل وهو الذي يصنع الانطباع الأول

عن المندوب والذي يحفز العميل للاستماع والإنصات للمندوب واستكمال اللقاء ويمكن تحسين

الانطباع الأول مع العميل من خلال الابتسامة والتحية الجادة باليد مع العميل والثقة بالنفس

ويجب الاهتمام بالمظهر وبطريقة الحديث وفي البداية يجب ذكر الاسم والشركة لتحقيق الطمأنينة

للعميل *

• إرشادات لتحديد المدخل المناسب للتعامل مع العميل وإرشادات زيارة العميل :-

١ . يجب الدخول بهدوء علي العميل *

- ٢ . إلقاء التحية بدون سلام باليد إلا إذا مد العميل يده للسلام ولا بد من الحذر خاصة إذا كان العميل امرأة والندوب رجل والعكس فقد يؤدي السلام (التحية) باليد مشكلة منذ بداية اللقاء وقد يؤدي لفشل اللقاء منذ البداية فكن حذرا " .
- ٣ . تعريف العميل بإسمك وإسم شركتك ووظيفتك لكي يطمئن العميل من خلال التعرف علي هويتك .
- ٤ . في حالة الزحام لدي العميل يمكن التصرف كالآتي :-
- أ) الاستئذان من العميل وتحديد موعد آخر ويفضل أن يكون في نفس اليوم للاستفادة من الوقت وعدم تعطيل العميل عن عمله .
- ب) الانتظار حتى يفرغ العميل وهناك بعض الإرشادات الواجب إتباعها عند الانتظار ومنها :-
- الهدوء وعدم التدخل فيما لا يعنك .
 - عدم الجلوس بجوار الخزينة أو بجوار بضاعة سهلة الالتقاط تجنباً للشبهات .
 - ٥ . عدم العبث بمتعلقات العميل الموجودة علي المكتب حتى لا تعرض نفسك للاحراج .
 - ٦ . إلقاء نظرة هادئة سريعة علي محتويات المكان للملاحظة معلومات هامة عن حجم العمل لدي العميل وكميات البضاعة وحجم تعامل العميل مع المنافسين لك وكميات البضاعة الخاصة بشركتك .
 - ٧ . ملاحظة طريقة تعامل العميل مع رجال البيع الآخرين ومع زبائنه لتحديد شخصيته .
 - ٨ . تحديد المدخل لبداية الحوار مع العميل بناء " علي المعلومات التي تم ملاحظتها عند العميل أثناء فترة انتظاره .

Second: Probing

ثانياً: بحث ودراسة العميل و تحليل رغباته واتجاهاته

Advantages of probing

مزايا تحليل ودراسة العميل .

*Uncovers needs, problems, biases...etc.

اكتشاف حاجات العملاء ومشاكلهم .

* Determines / confirms communication style.

تحديد أسلوب الاتصال مع العملاء .

*Develops main idea strategy.

تطوير استراتيجية عرض الفكرة الرئيسية للمنتج *

*Checks that the main idea is understood .

التأكد من وصول الفكرة الرئيسية للعميل وأنه قد استوعبها *

*Discloses a hidden objection

اكتشاف الاعتراض الخفي (الغير صريح) *

*Estimates the weight of the objection.

تقدير حجم ووزن الاعتراض .

* Limits the objection.

وضع حدود للاعتراض وتحديد مكوناته .

*Ensures satisfactory handling of the objection.

التأكد من الرد المقنع علي اعتراض العميل *

* Know , in order to satisfy.

تجميع المعلومات من أجل إشباع حاجة العملاء *

Remember

Probe on a series of calls and build files of information.

التحليل والدراسة للعميل يتم من خلالها الحصول علي معلومات متنوعة ومن خلالها يتم

اتخاذ الخطوات والإجراءات الصحيحة لإقناع العميل وبالتالي تحقيق المبيعات *

Third: Main Ideas

ثالثاً: الأفكار الأساسية عن المنتج

الأهداف A- objectives

To show the benefits of the proposal:-

لاستعراض الفوائد أثناء العرض للعميل وتشمل :-

(quality - economy - price - service)

(الجودة - السعر - الخدمة - العائد بالنسبة للتكلفة)

To deal with competition

للتعامل مع المنافسة بأنواعها

(direct - indirect - alternate)

المباشرة الغير مباشرة - التي تقدم البديل *

To prepare for the close.

للإعداد لعملية الإغلاق للعرض البيعي مع العميل ◦

B- Tools

الأدوات التي يمكن استخدامها لاستعراض الأفكار الأساسية للمنتج ومنها ما يلي :-

* Product knowledge & interpretation into benefit.

الإلمام الجيد بالمعلومات عن المنتج والفوائد التي يحققها استخدامه .

*Full involvement of the prospect through the use of all five senses.

جذب انتباه العميل من خلال إثارة وجذب حواسه الخمسة ◦

*Product tests& demonstration.

اختبار المنتج والعرض ◦

* Support materials.

استخدام المواد المساعدة في العرض مثل البروشور والعينات ◦

* Presentation language.

استخدام لغة للعرض تتناسب مع طبيعة الميل ◦

* Probing skills.

يجب أن يتحلى المندوب بمهارات التحليل الجيد للعميل ◦

*Listening skills.

يجب أن يتحلى المندوب بمهارات الإنصات الجيد للعميل ◦

* Other Tool Handling customers objections.

مواجهة اعتراضات العميل والرد عليها ◦

Remember

Your presentation should include the main ideas.

Make sure you have all tools to help you, your product knowledge, your presentation skills & your supporting materials,.. etc.

Use them right in the right time.

- العرض للعميل لابد أن يشمل الأفكار الأساسية للمنتج ◦
- لابد من التأكد من توافر الأدوات التي تساعد في العرض ومنها مهارات العرض ، خلفية المعلومات عن المنتج والمواد المساعدة في العرض . .
- يجب التدريب على استخدام هذه الأدوات مع ضرورة استخدامها في الوقت المناسب ◦

الفصل العاشر

مواجهة اعتراضات العميل والرد عليها

Handling Objections



Handling Objections (مواجهة الاعتراضات)

Objection is the reason a customer raises for not buying ,A success full salesman welcomes objections.

الاعتراض هو السبب الذي من أجله لا يقوم العميل بالشراء للمنتج ويتوقف مدي نجاح رجل البيع علي مدي تقبله للاعتراضات وقدرته علي مواجهتها وتحولها لدوافع للتعامل .

1- Objectives

١- الأهداف

1- To allay prospects fear.

للتقليل من خوف العملاء .

2- To answer valid questions.

للإجابة على الأسئلة المحددة بدقة (المكتوبة) .

3- To answer invalid questions.

للإجابة الأسئلة الغير محددة بدقة .

4- To prepare for the close.

الإعداد للإغلاق .

2- Why Do People Object?

٢- لماذا يعترض الناس (العملاء)؟

هناك العديد من الأسباب التي تدفع العملاء للاعتراض ومنها :-

1- No money.

لا يوجد المال الكافي للشراء لدى العميل .

2- No need to product or service.

لا توجد الحاجة للمنتج أو الخدمة لدى العميل .

3- No recognition of need.

لا يوجد إدراك أو تحديد دقيق للحاجة .

4- Need more in formations.

الحاجة لمعلومات أكثر .

5- Habit or custom.

العادات والتقاليد .

6- Value not exceed the cost.

أن القيمة لا تزيد عن تكلفة الشراء للمنتج .

3- Common Objections

٣- الاعتراضات الشائعة

فيما يلي استعراض الاعتراضات الشائعة وكيفية مواجهتها والرد عليها

A) Teasing: He is interested in your product but needs additional information

نقص المعلومات عن المنتج فالعميل مهتم بالمنتج لكنه يحتاج لمعلومات إضافية عن المنتج .

B) Acting Now: Buyers often object to make a decision now because he is not yet prepared to accept your work for a new piece of information you presented .

الوقت الغير مناسب للتعامل : العملاء غالبا " ما يعترضون علي الوقت للقرار فهم يعترضون علي اتخاذ قرار بمعرفة جزء من المعلومات عن المنتج ويحتاجون الاستشارة والتشاور مع المشاركين في القرار .

C) Misunderstanding: He didn't understand an explanation for an important point.

سوء التفاهم : الاعتراض قد يكون بسبب عدم فهم العميل لبعض النقاط الهامة عن المنتج .

D) Price Objection: It is the most common objection ,It is raised regardless of the price asked for a product, Sometimes it is raised to hide the real objection. The price is too high, The price is higher than that of the competitor, I will use it for rich people

الاعتراض علي السعر : من أكثر الاعتراضات شيوعا " وكثيرا " ما يتم استخدام هذا

الاعتراض لإخفاء اعتراضات حقيقية أخرى

نماذج الاعتراض علي السعر :-

١ . السعر عالي جدا " .

٢ . السعر أعلي من المنافس .

٣ . هذا السعر يناسب الأغنياء فقط .

E) Product / Service

اعتراض علي المنتج أو الخدمة : حيث يعترض العميل علي المنتج نفسه أو علي الخدمة

المعرضة .

F) Company: I don't like to do business with your company

الاعتراض علي الشركة : اعتراض العميل علي الشركة ذاتها فهو لا يرغب في التعامل مع

الشركة .

G) Sales Rep: I don't have any time for you

الاعتراض علي المندوب نفسه : ويعترض العميل بأنه ليس لديه الوقت الكافي لمقابلة

المندوب *

H) Common objections examples

أمثلة الاعتراضات الشائعة

I want to think it over

العميل يقول هذا الموضوع مبالغ فيه

I don't care to deal with your firm

العميل يقول أنا لا أهتم بالتعامل مع شركتكم *

I am satisfied with my present supplier

العميل يقول أنا أشبع حاجاتي بواسطة المورد الحالي الذي أتعامل معه

Let me take the goods on consignment

العميل يقول اترك لي المنتج حتى أجربه ثم أخبرك بقراري

I can make do with what I have .

العميل يقول أستطيع أن أحقق ذلك بما أملك الآن فلا حاجة لي لكم .

I am not interested

العميل يقول أنا غير مهتم *

I don't have time right now

يقول العميل لا أملك الوقت المناسب الآن *

My wife's brother is in this business and we buy from him

العميل يقول أن شقيق زوجتي يعمل في نفس المجال وسوف أشتري منه *

The boss told me to buy from X

العميل يقول المدير أخبرني بالشراء من الشركة

I buy locally .Why should I buy 300 miles away?

العميل يقول أن أشتري من مكان قريب فلماذا أشتري من مكان يبعد عني *

My neighbor bought from you and he could not get any service

العميل يقول جاري قد اشتري منكم وأخبرني أنه لم يحصل علي أية خدمات من عندكم *

I have to talk it over to my wife first

العميل يقول سوف أتحدث مع زوجتي أولاً *

We buy from them as they buy from us.

العميل يقول نقوم بالشراء من البائع الحالي فهو يشتري أيضا " من عندنا *

4- Steps of Handling Objections

٤- خطوات مواجهة اعتراضات العميل

والرد عليها

1- Lisent

- *Dont interrupt
- * Help reduce objection

الإنصات الجيد ويجب مراعاة الأتي :-

- لا تجادل العميل
- اعمل علي تقليل حدة الاعتراض

2-Clarify

- * understand the customer's point of view
- * ask some questions such as:-
 - more information is needed
 - misunderstanding occurred
 - product disadvantage is seen

تفهم الاعتراض :- وذلك بضرورة تفهم وجهة نظر العميل ويمكنك توجيه بعض الأسئلة

بهدف :-

- تجميع معلومات إضافية عن حاجات العميل
- التعرف علي سوء التفاهم الذي حدث وأبعاده
- العيوب التي يراها العميل في المنتج

3- Cushion your answer

تجهيز الإجابات والردود

4- Respond

- * Provide information (supported with benefits)
- * Use third party evidence.
- *Find a reason to change
- * Probe for acceptance

الرد والمواجهة للاعتراض :- ويجب مراعاة الأتي في الرد علي الاعتراض :-

- تزويد العميل بالمعلومات التي تظهر الفوائد التي يحققها المنتج
- استخدام أدلة تشير لجودة المنتج وتحقيقه لنتائج إيجابية مع عملاء آخرين أو مناطق أخرى
- الوصول للسبب الذي يؤدي لتغيير وجهة نظر العميل
- قياس مدى تقبل العميل لهذا الرد

5- Recommendations For Handling Objections:

- * Listen carefully.
- * Keep your temper on ice
- * Don't argue
- * Make the customer feel you care and you are interested.
- * Expect some objections and include in your answers before being provoked .
- * Get a commitment that the objection has been answered.

نصائح وإرشادات لمواجهة الاعتراضات :-

- ١ . الإنصات بعناية للعميل .
- ٢ . الحفاظ علي هدوئك مهما كان الاعتراض .
- ٣ . لا تجادل العميل .
- ٤ . اجعل العميل يشعر بأنك تسعى للحفاظ عليه والاهتمام به وتحقيق الفائدة له .
- ٥ . توقع بعض الاعتراضات وحاول تجهيز الإجابات عليه قبل مقابلة العميل .
- ٦ . يجب أن تتابع وتؤكد من وضوح الإجابة الصحيحة علي الاعتراض .

Remember

-A good method to prevent objections is to anticipate them & to include the answers in your presentation.

-Hidden objections are more serious than declared ones. The representative must be able to identify them & to remove them from the customer's mind.

- من أفضل الطرق لمنع أو تقليل اعتراضات العميل هي توقع الاعتراضات وأن

يشمل العرض إجابات هذه الاعتراضات المتوقعة لتقليل الوقت والمجهود .

الاعتراضات الخفية أكثر خطورة من الظاهرة ويجب علي المندوب أن يكون قادرا " علي

تحديد هذه الاعتراضات وإلغاؤها من ذهن العميل .

الفصل الحادي عشرة

فن إغلاق اللقاء مع العميل

The Art Of Closing



The Art Of Closing

فن الإغلاق

The A B C of selling is Always Be Closing.

من أسس البيع الجيد الإغلاق الجيد .

1- Why Closing Is Important?

١- لماذا إغلاق اللقاء ذو أهمية كبيرة ؟

*Closing is the ultimate test of sales ability.

*الإغلاق هو اختبار للقوة والقدرة الشرائية .

* If you don't get orders your sales career is a very short one.

* إذا لم تحقق أوامر شراء عند الإغلاق فإن مسارك الوظيفي لن يتقدم .

*The income of a salesperson is usually based on closed sales.

*دخل وعائد مندوب البيع يعتمد علي المبيعات التي يتم تحقيقها عند الاغلاق .

*The salesperson who has the greatest income at the end of the year is always the one who closed the greatest number of calls.

*أن المندوب الذي يحقق أعلى دخل سنوي هو أكبر أو أعلى شخص حقق أوامر الشراء

من خلال الإغلاق مع العملاء .

2- Difficulties In Closing

٢- صعوبات أو مشاكل الإغلاق للقاء مع العميل

Wrong Attitude

الاتجاه (التوجه) الخاطئ

Poor presentation

ضعف التقديم الذي يقوم به المندوب

Poor Habits & Skills

ضعف المهارات والقدرات لدى المندوب

3- Buying Signals

٣- علامات الشراء

These are signs that appear during the face - to face contact .These are useful
These signs give the indication that you are in your way to win this sale& the
customer is interested in your product or service..

علامات الشراء هي التي تظهر أثناء اللقاء المباشر وجها " لوجه مع العميل وهي تشير

لرغبة العميل في اتخاذ القرار بالشراء وتعطي مؤشر علي اهتمام العميل بمنتجاتك وخدمتك .

A- Buying signals may be in the form of:

أمثلة علي علامات الشراء

* Positive Sentence:

- Good packing
- Suitable pack size.

* الجمل الإيجابية التي يقولها العميل مثل :-

- عبوة جيدة *
- حجم مناسب للمنتج *

* Positive question:

- What is the price?
- What is the dose?

* أسئلة إيجابية مثل :-

- س ١ ما هو سعر المنتج ؟
- س ٢ ما هي الجرعة المناسبة ؟

* Positive Reaction:

رد فعل إيجابي مثل : تركيز وإهتمام العميل *

B- Give An Example Of Buying Signals You Face During Work.

حدد في النموذج التالي ٥ علامات شرائية لاحظتها أثناء عملك :-

Positive Sentence

* الجمل الإيجابية

- -١
- -٢
- -٣
- -٤
- -٥

Positive Question

* الأسئلة الإيجابية

- -١
- -٢
- -٣
- -٤
- -٥

Positive Reaction

* ردود الأفعال الإيجابية

- -١
- -٢
- -٣
- -٤
- -٥

٤- كيف تحقق إغلاقًا ناجحًا؟

4- How To Close Successfully?

- Maintain a positive attitude.

الحفاظ علي التوجه الإيجابي تجاه العميل .

- Keep control of the interview.

الحفاظ علي السيطرة علي اللقاء مع العميل .

- Be assertive not aggressive.

ألا يكون المندوب عدواني مع العميل .

- Give the customer the chance to buy.

أن يعطي المندوب العميل فرصة لكي يشتري .

-Keep some selling points in reserve.

أن يحتفظ المندوب ببعض النقاط البيعية لحين الحاجة إليها لتحقيق إغلاق جيد .

- Sell the right item in the right amount.-

بيع العناصر المناسبة بالمبلغ المناسب .

(5) Effective Methods For Closing?

٥- الطرق الفعالة للإغلاق : هناك العديد من الطرق الفعالة للإغلاق مع العميل ومنها ما يلي :-

1- Asking for the order

سؤال العميل عن أمر الشراء (الطلبية)

2- Alternative close.

I will get the order on Monday or Wednesday ?

الإغلاق بعرض البدائل علي العميل .

3- Summarize the benefits.

الإغلاق بتلخيص الفوائد للمنتج .

4- The Balance Sheet: State in a tabular form the benefits of your product versus a competitor.

المقارنة بين منتجك والمنافسين والفوائد التي يحققها .

5- The yes - yes close: Building a series of acceptance.

الإغلاق بتواصل النظر مع العميل مما ينقل الثقة للعميل .

(6)RE-COMMENDATIONS Of The Close

٦- إرشادات الإغلاق

1- Understand what they want & need.

تفهم احتياجات ورغبات العملاء .

2- Recognize buying signals.

الانتباه والإدراك لعلامات الشراء *

3- Make the decision.

ساعد العميل علي اتخاذ القرار *

4- Close the sale with casual confidence.

أغلق العرض مع الحفاظ علي ثقة العميل *

5- Don't change when you start closing.

لا تقم بالتغيير إذا بدأت في الاغلاق *

6- Use the planned pause.

إنهاء للجمل بشكل منظم للحفاظ علي تركيز العميل *

Remember

Closing is the process of helping people making decisions.

الإغلاق هو عملية تساعد العملاء المرتقبين لاتخاذ القرار بالشراء * وهي مؤشر على نجاح

رجل المبيعات في اللقاء البيعي .

(7)Write 5 Statements Each Of Which Is A Close Of Different Type That You Can Use With Your Customer.

٧- اكتب ٥ جمل مقابل كل نوع من أنواع الإغلاق في الجدول والتي يمكن استخدامها مع العميل :-

1- Asking for the order

١- السؤال عن الطلبية

2- The yes-yes close

٢- الإغلاق بالانصاف البصري مع العميل

3- Alternative close

٣- الإغلاق بطرح البدائل

4- Summarize the benefits

٤- الإغلاق بتلخيص الفوائد للمنتج

5- The Balance Sheet

٥- الإغلاق بالمقارنة مع منتجات المنافس

- -١
..... -٢
..... -٣
..... -٤
..... -٥

(8) Recommendations

٨- توصيات وإرشادات

Never knock the competition

عدم الإساءة للمنافس حتى لا تفقد ثقة العميل فيك .

Never say anything negative about your company

عدم الحديث عن أي سلبية تجاه شركتك حتى لا تفقد ثقة العميل فيك وفي شركتك .

Never say anything negative about your product or service.

عدم الإشارة من تجاهك لأي نقص أو أمر سلبي في منتجك أو الخدمة التي تقدمها فإذا

فعلت ذلك فكيف تقنع العميل بشرائها؟

Never tell the customer that they are wrong.

يجب ألا تتعامل مع العميل علي أنه دائما " علي خطأ وأنت علي صواب .

Never tell the customer that you don't understand.

يجب ألا تخبر أو تقول للعميل بأنه لا يفهم .

Never argue with the customer.

لا تجادل العميل كثيرا " حتى لا تضيع وقتك ومجهودك وتشتت العميل .

Never lie to a customer

لا تكذب علي العميل فقد يكون أكثر ذكاء " وخبرة منك وإذا اكتشف الكذب سيفقد

الثقة فيك .

Never loose your cool with the customer.

لا تفقد هدوئك مع العميل فكن صبورا " .

Never be defensive.

لا تكون هجومي في حديثك مع العميل .

الفصل الثاني عشرة

النموذج الناجح لرجل المبيعات

Successful model of salesman



أولاً: الصفات الواجب توافرها في رجل البيع

A) characteristics of a successful Salesman

هناك العديد من الصفات الواجب توافرها في رجل المبيعات لضمان تأدية مهامه البيعية

بأعلى كفاءة ومنها ما يلي :-

1- Good appearance (Feel good)

١- يجب أن يكون رجل المبيعات حسن المظهر: فمظهر رجل المبيعات من أهم عناصر نجاحه فيجب الاهتمام بالمظهر فيجب أن يكون مهذباً متناسقاً نظيفاً ويجب مراعاة الإرشادات التالية :-

الشعر: يجب تصفيف الشعر بشكل مألوف غير شاذ حتى لا يخلق انطباعاً سيئاً عن رجل المبيعات .

الرائحة: يفضل استخدام مزيج عرق وعدم استخدام برفان نفاذ فقد يكون أحد العملاء حساساً للبرفان أو لا يحب هذه الرائحة مما يجعل العميل متحفظاً لإنهاء اللقاء مع رجل المبيعات للتخلص من الرائحة التي لا يحبها .

الألوان: يجب مراعاة التناسق بين ألوان الملابس ويفضل استخدام ألوان داكنة فهي تعطي انطباعاً بالوقار والجدية .

الإكسسوارات: يفضل عدم ارتداء إكسسوارات للرجال القائمين بمهام البيع أما النساء فيجب البساطة في ارتداء الإكسسوارات حتى لا تشتت العميل وحتى لا تصدر أصواتاً مزعجة أثناء الحديث وتذكر أن البساطة جوهر الجمال .



Getty Images

حالة عملية: دخل مندوب إحدى شركات توزيع الأدوية علي صيدلي وكان سئ المظهر ويرتدي حذاء قديم جداً وملابس غير مهندمة وبدخوله علي الصيدلي (العميل) ارتاب العميل في رجل المبيعات وعندما اتصل بالشركة التي يعمل بها رجل المبيعات للتأكد من شخصيته كان ذلك بعد انتهاء فترة الإداريين ولم يحصل علي جواب واضطر العميل (الصيدلي) لتأجيل التعامل للزيارة القادمة وعندما اتصل به مدير البيع تحدث العميل بشكل غير لائق مع مدير البيع معبراً عن استيائه من مظهر رجال مبيعات الشركة وأنه يعتبر ذلك مؤشراً علي عدم انضباط العاملين بالشركة وأن ذلك يخلق لديه شعوراً سلبياً تجاه الشركة ويقلل من ثقته في الشركة ويخلق لديه انطباعاً بعدم اهتمام الشركة بالعملاء .



النتيجة: قام مدير البيع بزيارة العميل (الصيدلي) وتصحيح الصورة السلبية التي تكونت لديه ثم استدعي رجل المبيعات صاحب المشكلة في مكتبه وقام بتعنيفه وضرورة التزامه بالزي الملائم للعمل وأن ذلك يعد انذاراً وإذا لم يلتزم سيقوم بفصله .

الخلاصة:

*أن المظهر الخارجي لرجل المبيعات يعتبر من أهم عناصر رأس المال لرجل المبيعات ويجب أن يلتزم بالمظهر اللائق للقيام بمهام عمله .

* فيجب أن يحافظ رجل المبيعات علي مظهره مهندماً ونظيفاً ومتناسق الألوان ووقوراً فالمنظر له أثر كبير في خلق الإنطباع لدي العميل عن رجل المبيعات وعن الشركة حيث أن رجل المبيعات هو واحهه الشركة التي يعمل بها فكثيراً ما فشلت لقاءات بيعية بسبب سوء مظهر رجل المبيعات .

تذكر أن :- مظهر رجل المبيعات من أهم مقومات نجاحه في التعامل مع العملاء .
أذكر موقف أو حالة عملية تؤكد أن المظهر عنصر جوهري وأساسي لرجل المبيعات .



.....
.....
.....
.....



٢- يجب أن يكون حسن الخلق والسلوك ٠ (2-Good behavior (Ethical conduct)

فكما ذكرنا أن رجل المبيعات هو واجهه للشركة وهو من أهم المعايير للحكم علي الشركة وعلي المنتج وحسن الخلق والسلوك من أهم الصفات الواجب توافرها في رجل المبيعات فيجب أن تتوافر فيه الجدية والالتزام والاحترام للآخرين والسلوك القويم .

حالة عملية: في زيارة لرجل المبيعات في احدي الشركات لمكتب العميل حدثت مشكلة كبيرة جداً وصلت لرئيس الشركة وذلك حينما دخل رجل المبيعات لمكان العميل ولم يجده والموجودة هي السكرتيرة فقط فجلس رجل المبيعات دون أن تأذن له السكرتيرة بذلك وأخذ يتحدث في أمور غير لائقة وفجأة دخل العميل فانهارت السكرتيرة أمام صاحب المكان معبرة عن سخطها من عدم التزام هذا المندوب فكانت المفاجأة أن هذه السيدة هي زوجة العميل فأتصل العميل بالشركة وتم ترضية الإدارة للعميل وتحويل المندوب للتحقيق والمشكلة لم تنتهي عند هذا الحد حيث انتشر هذا الموقف بين العملاء مما أثر علي سمعة الشركة .

تذكر أن :- لا بد أن يتحلي رجل المبيعات بالخلق القويم . .

.....
.....
.....
.....



3- Gentleman (polite and before)

٣- أن يكون مهذباً ولبقاً.

اللباقة ذلك المفتاح السحري للقلوب فبالأسلوب المهذب اللبق تستطيع أن تصل سريعاً لقلب الآخرين وأن تحثمهم علي احترامك وتقديرك ولذلك يجب علي رجل المبيعات عدم استخدام ألفاظ جارحة للحياء أو خارجة حتى وإن قابل بعض العملاء الذين يستعملون هذه الألفاظ.

حالة عملية: أثناء حديث رجل المبيعات لأحد العملاء (صيدلي) استخدم لفظاً خارجاً وكانت ابنة العميل متواجدة فقابل العميل هذا اللفظ الخارج من المندوب بقسوة وحدة وقام بتمزيق الطلبية التي كان يعدها للمندوب وطرد المندوب وطلب منه عدم زيارة هذا المكان ثم أبلغ الشركة بذلك التصرف معبراً عن سخطه من سوء اختيار الشركة لرجال المبيعات الذين يمثلونها.

تذكر أن :- لابد أن يتحلي رجل المبيعات باللباقة و أن يكون مهذباً ولبقاً.

أذكر موقف أو حالة عملية تؤكد أنه لابد أن يكون رجل المبيعات مهذباً ولبقاً.

.....
.....
.....
.....
.....



٤- أن يكون ناضجاً عاطفياً .

4- Emotionally mature

والمقصود بالنضوج العاطفي هو التوازن في التعامل مع الآخرين بألا يميز رجل المبيعات مثلاً في تعامله مع العملاء بأن يقدم تسهيلات أكبر للعملاء السيدات وذلك يعد صفة غير صحية في بعض رجال المبيعات .

حالة عملية : أثناء تعامل رجل المبيعات مع أحد العملاء ذوي الأهمية والحجم الكبير للشركة التي يمثلها رجل المبيعات دخلت سيدة فقام رجل المبيعات بالترحيب المبالغ فيه به مهملاً العميل الذي يجلس أمامه وأخذ يمجدها ويبالغ في عبارات تقديره لها مما أثار العميل الآخر الذي انتظر بكل استياء لنهاية حديثه ع هذه السيدة وانصرافها وقامت ثورته واشتعل غضبه معبراً عن سوء تصرف رجل المبيعات وسوء تقديره للآخرين وانصرف العميل مؤكداً علي عزمه عدم التعامل ثانية مع هذه الشركة لسوء تقديرها واحترامها للعملاء واعتبر ذلك سوء خلق لرجل المبيعات .

النتيجة : يجب الإهتمام بكل العملاء وتقديرهم وعدم التمييز بينهم فالعميل سواء كان رجل أو امرأة ، طفلاً أو شاباً فهو في نهاية الأمر عميل لابد أن يلقي كل احترام وتقدير فيجب أن يلقي خدمة متميزة تساعد علي اشباع حاجاته .

تذكر أن : - لابد أن يكون رجل المبيعات ناضجاً عاطفياً ومتزنأ في تصرفاته ولا يفرق بين العملاء بل يعامل كل العملاء بالاحترام والتقدير والحرص علي تقديم أفضل خدمة لهم .
أذكر موقف أو حالة عملية تؤكد أنه لابد أن يكون رجل المبيعات ناضجاً عاطفياً .

.....
.....
.....
.....
.....



5- objectively Unable to persuasion

٥- أن يكون موضوعياً ولديه القدرة علي الإقناع :

والمقصود بذلك أن يكون رجل المبيعات عملياً وأن يتعامل بالعقل والمنطق ويتعامل بالوقائع والحقائق والأرقام فمهما كانت علاقته بالعميل جيدة فيجب أن يتأكد أن العميل لن يطلب أي بضاعة إلا إذا كان في احتياج إليها ولهذا يجب أن يكون حريص علي تقديم الميزة في المنتج بالبراهين والحقائق العلمية والإحصائيات وكافة المعلومات التي يجب أن يلزم بها لإقناع العميل وأن يترجم المميزات التي توجد في المنتج إلي فائدة يستفيد منها العميل .

حالة عملية : أثناء تعامل أحد رجال المبيعات مع صاحب شركة تجارة الادوية تحدث مع العميل علي أرقام احصائية تؤكد علي أن المنتجات التي تعرضها الشركة تعتبر فرصة للعميل وعلي الفور سأل العميل رجل المبيعات عن مدى دقة الإحصائية والأرقام التي يذكرها رجل المبيعات فأجاب أنه سمعها من صديق ولم يؤكد مصدر دقيق لهذه الإحصائية وعلي الفور بدأ العميل في التعامل بشئ من عدم الإكتراث والإهتمام بكلام رجل المبيعات وكانت النتيجة الأكيدة هي فشل اللقاء البيعي مع العميل .

تذكر أن :- لا بد أن يكون رجل المبيعات دقيقاً وموضوعياً في حديثه حتى يقنع العميل .

أذكر موقف أو حالة عملية تؤكد لا بد أن يكون رجل المبيعات دقيقاً وموضوعياً في حديثه

حتى يقنع العميل .

.....
.....
.....
.....
.....
.....



6- product knowledge Well aware of the product

٦- أن يكون ملماً إماماً كاملاً بالمنتج الذي يبيعه .

وذلك يتطلب أن يدرس رجل المبيعات المنتج الذي يبيعه جيداً فكلما كانت المعلومات لدي رجل المبيعات عن المنتج كافية كلما ساعده ذلك علي إقناع العميل والحصول علي ثقة العميل في رجل المبيعا والمنتج والشركة .

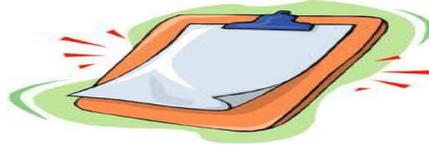
واعتقد أنه من أهم أسباب نجاح الشركات الكبرى في الأسواق المختلفة هي اهتمامها بتدريب رجال المبيعات علي المنتج جيداً قبل التعامل مع العميل .

حالة عملية : دخل رجل مبيعات إحدى شركات تجارة الاجهزة الطبية وعرض على الصيدلي عينة من جهاز جديد لقياس نسبة السكر في الدم وعندما بدأ الصيدلي (العميل) في الإستفسار عن الإمكانيات في الجهاز الذي يعرضه رجل البيع كانت إجابات رجل البيع غير دقيقة وبعضها قائم علي التخمين وحاول العميل الإيقاع برجل البيع بأنه أخبره بأن الجهاز هذا فيه إمكانيات هي أصلاً ليس لها علاقة بالجهاز وفي هذا اختباراً لرجل البيع وبكل

بساطة أكد رجل البيع علي وجود هذه الإمكانيات في الجهاز الذي يعرضه علي العميل . ثم بدأ العميل يتعامل بشيء من السخرية والإستخفاف برجل البيع لعدم إلمامه بالمنتج الذي يبيعه وعندما حاول رجل البيع تعليل ذلك بأنه يعمل منذ فترة قصيرة في الشركة وهذا العذر أقبح من ذنب .

النتيجة : رفض العميل التعامل مع رجل البيع وطلب منه استدعاء المشرف حتي يتعرف أكثر علي المنتج وهذا الموقف أصاب رجل البيع بالإحباط وخلق إنطباع سلبي لدي العميل .
الخلاصة : إن الإلمام الجيد بالمعلومات عن المنتج من حيث :- مكوناته - منشأ الصنع - طريقة الإستخدام - طريقة التخزين الصلاحية - الأسعار والعروض والخصومات وطرق الدفع - والأحجام والعبوات - والصيانة وخدمات ما بعد البيع الخ .

يؤدي ذلك إلي خلق الثقة لدي العميل في رجل المبيعات والمنتج والشركة .
ولهذا يجب أن يتدرب رجل البيع جيداً علي المنتج قبل التعامل مع العملاء .



7-patient, ambitious and persistent

٧- أن يتسم هذا الشخص بالصبر والطموح .

فرجل المبيعات يتعامل مع شخصيات متنوعة ويواجه مواقف كثيرة ومختلفة ولهذا يجب أن يكون صبوراً حتى يستطيع التعامل بهدوء وكذلك يجب أن يكون طموحاً لأن الطموح يعتبر دافعاً لرجل المبيعات للصبر والعمل بجد والاجتهاد لتحقيق هدفه وتحقيق النجاح .

حالة عملية : أثناء اللقاء بين رجل مبيعات لإحدى البنوك يقدم خدمة الفيزا كارت مع أصحاب شركة كبرى وجه أحد الحاضرين انتقاداً للبنك الذي يعمل به هذا المندوب وأن له سابقة سيئة للتعامل مع هذا البنك وأن العرض المقدم من بنك آخر أفضل من العرض الذي يقدمه فكان رد فعل المندوب عدواني للغاية وتحدث بأسلوب سيء وغير لائق مما أثار الحاضرين وقرروا عدم التعامل مع هذا المندوب .

وعلي ذلك كان لابد أن يتعامل بهدوء وبصبر ويحاول إظهار مزايا التعامل مع البنك الذي يمثله والفوائد التي سوف تعود علي العميل من تعامله مع هذا البنك وامتصاص غضب العميل لا الانفعال .

أذكر موقف أو حالة عملية تؤكد أنه لابد أن يتسم رجل المبيعات بالصبر والطموح .

.....
.....
.....
.....
.....

٨- أن يكون بشوش الوجه .

الإبتسامة هي مفتاح القلوب وسفير الألفة فعلي رجل المبيعات أن يكون بشوش الوجه سمحاً ويحضرني مندوباً في إحدى شركات الأدوية الكبرى متجهماً طوال الوقت حتي أطلق عليه العملاء (الصيادلة) لفظاً سيئاً وهو (الكشر) دلالة علي أنه لا يتسم أبداً وكان معظم

العملاء يتعاملون معه بحذر وفي أضيق الحدود وبالتأكيد كان لا يحقق نصف المستهدف منه بهذا الأسلوب المتجهم .

أذكر موقف أو حالة عملية تؤكد أنه لا بد أن يكون رجل المبيعات بشوش الوجه .

.....
.....
.....
.....
.....

9- Self-confidence ٩- أن يكون شخصاً واثقاً في نفسه ٠

فالثقة في النفس تنبع أساساً من ثقة رجل المبيعات في المنتج وفي الشركة وفي إمكانياته وتنعكس هذه الثقة لرجل المبيعات في نفسه للعميل بأن يثق في رجل المبيعات وفي المنتج وفي الشركة .

حالة عملية : دخل مندوب إحدى شركات مستحضرات التجميل على صاحب معرض لمستحضرات التجميل لعرض البضاعة عليه التي تنتجها شركته وعند دخوله ألقى السلام ولكنه وجد صاحب المعرض (العميل) وشخص معه يضحكون فأرتبك رجل المبيعات ولم يستطع حتى تقديم شخصيته للعميل ظناً منه أنهم يضحكون عليه وعندما وجد العميل رد الفعل هذا من رجل المبيعات اعتبره نوع من الغرابة وفعالاً تم إنهاء اللقاء دون أي جدوي للطرفين .

فلا بد أن يكون رجل المبيعات واثقاً في نفسه فمن الجائز جداً أنهم يضحكون علي أمر آخر وصادف ذلك دخول المندوب فكان من الأفضل أن يتسم ويتخذ من هذا السرور للعميل مدخلاً للحديث وتحقيق زيارة إيجابية بالبيع للعميل .

أذكر موقف أو حالة عملية تؤكد أنه لا بد أن يكون رجل المبيعات شخصاً واثقاً في نفسه ٠

.....
.....
.....
.....
.....

10- specific in words and a good listener

١٠- أن يكون محددآ في الكلام ومستمعآ جيدآ .

والمقصود بذلك أن يكون رجل المبيعات دقيق ومحدد في الكلام ومعني ذلك ألا يذكر عبارات مطاظة عن المنتج مثل هذا المنتج

(كويس جداً) فهي عبارة مطاظة لا تعني شئ للعميل بل يجب أن يكون رجل المبيعات محدداً في عباراته وأن يذكر مزايا المنتج ثم الفوائد التي ستعود علي العميل من هذه المزايا ثم قدرة المنتج علي إشباع رغبة العميل .

كما يجب أن يكون رجل المبيعات مستمعاً جيداً فالإنسان له أذنان ولسان واحد والسمع هو أصل الكلام ولكي يتحدث رجل المبيعات جيداً مع العميل فعليه أن يكون مستمعاً جيداً حتى يتعرف علي احتياجات العميل ومتطلباته وبالتالي تحديد النقطة التي سوف يبدأ منها إظهار فوائد المنتج للعميل وقدرة المنتج علي إشباع احتياجاته .

علي ذلك : لابد أن يكون رجل المبيعات محدداً في عباراته وأن يكون مستمعاً جيداً لإحتياجات العميل واعتراضاته ومتطلباته حتى يستطيع تحقيق الإقناع للعميل بالمنتج وكذلك تحقيق الهدف من اللقاء البيعي وهي إشباع حاجة العميل التي تؤدي لشراء العميل للمنتج .

تذكر أن : الإستماع والإنصات الجيد للعميل يخلق إنطباعات إيجابية لدي العميل بأن رجل المبيعات يحترم العميل ويقدره وأن رجل المبيعا مهتم بإحتياجات العميل وإشباعها ولهذا يجب أن يكون رجل المبيعات مستمعاً جيداً .

أذكر موقف أو حالة عملية تؤكد أنه لابد أن يكون رجل المبيعات محدداً في الكلام ومستمعاً جيداً .

.....
.....
.....
.....
.....

11-Honesty and truthfulness

١١- أن يكون شخصاً أميناً وصادقاً .

الصدق والأمانة هما من أهم صفات التاجر الناجح فيجب علي رجل المبيعات أن يكون صادقاً وأميناً في تعامله مع العميل حتى يرضى الله أولاً ثم يحصل علي ثقة العميل التي تتحول إلي رباط وثيق دائم بين الشركة وبين العميل .

حالة عملية: طلب أحد العملاء (صيدلي) من رجل المبيعات لإحدي شركات الادوية صنفاً غير متوافر بالسوق لشدة الطلب لدي هذا العميل علي ذلك الصنف وعندما قام رجل المبيعات بإحضار هذا الصنف للعميل وجد أن الصنف قرب علي إنتهاء الصلاحية فلا يتبقي سوى شهرين علي إنتهاء الصلاحية وكان من الممكن ألا يخبر المندوب العميل بهذه المعلومة خاصة و أن الكمية المطلوبة ليست كبيرة ويمكن أن يبيعها العميل لزبائنه في وقت قصير دون أن يكتشف ذلك ولكن قام رجل المبيعات بإبلاغ العميل بتلك المعلومة قبل إحضار الكمية المطلوبة وكان رد فعل العميل أنه يشكر المندوب علي أمانته وطلب منه كمية أكبر بنفس تاريخ الصلاحية وحصل المندوب علي ثقة العميل وعائد مادي متمثلاً في عمولة جيدة علي هذه الطلبية .

أذكر موقف أو حالة عملية تؤكد أنه لا بد أن يكون رجل المبيعات شخصاً أميناً وصادقاً،

.....
.....
.....
.....
.....



12- Excited to work

١٢- أن يكون متحمساً في عمله

نؤكد دائماً أن الحماس معدي والكسل معدي ولكن هل رجل المبيعات يحتاج العميل في

حالة حماس أم لا؟

في واقع الأمر علي المندوب أن يكون متحمساً حتى ينتقل هذا الحماس للعميل وبذلك يخلق الدافع لدي العميل بالتعامل في المنتج وهذا يتطلب أن يتم تدريب رجل المبيعات جيداً علي أسلوب الأداء الدرامي في التعامل مع العميل وأن يتحدث بصوت مسموع ومؤثر عن المنتج حتى يحفز العميل للتعامل في المنتج .

حالة عملية : عند إعداد دراسة عن أسباب انخفاض المبيعات في إحدى معارض المستلزمات الطبية تم استطلاع آراء بعض العملاء الذين يترددون علي المعرض وكانت الإجابة بأن رجل المبيعات الموجود في المعرض نائم دائماً حتي أطلقوا عليه لفظ ((أبو النوم)) مما يسبب حرجاً للزبائن للدخول في المعرض والسؤال عن البضائع الموجودة ويؤكدون علي أن دخول البائع سبب أساسي لعدم تعاملهم مع المعرض .
وعلي ذلك يجب أن يكون رجل المبيعات يقظاً ومتحمساً في عمله حتى يخلق الدافع لدي العميل بالتعامل في المنتج وشراؤه .

أذكر موقف أو حالة عملية تؤكد أنه لا بد أن يكون رجل المبيعات متحمساً في عمله .

.....
.....
.....
.....
.....



13- Modest and simple

١٣- أن يكون شخصاً بسيطاً غير متكلف .

نؤكد دائماً علي أن البساطة هي جوهر النجاح والتعامل بتواضع هي من أهم أسباب نجاح رجل المبيعات في تعامله مع العملاء كما أن التكلف يعد من أعلي وأقوي الحواجز بين البائع والعميل حيث أن التكلف يعد نوعاً من التكبر وعدم الإهتمام بالعملاء .

حالة عملية : دخل مندوب دعاية لإحدى الاجهزة الطبية علي العميل وأخذ يعرض للعميل مزايا المنتج ولكن كان دائم التحدث بمصطلحات أجنبية وكان العميل لا يفهم المصطلح ولا يرد وعندما عرض عليه العميل تناول مشروب طلب مشروب غريب من الصعب تواجده في الشركة فأعتذر الساعي عن عدم وجود هذا المشروب وأخبره رجل المبيعات بعدم رغبته في

تناول شيء حتى طفح الكيل للعميل فتحدث بأسلوب شديد اللهجة مع المندوب مؤكداً علي ضرورة البساطة وعدم التكلف في التعامل واعتذر العميل عن التعامل مع المندوب .

*** وعلني ذلك يجب أن يكون رجل المبيعات بسيطاً غير متكلف في سلوكه وتصرفاته

حتى يخلق جو من الألفة مع العميل ومن ثم يحقق نتائج إيجابية للقاء البيعي مع العميل .

أذكر موقف أو حالة عملية تؤكد أنه لا بد أن يكون رجل المبيعات شخصاً بسيطاً غير

متكلف .

.....
.....
.....
.....

14- Friendly in dealing

١٤- أن يكون شخصاً ودوداً في التعامل مع الآخرين .

والمقصود بذلك أن يكون شخصاً مرناً في ألفاظه ودوداً في تعامله مع العملاء وأيضاً الأشخاص الذين يعملون لدي العميل بأن يسأل العميل عن صحته وعن أحوال العمل وأن يدعوا له بالوفيق والتميز وأن يستخدم عبارات رقيقة مهذبة يسودها الود في التعامل مع العميل ونؤكد دائماً أن اللسان هو الجسر الذي يربط بين الناس بالود ومن الممكن أن يكون هو السيف الذي يقطع كل روابط الود والمحبة بين الناس .

وعلني ذلك يجب علي رجل المبيعات أن يكون ودوداً في ألفاظه وتعاملاته مع العميل .

أذكر موقف أو حالة عملية تؤكد أنه لا بد أن يكون رجل المبيعات شخصاً ودوداً في

التعامل مع الآخرين .

.....
.....
.....
.....

15- organized and accurate of work

١٥- يجب ان يكون شخص دقيق و منظم فى تصرفاته .

الدقة والتنظيم من أهم العوامل لنجاح المندوب أو رجل المبيعات فالشخص الدقيق المنظم هو شخص ناجح وعملي ويحقق نتائج إيجابية دائماً أما الإهمال وعدم التنظيم فهما من أهم أسباب الفشل .

حالة عملية: عند تعامل أحد رجال البيع لشركة مستلزمات طبية مع عميل صيدلي حدث تصرف من رجل المبيعات أثار غضب العميل وتعامل مع المندوب بشكل عدواني وبصوت مرتفع أمام الزبائن وذلك حينما طلب العميل من المندوب طلبه من البضاعة الموجودة في سيارة المندوب قام المندوب بإحضار الطلبية وكانت مبعثرة وغير منظمة في الصناديق وبالتالي أستغرق وقتاً في ترتيب وتصنيف الأصناف لجردها وتطابقها الفاتورة ، وعند إعداد رجل المبيعات للفاتورة بقيمة هذه البضاعة سأل العميل المندوب عن قيمة الفاتورة حتى يحرر له شيكاً بها فأخبره المندوب بأنها حوالي أربعة آلاف جنية فثار العميل وقال للمندوب نحن نتعامل بالأرقام وأخذ الفاتورة من المندوب وقام برد معظمها للمندوب حتى وصلت الفاتورة ل ٥٠٠ ج وكان العميل ثائراً جداً لإهمال المندوب وعدم دقته وعدم تنظيمه في عمله كما أن ذلك أدى لاستغراق وقت طويل أثر علي العميل في التعامل مع زبائنه وعلي ذلك لا بد أن يكون رجل المبيعات دقيقاً ومنظماً في عمله .



أذكر موقف أو حالة عملية تؤكد أنه لا بد أن يكون رجل المبيعات شخص دقيق ومنظم في تصرفاته .

.....

.....

.....

.....

.....

.....

16- Communicate well with others

١٦- يجب أن يكون مدرب جيداً على مهارات الاتصال .

يجب أن يكون مدرب جيداً على مهارات الاتصال و التعامل مع العملاء حيث انه للاتصال

مهارات يجب أن تتوافر فيمن يقوم بعملية الاتصال منها ما يلي :-

- ١- شخص مدرب جيداً ومؤهل .
 ٢- إمكانية التعرف علي احتياجات العميل .
 ٣- الإنصات الجيد .
 ٤- استخدام الأسئلة التي تجذب إنتباه العميل .
 ٥- المرونة في التعامل مع العملاء حيث أنك تتعامل مع مواقف مختلفة أثناء العرض وذلك يتطلب أن يكون رجل البيع علي قدر من المرونة وأن يتخذ مداخل مختلفة وفقاً لطبيعة كل عميل .

٦- النضوج العاطفي والمقصود به :-

- أ) القدرة علي التعرف علي مشاعر وأحاسيس العميل .
 ب) العمل علي توجيه أحاسيس العميل بشكل إيجابي .
 ت) إدراك واستيعاب مشاعر العميل .
 ث) مشاركة العميل في مشاكله بقدر الإمكان لتحقيق نوع من التعاطف والألفة معه والمقصود بذلك هي التعاطف مع العميل حتى يحقق الألفة والود في التعامل .
 حالة عملية : دخلت في إحدى المرات علي عميلة صيدلانية أثناء عملي مشرفاً للبيع في احدي شركات أدوية وبمجرد دخولي عليها وإخبارها أنني من شركة أدوية علي الفور تجهمت وردت بسرعة بأنها لا تحتاج لأي بضاعة فعلي الفور أكدت لها أن زيارتي لها هي زيارة دورية للتعرف علي أي مشاكل في أصناف شركتي و الاستفادة من مقترحاتها لتطوير المنتج وكان أسلوبي يملؤه الود فطلبت مني الجلوس فجلست وكانت تعد الشاي في معمل الصيدلية وطلبت مني أن أتناول معها الشاي فرحبت بدعوتها وشكرتها علي كرمها ثم بدأت الحديث فقالت لي أنها لم تبيع في الفترة الصباحية سوي موس حلاقة فقط وأنها تشعر بالإحباط والضيق من ذلك فكان أمامي أحد أمرين الأول غير مرغوب والثاني هو المطلوب وهما :-

الرد الأول (السلبي)	الرد الثاني (الإيجابي)
أن أخبرها بأن الصيدليات الأخرين تبيع بمبالغ كبيرة وهذه لا تبيع أي شئ وهذا الرد يؤدي لخلق انطباع سلبي لدي العميلة ويشعرها بفشلها في إدارة المكان وبالتالي تشتري من أي شركة فهي تعتقد أنها فاشلة في إدارة الصيدلية .	أن أخبرها بأن أي مشروع معرض لكل المواقف فهناك أيام يحقق مبيعات عالية وأيام يحقق مبيعات منخفضة وأيام قليلة لا يحقق مبيعات فهذه ظروف السوق ونحن جزء منه

وبالتأكيد استخدمت الرد الثاني حين أخبرتها بأن هناك عملاء يعانون من نفس المشكلة مع مراعاة عدم ذكر أي أسماء أو عناوين وذلك يحقق نوعاً من التعاطف مع مشكلة ومشاعر العميل وبالتالي أحست بالارتياح عندما ساعدتها علي استبعاد فكرة الفشل وكانت النتيجة أن تكونت ثقة وألفة وطلبت مني قائمة الأصناف وطلبت كمية من القائمة وأحضرتها من السيارة وقامت بتحرير الشيك لي بقيمة الطلبية وأظهرت ودأً وتساهلاً في التعامل معي عند تحديد تاريخ استحقاق الشيك .

فمشاركة العميل مشاكله بقدر الإمكان يحقق الألفة ويخلق الثقة بين العميل ورجل المبيعات ولكن لا بد من الحذر في التعامل مع العميل بهذا الأسلوب فيجب اختيار العميل الذي تربطنا به علاقة جيدة حتى لا يواجه رجل المبيعات رد فعل سلبي وعدواني من العميل تجاه المندوب لتدخله في خصوصيات العميل مما قد يسبب حرجاً للمندوب .

أذكر موقف أو حالة عملية تؤكد أنه لا بد أن يكون رجل المبيعات مدرب جيداً على مهارات الاتصال .

.....
.....
.....
.....
.....

١٧ - يجب أن يكون لماع و سريع البديهة . SMART (Witty and quick-witted) 17-
فكما ذكرنا أن رجل المبيعات يواجه مواقف عديدة ولهذا يجب أن يكون سريع البديهة حتى يتصرف التصرف السليم في المواقف المختلفة .

حالة عملية : دخل مندوب إحدى الشركات علي العميل فوجد العميل وأحد زبائنه في حالة اختلاف ويتحدثون بصوت عال فقام المندوب علي الفور بمساعدة العميل ومساندته والشجار مع زبون العميل فما كان من العميل إلا أنه قام بنهر المندوب وطرده خارج المكان لتدخله في أمر شخصي لا يهمه وأن هذا الشخص ليس من الزبائن بل هو شقيق زوجته ويتحدثون في أمر ومشكلة عائلية ليس لأحد دخل بها مما سبب حرجاً شديداً لرجل المبيعات وانصرف من المكان وهو لا يستطيع العودة لهذا العميل مجدداً بعد هذا الموقف .

* وعلي ذلك يجب أن يكون رجل المبيعات لماً وسريع البديهة حتى يتخذ القرار والتصرف المناسب في المواقف المختلفة .

أذكر موقف أو حالة عملية تؤكد أنه لابد أن يكون رجل المبيعات لماً وسريع البديهة .

.....
.....
.....
.....



18- Strong observation ١٨- يجب أن يكون قوى الملاحظة .

قوة الملاحظة لرجل المبيعات مقوماً هاماً لنجاح رجل المبيعات فهي أدائه لتحقيق عدة أهداف ومنها :-

- ١ . تحديد شخصية العميل وبالتالي تحديد الأسلوب المناسب للتعامل مع العميل .
- ٢ . تقييم الموقف المالي وحجم العميل في منطقته من خلال حجم البضائع وعدد المترددين من الزبائن علي المكان . .
- ٣ . تحديد المدخل لبداية الحديث مع العميل .
- ٤ . تحديد حجم تعامل العميل مع المنافسين .

* وعلي ذلك لابد أن يتدرب رجل المبيعات علي قوة الملاحظة .

أذكر موقف أو حالة عملية تؤكد أنه لابد أن يكون رجل المبيعات لماً وسريع البديهة .

.....
.....
.....
.....

ثانياً: أمور لا يجب أن يقوم بها رجل المبيعات
B) Things should not be performed by salesman



STOP

١- عدم إهانة المنافس حتى لا تفقد ثقة العميل فيك .

Should not offending competitor□

من الأمور الهامة الواجب أن يراعيها رجل المبيعات عند تعامله مع عملائه هو عدم إهانة المنافس للشركة التي يعمل بها رجل المبيعات خاصة عند عقد العميل صفقة مع المنافس فذلك يؤدي لفقد ثقة العميل في رجل المبيعات وأنه يسعى لمصلحته بغض النظر عن مصلحة العميل .

حالة عملية: دخل مندوب إحدى شركات تصنيع وتسويق فرش الأسنان علي العميل وبعد حوار مع العميل أخبره العميل بأنه يعتذر في هذا اللقاء عن طلب طلبيه جديدة وذلك لأنه قد اشترى كمية كبيرة من شركة أخرى وهي شركة منافسة لرجل المبيعات وعلي الفور أظهر المندوب استياؤه من ذلك وعلي الفور أخذ يوجه الانتقادات للشركة المنافسة وأخذ يلمح بأن الصفقة التي تمت بين العميل والشركة الأخرى فيها إجحاف للعميل وضياًعاً لمصلحته وكان رد فعل العميل عنيفاً مع المندوب لأن العميل شعر بأن المندوب لا يهتمه مصلحة العميل بل مصلحته هو وأخبر المندوب صراحة بأنه لم يعد يرغب في التعامل معه وأنه لسوف يتعامل مع الشركة الأخرى بشكل دائم .

النتيجة: كان هذا السلوك من المندوب سبباً في فقد العميل .

٢-عدم الحديث لأي سلبية تجاه شركتك حتى لا تفقد ثقة العميل فيك وفي شركتك .

Do not abuse the company

فهدف رجل المبيعات هو إقناع العميل بالمنتج والشركة ورجل المندوب ولكي يحقق ذلك يقوم بإظهار مميزات المنتج والشركة والفوائد التي يحصل عليها العميل من هذه المميزات فكيف الحال إذا قام رجل المبيعات بتوجيه سلبيات للمنتج أو الشركة فذلك قد يؤدي لفقد العميل الثقة في رجل المبيعات والمنتج والشركة وبالتالي عدم التعامل وفشل رجل المبيعات في مهمته في إقناع العميل ويجب علي رجل المبيعات أن يكون ناضجاً عاطفياً ومنتزناً وموضوعياً بحيث لا يخلط الأمور فحصول رجل المبيعات علي خصم مثلاً من مديره لا يكون مبرراً أبداً لكي يوجه الانتقادات تجاه الشركة أو المنتج ومن الممكن أن يقدم اقتراحات للتطوير لا أن يوجه الانتقادات .

٣-عدم الإشارة من تجاهك لأي نقص أو أمر سلبي في منتجك أو الخدمة التي تقدمها فإذا فعلت ذلك فكيف تقنع العميل بشرائها؟

should not abuse of the product

من المؤكد أنه لا يوجد منتج سواء سلعة أو خدمة كاملة بلا عيوب أو سلبيات فالكمال لله وحده ولكن دور رجل المبيعات الأساسي هو إظهار الإيجابيات والمميزات في المنتج لا ذكر السلبيات .

حالة عملية: في إحدى الزيارات الدورية لأحد رجال المبيعات في شركة للمشروبات الغازية جلس مع العميل وأخذ يتحدث بشكل مفتوح وعندما وجه العميل انتقاداً للمنتج بأن الصناديق سهلة الكسر أخذ المندوب يسرد باقي السلبيات في المنتج ومساوي الإدارة والطريقة السيئة التي تعامل الموظفين بها وذلك علي خلفية خلاف بين رجل المبيعات والمشرف الذي يتابع عمله وفعل المندوب ذلك ظناً منه بالحصول علي تعاطف العميل معه وزيادة الطلبية عن كل مرة حتى يحسن صورته أمام المشرف لحل الخلاف وكانت النتيجة أن العميل طلب أقل من نصف الطلبية الأسبوعية المعتاد الحصول عليها لشعوره بالقلق من الشركة وبالتالي المنتج وأدى ذلك لانخفاض حجم المبيعات الأسبوعي للمندوب والأكثر من ذلك أن العميل تدخل محاولاً الصلح بين المندوب والمشرف مما حول لقاء المشرف الدوري مع العميل إلي جلسة لحل الخلافات وكان نتيجة ذلك أنه قد تم فصل المندوب من الشركة لعدم التزامه بالتعليمات .

** ويجب أن يتذكر رجل المبيعات التسلسل التالي أثناء عرض المنتج علي العميل :-

شرح المنتج

إظهار الفوائد التي تعود علي العميل من مزايا المنتج

ملحوظة: إن اعتراض العميل قد يكون مدخلاً جيداً للمندوب للتركيز علي مزايا المنتج والفوائد التي تعود علي العميل من مزايا المنتج مما قد يؤدي لنجاح المندوب في إقناع العميل بالمنتج .

٤- يجب ألا تتعامل مع العميل علي أنه دائماً علي خطأ وأنت علي صواب .

respect client

فمن الوارد جداً أن يذكر العميل معلومات خاطئة أثناء حديثه مع رجل المبيعات وهنا يجب أن يتعرف المندوب بلباقة وفطنة بأن يحاول تصحيح المعلومة للعميل بشكل فيه تقدير للعميل كأن يذكر عبارات :-

- حضرتك تعرف أكثر مني أن

- حضرتك تعرف أن

لكن يجب أن يتعامل المندوب بشكل مهذب مع العميل حتى وإن ذكر العميل معلومات خاطئة أثناء لقاءه مع المندوب .

وذلك حتى لا يسبب حرجاً للعميل مما يؤدي لنتيجة سلبية للقاء البيعي بين المندوب والعميل .

٥- يجب ألا تشعر أو تقول للعميل بأنه لا يفهم .

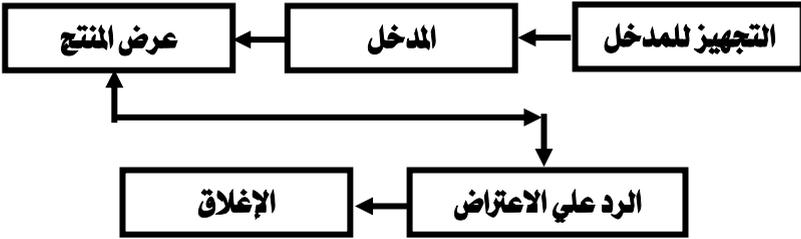
Estimate the customer

يجب أن يتذكر المندوب دائماً أنه لا بد أن يخاطب الناس علي قدر عقولهم فالعملاء مختلفي الشخصيات والخلفيات الثقافية والمستوي التعليمي والخبرة ومستوي الاستيعاب ولهذا يجب أن يتكيف المندوب مع الشخصيات المختلفة وأن يستخدم وسائله في شرح المنتج الذي يتعامل فيه بما يتناسب مع مستوي العميل الثقافي والقدرة علي الاستيعاب وأن يكون صبوراً في تعامله مع العميل وألا يذكر للعميل بأنه لا يستوعب ما يذكره المندوب حتى لا يسبب حرجاً للعميل مما قد يخلق موقفاً عدائياً من العميل تجاه المندوب وبالتالي فشل اللقاء البيعي .

٦- لا تجادل العميل كثيراً حتى لا تضيع وقتك ومجهودك وتشتت العميل .

Do not argue with the customer

النقاش أمر هام والرد علي الاعتراض وسيلة ومدخل هام لإقناع العميل لكن الجدل هو التحدث في أمور فرعية تشتت العميل وتشتت المندوب مما قد يؤدي إلي الخروج والبعد عن الهدف الرئيسي للقاء بين المندوب والعميل ولهذا يجب أن يكون رجل المبيعات محددًا لهدفه جيداً للقاء العميل وأن يكون واضحاً ومركزاً في معلوماته وأن يلتزم بخطوات اللقاء مع العميل وهي :-



٧- لا تكذب علي العميل فقد يكون أكثر ذكاءً وخبرة منك وإذا اكتشف الكذب سيفقد الثقة فيك .

Do not lie to the customer

من الخصائص الواجب توافرها في التاجر هي الصدق حيث أن الكذب يؤدي للفشل وفقد ثقة الآخرين أما الصدق فهو من أهم عناصر ومقومات النجاح للتاجر كما أوصانا الرسول صلي الله عليه وسلم والثقة تبني علي أساس الصدق وإن كذب المندوب ونجح أحياناً فيجب أن يتأكد أنه لن ينجح طوال الوقت والشخص الذكي هو من يقدر ويحترم ذكاء الآخرين لا أن يكذب عليهم مستهتراً بذكاؤهم وخبرتهم .



تؤدي إلي

تحقق

٨- لا تفقد هدوئك مع العميل فكن صبوراً .

Do not lose calm (cool)

فكما ذكرنا أن المندوب يواجه مواقف متعددة أثناء تعامله مع العملاء فهم مختلفي الشخصيات والاتجاهات ولهذا يجب أن يكون المندوب صبوراً حتى يستطيع التعامل مع العميل .

حالة عملية : قام أحد مندوبي شركات المستلزمات الطبية بزيارة أحد العملاء في مكتبه وأخبرته مديرة مكتب العميل أن العميل أكد علي موعد لقائه مع المندوب ولكن العميل في اجتماع هام مع أحد رؤساء البنوك وقد تأخر قليلاً ثم أخذ المندوب يعنف مديرة المكتب لعدم التزام العميل بالموعد وأخذت تهدئه وأخبرت المدير (العميل) فطلب منها أن تعتذر له عن التأخير وتحدد موعد آخر وبمجرد انتهاء العميل من اللقاء اتصل بإدارة الشركة التي يعمل بها المندوب وقدم شكوى لهم لسوء تصرف المندوب وتسببه في حرج لمديره مكتبه أمام الضيوف وأعتذر عن التعامل معهم .

٩- لا تكن هجومي في حديثك مع العميل .

Do not be aggressive with the customer

فوظيفة المندوب الأساسية هي إشباع حاجة العميل فكيف يكون هذا هدفه الأساسي ويكون هجوماً في تعامله مع العملاء .

حالة عملية : مندوب إحدى شركات الأدوية البيطرية وهو طبيب بيطري يقوم بالدعاية والبيع لمنتجات بيطرية لمزارع الدواجن توجه لزيارة إحدى المزارع التي تتعامل مع شركته ولم يكن معه سيارة خاصة بعد وصوله للمكان وجد أن المزرعة تبعد في الصحراء حوالي ٣ كم عن محطة الأوتوبيس والجو حار جداً فقام بالسير حتى وصل للعميل وبمجرد لقاء العميل له تعجب من إصرار وصبر واجتهاد هذا المندوب ودعاه لكي يستريح وقدم له واجب الضيافة وعندما قال العميل للمندوب أنه يعتذر عن بعد موقع المزرعة فعلي الفور رد المندوب أن هذا عمله وهدفه هو خدمة العميل ولم يتعامل بشكل هجومي للمعانة التي واجهها في الوصول للعميل فكانت النتيجة أن العميل أعرب عن تقديره واحترامه للمندوب وتم عقد طلبيه كبيرة جداً من منتجات المندوب لأن العميل شعر بالثقة تجاه المندوب والشركة .

وأدي هذا الأسلوب للمندوب إلي ترقية كمشرف للدعاية والبيع بالشركة خلال ثلاثة أشهر .

وعلي ذلك : يجب أن يكون المندوب صبوراً وطموحاً ومجتهداً وألا يتعامل بعدوانية مع العميل فالهدف الأساسي من عمل المندوب هو خدمة وإشباع حاجة العميل .

١٠- هناك بعض الردود التي لا يجب علي المندوب أن يرددها علي عملائه ولكن هناك بعض

الردود الأكثر مناسبة وتأثيراً إيجابياً علي العميل .

وسوف نعرض بعض هذه النماذج :-

لا تقول ...	يمكنك استخدام الرد التالي ...
لا أعرف	حقيقياً أنا لا أعرف
لا	يمكن استخدام أسلوب الساندويتش
هذه ليست وظيفتي	حقيقياً هذا الأمر ليس من مهام وظيفتي
هذه ليست مسئوليتي	حقيقياً هذا الأمر خارج عن نطاق سلطتي

حقيقياً ليس لدي رد نهائي الآن	اتصل بي فيما بعد
حقيقياً ما حدث كان قرار المدير .	تحدث مع المدير

١١- يجب ألا تفشى أسرار و تفاصيل التعامل مع الآخرين .

Keep the Secrets of customers □

والمقصود بذلك أن يحافظ رجل المبيعات علي تفاصيل تعامله مع العملاء وألا يفشى تفاصيل تعاملاته مع أحد العملاء للعملاء الآخرين لأن ذلك يثير غضب العميل لشعوره بأن تفاصيل عمله تم إفشاؤها أمام المنافسين مما قد يؤدي لعدم تعامله مع المندوب إطلاقاً .

حالة عملية : مندوب لإحدى شركات الادوية جلس مع أحد عملائه ثم أخذ يذكر له تفاصيل الطلبات التي طلبها العملاء الآخرين في المنطقة والأكثر من ذلك أنه سمح له بأن يشاهد فواتير الطلبات للعملاء الآخرين والفاتورة توضح الكميات ونسبة الخصم ودفوعات السداد . الخ وبعد أن خرج المندوب من عند هذا العميل أخذ يتصل بباقي العملاء بشكل استفزازي ويخبرهم بأنه يعرف كل شيء وأن العميل فلان طلب طلبات كذا وكذا ودفع كذا وكذا مما أثار غضب العملاء واتخذوا موقفاً عدوانياً تجاه العميل حيث قاموا ببيع المنتجات البديلة وترك منتجات المندوب خارج الثلاجات مما أدى لفسادها وعند زيارة المندوب بعد عدة أيام لهم قاموا بإعطائه البضاعة الفاسدة كمرتجع وخصمها من الفاتورة وهذا الموقف تطلب زيارة مدير الشركة للمنطقة لتهدئة العملاء ومن البديهي تم فصل المندوب لأنه غير أمين علي تفاصيل التعامل مع العملاء وعلي ذلك لا بد أن يحافظ المندوب علي تفاصيل التعامل مع العملاء حتى يحصل علي ثقة العملاء وبالتالي النجاح في التعامل معهم .

ثالثاً: النصائح الذهبية لرجل المبيعات C) Golden advices for salesman



GO

هناك بعض النصائح والإرشادات الواجب أن يراعيها رجل البيع في تعامله مع عملائه حتى يكون مندوباً ناجحاً ومتميزاً ونعرض أهمها فيما يلي :-

١- التعامل مع العميل باحترام مهما كان حجمه في السوق أو عمره أو هيئته .
فالمظهر للعميل ليس المعيار الوحيد للحكم علي العميل بل يجب أن يحترم المندوب العميل أيضاً كان عمره أو مظهره أو حجمه في السوق .

حالة عملية: دخل أحد مندوبي شركات الأدوية علي صيدلية وكانت أول زيارة له للمكان فوجد شخص يلبس جلباب ويجلس داخل الصيدلية وشخص آخر يرتدي بدله أنيقة ويبيع الدواء للجمهور وعلي الفور حول المندوب كل اهتمامه للشخص الذي يرتدي البدلة اعتقاداً منه بأنه الصيدلي (صاحب القرار) وحتى أنه كان لا يبدي أي اهتمام بالشخص الذي يرتدي جلباب وكانت المفاجأة عندما أخبره الشخص المرتدي للبدلة بأنه مساعد الصيدلي أما الصيدلي هو الذي يرتدي الجلباب وكان موقفاً محرجاً للجميع وذلك بسبب سوء تقدير المندوب وحكمه علي الناس بالمظهر فمساعد الصيدلي سوف يذهب لحضور حفلة زفاف أحد أصدقائه بعد العمل مباشرة وعلي ذلك يجب الاهتمام بكل العملاء .

٢- يجب الحفاظ علي تفاصيل التعامل مع كل عميل حتى تكسب ثقة العملاء .

للحفاظ علي ثقة العميل فلكل عميل تفاصيل تعامل خاصة به يجب عدم إفشاؤها للعملاء الآخرين أياً كانت الأسباب .

٣- الجأ لرؤسائك وتعاون معهم لتقديم أفضل خدمة للعملاء ولا تتصرف إلا في حدود سياسة عامة في خدمة العملاء .

المندوب يعمل وفقاً لقواعد وتعليمات وسياسة محددة وأحياناً يطلب العميل استثناءً أو ميزة إضافية تتعدى صلاحيات المندوب كأن يطلب طلبيه كبيرة منحصر نقدي إضافي في هذه الحالة لا بد أن يلجأ المندوب لرؤسائه للحصول علي الاستثناء .

٤- تدرب علي كيفية التعرف علي احتياجات العملاء وكيفية تحديدها ووسائل إشباعها .
يجب أن يتدرب المندوب جيداً علي قواعد الملاحظة الشخصية للعملاء وكذلك تحديد متطلباتهم واحتياجاتهم حتى يستطيع تحديد وسائل إشباعها والمدخل المناسب للتعامل مع شخصية العميل .

٥- لا تستخدم مصطلحات العمل عند الحديث مع العميل .
العميل غير مضطر لمعرفة مصطلحات مهنتك فتحدث معه باللهجة التي يفهمها ويعرفها .
فذلك خطأ متكرر أجده في كثير من الأماكن حيث يتعامل الموظفون مع العملاء بمصطلحات خاصة بعمليهم مما قد يؤدي لإحراج العميل وانصرافه تجنباً للإحراج .

٦- حافظ علي مظهرك وهندامك دائماً .

فيجب أن يحافظ المندوب علي مظهره نظيفاً أثناء سفره حتى يقابل العميل وهو بمظهر مهتم ومنسق ونظيف .

٧- لا تقاطع العميل أثناء الحديث بل كن مستمعاً جيداً .

يجب أن يتذكر رجل المبيعات دائماً أن السمع هو أساس الكلام فكلما كان المندوب مستمعاً جيداً كلما استطاع الحصول علي معلومات أكثر وبالتالي أن يكون إيجابياً أثناء كلامه وحديثه مع العميل .

٨- حافظ علي هدوئك أثناء التعامل مع العميل .

فيجب علي المندوب أن يكون هادئاً قادراً علي التحكم في مشاعره وتصرفاته أثناء التعامل مع العميل .

٩- استخدم اسم العميل عند الحديث معه لتوفر جواً من الخصوصية والألفة لكن مع الاحتفاظ بالألقاب .

يفضل استخدام اسم العميل مع الاحتفاظ باللقب لخلق جو من الألفة بأن يكون " حضرتك يا دكتور عمر " أو سيادتك يا أستاذة ليلى مثلاً .

١٠- لا تواعد العميل إلا إذا كنت واثقاً من قدرتك علي التنفيذ .

الوفاء بالوعود من أكثر العوامل التي تؤدي لخلق الثقة بين المندوب والعميل ولهذا يجب ألا يواعد المندوب بشيء لا يستطيع الوفاء به وأن ينفذ ما وعده به العميل حتى ولو نسي العميل هذا الوعد .

حالة عملية: أثناء زيارة أحد مندوبي شركات الادوية لصيدلية أهدي المندوب العميل أجندة وقلم باسم الشركة كهدية للعام الجديد وعندما طلب العميل أجندة أخرى وقلم آخر لوضعهما في المعرض الجديد وعده المندوب بذلك وفعلاً نفذ المندوب وعده وعندما قام بإعطاء العميل الأجندة والقلم في الزيارة التالية فوجئ المندوب بأن العميل قد نسي هذا الوعد وشكره العميل جداً علي اهتمامه وحفاظه علي وعده وكان هذا الوفاء بالوعد بشيء قيمته بسيطة سبباً في بناء ثقة كبيرة بين العميل والمندوب وتحولت هذه الثقة لطلبه ضخمة حين طلب العميل من المندوب من منتجات الشركة للصيدلية الجديدة .

وعلي ذلك فالوفاء بالوعد مهما كان بسيطاً يؤدي لخلق وتقوية الثقة بين العميل ورجل المبيعات .

١١- ساعد العميل في الاختيار بين البدائل ولكن لا تجبره علي اختيار معين .

فمن الممكن جداً أن يطلب العميل من المندوب أن يساعده في الاختيار بين البدائل المتاحة فيجب أن يساعده المندوب علي اختيار البديل الأنسب للعميل وألا يجبره علي اختيار البديل الذي في صالح شركته وربما يكون هذا اختياراً من العميل للمندوب .

١٢- يجب أن تشعر العميل دائماً بأنك تسعى للحفاظ علي مصلحته .

وكما قلنا أن الهدف من عمل المندوب هو إشباع متطلبات العميل ويجب أن يشعر العميل بأن المندوب يسعى للحفاظ علي مصلحته .

حالة عملية : في إحدى اللقاءات بين العميل وإحد مندوبي شركات المستلزمات الطبية طلب العميل كمية ضخمة من المنتج للتخزين وكان المندوب يعلم أن السعر سوف ينخفض خلال الأسبوع القادم وكان هذا التعامل سوف يتم بالأجل (الائتمان) فحاول المندوب أن يقنع العميل بشراء كمية عادية في هذه الزيارة وأن يؤجل الطلبية الكبيرة للزيارة القادمة وأخبره بأن هناك فوائد أفضل دون التفاصيل حتى لا يفشي أسرار شركته واتبع العميل نصيحة المندوب وعندما علم بذلك اتصل بالمندوب وشكره علي أمانته وحرصه علي مصلحته وكانت بداية للتعامل بكميات هائلة مع المندوب وذلك لحرص المندوب علي مصلحة العميل .

١٣- تعامل علي أساس أن العناية بالعملاء هو أهم هدف لدي المؤسسة .

فالهدف الأساسي للشركة هي الحفاظ علي تقديم خدمة متميزة للعملاء وإشباع حاجاتهم وتلبية متطلباتهم .

١٤- حافظ باستمرار علي علاقتك بالعميل بشكل جيد .

وتعرف علي متطلباته باستمرار مع مراعاة عدم تأثير العلاقة الشخصية علي العمل .

يجب أن يكون هناك حد فاصل بين العلاقة الشخصية والعمل فيجب ألا تؤثر العلاقة الشخصية علي العمل .

حالة عملية : قام مندوب لشركة مستحضرات تجميل بناء علاقة شخصية قوية مع أحد العملاء وأثرت هذه العلاقة علي العمل حينما كان يحرق العميل شيئاً بقيمة الفاتورة وحدد

العميل تاريخ استحقاق الشيك بعد خمسة أشهر علي الرغم أن أقصى مدة للائتمان هي ثلاثة أشهر وعندما قدم المندوب الشيك للشركة رفضت استلامه وطلبت منه أن يعود للعميل ويعدل تاريخ الشيك لثلاثة أشهر وعندما عاد المندوب للعميل رفض العميل التعديل مما أدى لحدوث خلاف شديد كان سبباً في سوء العلاقة وعدم إتمام الطلبية وذلك لأن المندوب أتاح للعلاقة الشخصية التأثير علي العمل .

١٥- دون احتياجات العميل باستمرار وإذا كانت هناك أمور أكبر من قدرتك أرسلها للإدارة بأسرع وسيلة لاتخاذ اللازم .

دائماً المعلومة الموثقة هي معلومة دقيقة حيث أن ذاكرة الإنسان معرضة للنسيان أو اختلاط الأمور ببعضها ولهذا يجب أن يسجل المندوب احتياجات واقتراحات وشكاوي العملاء في سجل خاص بذلك ويفضل أن يفعل ذلك أمام العملاء حتى يشعر العميل باهتمام المندوب باحتياجاته وأن يقوم المندوب بعرض هذه المقترحات والشكاوي والاحتياجات علي الإدارة المختصة أو المدير المباشر لاتخاذ القرار الملائم .

١٦- إذا فقدت عميلاً يجب أن تدرس باهتمام بالغ أسباب فقدته حتى تتعلم من هذه الأسباب وحتى لا تفقد مزيداً من العملاء مستقبلاً .

فقد العميل من المؤكد يكون نتيجة لعمل أو فعل معين فيجب أن يدرس رجل المبيعات عدم رغبة العميل في التعامل وهذا هو (رد الفعل) وأيضاً السبب الذي أدى لذلك (الفعل) حتى يتجنب هذا الخطأ مستقبلاً ولا يفقد المزيد من العملاء .

١٧- اجعل هدفك الأساسي هو تحويل العميل لعميل دائم .

والمقصود بذلك ألا يتعامل رجل المبيعات مع العميل بشكل مؤقت بل يضع دائماً أمام عينيه أن هدفه هو الحفاظ علي العميل باستمرار وتحويله لعميل دائم فليست المهارة في الوصول للعميل بل المهارة هي الحفاظ علي العميل بشكل دائم .

١٨- كن علي دراية بالمنافسين وطرق تعاملهم مع العملاء حتى تسمي دائماً للتميز .
فمن الضروري جداً أن يكون المندوب كاشفاً للسوق أو المنطقة التي يعمل بها والمقصود بذلك أن يكون ملمماً بالمعلومات عن المنافسين وطرق التعامل مع العملاء والعروض التي

يقدمونها للعملاء والخصومات والهدايا حتى يستطيع تجهيز نفسه لمواجهة أي اعتراض للعميل عند المقارنة بما يقدمه المندوب وما يقدمه منافسوه والمندوب المتميز والذكي هو الذي يبني علاقات جيدة مع مندوبي الشركات الأخرى حتى يكون مطلعاً علي اتجاهات المنافسين .

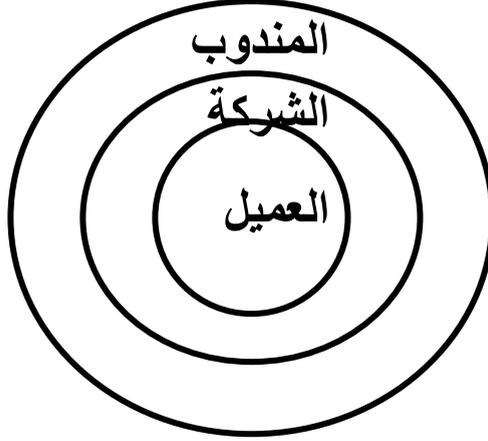
١٩- ضع نفسك دائماً محل العملاء عند التعرض لأي مشكلة حتى تشعر بما يشعر به العميل .
فيجب علي المندوب أن يتعاطف مع مشكلة العميل وأن يساعده لحل هذه المشكلة وأن يكون إيجابياً في حل المشكلات التي يواجهها العميل فيما يتعلق بمنتجات المندوب .

٢٠- يجب أن تعمل علي إرضاء العميل وتحويل هذا الرضا لمبيعات وبالتالي أرقام فيجب أن تعمل وفقاً لمستهدف رقمي حتى تستطيع تقييم أدائك باستمرار .

فليس من المفيد أن تكون علاقة المندوب مع عملائه علاقة جيدة ومتميزة دون أن يحقق ذلك مبيعات أو يؤدي لتحقيق أرقام ففي نهاية الأمر الأرقام هي معيار التقييم للمندوب ولهذا يجب أن يستثمر العلاقات الجيدة مع العملاء لتحقيق مبيعات وأرقام ويجب أن يقيم المندوب نفسه من خلال مقارنة أرقام المبيعات التي يحققها في فترات مختلفة .

٢١- يجب أن تقتنع دائماً بأن أساس عملك و عمل شركتك هو إشباع حاجة العميل .
فكما ذكرنا أن الهدف الأساسي للمندوب هو إشباع حاجة العميل وبالتالي تحقيق هدف الشركة في البيع للمنتج ثم تحقيق هدف المندوب في الحصول علي عائد مادي من عمله ونجاحه في عمله .

٢٢- اجعل هدفك متضمناً لهدف الشركة وهدف العميل وليس منفصلاً عنهما .
يجب علي المندوب ألا يكون هدفه الوحيد هي مصلحته في الحصول علي عائد مادي من المبيعات المحققة فيجب أن يتذكر دائماً هدف العميل في إشباع حاجاته ، وهذا يؤدي إلي طلب العميل للمنتجات و بذلك تستفيد الشركة من البيع ثم يستفيد المندوب من ذلك .



٢٣- يجب أن تدير وقتك بشكل منظم .

فالوقت من أهم أدوات رجل المبيعات ولهذا يجب أن يتدرب جيداً علي كيفية إدارة الوقت ونظراً لأهمية الوقت سوف نعرض إرشادات إدارة الوقت في الجزء التالي .

٢٤- يجب أن تهتم بتطوير ذاتك و مهاراتك و قدراتك من خلال التدريب المستمر داخل و خارج الشركة التي تعمل بها .

يجب علي رجل المبيعات الاهتمام بالتدريب وتطوير ذاته سواء بالمشاركة بالدورات التدريبية التي تنظمها الشركة لموظفيها أو مجهوده الذاتي في التدريب وتطوير ذاته حيث أن التدريب يكسب الفرد مهارات وخبرات جديدة ترفع من مستوي أدائه في العمل بما يعود بالفائدة علي رجل المبيعات وعلي الشركة التي يعمل بها .

٢٥- يجب أن تحترم زملائك و رؤسائك و أن تلتزم بسياسة شركتك .

احترام رجل المبيعات لزملائه ورؤسائه وسياسة شركته يدفع العميل لاحترامه وكثيراً ما نجد مندوباً في شركته محبوباً من الجميع سواء الزملاء أو الرؤساء وأيضاً العملاء والتزامه بسياسة شركته وبعد فترة وجيزة لا نجده في موقعه الحالي بل موقع أعلي بفضل احترامه وتعاونه مع زملائه ورؤسائه والتزامه بسياسة شركته .

٢٦- يجب أن تدرس أنواع الشخصيات و طرق التعامل معها حتى تستطيع التعامل مع عملائك .

فرجل المبيعات يقابل عملاء كثيرين مختلفي الطباع والشخصيات ولهذا يجب أن يتعلم كيفية تحديد نوع الشخصية للعميل حتى يحدد المدخل للقاء والأسلوب المناسب للتعامل معه .
ليس هناك شكل ثابت للشخصية فرجل المبيعات يقابل آخرون ومهما كانوا متقارنين أو متفاهمين فلكل منهم شخصيته المستقلة ولا بد أن يلم رجل المبيعات ببعض الأنواع لهذه الشخصيات وخصائص كل نوع حتى يستطيع التعامل معهم .

نوع العميل	خصائصه	نقاط التركيز عن تعامله	أسلوب بداية النقطة
مدعى المعرفة	عنيد - رافض - سافر - مهتد - مسيطر	الثناء عليه - إعطاؤه أهمية - الهدوء - الصبر - عدم المجادلة	التركيز على المنتج - الأسئلة
المغرور	يتحدث عن نفسه كثيراً كثير الكلام - يهمل تقدير الآخرين يهتد دائماً بالمنافسين والرؤساء	الثناء عليه - المجادلة التقدير الشخصي	التقدير الشخصي المجادلة
الصديق الودود	واثق في نفسه - دافئ القلب - مسترخي الأعصاب - غير منظم مرح - يثق في الناس	التركيز على الجوانب الشخصية والاجتماعية	القصة - الأسئلة المجاملة - الحوار
العصبي	مشتت الذهن - سريع الغضب - يائس - مندفع - متوتر الأعصاب	تركيز الانتباه له لأنه سهل الإثارة	المنتج - التقديم الشخصي التشويق العرض
المتردد	خجول ومتردد وقلق ومرتاب وغير واثق بنفسه - يسهل تهديده	عرض عدد محدود من البدائل - سرعة اتخاذ القرار - الصبر	التقديم الشخصي التشويق - العرض
خشن المعاملة	يتصف بالقوة - يجب المناقشة - مغرور - متصلب الرأي - عديم الثقة بالناس حاد المزاج	عدم المواجهة حتى لا تفقده الهدوء - الصبر	التقديم الشخصي المجادلة وتقديم العينات

المشكك	يبحث عن إثبات يتهم دائما الآخرين لا يرضية أي شكل للتعامل	الإعداد للدليل والبرهان استخدام التجارب والأدلة في تأكيد الحديث معه الصبر والهدوء	التركيز على المنتج التقديم الشخصي
--------	--	---	-----------------------------------

٢٧- يجب أن تكون قوى الملاحظة حتى تستطيع التعامل مع عملائك بشكل سليم .
وللملاحظة أهمية كبيرة في الحصول على المعلومات قبل وأثناء عملية البيع- وكذلك يجب التدريب الجيد للبائع للقيام بعملية الملاحظة بشكل مفيد .

٢٨- يجب أن تجمع معلومات كافية عن العميل قبل الزيارة الفعلية له .
فكلما كانت معلومات رجل البيع عن العميل قبل الزيارة كافية كلما ساعد ذلك رجل البيع علي النجاح في مهامه وتحقيق نتيجة إيجابية من زيارته للعميل
و جميع البيانات عن العميل وتنقسم هذه البيانات لنوعين وهي :-
(أ) معلومات شخصية :- اسم العميل الصحيح ، السن ، العنوان ، معلومات عن الدرجة العلمية ، أفضل وقت لمقابلته وإجراء اللقاء البيعي معه ، طريقة تعامله مع رجال البيع ، وطريقة تعامله مع شركتك *

(ب) معلومات متعلقة بالعمل :-

- ١ . مدي حاجته لمنتجك *
 - ٢ . المنتجات الحالية التي يتعامل فيها *
 - ٣ . من صاحب قرار الشراء لدي العميل *
 - ٤ . الحوافز والدوافع التي تحفزها علي الشراء *
- ** ويمكن الحصول علي مثل هذه المعلومات من خلال العديد من المصادر ومنها :-
- ١ . الملاحظة الشخصية *
 - ٢ . المكاتب الاستشارية المتخصصة *
 - ٣ . المحادثة مع العميل ولكنها تتم أثناء اللقاء مع العميل *

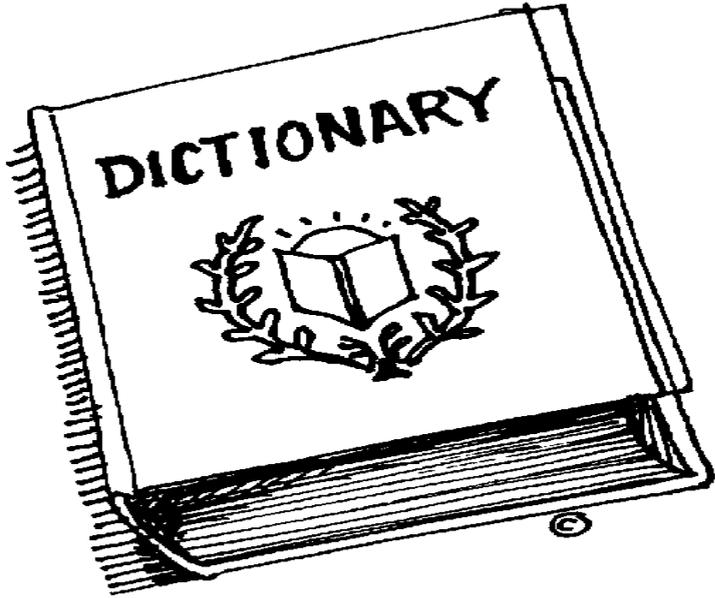
- ٤ . طرح الأسئلة ومتابعة ردود أفعال العميل ٠
- ٥ . العادات التي يفضلها والتي لا يفضلها العميل ٠
- ٦ . مندوبي الشركات الأخرى ٠
- ٧ . مظهر وتجهيزات المكان ٠

٢٩- يجب أن تحافظ على أسرار العميل بما لا يضر بمصلحة شركتك .

كثيراً ما يواجه رجل المبيعات مواقف كثيرة ومن المهم جداً أن يحسن التصرف فإذا عرف سراً أو أمراً خاصاً بأحد العملاء يجب ألا يفشيه لأحد إلا إذا كان يضر بمصلحة الشركة مثل تجهيز العميل نفسه للهرب وعدم سداد مستحقات الشركات فهذا الأمر من شأنه الإضرار بمصلحة الشركة أما الأمور الشخصية بالعميل يجب ألا يفشيها للحفاظ علي خصوصية العميل وأيضاً الحصول علي ثقته وتوطيد هذه الثقة .

Appendix(1)
COMMERCIAL DICTIONARY

ملحق (١)
(قاموس المصطلحات) الواردة بالكتاب



(A)

Abstract	خلاصة
Achieve	يحقق
Achievable	يمكن تحقيقه
Activity	نشاط
Act	يمثل / دور
Active	كفاء / نشط
According to	وفقا ل.....
Actions	أفعال / تأثيرات
Accept	يقبل
Actor	ممثل
Activates	كفاء
Additional information	معلومات إضافية
Adjust	يضبط
Advantages	مزايا
Agencies	وكلاء
Age	السن
Aggressive	عدواني
Agreement	موافقة
Allay	يقلل
Alter Natives	البدائل
Ambitious	طموح
Analytical	تحليلي

Angry	غاضب
Apologize	يعتذر
Apology	إعتذار
Appropriate	مناسب
Appearance	مظهر خارجي
Appointments	عناصر
Approach	مدخل
Argue	يجادل
Art	فن
Ascertains	تأكد من
Attitudes	اتجاهات
Attention	انتباه
Attractive look	منظر جذاب
Attempt	محاولة
Available	متوافر / متاح

(B)

Bad news	أخبار سيئة
Barter	مقايضة
Basics	أساسيات
Basic information's	معلومات أساسية
Behavior	سلوك
Beliefs and attitudes	المعتقدات والاتجاهات
Benefits	فوائد

Blame	اللوم
Body Language	لغة الجسم
Brand	ماركة / علامة تجارية
Buyer	مشتري
Buyer's responses	ردود الأفعال للمشتريين

(C)

Capabilities	قدرات
Capital	رأس المال
Career	مسار وظيفي
Challenge	تحدي
Characteristics	خصائص / صفات
Chatter	ثرثار
Challenging	تحدي
Colleagues	زملاء العمل
Collect = Cluster	يجمع
Communications skills	مهارات الاتصال
Company	الشركة
Compensation	تعويض
Compensating	يعوض
Commission	عمولة
Competitors	المنافسين
Composition	المكونات
Components	المكونات
Confidence	الثقة

Contrary	علي النقيض
Continuous	مستمرة
Convert	يحول
Capabilities	التحكم
Consumption	الاستهلاك
Continuously updated	متابعة مستمرة
Consultation	استشارة
Conversation	المحادثة
Conviction	إقناع
Contraindications	نواهي الاستعمال
Cool	هادئ
Conference	مؤتمر
Conclusion	استنتاج
Condition	شرط
Conform	يطابع
Conflict	صراع
Cost	تكلفة
Control	يتحكم
Cultural	الثقافة
Current	الحالي
Customers	المستهلكين

(D)

Data	البيانات
Decision	قرار
Decide	يقرر
Decision process	عملية اتخاذ القرار
Definitions	تعريفات
Designing	يصمم
Determining	تحديد
Develop	ينمي / يطور
Different channels	قنوات مختلفة
Digging	يحفر (يبحث)
Directions	اتجاهات
Direct	مباشر
Discover	يكشف
Discussion	مناقشة
Dramatization	الأداء الدرامي أو التمثيلي
During	أثناء

(E)

Economic situation	الوضع الاقتصادي
Economic	اقتصاد
Effort	مجهود
Emotionally mature	النضوج العاطفي
Elements	عناصر
Employment	تعيين (توظيف)

Emotions	مشاعر
Entirely up	كاف
Enthusiastic	متحمس
Estimate	يقدر (يحسب)
Evaluating	تقييم
Evidence	دليل
Evaluation of decision	تقييم القرار
Exchange	يتبادل
Expressive style	مظهر (هيئة) معبرة
Express	يعبر عن
Expressions	مصطلحات
Experiences	خبرات
Eye contact	التواصل بالعين

(F)

Face- to - face	وجها " لوجه
Facilities	تسهيلات
Facts	الحقائق
Factors	(عوامل) عناصر
Family	أسرة
Feed back	تغذية عكسية
Feelings	مشاعر
Feature	ميزة
Final consumer	المستهلك النهائي
Fixed	ثابت

Flexible	مرن
Flexibility	مرونة
Follow - up	يتابع
Forms	أشكال
Force	قوة
Freedom	حرية
Frequency	تكرار
Functions	وظائف

(G)

Gather fact	يجمع حقائق
Grace fully	بمرونة / بلطف
Goods	السلع
Greet	يحيي

(H)

Habits	العادات
Head office	المركز الرئيسي
Hesitancy	تردد
History	تاريخ
Honest	أمين - مخلص
Horizontal	أفقي

(I)

Ideal	مثالي
Ideas	أفكار

Identify	يحدد
Important	هام
Impression	انطباع
Include	يشتمل علي
Indications	دواعي الاستعمال
Indirect	غير مباشر
Individuals	الأفراد
Information	معلومات
Influencing	تأثير
Institutional	نظامي
Intensified	رسخ
Interactive	كفاء (كفاءة)
Interactions	ردود أفعال
Interview	مقابلة شخصية
Investment	استثمار

(J)

Job	وظيفة
Job analysis	تحليل الوظائف
Job order	أمر عمل
Jobber	وسيط (تاجر جملة)
Joint	مشترك (عمومي)
Joint cost	تكلفة مشتركة

(K)

Keep	يحافظ علي
------	-----------

Kind	نوع
Knock	يشتم- يسب

(L)

Large pack	عبوة كبيرة
Level of selling	مستويات البيع
Level of buying	مستويات المشترين
Lie	يكذب
Life cycle	دورة الحياة
Life style	طبيعة الحياة
Limit	حد/ يحدد
List	قائمة
Locate	يحدد
Location	موقع
Long term	طويل المدى (الأجل)
Long	طويل
Loose	يفقد
Look	ينظر
Loss	خسارة

(M)

Maintain	يحافظ
Make	يصنع
Manager	مدير
Management	إدارة
Manu fractured in...	صنع في

Marketing research	بحوث التسويق
Markets	أسواق
Means	معاني
Meeting	اجتماع (لقاء)
Meeting of mind	التوافق أو التلاقي الفكري
Measurable	قابل للقياس
Mental	عقلي
Message	رسالة
Merits	جدارة
Method	طريقة / أسلوب
Mixture	مزيج
Model	نموذج
Money	المال
Motivate	يحفز
Mumbling	يتمتم
Mutual	تبادلي

(N)

Name	اسم
Nature	طبيعي
Need and want	الحاجة والرغبة
Negative	سلبي
Negotiate	يفاوض
Net	صافي
Number	عدد

(٤٢٧)

(O)

Objective	هدف
Objects	موضوعات
Obligate	(يوجب - يلزم)
Observations	ملاحظات
Obtain	يحصل علي
Observation	ملاحظة
Obvious mistakes	الأخطاء الواضحة
Occupation	حرفة / مهنة
Offer	عرض
Office	مكتب
On delivery	عند التسليم
On demand	عند الطلب
On time	في الوقت المحدد
Open	يفتح
Opportunity	فرصة
Options	خيارات
Oral	شفهي
Order	طلب شراء / أمر
Ordinary	عادي
Organization	منظمة

(P)

Package	عبوة
Pace	مستوي الصوت

(٤٢٨)

Pause	إنهاء الجملة
Persistent	مُتَابِر / مُوَاطِب
Person	شخصي
Personality	شخصي (خصوصية)
Personal selling	البيع الشخصي
Persuading	إقناع
Performance	أداء
Personal data	البيانات الشخصية
Permanent process	عملية مستمرة
Phrases	جمل / أساليب
Pitch	سكته علي نهاية كل جملة
Plan	خطة
Political	سياسة
Postponements	تأجيل
Potential	احتمالي
Potential	محمّل
Potent	مقتدر
Power	قوة
Prepare	يعد - يجهز

(P)

Presentation	العرض- التقديم
Prescribe	يصف / يوصي بإستعمال
Presentation skills	مهارات التقديم
Previous	سابق

Price	السعر
Procedures	إجراءات
Proposition	شرح (معلومات المنتج)
Prospect	العميل المرتقب
Products	منتجات
Profit	ربح
Process	عملية
Profile	مظهر / هيئة
Productive	إنتاجية
Product knowledge	الخلفية عن المنتج
Pre-approach	قبل المدخل
Priorities	أولويات
Productive visits	زيارات إيجابية
Promotion	ترويج
Procedures	الإجراءات
Professional	محترف
Proofs	إثباتات

(P)

Programmed	مبرمج
Pronounce	يعلن عن / تقديم
Probing	بحث ودراسة وتحليل
Provide	يمد / يزود
Pump	يضخ
Purchase amount	مبلغ الشراء

(٤٣٠)

Purchase time	وقت الشراء
Pyramid	هرم

(Q)

Quality	الجودة
Qualifications	مؤهلات
Qualifying	تأهيل
Quantity	كمية

(R)

Radiant smile	ابتسامة مشرقة
Ration	ترتيب / منظم
Realistic	واقعي
Recruiting	تعيين
Recommendations	توصيات
Receiving	استقبال
Refer to	يشير إلي
Reference group	المعارف
Relations	علاقات
Remember	يتذكر
Repetition	امتداد
Reports	تقارير
Respect	يحترم - يوقر
Responsive	إيجابي
Residence	محل الإقامة
Reserve	احتياطي

(٤٣١)

Responsibilities	مسئوليات
Return	عائد
Retailers	تجار التجزئة
Route	معتاد
Rules	قواعد

(S)

Sales man	رجل البيع (بائع)
Sales reports	تقارير بيعية
Sales skills	مهارات البيع
Sales team	فريق البيع
Sales people	رجال البيع
Sales representative	مندوب (ممثل) مبيعات
Sales approach	المدخل البيعي
Satisfy	يشبع
Satisfaction	إشباع
Schedule	يجدول
Selling	البيع
Self-starters	مبادرة (لديه روح المبادرة)
Seller	البائع
Selecting	اختيار
Self-concepts	مفاهيم شخصية
Services	خدمات
Sending	إرسال
Sessions	محاضرات (جلسات نقاشية)

(٤٣٢)

Senses	حواس
Sharpen	التركيز
Shape	الشكل
Signs	علامات
Side effects	الأعراض الجانبية
Situations	مواقف
Size	حجم
Smart	ذكي
Social class	الطبقة الاجتماعية
Sources	مصادر
Specifications	تخصصات
Spend	يقضي
Specific features	مزايا خاصة
Specific	محدد
Straight commission	العمولة الثابتة
Straight salary	راتب ثابت
Storage	التخزين
Strive	يجتهد
Structure	هيكل
Subculture	الثقافات الفرعية
Successful	نجاح
Support	يدعم / يؤيد
Surveys	معاينة / بحث
Suspect	العميل المحتمل

Symbols	رموز / نماذج
Supervising	إشراف
strategy	استراتيجية

(T)

Technological	تكنولوجي
Telephone skills	مهارات استخدام التليفون
Term	مدة / أجل
Territory	جهة أو طرف
Testing	اختبار أو تجربة
Test	يختبر
Timed	محدد بوقت
Time management	إدارة الوقت
Title	عنوان
Tone of voice	نبرة الصوت
Top	قمة
Tools	أدوات
Total	إجمالي
Tolerable	محمّل / معتدل
Trade shows	عروض تجارية
Traits	مواهب
Training	تدريب
Transfer	يحول
Traveling	السفر
Type	نموذج أو نوع

(U)

Uncertain	غير مؤكد
Unconscious	تعبيري أو غير ناطق
Unexpected	غير متوقع
Unique	تركيبية
Unit	وحدة
Union	اتحاد
Update information	تحديث المعلومة
Urgent	ملح أو ضروري
Use	يستخدم
Useful	مفيد
Unstructured	غير مهيكّل
Utility	منفعة أو فائدة

(V)

Valid	دقيق أو موثق
Value	قيمة
Variable	متغير
Vice versa	العكس بالعكس
Visual	مرئي
Volume	حجم

(W)

Wage	أجر
Warnings	تحذيرات
Waste	إسراف أو ضياع

Wealth	ثروة
Welfare	رفاهية
Wholesalers	تجار الجملة
Words	كلمات
Work	عمل
Written	مكتوب

(Y)

Year	سنة
Year end	نهاية السنة
Yearly	سنوي
Yearly income	دخل سنوي

Appendix (2)

ملحق (٢)

الوصف الوظيفى للوظائف فى المؤسسة الطبية



١- مهام ومسئوليات ومهارات مدير تطوير الأعمال ومؤشرات نجاحه:
*-الاستعداد الفطري والإداري تجاه التصرفات والسلوكيات التي تقابله اثناء قيامه بتطوير

العمل

*القدرة على إدارة التنظيم خلال فترة التخطيط للتطوير وتنفيذه .

*السيطرة على الأمور المفاجئة حتى لا تسيطر هي عليه.

*الاستعداد الكامل لبذل كل جهد ممكن من طرفه حتى ولو على حساب راحته الشخصية

- *تمتعه بفكر تقدمي يدفعه لفهم ابعاد العالم من حوله وخاصة في المستقبل القريب.
- *تمتعه بالمهارات الفنية اللازمة لمواكبة التحرك بالمنظمة في طريق آمن لتحقيق أهدافها.
- *القدرة علي الحركة السريعة وحسن التصرف.
- *الأخذ بزمام المبادرة باستمرار.
- *التطوير من منطلق تحقيق فرص أكبر للنجاح.
- *يتمتع بالشجاعة والقدرة في مواجهة مفاجآت المستقبل.
- *مطلع ودارس ويجب البحث والدراسة والتحصيل وتحليل البيانات والخروج بنتائج يؤخذ بها عند اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.
- *توافر فيه سمات القيادة الإدارية الفعالة ، والقدرة علي إنجاز المهام الصعبة وتخطي المفاوضات مع الغير بنجاح .
- *حسن معالجة المواقف المختلفة.
- *القدرة على مواجهة أي موقف بهدوء وعدم انزعاج أو ذعر.
- *تخطيط مجهودات التطوير ، مع ربطها بالنتائج ، ومتابعة تنفيذ هذه النتائج .
- * الاهتمام بأصغر التفاصيل ذات الصلة بتحقيق الأهداف.
- * القدرة علي التأثير الفعال في المنظمة (الفعل وليس القول).
- *المهارة في مزاوله الاتصالات بفعالية.
- * حسن استقبال الأفكار الجديدة ، والتفاعل معها.
- * حسن معالجة المشكلات الفنية ، والإنسانية الناجمة عن التطوير .
- * اهتمامه بفريق العمل المساعد له في التطوير لانشطة الشركة.
- * متابعة خطوات العمل بكل أنشطة المنظمة التي يعمل بها والعمل على تحسين الأداء ، وتوفير الوقت ، وزيادة الربحية.
- * المرونة في القيام بالمهام والوظائف المختلفة .
- * دراسة إمكانية دخول الشركة في المشروعات المختلفة .
- * دراسة السوق والأسعار وتقديم التوصيات.
- * الاجتماع مع مديري الأنشطة المختلفة والإدارات المعنية ليتعاون معهم فى إمكانيات تطوير الأعمال باقسامهم وقيس قدراتهم على التنفيذ.

- * يتابع القوانين الصادرة في الدولة والجمارك والضرائب ويوافق بينها وبين مصلحة المنظمة التي يعمل بها.
- * يدرس إمكانيات المنظمة بدقة قبل الدخول في أي تطوير مكلف.
- * يضع ميزانية تقديرية سليمة بنسبة عالية جدا " لأي تطوير يقترحه.
- * يوفر الدراسات والبيانات والإحصاءات والرسوم البيانية وكافة الإيضاحات اللازمة للإدارة العليا كي تتخذ قرارها بناء " عليها.
- * يقوم بجمع البيانات وتحليلها وعمل جداول مبسطة يفهمها الجميع .
- * يعد التقارير الدورية والرقمية والإحصائية عن حالة السوق والصناعة ويزود إدارة البيانات بما يلزمها من كل معلومة جديدة.
- * يقوم بتحليل البيانات والإحصاءات ويجعلها باستمرار طبقا لآخر المعلومات المتوفرة بالإدارات وبالسوق وكافة الجهات التي يتعامل معها.
- * يعرف جيدا كيفية التعامل مع هذه البيانات المتخصصة ، ويدرس كل البيانات والمعلومات التي تحت يده.
- * يتابع ويراقب سير العمل بجميع الأنشطة بنفسه ويضع تقارير واقعية عن حالة العمل ويأخذ موافقة المديرين التنفيذيين عليها ومعرفة مدى وجودة تطبيقها .
- * يراعي التوازن بين الأنشطة ويحاول باجتهاد الحفاظ على جميع الأنشطة بنفس القدر.
- * يناقش جميع المدراء في الموازنات التقديرية التي يضعها للمستقبل ويحصل على رضاهم وموافقتهم .
- * يراعي تطوير العمل الفني والإداري معا ويهتم بالتدريب الجاد للعاملين بما يحقق أهداف المجموعة وأنشطتها.
- * يضع خطة تطوير متوازنة تشمل جميع جوانب الموضوع ويمكن تحقيقها.
- * يتمتع بذكاء ذو معدل عالي القياس . . ومبتكر وله عقلية علمية.
- * لا بد له أن يكون قد تفرس في سنوات خبرته الماضية في كافة المجالات التسويقية والبيعية والإدارية والدراسات والعلاقات العامة والدولية وسافر ومارس التفاوض على صفقات عمل متنوعة.

* قادر على اختيار مساعديه بدقة ليعاونوه في مهمته الدقيقة اثناء التنفيذ لمهام عمله وفي الدراسات التي يقوم بها.

* ملم بأحوال التصدير والاستيراد والمنتجات التي تتعامل بها منظمته وأسعارها وأحوالها العالمية.

* له رؤية مستقبلية واقعية مبنية على الحقائق الواقعية الدقيقة.

* ملم بأنواع الآلات الإنتاجية وقدرتها على مساهمة التطوير المقترح.

* يبذل عمله بترتيب الموضوعات وترتيب أولوياتها مع المديرين التنفيذيين ومديري القطاعات والوحدات بالمنظمة التي يعمل لها وفقا " لحاجة العمل وألوياته .

* يجمع ويحلل البيانات وينظم أجهزته المكتبية والبرامج التي ستساعده في عمله .

* يلتزم بتعليمات رئيس مجلس الإدارة أو الرئيس المباشر له (CEO).

* ملتزم بعمله ودقيق وعملي للغاية ، ويتمتع بشخصية هادئة .

* يبذل أقصى طاقته في العمل من أجل مصلحة العمل .

* اهتماماته تنصب على محيط عمله وتتفق مع مظهره ودراسته وسلوكه الشخصي وعاداته تتفق مع سمعته التي يجب أن تكون طيبة.

* يتمتع بقوة الشخصية والاتزان والانضباط واتباع القانون واحترامه .

* يتميز بالالتزام بالعمل والتعاون الدائم مع الجميع.

٢- بطاقة وصف وظيفي مدير عام.

المسمى الوظيفي : مدير عام General Manager

الإدارة: العليا الدائرة: الإدارة القسم: الإدارة التنفيذية

مسمى وظيفة المسئول المباشر :

المدير العام

مسمى الوظائف التي يشرف عليها :

كافة الوظائف التي تليه في الهيكل التنظيمي .

ملخص الوظيفة: إن المدير العام مسئولاً عن إدارة الشركة بشكل عام وتتضمن مسؤولياته

التخطيط والتنظيم ، والتطوير بالإضافة إلى رفع أسم الشركة في السوق وزيادة أرباحها . كما أن

المدير العام أيضاً مسؤولاً عن تكامل العمل والعاملين وتطبيق خطة العمل والموازنة . بالإضافة إلى تطوير وتحسين الجودة وسياسات وإجراءات العمل .

مهام الوظيفة:

- ١- يطور خطة عمل وموازنة الشركة السنوية بالتوافق مع اتجاه الشركة الإستراتيجي .
- ٢- يطور ويوصي بخطة متكاملة لرفع حصة الشركة في السوق وزيادة الربحية .
- ٣- يخطط نشاطات الشركة التسويقية والترويجية وذلك لتحسين صورة الشركة وزيادة المبيعات .
- ٤- يضع أهداف الشركة ويحدد طرق وإجراءات تحقيق مثل هذه الأهداف .
- ٥- يطور خطط تسعير مستندة على تحليل السوق والمنافسين وخطط التسويق .
- ٦- يضع أهدافاً للشركة ويعمل على تحقيق هذه الأهداف عن طريق المراقبة المباشرة لعمليات كل قسم .
- ٧- يضمن بأن عمليات الشركة مطابقة للوائح والأنظمة المعتمدة ، ويكون مسؤولاً عن ضمان تنفيذ الاتفاقيات التعاقدية للشركة مع الغير .
- ٨- يراجع ويُدقق بشكل دوري إجراءات العمل التي يتبعها مدراء الأقسام ، ويتأكد بأنها مطابقة للمعايير المعتمدة في الشركة ويوصي بالتحسينات اللازمة .
- ٩- يحلل الصفقات المحتملة و يقيّم مشاركة الشركة في المناقصات .
- ١٠- يوجه مبيعات الشركة لتحقيق أعلى توزيع وترويج للمنتجات والحفاظ على مستوى مثالي للمخزون .
- ١١- يوجه كل الوظائف التسويقية لضمان تحقيق أهداف وإستراتيجيات الشركة .
- ١٢- يقرر و يقيّم كل العوامل التي يمكن أن تؤثر على تخطيط السوق ، مثل المناخ الاقتصادي والوضع التنافسي واتجاه المبيعات والإجراءات التشريعية في الدولة .
- ١٣- يقيّم نتائج التشغيل ويراجع الإستراتيجيات بشكل دوري منتظم .
- ١٤- يزور بانتظام الفروع وموظفي المبيعات لكي يبقى مطلع على شروط العمل التي تؤثر على إنتاجية الشركة التشغيلية .
- ١٥- يقترح أي إضافة أو حذف أو بيع لأي من الأصول الثابتة في الشركة .

- ١٦- يقيّم أداء كل المدراء ويسعى لتحسين مهاراتهم .
- ١٧- يراجع تقييمات أداء الموظفين، ويقترح زيادات الراتب، والترقيات .
- ١٨- يضمن توضيح المسؤوليات والسلطات لكل المستويات الإشرافية ضمن الشركة .
- ١٩- يتابع ويحافظ على علاقات الشركة بالدوائر الحكومية والزبائن والموردين .
- ٢٠- يراجع ويعتمد البيانات والتحليل المالية للشركة والتفسيرات المطلوبة .
- ٢١- يراجع حسابات الذمم المدينة بشكل دوري .
- ٢٢- يعتمد مصاريف الشركة من مشتريات ونفقات، بشكل لا يتعارض مع صلاحيات مجلس الإدارة .
- ٢٣- يراجع ويعتمد كل فواتير العقود والدفعات المستحقة للموردين .
- ٢٤- يعتمد كل تعديلات الجرد في نهاية السنة إذا لزم ذلك، بشكل لا يتعارض مع صلاحيات مجلس الإدارة .

مسئوليات أخرى: أي مهام أخرى توكل إليه من قبل المدير العام أو مجلس الإدارة .
متطلبات إشغال الوظيفة:

١ . المؤهلات العلمية :			
الحد الأدنى للمؤهل	بكالوريوس	الحد الأعلى للمؤهل	ماجستير
التخصص المطلوب	إدارة أعمال	أو	إقتصاد/ علوم مالية
٢ . الخبرات العملية : خبرة لا تقل عن ٨ سنوات في مواقع إدارية عليا .			
٣ . القدرات والمهارات المهنية :			
١ . شهادة بكالوريوس في الإدارة ويفضل الماجستير .			
٢ . من ثمانية إلى عشرة سنوات خبرة في نفس المجال، مع حد أدنى ستان كمدیر عام .			
٣ . لديه القدرة على التواصل وإدارة شؤون الموظفين .			
٤ . لديه القدرة على التنظيم، وتفويض وتخصيص المسؤوليات .			

٥ . لديه القدرة على التحسين المستمر ورفع الكفاءة الكمية والنوعية .
٦ . لديه القدرة على عمل الموازنات والتخطيط وصياغة الأهداف .
٧ . لديه القدرة على المحافظة على علاقات ممتازة مع البيئتين الخارجية والداخلية .
٤ . القدرات والمهارات الشخصية :
١ . قدرات ومهارات قيادية عالية .
٢ . قوة الشخصية .
٣ . تحمل ضغط العمل .
٤ . مهارات عالية في الاتصال وفن التفاوض .
توقيع الإدارة : التاريخ :
توقيع الموظف التاريخ :

٣- بطاقة وصف وظيفي مدير تنفيذي:

المسمى الوظيفي : مدير تنفيذي Executive Manager

الإدارة : العليا الدائرة : قسم الإدارة القسم : الإدارة التنفيذية

مسمى وظيفة المسئول المباشر : المدير العام

مسمى الوظائف التي يشرف عليها : كافة الوظائف التي تليه في الهيكل التنظيمي .

ملخص الوظيفة : - التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة على كافة أنشطة الشركة بأمثل

الطرق وأقل التكاليف بكفاءة وفعالية بما يحقق أهداف الشركة بالنمو وزيادة الحصص السوقية للشركة .

مهام الوظيفة :

١ . إدارة أعمال الشركة بكفاءة وفعالية بما يخدم أهداف ومصالح الشركة ورفع اسم الشركة في الأسواق المحلية والخارجية .

٢ . عمل مراجعة وتحليل شامل للوضع الحالي وعمل خطة استراتيجية لإصلاح الوضع القائم .

٣ . مراجعة القوانين الداخلية المعمول بها في الشركة وإجراء التعديلات اللازمة وقرارها من قبل الدوائر المختصة وتعميمها على الموظفين والعاملين في الشركة .

- ٤ . مراجعة ملفات وعقود الموظفين والعاملين ومهام ومسئوليات وصلاحيات كل فرد وإجراء التعديلات اللازمة بما تقتضيه مصلحة العمل .
- ٥ . مراجعة عقود الوكلاء والموزعين والموردين وإقرارها .
- ٦ . مراجعة وتنظيم الملفات الخاصة بتطوير المصنع .
- ٧ . مراجعة الملفات المتعلقة بتسجيل العلامات التجارية للشركة ومتابعتها .
- ٨ . تنظيم الملفات المتعلقة بالوضع القانوني للشركة والتأكد من وجود كافة الوثائق والشهادات التي تثبت ذلك .
- ٩ . مراسلة ومخاطبة المؤسسات الحكومية والتجارية والاتحادات والنقابات والمؤسسات بما يخدم أهداف ومصالح الشركة .
- ١٠ . المشاركة في المؤتمرات والندوات والاجتماعات والمعارض الداخلية والخارجية التي لها علاقة بالعمل .
- ١١ . القيام بدور العلاقات العامة في الشركة .
- ١٢ . الرقابة على كافة الدوائر والأقسام والأفراد العاملين بالشركة ممن يلونه في الهيكل التنظيمي .
- ١٣ . ترأس الاجتماعات الدورية والطارئة في الشركة .
- ١٤ . تنظيم العلاقات بين الأقسام وآليات التخاطب حسب الهرم الوظيفي والحد من تداخل المهام والصلاحيات ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب .
- ١٥ . حل كافة المشاكل الإدارية سواء كانت داخلية أم خارجية .
- ١٦ . رفع التقارير الدورية والسنوية لمجلس الإدارة .
- ١٧ . التمثيل الإداري للجودة وقيادة فريق الجودة في الشركة للتحقق من تطبيقها في الشركة .
- ١٨ . إقرار الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية وإقرار انتداب الأفراد للدورات التدريبية .

مسئوليات أخرى :

١٩ . أي مهام أخرى توكل إليه من قبل المدير العام أو مجلس الإدارة .

متطلبات إشغال الوظيفة :

١ . المؤهلات العلمية :			
الحد الأدنى للمؤهل	بكالوريوس	الحد الأعلى للمؤهل	ماجستير
التخصص المطلوب	إدارة أعمال	أو	إقتصاد/ علوم مالية
٢ . الخبرات العملية : خبرة لا تقل عن ٨ سنوات في مواقع إدارية عليا .			
٣ . القدرات والمهارات المهنية :			
١ . القدرة على وضع الخطط الاستراتيجية طويلة المدى .			
٢ . قدرات إدارية وقيادية وتنظيمية عالية .			
٣ . المعرفة الواسعة بالقوانين المتعلقة بالعمل المعمول بها في مناطق السلطة .			
٤ . إتقان اللغة الانجليزية وأي لغة أخرى .			
٥ . مقدرة عالية في إعداد الدراسات ودراسات الجدوى الاقتصادية والمقترحات وإعداد التقارير .			
٦ . قدرات عالية في صياغة العقود والاتفاقيات .			
٧ . القدرة على اتخاذ القرارات .			
٤ . القدرات والمهارات الشخصية :			
١ . قدرات ومهارات قيادية عالية .			
٢ . قوة الشخصية .			
٣ . تحمل ضغط العمل .			
٤ . مهارات عالية في الاتصال و فن التفاوض .			
توقيع الإدارة :		التاريخ :	
توقيع الموظف :		التاريخ :	

٤- بطاقة وصف وظيفي مدير مالي:

المسمى الوظيفي : مدير مالي

الإدارة: الشؤون المالية الدائرة: المالية القسم:

مسمى وظيفة المسئول المباشر: المدير العام

مسمى الوظائف التي يشرف عليها: المحاسبة، الموارد البشرية، المشتريات، التطوير

ملخص الوظيفة: المدير المالي مسئول عن توفير التدفقات المالية للشركة اللازمة لاقامة

المشاريع وصرف رواتب الموظفين وتسديد الذمم عن الشركة.

مهام الوظيفة:

١ . الرقابة المالية على التدفقات النقدية اللازمة للمشاريع .

٢ . الرقابة على أداء المحاسبين في الشركة .

٣ . الرقابة على الكشوفات البنكية وكافة الأمور المتعلقة بالمعلومات البنكية وإصدار

ال شيكات .

٤ . إصدار الشيكات وإقرار الدفعات للموردين وتوقيتها .

٥ . إقرار صرف الرواتب والسلف والتوقيع على كشف الرواتب .

٦ . إقرار صرف العلاوات والمكافئات والإجازات والتعويضات والحوافز .

٧ . إقرار الموازنات الخاصة بكل قسم من أقسام الشركة .

٨ . الرقابة على حسابات الذمم المدينة .

٩ . تأمين الأموال اللازمة للمشاريع الجديدة والتوسعات التي تتطلبها المشاريع .

١٠ . تأمين الأموال اللازمة لدفع رواتب الموظفين في نهاية كل شهر .

مسئوليات أخرى : أي مهام أخرى توكل إليه من قبل الإدارة العليا .

متطلبات إشغال الوظيفة :

١ . المؤهلات العلمية :			
الحد الأدنى للمؤهل	بكالوريوس	الحد الأعلى للمؤهل	ماجستير
التخصص المطلوب	علوم مالية ومصرفية	أو	المحاسبة

٢ . الخبرات العملية : خبرة مبرهنة لا تقل عن ١٠ سنوات في الإدارة المالية في مؤسسات كبيرة .
٣ . القدرات والمهارات المهنية :
١ . قدرات عالية في إدارة المشاريع وجلب التمويل . ٢ . مهارات عالية في التخطيط للمشاريع والإدارة المالية . ٣ . مهارات عالية في إعداد دراسات الجدوى الاقتصادية . ٤ . قدرات عالية في إعداد مقترحات التمويل . ٥ . قدرات عالية في استخدام الحاسوب والبرامج المحاسبية . ٦ . إتقان اللغة الانجليزية . ٧ . معرفة ممتازة بمؤسسات التمويل وأليات التعامل معها .
٤ . القدرات والمهارات الشخصية :
١ . مهارات عالية في الاتصال وفن التفاوض والاقناع . ٢ . مهارات إدارية وتنظيمية عالية . ٣ . قوة الشخصية . ٤ . تحمل ضغط العمل . توقيع الإدارة : التاريخ : توقيع الموظف : التاريخ :

٥- بطاقة وصف وظيفي مدير الموارد البشرية:

المسمى الوظيفي : مدير الموارد الوظيفية البشرية

الإدارة : الشؤون الإدارية والمالية الدائرة : دائرة الموارد البشرية

الفئة الوظيفية : الدرجة :

مسمى وظيفة المسئول المباشر : المدير التنفيذي

مسمى الوظائف التي يشرف عليها : شئون الموظفين ، السكرتاريا .

ملخص الوظيفة : مدير الموارد البشرية في الشركة مسؤول عن إدارة وتنمية الموارد البشرية

في الشركة والتخطيط لها ، يقوم بكافة القضايا المتعلقة بالموظفين والعمال .

مهام الوظيفة :

- ١ . إعداد دليل وسياسات الموارد البشرية في الشركة وإجراءات تطبيقها .
- ٢ . التخطيط وإعداد السياسات الخاصة باستقطاب وإدارة الموارد البشرية في الشركة .
- ٣ . إدارة ملفات العاملين فيما يخص بالتعيين والتدريب والتأمين ومراقبة الدوام والمغادرات وترصيد الإجازات وإنهاء الخدمات والتعويضات .
- ٤ . تطبيق التعليمات والإجراءات المعتمدة والصادرة من الشركة والنظام الداخلي .
- ٥ . استقبال الموظفين الجدد وتعريفهم بالشركة وأنظمتها وتعليماتها ومرافق العمل فيها .
- ٦ . إعداد إعلانات التوظيف ومتابعتها وإعداد الملفات وطلبات العمل للجان المختصة مرفقة مع تعليمات وإجراءات التوظيف المعتمدة في الشركة .
- ٧ . المشاركة في أعمال لجان التوظيف بحكم الوظيفة .
- ٨ . إدارة نظام الموارد البشرية المعتمدة في الشركة ، والإبقاء عليه محدثاً ، وإعداد التقارير والإحصائيات اللازمة للمستويات الإدارية والفنية ذات الاختصاص في الشركة .
- ٩ . تنفيذ الدراسات في مجال الرواتب ، والإجراءات ونتائج التقييم لأداء العاملين وتقديم التوصيات .
- ١٠ . إعداد كشف الرواتب الشهري لكافة العاملين في الشركة .
- ١١ . تعريف العمال والواجبات المترتبة لهم وعليهم خلال عملهم في الشركة .
- ١٢ . قيادة جهود الشركة في التخطيط والتنفيذ لخطة تنمية الموارد البشرية وتحديد المسارات الوظيفية للعاملين .
- ١٣ . المشاركة في تدريب العاملين أو التوصية بانتدابهم للدورات التدريبية .
- ١٤ . التنسيق مع الجهات المسؤولة في الشركة في كافة القضايا التي تخص العاملين .
- ١٥ . التخطيط والتطوير والتنفيذ (آليات تقييم أداء العاملين في الشركة) .
- ١٦ . التوثيق لكافة الوثائق القانونية والأنظمة والتعليمات والقرارات التي تصدر عن الجهات المختصة في الشركة والتعديلات التي تصدر في الجهات الشرعية المختصة .

مسئوليات أخرى :

متطلبات إشغال الوظيفة :

١ . المؤهلات العلمية :			
الحد الأدنى للمؤهل	بكالوريوس	الحد الأعلى للمؤهل	
التخصص المطلوب	إدارة أعمال	أو	
٢ . الخبرات العملية : خبرة لا تقل عن ٣ سنوات في نفس المجال .			
٣ . القدرات والمهارات المهنية :			
١ . القدرة العالية على التخطيط ووضع السياسات .			
٢ . المعرفة الواسعة بقوانين العمل المصرية .			
٣ . معرفة جيدة في اللغة الانجليزية .			
٤ . مهارة جيدة في إعداد التقارير .			
٤ . القدرات والمهارات الشخصية :			
١ . القدرة على العمل تحت الضغط .			
٢ . مهارات اتصال عالية .			
٣ . مهارات شخصية عالية .			
٤ . متحفز للعمل .			
توقيع الإدارة :		التاريخ :	
توقيع الموظف :		التاريخ :	

٦- بطاقة وصف وظيفي مدير جودة.

Quality Manager

المسمى الوظيفي : مدير جودة

الدائرة : دائرة الجودة والنوعية

الإدارة : إدارة البحث والتطوير

مسمى وظيفة المسئول المباشر : المدير التنفيذي

مسمى الوظائف التي يشرف عليها : كافة المسميات الإدارية التي تليه في الهيكل

التنظيمي . .

ملخص الوظيفة: مدير الجودة مسئول عن تطبيق سياسات واجراءات الجودة المعمول بها في الشركة ، وهو مسئول أيضا عن تدريب الأفراد على تطبيقها وتحفيزهم على العمل بها ، وهو مسئول أيضاً عن تطبيق أي إجراءات جديدة للحصول على إحدى شهادات الجودة العالمية .

مهام الوظيفة :

- ١ . وضع بنود وسياسات وإجراءات الجودة وشرحها للموظفين والعاملين بالشركة وتدريبهم عليها وتحفيزهم على العمل بها .
- ٢ . القيام بالمراقبة والتدقيق الداخلي على كافة الدوائر والأقسام للتأكد من تطبيقها لهذه الإجراءات .
- ٣ . العمل على تحسين وتطوير إجراءات الجودة والنماذج المعمول بها حالياً في الشركة بشكل لا يتعارض مع الهدف العام والقوانين والتعليمات .
- ٤ . إصدار اللوائح والتعليمات المتعلقة بتطبيق تلك الإجراءات ومتابعة تنفيذها .
- ٥ . الرقابة الدائمة على ظروف السلامة الصحية والمهنية في المنشأة والتأكد من صلاحيتها .
- ٦ . فحص المواد الخام الموردة إلى المنشأة والتأكد من نوعية المواد المستخدمة في التصنيع وإذا ما كانت تطابق المواصفات أم لا ، وطلب شهادات صحية للمواد المستخدمة من المصدر .
- ٧ . الإشراف الدائم على عمليات الإنتاج في المنشأة ونظافتها ومحيطها ونظافة العاملين والتحقق من مطابقتها لمعايير الجودة .
- ٨ . الإشراف المباشر على فنيي المختبر .
- ٩ . المشاركة في تقييم الموردين وتأهيلهم .
- ١٠ . المشاركة في تقييم أداء الموظفين والعاملين في كافة الأقسام من خلال تطبيقهم لمعايير الجودة .
- ١١ . الإشراف على ظروف التخزين في المستودعات بشقيها المواد الخام والجاهزه والتأكد من صلاحية التبريد في السيارات والثلاجات بشكل مستمر .
- ١٢ . الرد على الشكاوى التي ترد بخصوص المنتج بعد إجراء الفحوصات والتحقيقات اللازمة .

- ١٣ . رفع التقارير الدورية بالانجازات والمشاكل والاختلافات إلى الإدارة العليا .
 مسئوليات أخرى : أي مهام أخرى تطلب منه في مجال تخصصه .
 متطلبات إشغال الوظيفة :

١ . المؤهلات العلمية :			
ماجستير	الحد الأعلى للمؤهل	بكالوريوس	الحد الأدنى للمؤهل
علوم إدارية	أو	إدارة الجودة الشاملة	التخصص المطلوب
٢ . الخبرات العملية : خبرة لا تقل عن ٥ سنوات في إدارة الجودة الشاملة TQM			
٣ . القدرات والمهارات المهنية :			
١ . معرفة عالية بمتطلبات إدارة الجودة الشاملة . ٢ . معرفة عالية بمتطلبات الحصول على شهادات الجودة المحلية والعالمية مثل ISO, HACCP . ٣ . قدرات عالية في إعداد إجراءات متطلبات الجودة والنماذج الخاصة بها . ٤ . قدرات عالية في الرقابة على تطبيق إجراءات الجودة . ٥ . مهارات جيدة في استخدام الحاسوب . ٦ . إتقان اللغة الانجليزية .			
٤ . القدرات والمهارات الشخصية :			
١ . مهارات شخصية عالية . ٢ . تحمل ضغط العمل . ٣ . مهارات إدارية وتنظيمية عالية . توقيع الإدارة : التاريخ : توقيع الموظف : التاريخ :			

٧ . بطاقة وصف وظيفي مدير علاقات عامة .

المسمى الوظيفي : مدير العلاقات العامة

الإدارة : الدائرة : دائرة العلاقات العامة

مسمى وظيفة المسئول المباشر : المدير التنفيذي

مسمى الوظائف التي يشرف عليها: الجودة، التسويق والمبيعات
ملخص الوظيفة: إنشاء علاقات طيبة مع الجمهور، وإنشاء علاقات طيبة بين الإدارات
والأقسام المختلفة في الشركة.

مهام الوظيفة:

- ١ . تعريف الجمهور بالشركة وشرح طبيعة السلعة التي تنتجها أو الخدمة التي تقدمها بلغة سهلة لإثارة اهتمام الجمهور .
 - ٢ . شرح سياسة الشركة وأي تعديل لها حتى يتقبلها الجمهور ويتعاون معها .
 - ٣ . التأكد من أن جميع الأخبار التي تنشر على الجمهور سليمة وصحيحة من كافة الوجوه .
 - ٤ . تزويد الشركة بكافة البيانات والمعلومات، بالتطورات التي تحدث بالرأي العام، وكذلك اتجاهات الجمهور من الشركة .
 - ٥ . تعريف إدارة الشركة بأثر خططها وسياستها على الجمهور .
 - ٦ . العمل على تنسيق الأوضاع بين الإدارات المختلفة لتحقيق الانسجام بين بعضها البعض، وبين الجمهور الداخلي والخارجي .
 - ٧ . تنظيم زيارات لأفراد الجمهور والوفود المختلفة للتعرف على النواحي النشاط داخل الشركة .
 - ٨ . الدعوة إلى المؤتمرات الصحفية والإشراف على تنظيمها، لمناقشة بعض المسائل الهامة التي تتصل بالجمهور في علاقة الشركة .
 - ٩ . الإشراف على إعداد النشرات والكتيبات والأفلام التي تهدف إلى تعريف الجمهور بحقيقة ما يجري داخل الشركة . وما يبذل فيها من جهود لخدمة الإنتاج والعاملين والجمهور .
 - ١٠ . مساعدة وتشجيع الاتصالات بين المستويات الإدارية العليا والدنيا في الشركة .
- مسئوليات أخرى: المشاركة في المؤتمرات والمعارض وورش العمل المحلية والخارجية.

متطلبات إشغال الوظيفة :

١ . المؤهلات العلمية :			
الحد الأدنى للمؤهل	بكالوريوس	الحد الأعلى للمؤهل	
التخصص المطلوب	صحافة وإعلام		
٢ . الخبرات العملية : خبرة عملية لا تقل عن ٥ سنوات في نفس المجال\ دورات في مجال الصحافة والإعلام			
٣ . القدرات والمهارات المهنية :			
١ . القدرة على الاتصال الفعال مع الآخرين .			
٢ . القدرة على المخاطبة والتحدث .			
٣ . إتقان اللغة الانجليزية .			
٤ . قدرات جيدة في استخدامات الحاسوب .			
٥ . المقدرة على التنقل والسفر إن تطلب الأمر .			
٤ . القدرات والمهارات الشخصية :			
١ . قوة الشخصية واللباقة في الحديث .			
٢			
توقيع الإدارة :		التاريخ :	
توقيع الموظف :		التاريخ :	

٨- بطاقة وصف وظيفي مدير تسويق ومبيعات.

المسمى الوظيفي : مدير التسويق والمبيعات

الإدارة : الدائرة : دائرة التسويق والمبيعات

مسمى وظيفة المسئول المباشر : المدير التنفيذي

مسمى الوظائف التي يشرف عليها : مشرفي ومندوبي المبيعات ، الموزعون ومساعدتهم .

ملخص الوظيفة : شاغل هذه الوظيفة مسئول إعداد ووضع الخطط التسويقية والبيعية

ورفع الحصة السوقية للشركة في الأسواق المستهدفة . وهو مسئول أيضاً عن تدريب وتأهيل طواقم البيع والتسويق في الشركة .

مهام الوظيفة :

- ١ . وضع خطط ورسم سياسات البيع والتسويق بالتعاون مع الإدارة العليا .
- ٢ . وضع أهداف وغايات البيع ووضع الاستراتيجيات التي تحقق هذه الاهداف .
- ٣ . تأسيس قاعدة بيانات عن الأسواق والمنافسين والمناطق الجغرافية وتوزيعاتها .
- ٤ . وضع خطط الترويج والدعاية والإعلان والعروض البيعية بالتنسيق مع الإدارة العليا .
- ٥ . عمل البحوث التسويقية ودراسة الحصة السوقية للشركة وللمنافسين .
- ٦ . العمل على رفع الحصة السوقية من خلال زيادة حجم المبيعات .
- ٧ . البحث الدائم عن زبائن جدد والتواصل معهم والحفاظ على علاقات متينة معهم .
- ٨ . المشاركة في المفاوضات التي تجري مع الوكلاء والموزعين .
- ٩ . المشاركة في اختيار رجال البيع وتدريبهم وتحديد احتياجاتهم .
- ١٠ . تحديد المناطق البيعية لاستفادة من أكبر عدد من الزبائن .
- ١١ . متابعة وتقييم أداء رجال البيع وتحسين مهاراتهم .
- ١٢ . متابعة خدمة ما بعد البيع والتواصل الدائم مع الزبائن والرد على شكاويهم .
- ١٣ . متابعة أوضاع المنافسين واستراتيجياتهم .
- ١٤ . رفع تقارير دورية مفصلة بالانجازات والمشاكل التسويقية والإخفاقات للإدارة العليا .

مستوليات أخرى : أي مهام أخرى تطلب منه ضمن نطاق تخصصه .

متطلبات إشغال الوظيفة :

١ . المؤهلات العلمية :			
الحد الأدنى للمؤهل	البكالوريوس	الحد الأعلى للمؤهل	ماجستير
التخصص المطلوب	تسويق	أو	إدارة أعمال
٢ . الخبرات العملية : خبرة مبرهنة لا تقل عن ٥ سنوات في نفس المجال .			
٣ . القدرات والمهارات المهنية :			
١ . قدرات عالية في وضع ورسم الخطط والسياسات التسويقية والبيعية .			

٢ . مهارات عالية في إعداد البحوث والدراسات التسويقية .
٣ . مهارات عالية في الاتصال والتفاوض وحل المشاكل .
٤ . القدرات والمهارات الشخصية :
١ . القدرة على تحمل ضغط العمل .
٢ . قوة الشخصية .
٣ . معرفة ممتازة بالمنافسين .
توقيع الإدارة : التاريخ :
توقيع الموظف : التاريخ :

٩. بطاقة وصف وظيفي مدير مبيعات:

المسمى الوظيفي : مدير مبيعات

الإدارة : التسويق والمبيعات الدائرة : المبيعات

القسم : المبيعات

مسمى وظيفة المسئول المباشر : المدير التنفيذي .

مسمى الوظائف التي يشرف عليها : طاقم المبيعات .

ملخص الوظيفة : مدير المبيعات مسئول عن تخطيط وتنظيم النشاط البيعي والرقابة والتقويم على الأنشطة البيعية وهو مسئول أيضاً عن تحديد احتياجات القسم من الموارد البشرية ومؤهلاتهم واحتياجاتهم .

مهام الوظيفة :

١ . تخطيط النشاط البيعي ويشمل المشاركة في وضع الاهداف ورسم السياسات البيعية داخل الشركة كالسياسات الخاصة بالمنتجات والسياسات الخاصة بالاسعار والتوزيع والترويج والاتصال مع الاسواق المستهدفة .

٢ . تنظيم الأنشطة البيعية والتي تشمل تنظيم الجهود البيعية من خلال تطوير هيكل تنظيمي فعال وجيد لان رجال البيع يمثلون همزة الوصل بين الشركة وعملائها .

٣ . تنفيذ الأنشطة البيعية التي تم تحديدها في الأنشطة البيعية .

٤ . الاشراف على جهود رجال البيع وتوجيهها بشكل سليم .

٥ . تنسيق الأنشطة البيعية مع الإدارات الأخرى كالنموك والمشتريات والمخازن والانتاج والمالية .

٦ . الرقابة والتقييم على الأنشطة البيعية ، وتشمل تحديد المناطق البيعية ، تحديد مسارات رجال البيع ، وتحديد حصص البيع وتلقي التقارير عن النشاط البيعي وتقويم النتائج التي توصل إليها واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة للنهوض بمستوى الأداء وتطويره . الخ .

٧ . المشاركة في اختيار وتوظيف رجال البيع من حيث تحليل العمل ووصفه ، وتحديد المؤهلات المطلوبة ومصدرها .

٨ . تحديد احتياجات رجال البيع من التدريب ونوع التدريب المطلوب لكل فرد .

٩ . تحفيز رجال البيع من تحديد أساليب التحفيز المختلفة والبحث باستمرار عن المكافآت التي تحفز جهود البيع لدى رجال البيع من خلال بناء وتطوير نظام تعويض فعال .

١٠ . تقويم جهود رجال البيع من حيث تحديد نماذج التقويم الفعالة والموضوعية للوصول إلى حكم منطقي على أداء رجال البيع .

١١ . رفع التقارير الدورية حول المبيعات إلى الإدارة العليا .

مسئوليات أخرى : أي مهام أآر تناط به تتعلق بمجال عمله .

متطلبات إشغال الوظيفة :

١ . المؤهلات العلمية :			
الحد الأدنى للمؤهل	بكالوريوس	الحد الأعلى للمؤهل	ماجستير
التخصص المطلوب	تسويق / مبيعات	أو	إدارة أعمال
٢ . الخبرات العملية : خبرة لا تقل عن ٥ سنوات في نفس المجال .			
٣ . القدرات والمهارات المهنية :			
١ . القدرة على التخطيط والتنظيم والمتابعة للعمليات البيعية ولطاقم البيع .			
٢ . القدرة على قيادة وتحفيز طاقم البيع .			
٣ . القدرة على إعداد التقارير الدورية والسنوية .			

٤ . معرفة جيدة باللغة الانجليزية .
٤ . القدرات والمهارات الشخصية :
١ . مهارات شخصية عالية .
٢ . قوة الشخصية .
٣ . مهارات إتصال عالية .
٤ . تحمل ضغط العمل .
توقيع الإدارة:
التاريخ:
توقيع الموظف:
التاريخ:

١٠- بطاقة وصف وظيفي مدير تسويق:

المسمى الوظيفي : مدير تسويق

الإدارة: التسويق والمبيعات الدائرة: التسويق القسم: التسويق

مسمى وظيفة المسئول المباشر : المدير التنفيذي

مسمى الوظائف التي يشرف عليها : مشرفي ومندوبي المبيعات والموزعين .

ملخص الوظيفة : مدير التسويق مسئول عن تحديد حاجات ورغبات العملاء وتحديد

الأسواق المستهدفة، وهو مسئول أيضاً عن جمع البيانات حول المنافسين ووضع الخطط والسياسات المناسبة لتسويق منتجات الشركة في الأسواق المستهدفة .

مهام الوظيفة :

١ . المساهمة في تحديد الأهداف العامة للمؤسسة وصولاً الى تحديد الأهداف التسويقية لكل وحدة عمل في الشركة .

٢ . المساهمة في تحديد نقاط القوة والضعف في الشركة وصولاً الى تحديد الفرص التسويقية المتاحة والتحديات او المشكلات التي يجب المساهمة في استثمارها كغرض او حلها كتحديات .

٣ . بناء قاعدة بيانات شاملة حول الأسواق والمنافسين وكل ما يتعلق بالمنافسين ومنتجاتهم وأسعارهم وخطط التسويق لديهم .

٤ . تصميم وتنفيذ المسح او الدراسات الميدانية المرتبطة بالمستهلكين والمنافسين او ظروف الصناعة بشكل عام .

- ٥ . تحليل البيانات التي تم جمعها بواسطة بحوث التسويق حول الأسواق والمنافسين وتقديمها على شكل نتائج يمكن اتخاذ القرارات المناسبة بشأنها .
 - ٦ . تعديل المزيج التسويقي لبعض السلع التي تعاني من مشكلات بالإضافة إلى التوصية بإلغاء السلع الفاشلة والتي تحقق خسارة مادية مع العمل على تقديم سلع تشبع حاجات ورغبات وأذواق جديدة للمستهلكين .
 - ٧ . تحديد السياسات المرتبطة بتحديد اسم الماركة للسلعة او الخدمة وجميع الخدمات والضمانات التي يفضل تقديمها كخدمات مصاحبة للسلعة المباعة بالإضافة إلى تحديد أحجام العبوات وألوانها وأشكالها .
 - ٨ . تحليل اسعار المنافسين مع تحديد الطرق والبيانات وتطويرها .
 - ٩ . تحديد فاعلية او ربحية منافذ التوزيع المتاحة للسلع المطروحة ، واختيار الأنسب منها للمؤسسة من جهة ومصالح المستهلكين من جهة أخرى .
 - ١٠ . تحديد أهداف الترويج وأدواته المناسبة لكل سلعة او خدمة على حده .
 - ١١ . رفع التقارير بشكل دوري إلى الإدارة العليا .
- مسئوليات أخرى: أي مهام أخرى تتعلق بطبيعة العمل .
- متطلبات إشغال الوظيفة :

١ . المؤهلات العلمية :			
الحد الأدنى للمؤهل	بكالوريوس	الحد الأعلى للمؤهل	ماجستير
التخصص المطلوب	تسويق	أو	إدارة أعمال
٢ . الخبرات العملية : خبرة لا تقل عن ٥ سنوات في نفس المجال .			
٣ . القدرات والمهارات المهنية :			
١ . قدرات في إعداد الدراسات والأبحاث التسويقية .			
٢ . القدرة على إدارة الحملات الترويجية .			
٣ . المقدرة على وضع الخطط التسويقية .			
٤ . القدرات والمهارات الشخصية :			

١ . قدرات ومهارات شخصية عالية .	
٢ . القدرة على تحمل ضغط العمل .	
٣ . مهارات عالية في الاتصال .	
٤ . حسن المظهر واللباقة في الحديث .	
توقيع الإدارة:	التاريخ:
توقيع الموظف:	التاريخ:

١١- بطاقة وصف وظيفي مندوب مبيعات:

المسمى الوظيفي : مندوب مبيعات

الإدارة: التسويق والمبيعات الدائرة: المبيعات

القسم: المبيعات

مسمى وظيفة المسئول المباشر : مدير المبيعات

مسمى الوظائف التي يشرف عليها: الموزعون ومساعدتهم .

ملخص الوظيفة: مهمة شاغل هذه الوظيفة هي التواصل الدائم مع الزبائن وترويج

منتجات الشركة للعملاء في منطقته البيعية والبحث الدائم عن عملاء جدد .

مهام الوظيفة:

١ . ترويج منتجات الشركة إلى العملاء الحاليين وجذب عملاء جدد .

٢ . معرفة كافة المعلومات المتعلقة بالمنتجات وتقديم شرح وافٍ عنها للعملاء .

٣ . الحصول على طلبات الشراء من العملاء .

٤ . التأكد من رضا الزبائن عن المنتجات والخدمات المقدمة .

٥ . التواصل الدائم مع الزبون والتعامل الجيد وتقديم المنتج بأفضل الطرق .

٦ . تغطية كافة الزبائن على امتداد المنطقة الجغرافية التي يعمل بها المندوب .

٧ . تحصيل مستحقات الشركة ومتابعة الديون عند العملاء دون تأخير .

٨ . تقديم تقارير منتظمة عن المنافسة في السوق من حيث الأسعار والعروض والمنتجات

الجديدة والدعاية والإعلان، أو توقف بعض الزبائن عن التعامل مع منتجات

الشركة .

مسئوليات أخرى: أي مهام أخرى توكل إليه من قبل إدارته أو الإدارة التنفيذية تتعلق

بمجال عمله .

متطلبات إشغال الوظيفة :

١ . المؤهلات العلمية :			
بكالوريوس	الحد الأعلى للمؤهل	دبلوم	الحد الأدنى للمؤهل
إدارة أعمال	أو	تسويق	التخصص المطلوب
٢ . الخبرات العملية :			
١ . خبرة ٣ سنوات على الأقل في تسويق المنتجات الزراعية .			
٣ . القدرات والمهارات المهنية :			
١ . معرفة جيدة بأساليب البيع الحديثة .			
٢ . قدرات عالية في التواصل مع الزبائن .			
٣ . مهارات عالية في إعداد التقارير البيعية .			
٤ . القدرة على حل المشاكل .			
٤ . القدرات والمهارات الشخصية :			
١ . اللباقة في الحديث .			
٢ . القدرة على الاقناع .			
٣ . مهارات عالية في التفاوض .			
التاريخ:		توقيع الإدارة:	
التاريخ:		توقيع الموظف:	



١٢- بطاقة وصف وظيفي مدير مشتريات:

المسمى الوظيفي : مدير مشتريات

الإدارة: المشتريات الدائرة: المشتريات القسم: المشتريات المحلية

مسمى وظيفة المسئول المباشر :

مسمى الوظائف التي يشرف عليها : مدير / أمين المستودعات .

ملخص الوظيفة : شاغل هذه الوظيفة مسئول عن التخطيط والتنظيم لهذا القسم / الدائرة

وهو مسئول عن توفير المواد الخام المطلوبة / اللازمة للتصنيع أو التشغيل للمشروع ذات الجودة والتنوعية المحدد مسبقاً لكي تكون متوفرة في الوقت المناسب وبالتكلفة الأفضل وبأفضل الشروط والحفاظ على مخزون دائم تجنباً للانقطاع .

مهام الوظيفة :

- ١ . بناء وتطوير قسم المشتريات ووضع خطط الشراء ورسم السياسات والإجراءات .
- ٢ . تقديم احتياجات كل قسم من المواد الأولية ووضع الموازنة الملائمة .
- ٣ . بناء وتطوير خطة سنوية للاحتياجات من المواد الأولية اللازمة .
- ٤ . البحث الدائم عن موردين جدد للمواد الأولية المستخدمة في التصنيع أو التشغيل .
- ٥ . بناء وتطوير علاقات متينة من الموردين والحفاظ عليها .
- ٦ . استدرج عروض الأسعار من الموردين ومقارنتها واختيار الأفضل .

٧. إدارة المفاوضات مع الموردين فيما يخص (جودة المنتج الأسعار، المواصفات، الخصومات، الشروط الجزائية، البضائع المرتجعة، آلية التوصيل، الخصومات، طريقة الدفع ومدتها . . . الخ وتوقيع العقود معهم .
٨. عمل خطة دورية مع نهاية كل عام وتحديث السياسات والإجراءات .
٩. بناء الهياكل والنماذج المختلفة المستخدمة في دائرة المشتريات .
١٠. الاحتفاظ بملفات طلبات الشراء الداخلية والخارجية، وعروض الأسعار والعقود والنماذج المستخدمة في الدائرة والمراسلات الداخلية التي تخص الدائرة .
١١. التواصل الدائم مع إدارة المستودعات بشأن نقص المخزون ومدى استيعاب المخازن / المستودعات للكميات المطلوبة من المستودعات / وحركة معدل دوران المخزون .
١٢. إعداد الطلبات الواردة من الأقسام المختلفة وإرسالها / طلبها عبر الفاكس من الموردين المعتمدين ومتابعتها حتى استلامها .
١٣. مراجعة عروض الموردين والرد عليها بالإيجاب أو الرفض .
١٤. متابعة التغيرات التي تطرأ على أسعار المواد الخام في كل يوم .
١٥. الاتصال مع الجهة الطالبة للبضاعة والمتابعة مع الموردين لضمان تسليم البضاعة / المواد المطلوبة في الوقت المناسب وبالطريقة المناسبة .
١٦. عمل تقييم سنوي للموردين وتصنيفهم وتمديد اعتمادهم .
١٧. الطلب الدائم من الموردين شهادة صحية للمواد الأولية المستخدمة في التصنيع مع نهاية أو بداية كل عام .
١٨. هنالك بضائع تورد من الخارج تطلب قبل شهرين على الأقل من نفاذ المخزون .
١٩. رفع التقارير إلى الإدارة العليا في كل هذه الأمور .
٢٠. إبقاء الإدارة على اطلاع بالتغيرات (بناء قاعدة بيانات عن الموردين كاملة، والمواد الموردة والعروض المقترحة . . . الخ .
٢١. مطابقة البضائع الواردة مع طلبات الشراء والإرساليات .
- مسئوليات أخرى: أي مهام أخرى توكل إليه من قبل الإدارة التنفيذية أو الإدارة العليا .
- متطلبات إشغال الوظيفة :

١ . المؤهلات العلمية :			
الحد الأدنى للمؤهل	بكالوريوس	الحد الأعلى للمؤهل	ماجستير
التخصص المطلوب	تسويق	أو	إدارة أعمال
٢ . الخبرات العملية : خبرة لا تقل عن ٥ سنوات في هذا المجال .			
٣ . القدرات والمهارات المهنية :			
١ . قدرات عالية في التخطيط .			
٢ . قدرات عالية في اللغة الانجليزية .			
٣ . قدرات عالية في التفاوض .			
٤ . قدرات في صياغة العقود والمراسلات التجارية و إبرام الصفقات التجارية .			
٥ . مهارات جيدة في استخدام Ms Office واستخدام الانترنت .			
٦ . قدرات عالية في إعداد التقارير .			
٤ . القدرات والمهارات الشخصية :			
١ . قوة الشخصية .			
٢ . مهارات عالية في الإتصال .			
٣ . تحمل ضغط العمل .			
٤ . إمكانية التنقل بين المناطق أو السفر للخارج .			
توقيع الإدارة :		التاريخ :	
توقيع الموظف :		التاريخ :	

١٣- بطاقة وصف وظيفي مدير مكتب:

المسمى الوظيفي : مدير مكتب

الإدارة : الدائرة : القسم : الإدارة

مسمى وظيفة المسئول المباشر : المدير التنفيذي

مسمى الوظائف التي يشرف عليها : السكرتاريا (مدير مكتب)

ملخص الوظيفة : القيام بالاعمال الروتينية من استقبال الزائرين وتحديد المواعيد واستقبال

الاتصالات الواردة وحفظ الملفات والسجلات والحفاظ على وقت المدير .

مهام الوظيفة :

- ١ . استقبال الزائرين والمراجعين الذين يقدمون لمقابلة المدير وتحديد المواعيد .
- ٢ . القيام بحفظ الرسائل والمستندات في ملفاتها المناسبة ، وكذلك حفظ وترتيب الملفات بطريقة منظمة يسهل الرجوع اليها عند طلبها أو الحاجة اليها .
- ٣ . الرد على الاتصالات الهاتفية الواردة للشركة ، وتحويلها للاشخاص المعين وتوثيقها .
- ٤ . تسليم البريد اليومي الوارد وتسجيله وفرزه وتوزيعه على الاقسام المختلفة وكذلك العناية بالبريد الصادر من المؤسسة وتوثيقه .
- ٥ . التحضير للاجتماعات ، وكتابة محاضر الاجتماعات .
- ٦ . دراسة ما يطلبه المدير من موضوعات مع تقديم التقرير الكامل بخصوصها .
- ٧ . الاطلاع على الصحف اليومية وعرض المعلومات العامة وذات العلاقة باعمال الشركة على المدير .
- ٨ . طباعة الكتب والمراسلات والتقارير التي تطلب منها من قبل رؤساء الاقسام بعد أخذ موافقة المدير عليها .
- ٩ . القيام بعمليات المسح الضوئي (النسخ والتصوير) إذا ما طلب منها ذلك .
- ١٠ . القيام بواجب الضيافة من منتوجات الشركة .

مسئوليات أخرى :

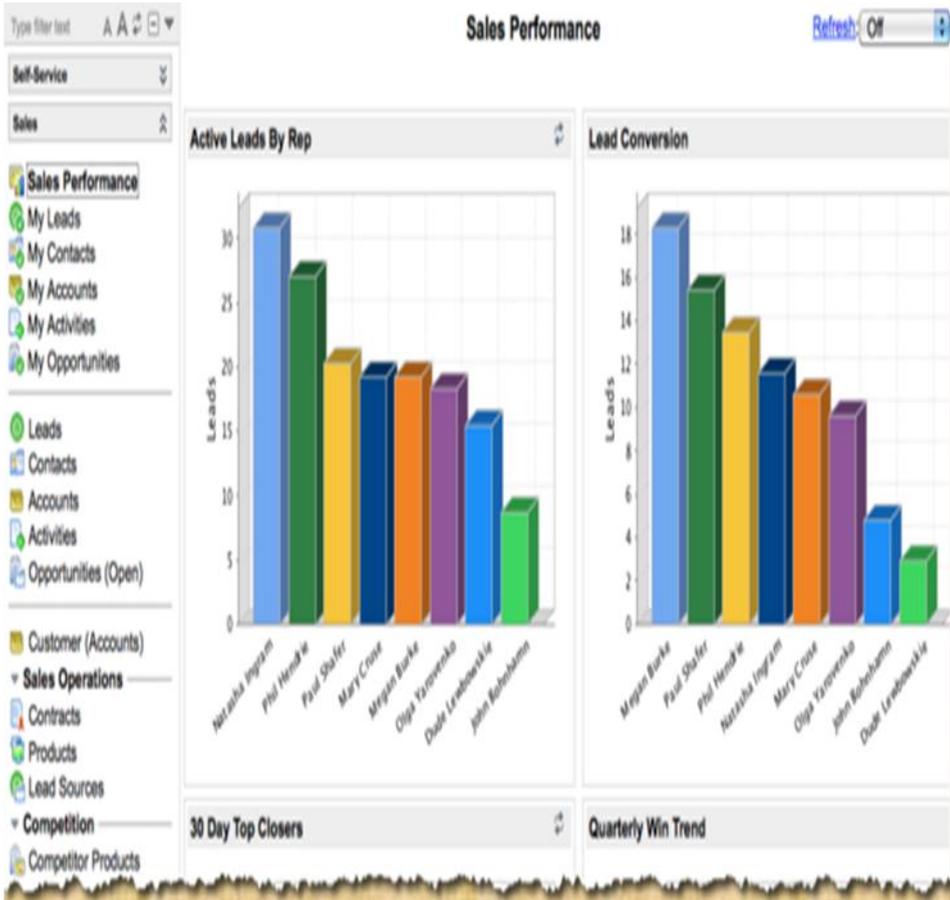
- ١ . مساعدة دائرة الموارد البشرية في تجهيز ملفات الموظفين .
- ٢ . مساعدة دائرة المبيعات في استلام طلبيات الوكلاء عبر الهاتف .
- ٣ . أي وظيفة أخرى تطلب منها تتعلق بمجال عملها واختصاصها .

متطلبات إشغال الوظيفة :

١ . المؤهلات العلمية :			
الحد الأدنى للمؤهل	دبلوم	الحد الأعلى للمؤهل	بكالوريوس
التخصص المطلوب	سكرتاريا	التخصص المطلوب	إدارة أعمال
٢ . الخبرات العملية : سنة واحدة على الأقل في نفس المجال .			

٣ . القدرات والمهارات المهنية :	
١ . مهارة جيدة في استخدام Ms Office وتطبيقاته .	
٢ . معرفة جيدة باللغة الانجليزية .	
٣ . مهارة جيدة في استخدام الآلات المكتبية .	
٤ . السرعة في الطباعة باللغتين العربية والانجليزية .	
٤ . القدرات والمهارات الشخصية :	
١ . سرعة البديهة واللباقة في الحديث .	
٢ . القدرة على الاتصال مع الآخرين .	
توقيع الإدارة:	التاريخ:
توقيع الموظف:	التاريخ:

ملحق (٣) تقارير الدورة البيعية



قائمة العملاء

شركات أفراد

اسم المنطقة: التاريخ: / /

اسم مندوب بيع المنطقة:

م	اسم العميل	العنوان	التليفون والبريد الإلكتروني	ملاحظات
١				
٢				
٣				
٤				
٥				
٦				
٧				
٨				
٩				
١٠				
١١				
١٢				

يعتمد،

مدير البيع
(.....)

توقيع المشرف
(.....)

توقيع المندوب
(.....)

خطة عمل بيعية

الفترة من / إلى /

الأعمال المستهدف إنجازها :-

- | | | |
|---------|---------|---------|
|-٣ |-٢ |-١ |
|-٦ |-٥ |-٤ |
| |-٨ |-٧ |

الإجراءات والمهام المتبعة :-

- | | | |
|---------|---------|---------|
|-٣ |-٢ |-١ |
|-٦ |-٥ |-٤ |
| |-٨ |-٧ |

ما تم إنجازها من الأعمال المستهدفة :-

- | | | |
|---------|---------|---------|
|-٣ |-٢ |-١ |
|-٦ |-٥ |-٤ |
| |-٨ |-٧ |

مقترحات وتوصيات :-

- | | | |
|---------|---------|---------|
|-٣ |-٢ |-١ |
|-٦ |-٥ |-٤ |
| |-٨ |-٧ |

يعتمد،

مدير البيع	توقيع المشرف	توقيع المندوب
(.....)	(.....)	(.....)

جدول المقابلات الأسبوعية

٢	اسم المندوب	السبت	الأحد	الاثنين	الثلاثاء	الأربعاء	الخميس	الجمعة	ملاحظات
١									
٢									
٣									
٤									
٥									
٦									
٧									
٨									
٩									
١٠									
١١									
١٢									
١٣									
١٤									
١٥									
١٦									
١٧									
١٨									
١٩									
٢٠									

يعتمد،

مدير البيع
(.....)

توقيع المشرف
(.....)

توقيع المندوب
(.....)

برنامج عمل اليوم
الموافق .../.../.....

ما تم إنجازه	الوقت		أعمال اليوم	م
	إلي	من		
				١
				٢
				٣
				٤
				٥
				٦
				٧
				٨
				٩
				١٠
			١-.....	أعمال مرحلة ومقترحة
			٢-.....	
			٣-.....	
			٤-.....	
			٥-.....	

يعتمد،

مدير البيع

(.....)

توقيع المشرف

(.....)

توقيع المندوب

(.....)

خط سير مندوب بيع يومي

اسم المندوب / التاريخ / /
 المنطقة /

(٣)	(٢)	(١)
اسم العميل :	اسم العميل :	اسم العميل :
العنوان :	العنوان :	العنوان :
التليفون :	التليفون :	التليفون :
موعد تواجده :	موعد تواجده :	موعد تواجده :
(٦)	(٥)	(٤)
اسم العميل :	اسم العميل :	اسم العميل :
العنوان :	العنوان :	العنوان :
التليفون :	التليفون :	التليفون :
موعد تواجده :	موعد تواجده :	موعد تواجده :
(٩)	(٨)	(٧)
اسم العميل :	اسم العميل :	اسم العميل :
العنوان :	العنوان :	العنوان :
التليفون :	التليفون :	التليفون :
موعد تواجده :	موعد تواجده :	موعد تواجده :
(١٢)	(١١)	(١٠)
اسم العميل :	اسم العميل :	اسم العميل :
العنوان :	العنوان :	العنوان :
التليفون :	التليفون :	التليفون :

موعد تواجده:	موعد تواجده:	موعد تواجده:
(١٥)	(١٤)	(١٣)
اسم العميل:	اسم العميل:	اسم العميل:
العنوان:	العنوان:	العنوان:
التليفون:	التليفون:	التليفون:
موعد تواجده:	موعد تواجده:	موعد تواجده:
(١٨)	(١٧)	(١٦)
اسم العميل:	اسم العميل:	اسم العميل:
العنوان:	العنوان:	العنوان:
التليفون:	التليفون:	التليفون:
موعد تواجده:	موعد تواجده:	موعد تواجده:

يعتمد،

مدير البيع

(.....)

توقيع المشرف

(.....)

توقيع مندوب

(.....)

كارت متابعة عميل



رقم

اسم العميل:

عنوان العميل:

رقم التليفون:

البريد الإلكتروني:

طريقة الوصول للعميل:

الوسيط : يوجد () لا يوجد ()

المدير المسئول : التليفون :

التصنيف : (A) (B) (C) (D)

تقرير متابعة العميل

الزيارة	التاريخ	نتيجة الزيارة
الزيارة الأولى/...../.....
الزيارة الثانية/...../.....
الزيارة الثالثة/...../.....
الزيارة الرابعة/...../.....
الزيارة الخامسة/...../.....
التقييم النهائي		

يعتمد،

مدير البيع

(.....)

توقيع المشرف

(.....)

توقيع مندوب

(.....)

نموذج تقرير تقييم مندوب في الفترة من/...../..... إلى/...../.....

رقم	اسم المندوب	كود المندوب	المستهدف	المحقق الفعلي	نسبة المحقق الفعلي	عدد الزيارات	عدد الزيارات الإيجابية	المنطقة	ملاحظات	تقييم مدير التسويق
١										
٢										
٣										
٤										
٥										
٦										
٧										
٨										

											٩
											١٠

يعتمد،

توقيع مندوب البيع توقيع المشرف مدير البيع
 () () ()

تقرير متابعة عميل (شهري)

٢	اسم العميل	التصنيف أفراد : شركات	البضاعة بالقيمة النقدية				
			١	٢	٣	٤	٥
١							الإجمالي
٢							
٣							
٤							
٥							
٦							
٧							
٨							
٩							
١٠							

توقيع مندوب البيع توقيع المشرف
 () ()

ملاحظات المندوب علي متابعة العميل :-

- ١-
- ٢-
- ٣-

يعتمد،

مدير البيع
 ()

تقرير مندوب بيع (مجمع) يومي

اسم المندوب : كود المندوب :
 المنطقة : التاريخ : / /

شرائح المسحوبات				اسم العميل	م
D	C	B	A		١
					٢
					٣
					٤
					٥
					٦
					٧
					٨
					٩
					١٠

مقترحات وتوصيات :

.....

يعتمد،

مدير البيع

(.....)

توقيع المشرف

(.....)

توقيع المندوب

(.....)

تقرير مندوب بيع (مجمع) يومي

اسم المندوب : كود المندوب :
المنطقة : التاريخ : / /

م	اسم العميل	البضاعة التي تم الاتفاق عليها			
١					
٢					
٣					
٤					
٥					
٦					
٧					
٨					
٩					
١٠					

يعتمد،

مدير البيع

(.....)

توقيع المشرف

(.....)

توقيع المندوب

(.....)

أهم المراجع

المراجع الأجنبية:

- Darnell Corporation, 30 the Sales Force Compensation Survey (c)1998 Darnell Corporation.
- Robert Griswold (How to attract money)?
- Butler & Tanner LTD –London 1993.
- David M.Martin (Dealing with Demanding customers).
- Pitman publishing – London – 1994.
- Jay Curry (Know your customer)
Kogan page –LTD – London – 1994.
- Neil Johnson (How To sell more?)□
- Kogan page –LTD – London – 1994.
- Stephan Schiff man (25top sales techniques)
Kogan page –LTD – London – 1991.
- Darnell corporation ,30 th sales force compensation survey © 1998 Darnell corporation
- E-commerce business.technology.society by kenneth c.laudon & carol guercio
traver □
- wikipedia Marketing strategy□

المراجع العربية:

- إدارة التسويق ، مدخل معاصر . تأليف : د . محمد عبد العظيم أبو النجا .
- أساسيات التسويق . تأليف : فيليب كوتاتر & جاري ارستروذج تعريب : د . م . سرور علي إبراهيم سرور .
- : إستراتيجية المحيط الأزرق (كيف تبعد سوقاً جديدة وتكون خارج إطار المنافسة؟) .
تأليف : و . تشان . كيم & رينيه ماوبرغن تعريب : جانبوت حافظ .
- مفهوم وخصائص التسويق الإستراتيجي / محمدالعراقي
- الأسس المهنية لإدارة الموارد البشرية . ٢ مايو ٢٠٠٦ .
- الخزامي ، عبد الحكم أحمد . إدارة الموارد البشرية إلى أين التحديات التجارب التطلعات .
القاهرة : دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٣ .
- الرفاعي ، يعقوب السيد يوسف . أثر التدريب أثناء الخدمة على أداء وسلوك الموظفين
المستفيدين من التدريب بدولة الكويت . الإداري . السنة ٢٢ العدد ٨١ يونيو ٢٠٠٠ .

- رشيد، مازن فارس رشيد. إدارة الموارد البشرية: الأسس النظرية والتطبيقات العملية، الرياض: مكتبة العبيكان، ٢٠٠١.
- الركابي، زين العابدين. يوم العمال العالمي ومستقبل العالم من خلال أزمات البطالة. صحيفة الشرق الأوسط. ٦ مايو ٢٠٠٦.
- الشريف، طلال مسلط. العوامل المؤثرة في أداء العمل. مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة. المجلد ٥، ١٩٩٢.
- الصباب، أحمد عبد الله وآخرون. أساسيات الإدارة الحديثة. ٢٠٠٢ خالد الزهراني - فينيل العربية.
- الضحيان، عبد الرحمن إبراهيم. الإصلاح الإداري المنظور الإسلامي والمعاصر والتجربة السعودية. جدة: دار العلم للطباعة، ١٩٩٤.
- العقدة، أحمد عبد المجيد. تقويم الأداء: نظرة تحليلية على أهداف وأساليب ووسائل تقويم الأداء في الجهاز الحكومي بسلطنة عمان دراسة ميدانية. الإداري. السنة ٢٠ العدد ٧٢. مارس ١٩٩٨.
- العلاق، بشير عباس. المعجم الشامل لمصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبة والتمويل والمصارف. بنغازي: الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والإعلان، ٢٠٠٤.
- آل علي، رضا صاحب وسان كاظم الموسوي. الإدارة لمحات معاصرة. عمان: الوراق للنشر والتوزيع، ٢٠٠١.
- النمر، سعود محمد وآخرون. الإدارة العامة الأسس والوظائف. الرياض: مطابع الفرزدق، ١٩٩٤.
- ثومسون، روزمري. إدارة الأفراد. ترجمة حزام ماطر المطيري. الرياض: النشر العلمي والمطابع جامعة الملك سعود، ٢٠٠٤.
- حسن، راوية محمد. إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، ١٩٩٩.
- حنفي، عبد الغفار. إدارة الأفراد بالمنظمات مدخل وظيفي. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، ٢٠٠٠.

- سابك الرائدة بين أكبر شركات البتروكيماويات في العالم . ٢ مايو ٢٠٠٦ - هيجان، عبد الرحمن أحمد . معوقات الإبداع في المنظمات السعودية . الإدارة العامة . المجلد ٣٩ العدد ١ أبريل ١٩٩٩ .

يوسف، درويش عبد الرحمن . العلاقة بين الإحساس بفعالية وموضوعية - نظام تقويم الأداء والولاء التنظيمي والرضا والأداء الوظيفي : دراسة ميدانية . المجلة العربية للعلوم الإدارية . المجلد ٦ العدد ٢ مايو ١٩٩٩ .

• د / محمد عبد العزيز أبو العينين - أساسيات التسويق - مكتبة كلية التجارة - جامعة طنطا - ٢٠٠٠

• د / فاروق رضوان - مبادئ التسويق - مكتبة كلية التجارة - جامعة طنطا - ١٩٩٥

• محمد السيد البدوي - كيف تصبح بائعا " محترفا " - دار الطلائع - ٢٠٠٥

• د / عبد الخالق عبد الرازق تحفه - بحوث التسويق وتطورها - مكتبة كلية التجارة - جامعة طنطا ١٩٩٥

• د / فاروق رضوان ، د / عبد الخالق تحفه

(بحوث التسويق وإلتخاذ القرار) مكتبة جامعة طنطا - ١٩٩٢

• د / صديق عفيفي (إدارة الأعمال) مبادئ عملية وحالات تطبيقية
القاهرة : دار النهضة العربية ١٩٩٤

• د / فاروق رضوان - سياسات وإستراتيجيات إدارية - مكتبة كلية التجارة - جامعة طنطا - ١٩٩٥

• د / عبد الخالق عبد الرازق تحفه - مبادئ الإدارة - مكتبة كلية التجارة - جامعة طنطا ١٩٩٥

• سارة وايت - أساسيات التسويق - مكتبة الأسرة ٢٠٠٥

• أكرم مؤمن - التجارة الإلكترونية مكتبة ابن سينا ٢٠٠٤

• محمد السيد البدوي - البيع الشخصي - مركز الإسكندرية للكتاب ٢٠٠٧

• جابر عبد الحميد، أسلوب النظم بين التعليم والتعلم، دار النهضة العربية، الدوحة ١٩٧٨ م.

العرض والتقديم، مكتبة ابن سينا، ٢٠٠٥ .
د. آمال عبد السميع مليجي . المنهج الإكلينيكي ٢٠٠١ ، مكتبة جامعة طنطا (كلية
أبازمة التربة كفر الشيخ)

- المنتدى العربي للموارد البشرية .
- القراءة والبحث في العديد من الدوريات والنشرات .
- وزارة الصحة والسكان المصرية (دليل المستشفيات الفنى)
موقع منسوبي وزارة الصحة السعودية
- <http://www.e-moh.com/vb/t79544/>
- موقع وزارة الصحة السعودية
- <http://www.rhmanual.org/modules/publisher/item.php?itemid=14>
- موقع انطلاق - ما هي إدارة الموارد البشرية؟
- http://www.entilaq.com/hr/hr_management.htm

السيرة الذاتية



الدكتور

محمد السيد البدوي الدسوقي طلحة

خبير دولي معتمد في إدارة وتطوير المستشفيات
والمراكز الطبية

خبير دولي معتمد في إدارة وتطوير المشروعات
والدراسات التسويقية

نشر له ٦٥ مؤلف في التنمية البشرية والإدارية والتسويق

محاضر دولي في التنمية البشرية والتنمية الإدارية

مستشار للعديد من الشركات والهيئات داخل وخارج مصر

** الرئيس التنفيذي في الشرق الاوسط وافريقيا للجامعة الامريكية للدراسات الاحترافية
AUPS (الولايات المتحدة الامريكية) .

** الرئيس التنفيذي فى الشرق الاوسط وافريقيا للاكاديمية العلمية بلندن للتدريب
والدراسات الاحترافية GATS (المملكة المتحدة) .

** مؤسس و رئيس مجلس إدارة المجموعة الدولية للتنمية وادارة وتطوير المشروعات والنشر
والتدريب GPM .

** حاصل على درجة الدكتوراه المهنية في إدارة الاعمال من الجامعة الامريكية للدراسات
الاحترافية (الولايات المتحدة الامريكية) .

** حاصل على درجة الدكتوراه المهنية في إدارة وتطوير المشروعات والدراسات التسويقية من
كولومبيا ودرجة خبير دولي من كولومبيا في التنمية البشرية وإدارة وتطوير المشروعات .

** الدكتوراه المهنية في إدارة الأعمال (MINI DBA) من الأكاديمية الدولية بكاليفورنيا
بالولايات المتحدة الأمريكية .

** الماجستير المهني في إدارة الأعمال (MINI MBA) من الجامعة الأمريكية للعلوم بالولايات
المتحدة الأمريكية .

- ** حاصل على شهادة خبير دولي معتمد في إدارة وتطوير المشروعات وإعداد الدراسات التسويقية من جامعة جون هيفر بالجلترا .
- ** حاصل على شهادة خبير دولي معتمد في إدارة وتطوير المستشفيات والمراكز الطبية من جامعة جون هيفر بالجلترا .
- ** حاصل على دبلومه القانون التجاري والعقود الدولية من جامعة جون هيفر بالجلترا .
- ** حاصل على دبلومه في إدارة وتطوير المشروعات وإعداد الدراسات التسويقية من جامعة الدول العربية والاتحاد الافريقي .
- ** حاصل على بكالوريوس التجارة شعبة إدارة الأعمال دفعة ١٩٩٥ م .
- ** حاصل على أكثر من ٢٥ دبلومه دولية في التنمية البشرية وإدارة الأعمال .
- ** حاصل على شهادة البورد الامريكى و شهادة G.T.C و شهادة LPTA معتمدة من المركز العالمي للبرمجة اللغوية في SOFT SKILLS .
- ** درب أكثر من ٣٠٠٠٠ متدرب في العديد من الدول في علوم الإدارة .
- ** مستشارا للعديد من الشركات المصرية والعربية والأجنبية .
- ** نشر له أكثر من ٦٥ كتاب و اسطوانة في مجال التنمية البشرية وإدارة الأعمال .
- ** قام بإعداد العديد من الدراسات للعديد من الشركات في الهند وسويسرا وألمانيا وهولندا وفرنسا والعديد من دول العالم .
- ** قدم العديد من البرامج التليفزيونية في قناة الناس وقناة النجاح الفضائية .
- ** حاصل على العديد من شهادات الخبرة و خطابات الشكر من العديد من الجهات التي قام بتنفيذ برامج تدريبية لديها .

المجموعة الدولية للتنمية البشرية والإدارية وإدارة وتطوير المشروعات (GPM)

دورات تدريبية – بحوث ودراسات – نشر وتوزيع

WWW.GPM-GLOBAL.COM

DR.MOHAMEDTALHA@YAHOO.COM

٠١١٤٩٨٠٦٠٨٠ - ٠١٠٢٠٥١٩١٩٤ - ٠١٢٢٣٥٤٥٩١٨

فهرس المحتويات

٣	مقدمة
٥	الهدف من الكتاب
٧	تمهيد
١١	الباب الأول قواعد إدارة المشروعات
١٢	الفصل الأول
١٨	الفصل الثاني : تعريف الإدارة ووظائفها .
٨٦	الفصل الثالث : الصفات والخصائص الواجب أن تتوافر في المدير
٩٦	الفصل الرابع : فن القيادة .
١١١	الفصل الخامس : إدارة وتنظيم الوقت والأعمال
١٤٢	الباب الثاني أنواع المستشفيات
١٤٣	الفصل الأول : أنواع المستشفيات
١٧٢	الفصل الثاني : صفات وواجبات الطبيب المتميز
١٧٧	الفصل الثالث : مفهوم الايزو ISO
١٩٤	الفصل الرابع : الدليل الفني للمستشفيات
٢٦٣	الباب الثالث تسويق المنتجات والخدمات الطبية
٢٦٤	الفصل الأول : مقدمة في التسويق
٢٨٧	الفصل الثاني : إعداد الخطة التسويقية
٣١٣	الفصل الثالث : البيع الشخصي (المباشر)
٣٢٧	الفصل الرابع : إدارة الوقت لرجل المبيعات
٣٣٢	الفصل الخامس : مهارات الاتصال

٣٤٣	الفصل السادس : خطوات اتخاذ العميل لقرار الشراء
٣٤٦	الفصل السابع : الإلمام الجيد بمعلومات المنتج
٣٥٣	الفصل الثامن : التجهيز للقاء العميل
٣٦٣	الفصل التاسع : المدخل
٣٦٩	الفصل العاشر : مواجهة اعتراضات العميل والرد عليها
٣٧٥	الفصل الحادي عشرة : فن إغلاق اللقاء مع العميل
٣٨١	الفصل الثاني عشرة : النموذج الناجح لرجل المبيعات
٤١٧	ملحق (١) : قاموس المصطلحات الواردة بالكتاب
٤٣٧	ملحق (٢) : الوصف الوظيفي للوظائف في المؤسسة الطبية
٤٦٦	ملحق (٣) : تقارير الدورة البيعية
٤٧٧	أهم المراجع
٤٨٣	السيرة الذاتية
٣٨٥	فهرس المحتويات